



# **IBRADEF**

---

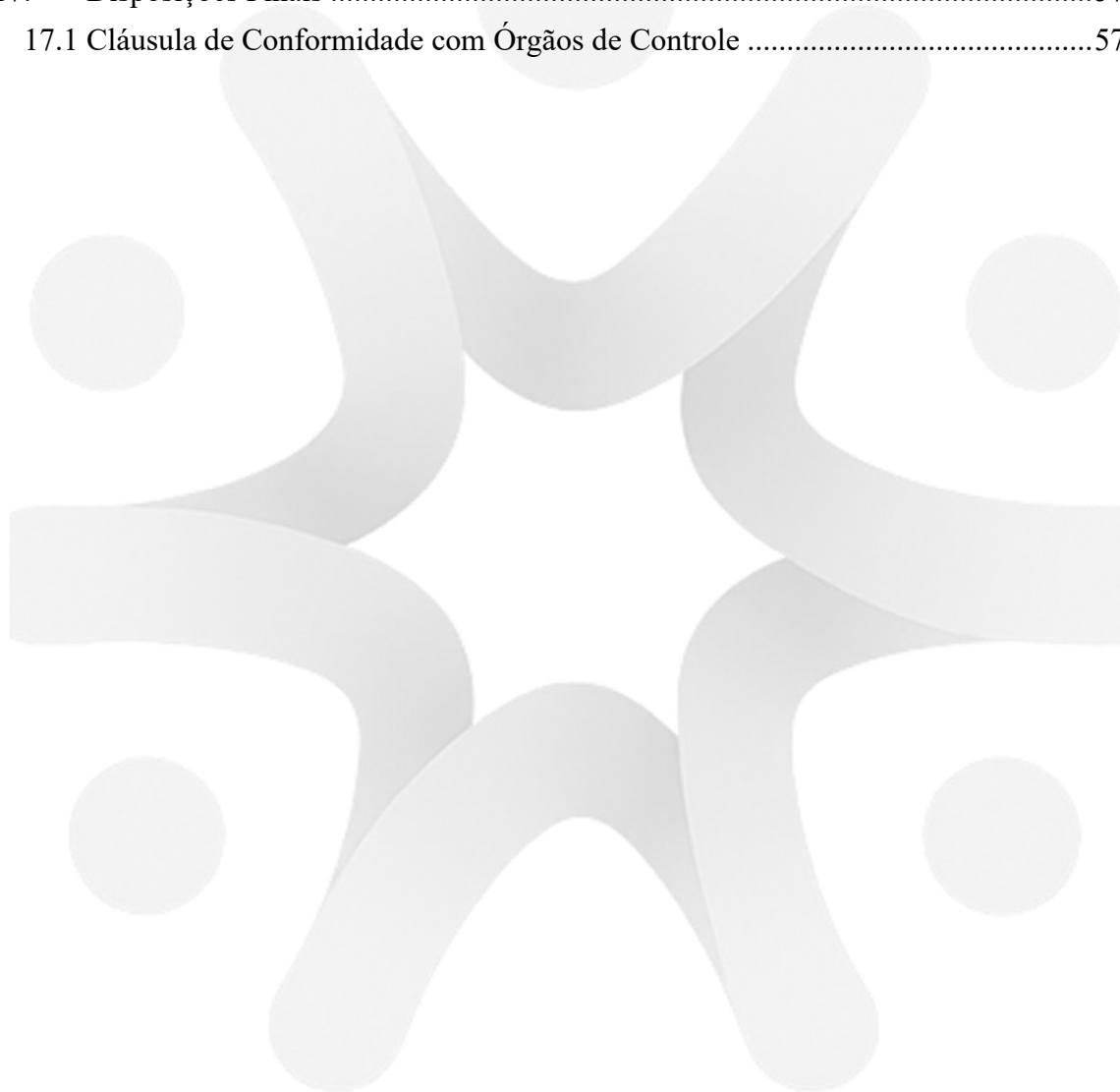
**INSTITUTO BRASILEIRO DOS DEFICIENTES**

**POLÍTICA DE GESTÃO DE  
PESSOAS**

## Sumário

1.	Apresentação e Fundamentos Institucionais.....	4
2.	Base Normativa e Diretrizes Legais .....	5
3.	Objetivos Estratégicos da Gestão de Pessoas .....	6
4.	Princípios Norteadores da Gestão de Pessoas.....	7
5.	Estrutura Organizacional e Governança de Pessoas .....	8
5.1	Estrutura Funcional.....	9
5.2	Segregação de Responsabilidades.....	10
5.3	Papel da Gestão de Pessoas.....	12
5.4	Gestão de Riscos em Pessoas.....	13
6.	Planejamento de Pessoal e Dimensionamento de Equipes .....	14
7.	Recrutamento e Seleção .....	15
7.1	Diretrizes de Atração de Talentos.....	17
7.2	Processo Seletivo e Critérios Técnicos .....	18
7.3	Formação de Cadastro Reserva.....	20
7.4	Integração Institucional.....	21
8.	Desenvolvimento e Capacitação Profissional .....	22
8.1	Educação Permanente .....	23
8.2	Plano Individual de Desenvolvimento (PID).....	24
8.3	Capacitações Obrigatórias .....	26
8.4	Formação em Acessibilidade e Direitos da Pessoa com Deficiência .....	27
9.	Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências.....	28
9.1	Critérios de Avaliação.....	30
9.2	Periodicidade e Metodologia .....	32
9.3	Feedback e Plano de Melhoria.....	33
9.4	Reconhecimento e Progressão .....	34
10.	Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho.....	35
10.1	PCMSO.....	37
10.2	PGR.....	38
10.3	SESMT e SIPAT.....	39
10.4	Saúde Mental e Apoio Psicossocial .....	40
10.5	Monitoramento de Indicadores Ocupacionais .....	41
11.	Clima Organizacional, Engajamento e Cultura Institucional .....	42
11.1	Pesquisa de Clima.....	44
11.2	Programas de Valorização .....	45
11.3	Comunicação Interna .....	46
11.4	Canal de Escuta e Integridade.....	48

12.	Gestão de Indicadores e Monitoramento de Desempenho Organizacional .....	49
13.	Ética, Conduta e Integridade nas Relações de Trabalho.....	50
13.1	Vedação ao Nepotismo e Conflito de Interesses.....	52
14.	Arquivamento, Controle Interno e Auditoria.....	53
15.	Responsabilidades Institucionais .....	54
16.	Monitoramento, Revisão Periódica e Atualização da Política.....	55
17.	Disposições Finais .....	57
17.1	Cláusula de Conformidade com Órgãos de Controle .....	57



## **1. Apresentação e Fundamentos Institucionais**

A presente Política de Gestão de Pessoas estabelece as diretrizes institucionais que orientam a administração, o desenvolvimento e a valorização do capital humano, reconhecendo que a qualidade dos serviços prestados está diretamente relacionada à qualificação técnica, ao comprometimento ético e à maturidade profissional de seus colaboradores. No contexto de atuação na área da saúde e na promoção dos direitos das pessoas com deficiência, a gestão de pessoas assume caráter estratégico, constituindo eixo estruturante para a efetividade da missão institucional.

A instituição compreende que a excelência assistencial, a humanização do atendimento e o respeito à dignidade da pessoa com deficiência dependem de equipes preparadas, motivadas e alinhadas aos valores institucionais de inclusão, equidade, responsabilidade social e integridade. Nesse sentido, esta Política consolida princípios, diretrizes e práticas destinadas a assegurar ambiente de trabalho ético, seguro, inclusivo e orientado ao desempenho responsável.

A gestão de pessoas é concebida como função estratégica e transversal, integrada ao planejamento institucional e às metas assistenciais. Não se limita à administração de rotinas trabalhistas, mas abrange o planejamento de pessoal, a atração e retenção de talentos, a formação contínua, a avaliação de desempenho, a promoção da saúde ocupacional, a valorização profissional e o fortalecimento da cultura organizacional.

A atuação institucional no campo da saúde impõe responsabilidade ampliada na formação e acompanhamento de suas equipes, especialmente quanto à observância de protocolos assistenciais, normas de segurança, atendimento humanizado e respeito às especificidades das pessoas com deficiência. Dessa forma, a Política de Gestão de Pessoas incorpora abordagem técnica e estruturada, alinhada às melhores práticas de governança, controle interno e sustentabilidade organizacional.

Esta Política aplica-se a todos os colaboradores, gestores e instâncias administrativas, independentemente do nível hierárquico ou natureza do vínculo, devendo orientar decisões estratégicas, operacionais e comportamentais no âmbito das relações de trabalho. Seu conteúdo deverá ser observado em conjunto com as normas internas, legislações aplicáveis e diretrizes institucionais vigentes.

Ao instituir fundamentos claros para a gestão do capital humano, consolida-se modelo organizacional comprometido com a excelência assistencial, a inclusão social e a responsabilidade administrativa, fortalecendo a credibilidade institucional e assegurando condições adequadas para o aprimoramento contínuo dos serviços prestados à sociedade.

## **2. Base Normativa e Diretrizes Legais**

A estrutura deste Manual está fundamentada em um conjunto articulado de normas legais, regulamentos internos e diretrizes institucionais que orientam a atuação profissional, a governança organizacional e a prestação de serviços com qualidade, segurança e responsabilidade. A observância desse arcabouço normativo assegura que as práticas adotadas estejam alinhadas ao ordenamento jurídico vigente e aos princípios que regem a Administração Pública e as entidades que executam atividades de interesse coletivo.

No plano constitucional, destacam-se os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que orientam a conduta institucional e funcionam como parâmetro interpretativo para todas as decisões administrativas. Esses princípios não se limitam à dimensão formal do cumprimento da lei, mas exigem atuação ética, transparente, técnica e orientada ao interesse público.

No âmbito infraconstitucional, o Manual observa a legislação aplicável às relações de trabalho, à responsabilidade civil e administrativa, à proteção de dados pessoais, à integridade institucional, ao combate a práticas ilícitas e à prevenção de conflitos de interesse, bem como as normas específicas do setor de atuação da instituição. Incluem-se, ainda, regulamentos internos, contratos, códigos de ética, políticas corporativas e protocolos operacionais formalmente aprovados.

As diretrizes legais também abrangem normas relacionadas à segurança do trabalho, à proteção da dignidade da pessoa humana, à vedação de discriminação, ao assédio e a qualquer forma de violência ou abuso, assegurando ambiente profissional respeitoso e protegido. Da mesma forma, contemplam regras de registro documental, rastreabilidade de atos, controles internos e mecanismos de auditoria, essenciais para a transparência e a responsabilização.

Este Manual não substitui a legislação vigente, mas a complementa no plano operacional, traduzindo comandos normativos em orientações práticas de conduta. Em caso de conflito entre disposições internas e normas legais superiores, prevalecerá sempre a legislação aplicável, devendo a interpretação ser realizada de forma sistemática e alinhada aos princípios institucionais.

A permanente atualização da base normativa constitui compromisso institucional, com revisão periódica para adequação a alterações legislativas, decisões judiciais relevantes, orientações de órgãos de controle e evolução das melhores práticas de governança. Dessa forma, garante-se que as diretrizes aqui estabelecidas permaneçam juridicamente consistentes, atuais e compatíveis com as exigências regulatórias e sociais.

### **3. Objetivos Estratégicos da Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas constitui eixo estruturante da governança institucional, sendo responsável por alinhar competências, comportamentos e desempenho aos objetivos estratégicos da instituição. Seu propósito central é assegurar que o capital humano atue de forma qualificada, ética e comprometida com resultados sustentáveis, com foco na qualidade dos serviços prestados e na confiança institucional.

Entre os objetivos estratégicos, destaca-se a atração e retenção de profissionais tecnicamente capacitados e alinhados aos valores institucionais, por meio de processos seletivos estruturados, critérios transparentes e políticas que valorizem mérito, competência e aderência cultural. A formação de equipes consistentes e comprometidas reduz rotatividade, fortalece vínculos organizacionais e contribui para a continuidade das políticas e projetos institucionais.

Outro objetivo fundamental consiste no desenvolvimento contínuo de competências técnicas e comportamentais. Isso implica investimento sistemático em capacitação, educação permanente, avaliação de desempenho e planos de desenvolvimento individual, assegurando atualização profissional, aprimoramento de habilidades e preparo para lidar com cenários complexos e demandas crescentes.

A Gestão de Pessoas também busca consolidar ambiente de trabalho seguro, respeitoso e colaborativo, prevenindo conflitos, assédio, discriminação e práticas incompatíveis com a ética institucional. A promoção do bem-estar organizacional e da saúde ocupacional integra a estratégia institucional, pois equipes saudáveis e valorizadas apresentam maior produtividade, engajamento e qualidade na execução de suas atribuições.

No campo da governança, objetiva-se fortalecer mecanismos de avaliação, monitoramento e responsabilização, com definição clara de metas, indicadores e critérios de desempenho. A mensuração sistemática de resultados permite decisões baseadas em evidências, identificação de oportunidades de melhoria e reconhecimento proporcional ao desempenho apresentado.

Por fim, a Gestão de Pessoas deve atuar de maneira integrada às demais áreas institucionais, contribuindo para o planejamento estratégico, para a gestão de riscos e para a sustentabilidade organizacional. Ao articular pessoas, processos e objetivos, consolida-se uma cultura institucional orientada por profissionalismo, integridade e compromisso com o interesse público, assegurando coerência entre diretrizes normativas e prática cotidiana.

#### **4. Princípios Norteadores da Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas é estruturada sobre princípios que conferem unidade, legitimidade e coerência às práticas institucionais relacionadas à administração, desenvolvimento e valorização do capital humano. Esses fundamentos orientam decisões, padronizam condutas e asseguram que as políticas internas estejam alinhadas à missão, aos objetivos estratégicos e às responsabilidades institucionais.

O princípio da legalidade estabelece que todos os atos referentes à admissão, movimentação, avaliação, desenvolvimento e desligamento de profissionais devem observar rigorosamente a legislação vigente, as normas internas e os instrumentos contratuais aplicáveis. A conformidade normativa não é apenas exigência formal, mas condição essencial para a segurança jurídica, a mitigação de riscos e a sustentabilidade institucional.

A impessoalidade e a isonomia garantem que decisões funcionais sejam pautadas por critérios objetivos, técnicos e transparentes, afastando favorecimentos indevidos ou discricionariedades incompatíveis com a ética organizacional. Processos seletivos, avaliações de desempenho, promoções e reconhecimentos devem fundamentar-se em mérito, competências demonstradas e resultados alcançados, assegurando igualdade de oportunidades.

A transparência constitui diretriz indispensável para a construção de ambiente organizacional previsível e confiável. Regras, fluxos, metas, critérios de avaliação e consequências devem ser comunicados de forma clara, acessível e consistente, permitindo que todos compreendam seus direitos, deveres e expectativas institucionais.

A valorização da dignidade da pessoa humana orienta a promoção de ambiente de trabalho seguro, respeitoso e inclusivo. É dever institucional prevenir e enfrentar práticas de discriminação, assédio, violência ou qualquer conduta que comprometa a integridade física, psicológica ou moral dos profissionais. Relações pautadas em respeito e cooperação fortalecem o engajamento e a qualidade do desempenho coletivo.

O princípio da eficiência direciona a Gestão de Pessoas à busca contínua por resultados qualificados, com adequada alocação de recursos, planejamento estratégico de equipes, definição de metas realistas e monitoramento sistemático de desempenho. A gestão eficaz do capital humano contribui diretamente para a excelência dos serviços prestados e para o cumprimento das metas institucionais.

Por fim, a responsabilidade institucional e individual representa elemento estruturante da governança. Gestores e colaboradores respondem por suas decisões, registros e resultados, devendo atuar com diligência, integridade e compromisso com o

interesse institucional. A clara definição de atribuições, associada a mecanismos de acompanhamento e avaliação, consolida cultura organizacional baseada em ética, profissionalismo e prestação de contas.

## **5. Estrutura Organizacional e Governança de Pessoas**

A Estrutura Organizacional e a Governança de Pessoas constituem pilares essenciais para o funcionamento eficiente, transparente e responsável da instituição. A adequada definição de papéis, níveis de autoridade, fluxos decisórios e mecanismos de controle assegura que a gestão do capital humano ocorra de forma integrada ao planejamento estratégico e em conformidade com as diretrizes normativas aplicáveis.

A instituição funcional deve estar formalmente estabelecida em instrumentos institucionais próprios, com clara delimitação de competências, atribuições e relações hierárquicas. Essa definição estruturada reduz sobreposições, evita lacunas de responsabilidade e fortalece a previsibilidade das decisões administrativas, permitindo que cada área atue dentro de seu escopo técnico e operacional.

A governança de pessoas exige segregação adequada de responsabilidades, especialmente em processos sensíveis como recrutamento, avaliação de desempenho, movimentação funcional, aplicação de medidas disciplinares e gestão de benefícios. A separação entre quem executa, quem supervisiona e quem valida decisões é medida essencial para mitigar conflitos de interesse, prevenir falhas de controle e assegurar imparcialidade.

Nesse contexto, a atuação das lideranças assume papel estratégico. Gestores devem exercer suas atribuições com base em critérios técnicos, observando princípios de legalidade, impessoalidade e transparência. Cabe-lhes orientar equipes, acompanhar desempenho, promover ambiente ético e assegurar o cumprimento das políticas institucionais, sempre com registro adequado dos atos praticados.

A área responsável pela Gestão de Pessoas desempenha função estruturante na consolidação dessa governança. Compete-lhe normatizar processos, padronizar procedimentos, oferecer suporte técnico às lideranças, monitorar indicadores de desempenho e assegurar conformidade com a legislação e com as políticas internas. Sua atuação deve ser preventiva, orientativa e fiscalizatória, contribuindo para decisões fundamentadas e alinhadas às melhores práticas.

A integração entre estrutura organizacional, liderança responsável e mecanismos de controle consolida ambiente institucional estável, reduz riscos operacionais e fortalece a cultura de responsabilidade. Dessa forma, a Governança de Pessoas deixa de ser mera

formalidade administrativa e passa a representar instrumento efetivo de sustentabilidade, integridade e excelência institucional.

### 5.1 Estrutura Funcional

A Estrutura Funcional constitui o alicerce organizacional sobre o qual se desenvolvem as atividades institucionais, representando a disposição sistematizada de unidades administrativas, níveis hierárquicos, cargos e funções, com definição clara de competências, atribuições e limites de atuação. Mais do que um desenho formal representado em organograma, trata-se de um modelo de instituição que traduz a estratégia institucional em arranjos operacionais concretos, permitindo que objetivos, metas e diretrizes sejam efetivamente implementados por meio de responsabilidades distribuídas de forma racional, técnica e coordenada.

A formalização da estrutura deve ocorrer mediante instrumentos normativos internos que descrevam, de maneira detalhada, as atribuições de cada unidade e de cada função, os requisitos técnicos para seu exercício, os vínculos de subordinação e os fluxos de comunicação e decisão. Essa definição precisa evita ambiguidades interpretativas, reduz zonas de sobreposição ou lacunas de competência e assegura que cada profissional compreenda não apenas o que lhe compete executar, mas também os limites de sua atuação e as interfaces com outras áreas. A clareza estrutural, nesse contexto, não apenas fortalece a eficiência administrativa, como também contribui para a segurança jurídica e para a mitigação de riscos operacionais.

A concepção da Estrutura Funcional deve observar critérios técnicos consistentes, levando em consideração a complexidade das atividades desempenhadas, o volume e a natureza das demandas, os riscos associados aos processos institucionais e o grau de especialização exigido para cada área. O dimensionamento adequado de equipes, a segmentação racional de funções e a alocação de profissionais conforme competências e qualificações específicas são medidas indispensáveis para assegurar desempenho qualificado, equilíbrio na distribuição de carga de trabalho e aderência às metas estratégicas. Estruturas desproporcionais ou mal definidas tendem a gerar ineficiência, retrabalho, falhas de controle e fragilidade na responsabilização.

As linhas hierárquicas e os fluxos decisórios devem ser claramente delimitados, de modo que a autoridade para deliberar, supervisionar e validar atos administrativos esteja formalmente estabelecida e seja amplamente conhecida. A existência de cadeia de comando estruturada contribui para a previsibilidade institucional, favorece a tomada de decisões tempestivas e fundamentadas e reduz conflitos decorrentes de ingerência ou indefinição de

competência. Ao mesmo tempo, a definição de instâncias de supervisão e controle interno fortalece a governança e assegura que decisões relevantes estejam sujeitas a critérios técnicos e a mecanismos de verificação adequados.

A Estrutura Funcional deve igualmente promover integração e articulação entre áreas, evitando compartimentalização excessiva que comprometa a fluidez das informações e a coerência das ações institucionais. A existência de canais formais de comunicação intersetorial, reuniões periódicas de alinhamento e definição clara de pontos de interface entre setores contribui para a atuação coordenada e para a resolução eficiente de demandas que exigem colaboração transversal. A cooperação estruturada entre unidades reforça a cultura organizacional orientada por resultados e reduz riscos de fragmentação administrativa.

Outro aspecto essencial refere-se à previsão de mecanismos de continuidade administrativa, incluindo designação formal de substituições, definição de responsáveis interinos e mapeamento de funções críticas. A ausência de previsão de suplência pode comprometer a regularidade de processos sensíveis, especialmente em situações de afastamento, vacância ou impedimento temporário. A institucionalização dessas medidas assegura estabilidade operacional, preserva a rastreabilidade dos atos e evita interrupções que possam gerar prejuízos institucionais ou à prestação de serviços.

Por fim, a Estrutura Funcional deve ser objeto de avaliação periódica, com base em indicadores de desempenho, análise de riscos, evolução das demandas institucionais e alterações normativas. A revisão estruturada permite identificar redundâncias, fragilidades ou oportunidades de aprimoramento, promovendo ajustes que mantenham a instituição alinhada à sua missão, às exigências legais e às melhores práticas de governança. Dessa forma, a estrutura deixa de ser elemento estático e passa a constituir instrumento dinâmico de sustentação estratégica, capaz de garantir eficiência, controle, transparência e qualidade na gestão de pessoas.

## 5.2 Segregação de Responsabilidades

A segregação de responsabilidades configura elemento central da arquitetura de governança institucional, consistindo na distribuição estruturada e tecnicamente fundamentada de atribuições entre diferentes agentes, níveis hierárquicos ou unidades administrativas, com o objetivo de assegurar integridade, transparência, rastreabilidade e controle nos processos organizacionais. No âmbito da Gestão de Pessoas, esse princípio assume relevância ainda maior, uma vez que envolve decisões que impactam diretamente direitos, deveres, vínculos funcionais, remuneração, progressão e responsabilização

disciplinar, exigindo, portanto, elevado grau de cautela, imparcialidade e conformidade normativa.

A concentração de múltiplas etapas decisórias em um único agente, especialmente quando relacionadas a atos que geram efeitos jurídicos, financeiros ou funcionais, aumenta significativamente o risco de erros, inconsistências, favorecimentos indevidos ou conflitos de interesse. Por essa razão, a estrutura organizacional deve assegurar que processos sensíveis sejam segmentados em fases distintas, contemplando, sempre que possível, a separação entre as funções de proposição, análise técnica, validação, homologação e controle. Essa fragmentação técnica não compromete a eficiência administrativa; ao contrário, fortalece a legitimidade das decisões e reduz vulnerabilidades institucionais.

No campo específico da Gestão de Pessoas, a segregação deve estar formalmente prevista em normativos internos, fluxogramas e matrizes de responsabilidade, com indicação clara de quem possui competência para iniciar procedimentos, quem realiza instrução técnica, quem delibera e quem exerce controle ou supervisão posterior. Em processos de recrutamento e seleção, por exemplo, a análise curricular, a avaliação técnica, a entrevista e a decisão final devem, sempre que possível, envolver instâncias distintas, reduzindo subjetividades e promovendo critérios objetivos e documentados. Da mesma forma, avaliações de desempenho, aplicação de medidas disciplinares e decisões relativas a movimentações funcionais devem observar instâncias de validação e revisão, garantindo coerência e isonomia.

A segregação de responsabilidades também desempenha papel fundamental na confiabilidade dos registros institucionais. A alimentação de sistemas, a elaboração de documentos e o processamento de informações não devem se confundir com sua homologação ou auditoria. A existência de dupla verificação, validação hierárquica ou controle independente assegura maior consistência dos dados e reduz a probabilidade de falhas que possam comprometer a regularidade administrativa ou gerar impactos financeiros e jurídicos. A rastreabilidade dos atos, por sua vez, fortalece a prestação de contas e a transparência perante órgãos de controle e partes interessadas.

Importa ressaltar que a adoção desse modelo não se fundamenta em presunção de desconfiança individual, mas em lógica institucional de prevenção e proteção. A distribuição equilibrada de competências protege tanto a instituição quanto seus profissionais, ao reduzir exposição a decisões isoladas, pressões indevidas ou interpretações unilaterais. Ao estabelecer controles estruturados, cria-se ambiente mais seguro, previsível e juridicamente robusto, no qual responsabilidades são claramente delimitadas e exercidas dentro de parâmetros previamente definidos.

Além disso, a segregação adequada contribui para consolidação de cultura de accountability, em que cada agente responde pelos atos praticados no âmbito de sua competência, sem sobreposição indevida ou diluição de responsabilidades. A clareza na delimitação funcional facilita a identificação de falhas sistêmicas ou individuais, permite apuração justa e fundamentada e reforça o compromisso institucional com ética, conformidade e governança responsável.

Por fim, a manutenção da eficácia desse princípio exige monitoramento contínuo e revisão periódica dos fluxos operacionais. Alterações estruturais, expansão de equipes, adoção de novas tecnologias ou mudanças legislativas podem demandar readequação das matrizes de responsabilidade e dos mecanismos de controle. A avaliação sistemática da efetividade da segregação, por meio de auditorias internas, análise de riscos e acompanhamento de indicadores, assegura que o modelo permaneça proporcional à complexidade institucional, equilibrando eficiência operacional com rigor nos controles, e consolidando ambiente organizacional pautado por integridade, transparência e responsabilidade compartilhada.

### 5.3 Papel da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas exerce função estratégica e estruturante no âmbito institucional, sendo responsável por articular políticas, processos e práticas que assegurem o adequado provimento, desenvolvimento, acompanhamento e valorização do capital humano. Sua atuação transcende a dimensão meramente operacional ou burocrática, posicionando-se como eixo integrador entre planejamento estratégico, governança organizacional e desempenho institucional.

Compete à área de Gestão de Pessoas normatizar e padronizar procedimentos relacionados a recrutamento e seleção, admissão, integração, avaliação de desempenho, capacitação, movimentação funcional, benefícios, gestão disciplinar e desligamento, garantindo conformidade com a legislação vigente e com as diretrizes internas. Essa função normativa deve ser exercida com rigor técnico, clareza procedimental e atualização constante, de modo a assegurar segurança jurídica, previsibilidade e tratamento isonômico aos profissionais.

Além da função regulatória, cabe à Gestão de Pessoas desempenhar papel orientador e consultivo junto às lideranças, oferecendo suporte técnico na tomada de decisões relacionadas a desempenho, desenvolvimento de equipes, gestão de conflitos e aplicação de medidas administrativas. A orientação preventiva reduz riscos trabalhistas, fortalece a coerência institucional e contribui para decisões fundamentadas, alinhadas aos

princípios de legalidade, impessoalidade e transparência.

A área também é responsável por estruturar e monitorar sistemas de avaliação de desempenho baseados em critérios objetivos e indicadores previamente definidos, assegurando que metas institucionais sejam traduzidas em compromissos individuais e coletivos. O acompanhamento sistemático dos resultados permite identificar necessidades de capacitação, oportunidades de melhoria e eventual necessidade de medidas corretivas, sempre com registro adequado e observância do contraditório quando aplicável.

Outro aspecto essencial de sua atuação reside na promoção de ambiente organizacional ético, seguro e respeitoso. Compete à Gestão de Pessoas implementar políticas de prevenção ao assédio, à discriminação e a qualquer forma de violência ou conduta inadequada, bem como estruturar canais formais de comunicação e tratamento de ocorrências, garantindo confidencialidade, imparcialidade e resposta institucional estruturada.

A Gestão de Pessoas deve ainda atuar de forma integrada ao planejamento estratégico, contribuindo para o dimensionamento adequado da força de trabalho, a definição de perfis profissionais necessários, a análise de riscos relacionados a pessoas e a formulação de políticas de desenvolvimento alinhadas às prioridades institucionais. Essa integração assegura que decisões relacionadas a recursos humanos não sejam isoladas, mas parte de estratégia organizacional mais ampla.

Por fim, a área desempenha papel central na consolidação da cultura institucional, promovendo valores como ética, responsabilidade, profissionalismo e compromisso com resultados. Ao estruturar processos claros, monitorar indicadores, orientar lideranças e assegurar conformidade normativa, a Gestão de Pessoas contribui diretamente para a sustentabilidade institucional, para a qualidade dos serviços prestados e para a consolidação de ambiente organizacional baseado em governança, integridade e excelência.

#### 5.4 Gestão de Riscos em Pessoas

A gestão de riscos em pessoas constitui componente estruturante da governança institucional e deverá ser conduzida de forma sistemática, preventiva, documentada e integrada ao planejamento estratégico, com o objetivo de identificar, avaliar, tratar, monitorar e revisar eventos ou fragilidades que possam comprometer a continuidade das atividades, a conformidade normativa, a integridade das relações de trabalho, a qualidade dos serviços prestados e a sustentabilidade institucional. No âmbito desta Política, consideram-se riscos em pessoas, entre outros, os relacionados à insuficiência ou inadequação do dimensionamento de equipes, lacunas de competências técnicas e

comportamentais, rotatividade excessiva, absenteísmo crítico, concentração indevida de conhecimento ou atribuições, falhas de liderança, conflitos de interesse, fragilidades em processos seletivos, inadequações em capacitação obrigatória, riscos psicossociais e não conformidades disciplinares capazes de gerar impactos trabalhistas, reputacionais, assistenciais ou administrativos.

A instituição deverá manter mecanismos de mapeamento periódico desses riscos, com definição de responsáveis, critérios de priorização, medidas de prevenção e resposta, indicadores de acompanhamento e registro formal das ações adotadas, assegurando que as decisões relacionadas à força de trabalho sejam fundamentadas em evidências e alinhadas às necessidades institucionais. Os resultados das análises deverão subsidiar o planejamento de pessoal, os programas de capacitação, os processos de sucessão, os controles internos, as rotinas de supervisão e as ações de melhoria contínua, com revisão periódica sempre que houver alterações estruturais, expansão de serviços, mudanças regulatórias, achados de auditoria ou ocorrência de eventos críticos, de modo a preservar a estabilidade operacional, a segurança jurídica e a aderência permanente às boas práticas de governança, integridade e controle.

## **6. Planejamento de Pessoal e Dimensionamento de Equipes**

O Planejamento de Pessoal constitui instrumento estratégico indispensável para assegurar que a instituição disponha, de forma contínua e equilibrada, dos recursos humanos necessários ao cumprimento de sua missão, metas e obrigações legais. Trata-se de processo sistemático que envolve análise da demanda institucional, identificação de competências requeridas, avaliação da capacidade instalada e definição de estratégias para suprir necessidades atuais e futuras, sempre em consonância com o planejamento estratégico e com os limites orçamentários aplicáveis.

O dimensionamento de equipes deve ser realizado com base em critérios técnicos objetivos, considerando volume de atividades, complexidade dos processos, grau de risco envolvido, exigência de especialização, prazos regulatórios e indicadores de desempenho. A ausência de metodologia estruturada pode resultar tanto em sobrecarga operacional, com impactos negativos sobre qualidade, segurança e clima organizacional, quanto em ociosidade ou alocação ineficiente de recursos. Por essa razão, o planejamento deve apoiar-se em dados mensuráveis, histórico de produção, análise de fluxos de trabalho e projeções de crescimento institucional.

A adequada previsão de necessidades de pessoal também requer avaliação periódica de fatores internos e externos que influenciam a dinâmica organizacional, como mudanças

legislativas, ampliação de serviços, incorporação de novas tecnologias, alterações contratuais ou exigências de órgãos reguladores. A antecipação dessas variáveis permite adoção de medidas preventivas, como abertura de processos seletivos, capacitação específica, reestruturação interna ou redimensionamento de funções, evitando respostas emergenciais que comprometam a estabilidade administrativa.

O planejamento deve contemplar, ainda, análise qualitativa das equipes, identificando lacunas de competências técnicas e comportamentais. Não se trata apenas de quantificar profissionais, mas de assegurar que os perfis existentes estejam alinhados às atribuições desempenhadas. A compatibilização entre competências individuais e demandas institucionais contribui para maior eficiência, redução de erros e fortalecimento da cultura de desempenho.

Outro elemento essencial é a previsão de mecanismos de substituição e contingência, especialmente para funções críticas ou estratégicas. A definição prévia de suplentes, banco de talentos ou planos de sucessão reduz riscos decorrentes de afastamentos, desligamentos ou impedimentos temporários, garantindo continuidade operacional e preservação da memória institucional.

O dimensionamento adequado também impacta diretamente o bem-estar organizacional. Equipes superdimensionadas podem gerar dispersão de responsabilidades e perda de foco, enquanto equipes subdimensionadas tendem a apresentar desgaste, aumento de erros e comprometimento da qualidade do serviço. O equilíbrio entre demanda e capacidade produtiva deve ser monitorado por meio de indicadores consistentes, com ajustes realizados sempre que identificadas distorções.

Por fim, o Planejamento de Pessoal deve ser entendido como processo dinâmico e contínuo, sujeito a revisões periódicas e alinhado aos ciclos de avaliação estratégica da instituição. A integração entre dados operacionais, metas institucionais e políticas de Gestão de Pessoas assegura tomada de decisões fundamentada, racionalização de recursos e sustentabilidade organizacional. Dessa forma, consolida-se modelo de gestão proativo, capaz de antecipar desafios, mitigar riscos e garantir excelência na composição e no desempenho das equipes.

## **7. Recrutamento e Seleção**

O Recrutamento e Seleção constitui processo estratégico voltado à identificação, atração e escolha de profissionais com competências técnicas e comportamentais compatíveis com as necessidades institucionais, assegurando alinhamento entre perfil profissional, cultura organizacional e objetivos estratégicos. Trata-se de etapa fundamental

para a sustentabilidade da gestão, pois a qualidade das contratações impacta diretamente o desempenho das equipes, a eficiência dos processos e a integridade institucional.

A política de Recrutamento e Seleção deve estar formalmente estruturada, com definição clara de etapas, critérios objetivos de avaliação, responsabilidades dos envolvidos e mecanismos de registro e rastreabilidade. A adoção de procedimentos padronizados promove isonomia entre candidatos, reduz subjetividades indevidas e fortalece a transparência das decisões, além de mitigar riscos trabalhistas e reputacionais.

O processo deve iniciar-se a partir de diagnóstico técnico da necessidade de pessoal, fundamentado em planejamento prévio e dimensionamento adequado das equipes. A abertura de vaga deve estar vinculada a justificativa formal, contendo descrição do cargo, atribuições, requisitos obrigatórios, competências desejáveis e critérios de elegibilidade. Essa definição prévia evita desalinhamentos, retrabalho e escolhas incompatíveis com as demandas reais da função.

A condução do processo seletivo deve observar princípios de legalidade, impessoalidade, transparência e mérito. A avaliação dos candidatos deve basear-se em critérios técnicos previamente definidos, podendo incluir análise curricular, testes específicos, avaliações práticas, entrevistas estruturadas e, quando pertinente, análise de competências comportamentais. A documentação das etapas e decisões é medida indispensável para assegurar legitimidade, possibilitar auditoria e garantir tratamento equânime.

É recomendável que o processo envolva mais de um avaliador ou instância de validação, especialmente em funções estratégicas ou sensíveis, como forma de reforçar imparcialidade e qualidade técnica da decisão final. A segregação de responsabilidades dentro do processo seletivo contribui para reduzir conflitos de interesse e assegurar maior robustez na escolha do candidato mais adequado.

O Recrutamento e Seleção também deve observar diretrizes de diversidade e inclusão, garantindo igualdade de oportunidades e vedação a qualquer forma de discriminação. A definição de critérios objetivos e a padronização das etapas são instrumentos fundamentais para promover ambiente organizacional plural, respeitoso e tecnicamente qualificado.

Por fim, a formalização da contratação deve estar condicionada à verificação documental, comprovação de requisitos exigidos e assinatura de instrumentos contratuais adequados, assegurando conformidade legal e aderência às políticas institucionais. A efetividade do processo não se encerra na admissão, mas integra ciclo contínuo de gestão, no qual o desempenho do profissional selecionado retroalimenta a avaliação da eficácia dos

critérios adotados, permitindo aprimoramento constante das práticas de atração e seleção de talentos.

### 7.1 Diretrizes de Atração de Talentos

A atração de talentos deve ser conduzida de forma estratégica, estruturada e alinhada às necessidades institucionais, não se limitando à simples divulgação de vagas, mas constituindo processo planejado de posicionamento organizacional no mercado de trabalho. O objetivo central é identificar e atrair profissionais cujas competências técnicas, experiências e valores estejam em consonância com a missão, a cultura e os objetivos estratégicos da instituição, assegurando coerência entre perfil profissional e contexto organizacional.

As diretrizes de atração devem estar fundamentadas em diagnóstico prévio de necessidades, elaborado a partir do planejamento de pessoal e do dimensionamento de equipes. A definição clara do perfil desejado, incluindo formação acadêmica, experiência mínima, competências técnicas específicas e habilidades comportamentais, é etapa essencial para orientar a comunicação da vaga e atrair candidatos adequados. A ausência de critérios bem estabelecidos pode gerar desalinhamento, aumento de retrabalho e dificuldade na seleção final.

A divulgação das oportunidades deve observar princípios de transparência, impessoalidade e ampla concorrência, utilizando canais compatíveis com o perfil da função e com o público-alvo pretendido. É recomendável que as informações sobre atribuições, requisitos, carga horária, local de atuação e critérios de avaliação sejam descritas de forma objetiva e acessível, evitando ambiguidades que possam comprometer a compreensão dos interessados.

A instituição deve adotar postura ética e responsável na comunicação externa, assegurando que as informações divulgadas reflitam com precisão as condições reais de trabalho, expectativas de desempenho e valores institucionais. A coerência entre discurso institucional e prática organizacional fortalece a reputação, amplia a credibilidade no mercado e contribui para atrair profissionais comprometidos e alinhados à cultura interna.

As diretrizes de atração devem também incorporar compromisso com diversidade e inclusão, promovendo igualdade de oportunidades e vedando qualquer forma de discriminação. A linguagem utilizada nos anúncios, a escolha dos canais de divulgação e a estruturação dos requisitos devem observar critérios técnicos e objetivos, evitando barreiras injustificadas que possam restringir a participação de candidatos qualificados.

Outro aspecto relevante consiste na construção de marca empregadora sólida,

baseada em valores como ética, profissionalismo, desenvolvimento contínuo e ambiente de trabalho respeitoso. A consolidação de imagem institucional positiva depende da coerência entre políticas internas, práticas de gestão e comunicação externa, sendo a atração de talentos reflexo direto da reputação construída.

Por fim, a atração de talentos deve ser compreendida como processo contínuo, e não apenas reativo a vagas abertas. A manutenção de banco de currículos atualizado, relacionamento com instituições de ensino, participação em redes profissionais e monitoramento do mercado são medidas que ampliam a capacidade de resposta da instituição diante de novas demandas. Dessa forma, consolida-se estratégia sustentável de captação de profissionais qualificados, fortalecendo a competitividade, a governança e a excelência institucional.

## 7.2 Processo Seletivo e Critérios Técnicos

O ingresso de profissionais nos quadros institucionais deverá ocorrer mediante procedimento formal, estruturado e previamente regulamentado, orientado por parâmetros técnicos compatíveis com a natureza das atividades desempenhadas e com o grau de responsabilidade inerente a cada função. A seleção de novos colaboradores não constitui ato meramente administrativo, mas etapa estratégica diretamente vinculada à qualidade dos serviços prestados, à segurança assistencial e à integridade institucional.

A condução das seleções deverá observar princípios de legalidade, impessoalidade, transparência, publicidade e mérito, assegurando igualdade de oportunidades e tratamento equânime aos participantes. A definição prévia dos requisitos, das etapas e dos parâmetros de julgamento é condição indispensável para afastar subjetividades indevidas, prevenir favorecimentos e garantir segurança jurídica às decisões adotadas.

A execução operacional das etapas seletivas observará normativo específico que disciplina o fluxo detalhado do procedimento, incluindo sistema digital de inscrição, fases avaliativas, critérios de classificação e mecanismos de controle. A presente Política estabelece as diretrizes estruturantes e estratégicas, enquanto o documento complementar regulamenta os aspectos procedimentais e técnicos, assegurando coerência sistêmica entre governança e execução.

A definição dos requisitos técnicos deverá decorrer de análise criteriosa das atribuições da função, do nível de complexidade das atividades, das exigências legais para o exercício profissional e das competências essenciais ao desempenho adequado. Para cargos vinculados à área da saúde, deverão ser observadas habilitações específicas, registros profissionais ativos, certificações obrigatórias, experiência comprovada em

contextos assistenciais e domínio de protocolos técnicos aplicáveis. A compatibilidade entre perfil profissional e demandas institucionais constitui elemento central para a eficiência organizacional.

Conforme a natureza do cargo, poderão ser utilizados diferentes instrumentos de aferição, tais como análise curricular estruturada, avaliações teóricas, provas práticas, estudos de caso, simulações de situações reais, entrevistas técnicas e análise de competências comportamentais. A escolha das metodologias deverá guardar proporcionalidade com as atribuições a serem desempenhadas, assegurando que o procedimento reflita com fidelidade os desafios concretos do ambiente institucional.

Os parâmetros de julgamento deverão ser definidos antes da abertura da seleção, contemplando formação acadêmica, experiência profissional relevante, domínio técnico, capacidade de tomada de decisão, atuação em equipe multiprofissional, postura ética e alinhamento aos valores organizacionais. Sempre que possível, os elementos avaliativos serão organizados em matriz estruturada de pontuação, com registro formal das notas atribuídas e das justificativas correspondentes, garantindo rastreabilidade e fundamentação técnica das decisões.

Em seleções destinadas a funções que envolvam atendimento a pessoas com deficiência ou atuação diretamente relacionada à promoção da acessibilidade e inclusão, poderá ser exigida demonstração de conhecimento específico sobre a legislação pertinente, adaptações razoáveis, eliminação de barreiras e práticas de atendimento humanizado. A compreensão desses fundamentos é considerada elemento indissociável do exercício responsável das atividades institucionais.

A participação de avaliadores deverá observar critérios de qualificação técnica, imparcialidade e ausência de conflito de interesses, sendo recomendável, especialmente em cargos estratégicos ou sensíveis, a atuação de mais de uma instância de análise ou validação. A segregação de funções dentro do procedimento reforça a legitimidade das decisões, mitiga riscos de parcialidade e fortalece os mecanismos de governança.

A conclusão da seleção estará condicionada à validação formal pela autoridade competente, momento a partir do qual poderão ser iniciadas as etapas subsequentes de convocação e formalização do vínculo, nos termos das normas internas aplicáveis. A consolidação de modelo estruturado, técnico e auditável assegura que a escolha de profissionais esteja fundamentada em mérito, competência demonstrada e aderência aos objetivos institucionais, contribuindo para sustentabilidade organizacional e excelência na prestação dos serviços.

### 7.3 Formação de Cadastro Reserva

A constituição de Cadastro Reserva representa instrumento estratégico de gestão, destinado a assegurar agilidade na reposição de profissionais e continuidade das atividades institucionais, especialmente em contextos que exigem resposta rápida a vacâncias, afastamentos ou expansão de serviços. Trata-se de mecanismo preventivo que fortalece a estabilidade operacional e reduz impactos decorrentes de descontinuidade no provimento de funções essenciais.

O Cadastro Reserva será composto por candidatos que tenham participado regularmente do procedimento seletivo, atendido aos requisitos estabelecidos e obtido desempenho satisfatório nas etapas avaliativas, ainda que não tenham sido convocados de imediato para contratação. A inclusão nessa condição não gera direito subjetivo à admissão, configurando mera expectativa condicionada à existência de vaga, à necessidade institucional e à disponibilidade orçamentária.

A formação dessa base estruturada de profissionais qualificados permite otimizar recursos administrativos, evitando a repetição de procedimentos completos sempre que surgir nova demanda compatível com o perfil já avaliado. Além de conferir maior eficiência à gestão, o mecanismo contribui para manutenção de padrão técnico consistente nas equipes, pois os candidatos integrantes do cadastro já foram previamente submetidos a critérios objetivos de seleção.

O prazo de validade do Cadastro Reserva deverá ser definido no instrumento de divulgação correspondente, observando parâmetros razoáveis e compatíveis com o planejamento institucional. Decorrido o período estabelecido, poderá ser realizado novo procedimento de seleção, caso persista a necessidade de provimento, assegurando atualização dos perfis e adequação às eventuais mudanças nas exigências técnicas ou organizacionais.

A convocação de candidatos integrantes do Cadastro Reserva deverá respeitar rigorosamente a ordem classificatória e os critérios previamente estabelecidos, vedada qualquer forma de preterição injustificada. A formalização da chamada deverá ocorrer por meio de comunicação oficial, com registro documental adequado, assegurando rastreabilidade e transparência.

Os dados relativos aos candidatos integrantes do Cadastro Reserva deverão ser mantidos em ambiente digital seguro, com controle de acesso restrito e observância às normas de proteção de dados pessoais. O armazenamento e eventual utilização dessas informações deverão limitar-se às finalidades institucionais relacionadas ao provimento de funções, respeitando princípios de necessidade e confidencialidade.

A adoção desse instrumento evidencia postura organizacional orientada ao planejamento, à eficiência administrativa e à mitigação de riscos operacionais. Ao estruturar mecanismo que assegura prontidão na reposição de profissionais qualificados, consolida-se modelo de gestão proativo, alinhado às boas práticas de governança e à busca contínua por estabilidade e excelência institucional.

#### 7.4 Integração Institucional

A Integração Institucional constitui etapa essencial no ciclo de ingresso de novos profissionais, destinada a assegurar alinhamento entre o colaborador recém-admitido e a cultura organizacional, as diretrizes estratégicas, os padrões éticos e as responsabilidades inerentes à função. Não se trata de procedimento meramente formal, mas de processo estruturado de acolhimento, orientação e incorporação consciente às práticas institucionais.

A fase de integração deverá ocorrer preferencialmente antes ou no início das atividades operacionais, contemplando apresentação da missão, visão e valores institucionais, estrutura organizacional, fluxos internos, normas de conduta, políticas de integridade, diretrizes de proteção de dados, regras de segurança do trabalho e princípios relacionados ao atendimento humanizado e inclusivo. O objetivo é garantir que o profissional compreenda não apenas suas atribuições técnicas, mas também o contexto institucional no qual está inserido.

Para funções relacionadas à área da saúde ou ao atendimento de pessoas com deficiência, a integração deverá enfatizar protocolos assistenciais aplicáveis, diretrizes de acessibilidade, fundamentos legais pertinentes e princípios de respeito à dignidade humana. A internalização desses parâmetros desde o início do vínculo contribui para prevenção de falhas operacionais, mitigação de riscos institucionais e fortalecimento da qualidade do serviço prestado.

O processo poderá incluir entrega formal de documentos institucionais, assinatura de termos de ciência e responsabilidade, treinamentos introdutórios, apresentação das equipes e acompanhamento inicial por gestor ou profissional designado. O registro dessas etapas deverá ser mantido em sistema apropriado, assegurando comprovação da orientação recebida e rastreabilidade administrativa.

A atuação das lideranças é elemento determinante para a efetividade da integração. Cabe aos gestores orientar quanto às expectativas de desempenho, esclarecer dúvidas operacionais, reforçar padrões comportamentais esperados e acompanhar o período inicial de adaptação, promovendo ambiente receptivo e colaborativo. A ausência de acompanhamento estruturado pode comprometer desempenho, engajamento e aderência às

normas internas.

A integração institucional também deve ser compreendida como mecanismo de fortalecimento da cultura organizacional. Ao consolidar valores como ética, responsabilidade, profissionalismo, inclusão e compromisso com resultados, a instituição reduz riscos de desalinhamento e reforça identidade coletiva. O processo inicial de acolhimento influencia diretamente o nível de engajamento, retenção de talentos e qualidade do trabalho desenvolvido.

Por fim, recomenda-se que o período inicial de atuação seja acompanhado por avaliação de adaptação, permitindo identificar eventuais necessidades de orientação complementar ou capacitação específica. A integração eficaz não se encerra em evento pontual, mas representa fase estratégica de consolidação do vínculo profissional e da responsabilidade institucional compartilhada.

## **8. Desenvolvimento e Capacitação Profissional**

O Desenvolvimento e a Capacitação Profissional constituem pilares estratégicos da Gestão de Pessoas, sendo indispensáveis para assegurar atualização técnica, fortalecimento de competências e alinhamento contínuo entre desempenho individual e objetivos institucionais. Em contextos organizacionais que atuam na área da saúde e na promoção dos direitos das pessoas com deficiência, a qualificação permanente das equipes não representa mera iniciativa complementar, mas requisito essencial para manutenção da qualidade assistencial, da segurança operacional e da integridade institucional.

A política de desenvolvimento deverá ser estruturada de forma sistemática, integrada ao planejamento estratégico e fundamentada em diagnóstico periódico de necessidades. A identificação de lacunas técnicas, comportamentais ou normativas deverá orientar a formulação de programas de capacitação, priorizando áreas críticas, funções estratégicas e competências indispensáveis à execução adequada das atividades. O processo formativo deve considerar tanto demandas imediatas quanto projeções futuras relacionadas à expansão institucional, inovação tecnológica e alterações regulatórias.

A capacitação profissional deverá contemplar múltiplas dimensões do desempenho, incluindo aprimoramento técnico, atualização normativa, fortalecimento de habilidades comportamentais e desenvolvimento de competências de liderança. A formação contínua contribui para redução de falhas operacionais, melhoria da tomada de decisão, aumento da produtividade e consolidação de cultura organizacional orientada por profissionalismo e responsabilidade.

A instituição deverá promover programas estruturados de treinamento, cursos

internos ou externos, oficinas temáticas, workshops, participação em eventos técnicos e demais iniciativas compatíveis com o perfil das funções desempenhadas. A escolha das modalidades formativas deverá observar critérios de efetividade, pertinência e viabilidade institucional, sempre com registro adequado das ações realizadas.

O desenvolvimento profissional também deverá estar articulado aos sistemas de avaliação de desempenho, permitindo que os resultados apurados sirvam de base para definição de planos de aprimoramento individual e coletivo. A vinculação entre avaliação e capacitação fortalece a coerência da política de gestão, assegurando que o investimento em qualificação esteja orientado por evidências concretas e necessidades reais.

Além da dimensão técnica, o desenvolvimento institucional deve fomentar cultura de aprendizado contínuo, estimulando autonomia, compartilhamento de conhecimento e responsabilidade individual pelo aprimoramento profissional. A promoção de ambiente que valorize atualização permanente contribui para retenção de talentos, fortalecimento do engajamento e sustentabilidade organizacional.

Por fim, a política de desenvolvimento deve estar alinhada às diretrizes de governança, integridade e conformidade normativa, assegurando que as equipes estejam permanentemente capacitadas para atuar com ética, responsabilidade e aderência às normas aplicáveis. Ao estruturar modelo consistente de capacitação profissional, a instituição consolida base técnica sólida, fortalece sua credibilidade e assegura condições adequadas para evolução contínua dos serviços prestados.

## 8.1 Educação Permanente

A Educação Permanente é concebida como eixo estruturante do desenvolvimento profissional, caracterizando-se por dinâmica contínua de aprendizagem integrada à prática cotidiana e orientada pela reflexão crítica sobre o exercício das atividades. Trata-se de abordagem formativa que transcende treinamentos esporádicos, estruturando ciclo permanente de diagnóstico, intervenção, aplicação prática e reavaliação de resultados, com foco no aprimoramento constante do desempenho individual e coletivo.

No contexto da atuação na área da saúde e na promoção dos direitos das pessoas com deficiência, a atualização técnica e normativa não pode ser episódica, mas deve acompanhar a evolução científica, regulatória e social que impacta diretamente os serviços prestados. Protocolos assistenciais, diretrizes de segurança, tecnologias de apoio e fundamentos relacionados à acessibilidade demandam incorporação sistemática de novos conhecimentos, sob pena de comprometimento da qualidade e da conformidade das atividades desenvolvidas.

A implementação dessa diretriz deverá apoiar-se em levantamento estruturado de necessidades formativas, fundamentado em indicadores de desempenho, relatórios de auditoria, análise de não conformidades, resultados assistenciais e avaliações internas. A identificação criteriosa de lacunas permite direcionamento racional das ações formativas, priorizando áreas críticas e evitando dispersão de esforços ou investimentos desvinculados das demandas reais.

As iniciativas formativas poderão assumir múltiplas modalidades, como reuniões técnicas, discussão de casos, oficinas práticas, programas de atualização normativa, atividades presenciais ou virtuais, grupos de estudo e capacitações específicas voltadas a temas estratégicos. A escolha das metodologias deverá observar adequação ao perfil das equipes, ao grau de complexidade das atividades e aos objetivos organizacionais, privilegiando formatos que estimulem participação ativa, intercâmbio de experiências e consolidação de conhecimentos aplicáveis ao ambiente de trabalho.

A articulação entre essa política formativa e os sistemas de avaliação de desempenho é elemento central para assegurar coerência entre diagnóstico e aprimoramento. Fragilidades identificadas em análises individuais ou coletivas devem subsidiar planos direcionados de desenvolvimento, promovendo evolução técnica, fortalecimento de competências e redução de riscos operacionais.

A coordenação dessas iniciativas deverá envolver atuação integrada entre a área responsável pela Gestão de Pessoas e as lideranças técnicas, garantindo alinhamento entre planejamento formativo e demandas operacionais. O registro das atividades realizadas, bem como a verificação de sua efetividade, deverá ser formalizado em sistema apropriado, assegurando rastreabilidade, controle e possibilidade de verificação por instâncias internas ou externas.

Ao consolidar abordagem estruturada de aprendizagem contínua, promove-se cultura organizacional orientada à excelência, à responsabilidade técnica e à melhoria constante dos serviços prestados. Esse modelo fortalece a capacidade de adaptação a mudanças regulatórias e tecnológicas, assegura atualização profissional permanente e contribui para sustentabilidade e credibilidade institucional.

## 8.2 Plano Individual de Desenvolvimento (PID)

O Plano Individual de Desenvolvimento (PID) constitui instrumento estruturado de gestão destinado a promover a evolução profissional de forma planejada, sistemática e alinhada às prioridades estratégicas da organização. Sua finalidade é transformar os resultados das avaliações de desempenho e os diagnósticos de competências em ações

concretas de aprimoramento, estabelecendo percurso formativo coerente com as exigências da função exercida e com as metas institucionais de médio e longo prazo.

A elaboração do PID deverá basear-se em análise técnica criteriosa, considerando não apenas eventuais lacunas identificadas no desempenho, mas também potencialidades, aptidões específicas e perspectivas de progressão profissional. A abordagem adotada não deve limitar-se a caráter corretivo; ao contrário, deve incorporar dimensão prospectiva, permitindo que talentos sejam desenvolvidos de maneira estratégica e que competências críticas sejam fortalecidas antes que se convertam em fragilidades operacionais.

O instrumento deverá conter objetivos claros e delimitados, metas mensuráveis, indicadores de acompanhamento, prazos definidos e ações formativas compatíveis com o perfil profissional e com as demandas organizacionais. As iniciativas poderão envolver capacitações técnicas específicas, aperfeiçoamento em protocolos assistenciais, desenvolvimento de competências de liderança, aprimoramento da comunicação, atualização normativa ou aprofundamento em temas estratégicos relacionados à área de atuação.

A construção desse planejamento deverá ocorrer de forma dialogada entre a liderança imediata e o profissional avaliado, com apoio técnico da área responsável pela Gestão de Pessoas. O diálogo estruturado permite alinhamento de expectativas, esclarecimento de responsabilidades e definição de compromissos realistas, fortalecendo a corresponsabilidade pelo alcance dos resultados pactuados. A participação ativa do profissional no desenho das metas amplia o engajamento e contribui para internalização dos objetivos estabelecidos.

O acompanhamento periódico é elemento indispensável à efetividade do instrumento. Recomenda-se que sejam realizadas revisões em intervalos previamente definidos, com registro formal da evolução observada, das ações implementadas e dos ajustes eventualmente necessários. Esse monitoramento sistemático assegura que o planejamento não permaneça meramente formal, mas se traduza em trajetória concreta de aprimoramento.

A integração entre o PID, o sistema de avaliação de desempenho e as políticas de capacitação garante coerência entre diagnóstico, investimento formativo e metas organizacionais. Ao vincular o crescimento individual às prioridades estratégicas, evita-se dispersão de esforços e assegura-se racionalidade na aplicação de recursos destinados à qualificação profissional.

O instrumento também desempenha função relevante na gestão de sucessão e na preparação de lideranças futuras, ao permitir identificação estruturada de profissionais com

potencial para assumir responsabilidades ampliadas. A consolidação de histórico de metas, evoluções e competências desenvolvidas contribui para decisões fundamentadas relacionadas a progressão, movimentação interna ou designação para funções estratégicas.

Ao institucionalizar o Plano Individual de Desenvolvimento como prática sistemática e documentada, consolida-se cultura orientada por mérito, aprendizado contínuo e responsabilidade compartilhada pelo crescimento profissional. Essa abordagem fortalece a retenção de talentos, amplia previsibilidade de trajetórias internas e contribui para construção de ambiente organizacional mais maduro, técnico e sustentável.

### 8.3 Capacitações Obrigatórias

Determinadas formações constituem requisito indispensável para o exercício regular das atividades profissionais, sendo condição essencial para assegurar conformidade legal, segurança assistencial, integridade administrativa e aderência aos padrões institucionais de qualidade. Em funções vinculadas à área da saúde e ao atendimento de pessoas com deficiência, a atualização técnica contínua não é facultativa, mas elemento estruturante para prevenção de riscos e preservação da credibilidade organizacional.

Serão consideradas compulsórias as qualificações exigidas por legislação vigente, regulamentações específicas, cláusulas contratuais firmadas com o Poder Público ou determinações internas fundamentadas em análise de risco institucional. Entre os conteúdos que podem compor esse rol incluem-se temas relacionados à segurança do trabalho, biossegurança, prevenção e controle de infecções, ética profissional, proteção de dados pessoais, integridade, atendimento humanizado, acessibilidade e diretrizes de inclusão.

A realização dessas atividades deverá observar prazos compatíveis com o início ou a continuidade das atribuições desempenhadas. Nos casos em que a função exigir certificação específica ou atualização periódica, caberá à instituição monitorar a validade dos registros e adotar as providências necessárias para manutenção da regularidade técnica. A ausência injustificada de participação ou o não cumprimento das exigências estabelecidas poderá ensejar providências administrativas, conforme previsto nas normas internas.

O planejamento dessas formações deverá contemplar definição clara de conteúdo programático, carga horária, metodologia e critérios de comprovação. Sempre que aplicável, será mantido registro formal da participação e do aproveitamento, garantindo documentação adequada, controle interno e possibilidade de verificação por instâncias fiscalizatórias.

A coordenação dessas iniciativas caberá à área responsável pela Gestão de Pessoas,

em articulação com lideranças técnicas e setores especializados, assegurando coerência entre exigências regulatórias e demandas operacionais. A atuação das chefias imediatas é fundamental para promover adesão efetiva e acompanhar o cumprimento das obrigações estabelecidas.

Mais do que atendimento formal a exigências externas, essas qualificações representam mecanismo preventivo de mitigação de falhas, fortalecimento da cultura organizacional e consolidação de práticas responsáveis. Ao assegurar que os profissionais estejam devidamente habilitados e atualizados, preserva-se a qualidade dos serviços, protege-se o público atendido e reforça-se o compromisso com padrões elevados de governança.

A institucionalização de formações compulsórias demonstra postura proativa diante de riscos técnicos e regulatórios, contribuindo para estabilidade operacional, sustentabilidade organizacional e alinhamento permanente às melhores práticas aplicáveis ao setor.

#### 8.4 Formação em Acessibilidade e Direitos da Pessoa com Deficiência

A formação em Acessibilidade e Direitos da Pessoa com Deficiência constitui elemento estruturante da política de desenvolvimento profissional, refletindo o compromisso institucional com a promoção da inclusão, da equidade e do respeito à dignidade humana. Considerando a natureza das atividades desempenhadas e o público atendido, o domínio desses fundamentos não pode ser compreendido como conteúdo complementar ou eventual, mas como componente essencial para o exercício responsável das atribuições profissionais e para a consolidação de práticas organizacionais coerentes com a missão institucional.

A qualificação nesse campo deverá contemplar abordagem abrangente, integrando fundamentos jurídicos, éticos e operacionais relacionados à proteção dos direitos das pessoas com deficiência. Serão considerados aspectos como o marco normativo aplicável, os princípios da inclusão social, o conceito ampliado de acessibilidade, compreendendo dimensões arquitetônica, comunicacional, metodológica, tecnológica e atitudinal, bem como diretrizes relativas à adaptação razoável, à eliminação de barreiras e à promoção da autonomia. A compreensão desses elementos é indispensável para que a atuação profissional esteja alinhada às exigências legais e às melhores práticas contemporâneas.

Além da dimensão normativa, as ações formativas deverão incentivar reflexão crítica acerca das práticas institucionais e das condutas individuais, estimulando postura profissional pautada por empatia, respeito e responsabilidade social. A consolidação de

cultura inclusiva exige mais do que conhecimento técnico; requer internalização de valores, revisão de comportamentos e reconhecimento da diversidade como elemento estruturante do ambiente organizacional. Nesse sentido, a formação deverá promover sensibilização contínua e desenvolvimento de competências relacionais que contribuam para atendimento humanizado e não discriminatório.

As iniciativas poderão ser implementadas por meio de cursos estruturados, oficinas práticas, estudos de caso, debates orientados, simulações de atendimento e outras metodologias que favoreçam participação ativa e aplicação concreta do conteúdo aprendido. A escolha das estratégias pedagógicas deverá considerar o perfil das equipes e a realidade operacional, privilegiando formatos que estimulem integração entre teoria e prática e que possibilitem análise de situações reais enfrentadas no cotidiano institucional.

A abrangência dessas ações não deverá restringir-se aos profissionais que atuam diretamente no atendimento, mas alcançar todos os colaboradores, independentemente de sua área de atuação. A consolidação de ambiente verdadeiramente acessível e inclusivo depende de compreensão transversal dos princípios que orientam a política institucional, garantindo que decisões administrativas, práticas assistenciais e interações cotidianas estejam alinhadas aos valores de igualdade e respeito.

O registro formal das atividades realizadas, da participação dos profissionais e da avaliação de efetividade deverá ser mantido em sistema apropriado, assegurando documentação adequada e permitindo acompanhamento pelas instâncias responsáveis pela governança. A periodicidade das formações poderá ser definida conforme necessidades identificadas, atualizações legislativas ou mudanças nas diretrizes estratégicas, garantindo atualização contínua e aderência às exigências vigentes.

Ao institucionalizar formação estruturada e permanente nesse campo, reforça-se compromisso com atuação ética, técnica e socialmente responsável, assegurando que a prática organizacional reflita, de maneira concreta, os princípios de inclusão e justiça social que fundamentam sua missão. Essa abordagem fortalece a qualidade dos serviços prestados, amplia a segurança institucional e consolida identidade organizacional coerente com os direitos e a dignidade das pessoas com deficiência.

## **9. Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências**

A Avaliação de Desempenho, articulada ao modelo de Gestão por Competências, configura instrumento estruturante da governança institucional, destinado a assegurar coerência entre atuação individual, metas organizacionais e padrões técnicos exigidos pela natureza dos serviços prestados. Em organizações que operam na área da saúde e

desenvolvem atividades relacionadas à promoção dos direitos das pessoas com deficiência, a mensuração sistemática do desempenho profissional não pode ser tratada como procedimento meramente administrativo, mas como mecanismo estratégico de qualificação contínua, mitigação de riscos e fortalecimento da excelência assistencial.

O modelo adotado deve transcender análises simplificadas baseadas exclusivamente em metas quantitativas, incorporando perspectiva multidimensional que considere domínio técnico, capacidade de tomada de decisão, postura ética, aderência a protocolos assistenciais, responsabilidade no manejo de informações sensíveis, atuação colaborativa e alinhamento aos valores institucionais. Essa abordagem amplia a compreensão sobre o impacto da atuação profissional no resultado coletivo, permitindo avaliação mais precisa da contribuição individual para a qualidade, segurança e sustentabilidade das atividades desenvolvidas.

A Gestão por Competências pressupõe identificação estruturada das capacidades essenciais para cada função, estabelecendo referencial técnico que orienta não apenas a análise periódica de desempenho, mas também o planejamento de desenvolvimento, o recrutamento, a sucessão e a movimentação interna. O mapeamento dessas competências deve considerar as especificidades regulatórias do setor de saúde, as exigências legais aplicáveis, os padrões de atendimento humanizado e os princípios relacionados à acessibilidade e inclusão, assegurando que o desempenho esperado esteja alinhado às responsabilidades institucionais.

O processo avaliativo deverá ser conduzido com base em critérios previamente definidos, metodologias padronizadas e indicadores claros, evitando subjetividades indevidas e garantindo legitimidade às conclusões alcançadas. A formalização dos parâmetros de análise é elemento indispensável para assegurar transparência, previsibilidade e rastreabilidade, permitindo que decisões decorrentes da avaliação sejam devidamente fundamentadas e passíveis de verificação por instâncias internas de controle.

Além de instrumento de mensuração, a avaliação deve constituir espaço estruturado de reflexão crítica sobre a prática profissional, estimulando diálogo entre liderança e equipe acerca de resultados alcançados, desafios enfrentados e oportunidades de aprimoramento. Quando conduzida de maneira técnica e responsável, a análise de desempenho contribui para fortalecimento do compromisso com padrões elevados de qualidade e para consolidação de cultura organizacional orientada por profissionalismo e responsabilidade compartilhada.

A articulação entre avaliação, desenvolvimento e planejamento estratégico assegura que o crescimento individual esteja integrado às prioridades institucionais. Os resultados

apurados devem subsidiar ações de capacitação, elaboração de planos individuais de aprimoramento e eventual reconhecimento de desempenho diferenciado, criando ciclo virtuoso de melhoria contínua. Essa integração evita desconexão entre diagnóstico e intervenção, fortalecendo a coerência do sistema de gestão.

Ao estruturar modelo consistente de avaliação e gestão por competências, a instituição consolida ambiente orientado por mérito, transparência e compromisso com resultados sustentáveis. A existência de parâmetros claros e mecanismos sistemáticos de acompanhamento contribui para redução de falhas operacionais, aprimoramento da qualidade assistencial e fortalecimento da credibilidade institucional perante usuários, parceiros e órgãos de controle.

### 9.1 Critérios de Avaliação

A definição dos critérios de avaliação constitui elemento central para assegurar legitimidade, coerência e consistência técnica ao sistema de mensuração de desempenho adotado. A construção desses parâmetros não deve ocorrer de forma genérica ou intuitiva, mas resultar de análise estruturada das atribuições de cada função, do nível de responsabilidade envolvido e do impacto que a atuação profissional exerce sobre a qualidade dos serviços prestados. A clareza na delimitação dos critérios é condição indispensável para afastar subjetividades indevidas, garantir previsibilidade aos avaliados e fortalecer a credibilidade do modelo institucional.

Os parâmetros estabelecidos deverão contemplar perspectiva multidimensional do desempenho, integrando competências técnicas, comportamentais e organizacionais de maneira articulada. No âmbito técnico, a análise deverá considerar o domínio de conhecimentos específicos, a aplicação adequada de protocolos assistenciais, a observância de normas regulatórias, a precisão na execução das atividades e a capacidade de tomar decisões fundamentadas diante de situações complexas. Em contextos vinculados à área da saúde, especial atenção deverá ser conferida à segurança assistencial, à conformidade com diretrizes clínicas e administrativas e ao cumprimento rigoroso das exigências legais aplicáveis.

A dimensão comportamental, por sua vez, deverá abranger postura ética, responsabilidade profissional, comprometimento com resultados, capacidade de atuação colaborativa, comunicação clara e respeitosa, equilíbrio emocional e aderência aos valores institucionais. A análise desses aspectos revela-se particularmente relevante em ambientes que demandam trabalho multiprofissional e atendimento humanizado, nos quais a qualidade das relações interpessoais impacta diretamente o desempenho coletivo e a

experiência do usuário.

Além desses eixos, poderão ser incorporados indicadores relacionados à produtividade, qualidade das entregas, cumprimento de prazos, participação em iniciativas de aprimoramento, contribuição para melhoria de processos internos e alinhamento às metas estratégicas estabelecidas. A ponderação entre os diferentes elementos avaliativos deverá observar proporcionalidade compatível com a complexidade da função exercida, evitando uniformização indevida de critérios para cargos com níveis distintos de responsabilidade.

A formalização desses parâmetros deverá ocorrer por meio de instrumentos estruturados, contendo descrição detalhada dos indicadores observados e dos níveis de desempenho esperados. A utilização de matrizes avaliativas padronizadas contribui para assegurar uniformidade metodológica, comparabilidade entre períodos e unidades e fundamentação técnica das conclusões alcançadas. A existência de referencial previamente estabelecido não apenas orienta o avaliador, mas também confere transparência ao avaliado, permitindo compreensão clara do que se espera de sua atuação profissional.

A aplicação dos critérios deverá estar sempre ancorada em evidências concretas, tais como registros de desempenho, resultados mensuráveis, relatórios técnicos, indicadores institucionais ou outras formas documentadas de comprovação. Avaliações baseadas exclusivamente em impressões subjetivas fragilizam o sistema e comprometem sua legitimidade. Por essa razão, recomenda-se que a análise seja conduzida com rigor metodológico e responsabilidade técnica.

Em posições de liderança ou funções estratégicas, os critérios poderão incluir elementos adicionais relacionados à gestão de equipes, capacidade de planejamento, administração de recursos, tomada de decisão sob pressão e condução de processos institucionais complexos. A ampliação do escopo avaliativo nesses casos decorre da influência ampliada que tais funções exercem sobre resultados organizacionais e sobre a sustentabilidade das operações.

Ao estruturar critérios de avaliação consistentes, abrangentes e fundamentados, consolida-se sistema orientado por mérito, profissionalismo e responsabilidade institucional. A clareza dos parâmetros fortalece cultura organizacional baseada em desempenho qualificado, assegura equidade nas análises realizadas e contribui para que decisões decorrentes da avaliação estejam alinhadas aos princípios de governança e excelência administrativa.

## 9.2 Periodicidade e Metodologia

A definição da periodicidade e da metodologia aplicável ao processo de avaliação de desempenho constitui elemento determinante para assegurar consistência, continuidade e efetividade ao sistema de gestão por competências. A mensuração do desempenho não deve ocorrer de forma episódica ou reativa, mas integrar ciclo estruturado de acompanhamento contínuo, permitindo análise evolutiva da atuação profissional e identificação tempestiva de oportunidades de aprimoramento.

A periodicidade das avaliações deverá ser previamente estabelecida em normativo interno, podendo ocorrer em intervalos anuais ou semestrais, conforme a complexidade das atividades exercidas e a dinâmica organizacional. Além das avaliações regulares, poderão ser realizadas análises extraordinárias em situações específicas, como término de período de experiência, mudança de função, promoção, retorno de afastamento prolongado ou necessidade identificada por liderança técnica. A previsibilidade dos ciclos avaliativos reforça a transparência do processo e assegura tratamento uniforme aos profissionais.

A metodologia adotada deverá observar critérios técnicos estruturados, garantindo padronização na aplicação e comparabilidade dos resultados. Recomenda-se utilização de instrumentos formais, tais como formulários estruturados, matrizes de competências ou sistemas digitais de avaliação, que contemplem indicadores previamente definidos e níveis graduais de desempenho. A padronização metodológica contribui para reduzir distorções interpretativas e assegurar coerência entre diferentes unidades ou setores.

O modelo poderá incorporar múltiplas perspectivas de análise, incluindo avaliação realizada pela liderança imediata, autoavaliação do profissional e, quando pertinente, contribuições complementares de outros integrantes da equipe ou áreas correlatas. A adoção de abordagem multifonte, desde que aplicada com critérios claros, amplia a qualidade da análise e permite compreensão mais abrangente do impacto da atuação profissional no ambiente organizacional.

A condução do processo deverá observar princípios de imparcialidade, confidencialidade e fundamentação técnica. O avaliador deverá registrar de forma detalhada as evidências que sustentam a análise, garantindo que os resultados estejam apoiados em dados concretos e não em percepções isoladas. A formalização adequada da avaliação é condição indispensável para assegurar rastreabilidade, legitimidade e eventual revisão interna.

A metodologia também deverá prever momento estruturado de devolutiva, no qual os resultados sejam apresentados ao avaliado de maneira clara e fundamentada. Esse momento não deve assumir caráter meramente informativo, mas constituir espaço de

diálogo qualificado sobre desempenho, expectativas e possibilidades de evolução, fortalecendo responsabilidade compartilhada pelo aprimoramento contínuo.

A integração entre periodicidade definida e metodologia estruturada assegura estabilidade ao sistema avaliativo, evitando improvisações e garantindo coerência institucional. Ao estabelecer ciclo regular, instrumentos padronizados e critérios técnicos consistentes, a instituição fortalece governança interna, amplia previsibilidade das decisões e consolida cultura orientada por desempenho qualificado e melhoria contínua.

### 9.3 Feedback e Plano de Melhoria

O feedback estruturado constitui etapa essencial do ciclo avaliativo, representando momento formal de devolutiva qualificada acerca do desempenho observado e das expectativas institucionais. Mais do que simples comunicação de resultados, trata-se de instrumento estratégico de alinhamento, orientação e fortalecimento da cultura organizacional, permitindo que o profissional compreenda de maneira clara os critérios aplicados, os pontos de destaque identificados e as oportunidades de aprimoramento.

A condução do feedback deverá ocorrer em ambiente reservado, com abordagem técnica, respeitosa e fundamentada em evidências concretas. A análise apresentada ao avaliado deve estar ancorada em fatos observáveis, indicadores mensuráveis e registros formais, evitando interpretações subjetivas ou juízos genéricos. Essa postura fortalece a legitimidade do processo e contribui para que a devolutiva seja percebida como instrumento de desenvolvimento, e não como mecanismo punitivo.

O diálogo estabelecido nesse momento deve estimular reflexão crítica sobre a prática profissional, promovendo compreensão acerca do impacto da atuação individual nos resultados coletivos e na qualidade dos serviços prestados. Em organizações que atuam na área da saúde e na promoção dos direitos das pessoas com deficiência, essa reflexão assume relevância ampliada, considerando a responsabilidade técnica e social inerente às atividades desempenhadas.

Quando identificadas fragilidades ou lacunas de desempenho, deverá ser estruturado Plano de Melhoria específico, contendo metas claras, ações definidas, prazos compatíveis e indicadores de acompanhamento. O plano deve ser construído de forma dialogada entre liderança e profissional avaliado, assegurando compreensão mútua das expectativas e compromisso compartilhado com os resultados pactuados. A formalização dessas ações em instrumento próprio permite monitoramento contínuo e evita dispersão das medidas propostas.

O acompanhamento do Plano de Melhoria deverá ocorrer em intervalos

previamente definidos, com registro da evolução observada, dos avanços alcançados e dos ajustes eventualmente necessários. A ausência de monitoramento compromete a efetividade do instrumento e fragiliza o sistema avaliativo como um todo. A responsabilidade pelo acompanhamento é compartilhada entre liderança imediata e área de Gestão de Pessoas, garantindo suporte técnico e coerência metodológica.

Nos casos em que o desempenho esteja aquém do esperado de forma reiterada, mesmo após implementação das medidas previstas, poderão ser adotadas providências administrativas adicionais, observando-se normativos internos e princípios de ampla ciência e registro formal. Por outro lado, quando o feedback evidenciar desempenho destacado, os resultados poderão subsidiar reconhecimento institucional e oportunidades de progressão, reforçando cultura orientada por mérito e responsabilidade.

A institucionalização de práticas estruturadas de feedback e planos de melhoria fortalece ambiente organizacional baseado em diálogo técnico, transparência e compromisso com evolução contínua. Ao transformar a avaliação em instrumento efetivo de desenvolvimento e aprimoramento, consolida-se sistema de gestão que valoriza aprendizado, responsabilidade profissional e excelência na prestação dos serviços.

#### 9.4 Reconhecimento e Progressão

O reconhecimento de desempenho e a eventual progressão funcional constituem desdobramentos naturais de um sistema estruturado de avaliação e gestão por competências, devendo estar fundamentados em critérios objetivos, desempenho comprovado e aderência aos valores institucionais. A valorização do mérito não deve ser compreendida como ato discricionário ou circunstancial, mas como resultado de análise técnica consistente, vinculada aos parâmetros previamente definidos e às possibilidades organizacionais.

O reconhecimento institucional poderá manifestar-se por diferentes mecanismos, tais como registro formal de desempenho destacado, atribuição de responsabilidades ampliadas, designação para projetos estratégicos, participação em programas de desenvolvimento avançado ou outras formas compatíveis com a estrutura organizacional e disponibilidade orçamentária. A adoção dessas medidas deve observar critérios transparentes e fundamentação técnica, evitando percepções de favorecimento ou arbitrariedade.

A progressão funcional, quando aplicável, deverá estar condicionada à existência de estrutura de cargos formalmente definida, ao desempenho consistentemente satisfatório ao longo dos ciclos avaliativos e à demonstração de competências compatíveis com o nível

hierárquico pretendido. A ascensão a posições de maior responsabilidade exige não apenas resultados quantitativos, mas maturidade profissional, capacidade de tomada de decisão, postura ética e habilidade de atuação colaborativa.

A concessão de progressão não poderá ocorrer de forma automática ou exclusivamente vinculada ao tempo de serviço. O tempo de atuação poderá ser considerado como elemento complementar, mas não substitui a necessidade de comprovação de desempenho qualificado e aderência aos critérios técnicos estabelecidos. Essa diretriz reforça cultura organizacional orientada por mérito responsável, sustentabilidade institucional e coerência decisória.

Em funções de liderança ou posições estratégicas, a progressão deverá observar, adicionalmente, demonstração de competências relacionadas à gestão de pessoas, planejamento, administração de recursos, resolução de conflitos e condução de processos institucionais complexos. A ampliação do escopo de responsabilidade impõe avaliação mais criteriosa, considerando o impacto ampliado dessas funções sobre resultados organizacionais e qualidade assistencial.

A formalização das decisões relacionadas ao reconhecimento e à progressão deverá ser registrada em sistema apropriado, com indicação dos fundamentos que justificam a medida adotada. A documentação estruturada assegura rastreabilidade, transparência e possibilidade de verificação por instâncias internas de controle, fortalecendo legitimidade do sistema.

Ao instituir mecanismos claros de valorização profissional, a instituição estimula engajamento, retenção de talentos e compromisso com resultados sustentáveis. O reconhecimento estruturado reforça percepção de justiça organizacional, incentiva aprimoramento contínuo e contribui para consolidação de ambiente orientado por excelência técnica, responsabilidade institucional e profissionalismo.

## **10. Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho**

A promoção da saúde, da segurança e da qualidade de vida no trabalho constitui diretriz estruturante da Política de Gestão de Pessoas, refletindo o compromisso institucional com a preservação da integridade física e mental de seus profissionais e com a construção de ambiente laboral seguro, ético e sustentável. Em contextos organizacionais que atuam na área da saúde e no atendimento a pessoas com deficiência, a gestão adequada dos riscos ocupacionais assume relevância ampliada, considerando a exposição a agentes biológicos, exigências emocionais do cuidado assistencial e complexidade das atividades desempenhadas.

A instituição deverá adotar medidas preventivas sistemáticas voltadas à identificação, avaliação e controle de riscos inerentes às suas operações, observando legislação trabalhista aplicável, normas regulamentadoras e boas práticas de segurança ocupacional. A prevenção de acidentes, a redução de doenças relacionadas ao trabalho e a promoção de condições adequadas de ergonomia e instituição laboral são elementos indissociáveis da responsabilidade administrativa e da sustentabilidade institucional.

A política de saúde e segurança deverá integrar planejamento estratégico, processos operacionais e cultura organizacional, não se restringindo ao cumprimento formal de exigências legais. A atuação preventiva deve ser contínua, baseada em análise técnica, monitoramento de indicadores e participação ativa das lideranças e equipes. A internalização de práticas seguras depende do envolvimento coletivo e da compreensão de que a proteção da saúde no ambiente de trabalho é responsabilidade compartilhada.

A qualidade de vida no trabalho deverá ser compreendida em perspectiva ampliada, abrangendo não apenas aspectos físicos, mas também fatores psicossociais, organizacionais e relacionais que impactam o bem-estar dos profissionais. Condições adequadas de jornada, clareza de atribuições, comunicação transparente, reconhecimento profissional e ambiente respeitoso contribuem para redução de estresse ocupacional e fortalecimento do engajamento.

A instituição deverá estimular cultura de prevenção, promovendo ações educativas, orientações técnicas e campanhas internas que reforcem práticas seguras e comportamentos responsáveis. A identificação de situações de risco deverá ser tratada com prioridade, mediante registro formal e adoção tempestiva de medidas corretivas, garantindo proteção dos trabalhadores e continuidade segura das atividades.

A gestão da saúde ocupacional deverá estar articulada aos demais instrumentos de governança institucional, incluindo avaliação de desempenho, capacitação profissional e controle interno. A integração entre esses elementos permite abordagem sistêmica, evitando tratamento fragmentado das questões relacionadas ao ambiente de trabalho.

Ao consolidar política estruturada de saúde, segurança e qualidade de vida, a instituição reafirma compromisso com dignidade do trabalhador, responsabilidade social e excelência operacional. A preservação da integridade das equipes não apenas reduz passivos trabalhistas e riscos institucionais, mas fortalece capacidade produtiva, estabilidade organizacional e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## 10.1 PCMSO

O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) constitui instrumento técnico obrigatório destinado à promoção e preservação da saúde dos trabalhadores, sendo estruturado de acordo com a legislação trabalhista vigente e as normas regulamentadoras aplicáveis. Sua implementação representa medida essencial de prevenção, monitoramento e controle dos agravos à saúde relacionados às atividades desenvolvidas, especialmente em ambientes que envolvem riscos biológicos, físicos, químicos ou psicossociais.

A instituição deverá assegurar a elaboração, implementação e acompanhamento sistemático do PCMSO por profissional legalmente habilitado, garantindo que o programa esteja alinhado às características específicas das funções exercidas e aos riscos identificados no ambiente laboral. O conteúdo do programa deverá contemplar, entre outros aspectos, a realização de exames médicos admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissionais, conforme exigências normativas e avaliação técnica.

A aplicação do PCMSO deve estar articulada ao mapeamento de riscos ocupacionais e às medidas de prevenção adotadas, permitindo atuação integrada entre monitoramento clínico e controle ambiental. A análise dos resultados obtidos por meio dos exames ocupacionais deverá subsidiar ações preventivas, revisão de procedimentos e adoção de medidas corretivas sempre que identificadas situações que possam comprometer a saúde dos profissionais.

O gerenciamento das informações médicas deverá observar rigoroso respeito à confidencialidade e à proteção de dados pessoais, assegurando que o acesso aos registros clínicos seja restrito aos profissionais autorizados. A preservação do sigilo é condição indispensável para garantir integridade ética e conformidade legal na condução das atividades relacionadas à saúde ocupacional.

Além do cumprimento formal das exigências normativas, o programa deverá ser compreendido como ferramenta estratégica de promoção da saúde e redução de afastamentos, contribuindo para melhoria das condições de trabalho e fortalecimento do bem-estar coletivo. A análise periódica de indicadores relacionados a absenteísmo, afastamentos por doença e acidentes de trabalho poderá fornecer subsídios relevantes para aperfeiçoamento contínuo das ações preventivas.

A responsabilidade pela manutenção e atualização do PCMSO deverá estar claramente definida na estrutura organizacional, com registro formal das ações realizadas e dos relatórios emitidos. A documentação adequada assegura rastreabilidade, possibilidade de auditoria e demonstração de conformidade perante órgãos fiscalizadores.

Ao implementar e monitorar de forma estruturada o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, a instituição reafirma compromisso com a proteção da saúde de seus profissionais, a mitigação de riscos laborais e a consolidação de ambiente de trabalho seguro, ético e tecnicamente responsável.

## 10.2 PGR

O Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) constitui instrumento estruturado de identificação, avaliação e controle dos riscos ocupacionais existentes no ambiente de trabalho, sendo elemento essencial para prevenção de acidentes, proteção da integridade física dos profissionais e manutenção de condições laborais seguras. Sua implementação deverá observar as disposições previstas nas normas regulamentadoras aplicáveis, integrando-se de maneira sistêmica à política institucional de saúde e segurança.

A elaboração do PGR deverá basear-se em levantamento técnico detalhado das atividades desenvolvidas, contemplando identificação de perigos, análise da probabilidade de ocorrência de eventos adversos e avaliação da gravidade de possíveis consequências. Esse mapeamento deverá abranger riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e psicossociais, considerando as especificidades das funções exercidas e as características do ambiente organizacional, especialmente no contexto de atuação na área da saúde.

O programa deverá prever medidas de controle adequadas, priorizando ações de eliminação ou mitigação dos riscos na fonte, adoção de medidas de proteção coletiva, fornecimento e fiscalização do uso correto de equipamentos de proteção individual, além de orientação contínua aos profissionais quanto às práticas seguras. A hierarquização das medidas preventivas deverá seguir critérios técnicos reconhecidos, assegurando racionalidade e efetividade das ações implementadas.

A atualização do PGR deverá ocorrer sempre que houver modificações relevantes nos processos de trabalho, introdução de novos equipamentos ou alterações estruturais que possam impactar o perfil de risco ocupacional. Além disso, recomenda-se revisão periódica do programa, com base na análise de indicadores de acidentes, incidentes e afastamentos relacionados ao trabalho, garantindo que o documento permaneça alinhado à realidade operacional.

A gestão do programa exige atuação integrada entre as áreas técnicas, lideranças operacionais e responsáveis pela saúde e segurança, assegurando que as medidas previstas não permaneçam apenas no plano documental, mas sejam efetivamente incorporadas às rotinas de trabalho. A disseminação das informações relacionadas aos riscos identificados e às medidas preventivas é elemento fundamental para consolidação de cultura

organizacional voltada à prevenção.

O registro das ações implementadas, das inspeções realizadas e das eventuais ocorrências deverá ser mantido de forma organizada, permitindo rastreabilidade e demonstrando conformidade perante órgãos fiscalizadores e instâncias de controle. A documentação estruturada do gerenciamento de riscos fortalece a governança interna e contribui para redução de passivos trabalhistas e institucionais.

Ao implementar o Programa de Gerenciamento de Riscos de forma técnica, sistemática e integrada às demais políticas institucionais, a instituição reafirma seu compromisso com a segurança ocupacional, a prevenção de danos e a construção de ambiente laboral responsável e sustentável.

### 10.3 SESMT e SIPAT

A constituição e o funcionamento do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), quando aplicável ao enquadramento legal da instituição, representam instrumentos estruturantes para promoção da saúde ocupacional, prevenção de acidentes e fortalecimento da cultura de segurança no ambiente laboral. A atuação técnica especializada deve estar integrada ao sistema de governança organizacional, contribuindo para identificação de riscos, implementação de medidas preventivas e monitoramento contínuo das condições de trabalho.

O SESMT deverá atuar de forma articulada com as lideranças operacionais e com a área responsável pela gestão de pessoas, promovendo análise sistemática dos ambientes, orientando quanto à adoção de medidas de proteção coletiva e individual, acompanhando indicadores de saúde ocupacional e propondo melhorias estruturais sempre que identificadas situações de risco. Sua atuação não deve restringir-se ao atendimento de ocorrências já verificadas, mas priorizar abordagem preventiva e educativa, com foco na redução de incidentes e na preservação da integridade física e mental dos profissionais.

A Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT), por sua vez, constitui iniciativa educativa voltada à conscientização e ao engajamento das equipes em práticas seguras. Sua realização periódica deve ser planejada com base em diagnóstico das principais vulnerabilidades identificadas no ambiente organizacional, contemplando temas relacionados à segurança do trabalho, saúde física e mental, prevenção de acidentes, ergonomia, qualidade de vida e responsabilidade coletiva na manutenção de ambiente seguro.

A SIPAT não deve ser compreendida como evento meramente formal ou cumprimento de exigência legal, mas como instrumento estratégico de fortalecimento da

cultura preventiva. A escolha dos conteúdos, palestrantes e atividades deverá observar pertinência técnica e relevância prática, buscando estimular reflexão crítica e mudança de comportamento. A participação ativa dos profissionais é elemento fundamental para que as ações produzam efeitos concretos na rotina institucional.

A integração entre SESMT e SIPAT permite consolidar abordagem contínua e estruturada de prevenção, combinando atuação técnica especializada com ações educativas amplas. O monitoramento dos resultados dessas iniciativas deverá considerar indicadores relacionados a acidentes, afastamentos, adesão a equipamentos de proteção e percepção de segurança no ambiente laboral.

A documentação das atividades realizadas, das orientações técnicas emitidas e das campanhas promovidas deverá ser mantida de forma organizada, assegurando rastreabilidade e possibilidade de verificação por instâncias fiscalizatórias. A formalização dessas ações demonstra comprometimento institucional com padrões elevados de segurança e conformidade normativa.

Ao estruturar atuação técnica especializada e promover ações permanentes de conscientização, a instituição fortalece ambiente de trabalho seguro, reduz riscos ocupacionais e consolida cultura institucional orientada pela prevenção, responsabilidade compartilhada e cuidado com as pessoas.

#### 10.4 Saúde Mental e Apoio Psicossocial

A promoção da saúde mental e a oferta de apoio psicossocial configuram componentes essenciais da política de qualidade de vida no trabalho, especialmente em organizações que atuam na área da saúde e desenvolvem atividades que envolvem elevado grau de responsabilidade técnica, exposição a situações críticas e interação contínua com contextos de vulnerabilidade social. O cuidado com a dimensão psicológica do trabalho não pode ser tratado como medida acessória, mas como parte integrante da gestão responsável e sustentável de pessoas.

O ambiente organizacional deverá ser estruturado de modo a reduzir fatores de risco psicossociais, tais como sobrecarga excessiva, ambiguidade de funções, comunicação inadequada, conflitos interpessoais e ausência de reconhecimento profissional. A gestão preventiva desses elementos exige monitoramento contínuo do clima organizacional, escuta ativa das equipes e atuação diligente das lideranças na identificação de sinais de desgaste emocional ou comprometimento do bem-estar.

A instituição deverá promover ações voltadas ao fortalecimento da saúde mental, podendo incluir campanhas educativas, rodas de conversa, palestras temáticas, orientações

técnicas e, quando viável, oferta de apoio psicológico ou encaminhamento para atendimento especializado. Essas iniciativas devem estar fundamentadas em princípios de confidencialidade, respeito e não estigmatização, assegurando que os profissionais se sintam seguros para buscar apoio quando necessário.

O suporte psicossocial também deve contemplar situações específicas, como retorno ao trabalho após afastamentos prolongados, vivência de eventos críticos no ambiente assistencial ou enfrentamento de episódios que gerem impacto emocional significativo. A atuação preventiva e acolhedora contribui para redução de afastamentos recorrentes, melhoria do desempenho e fortalecimento da resiliência institucional.

As lideranças desempenham papel fundamental na promoção de ambiente psicologicamente seguro, devendo atuar com sensibilidade, equilíbrio e responsabilidade na condução das equipes. A formação de gestores deverá contemplar desenvolvimento de competências relacionadas à escuta qualificada, mediação de conflitos e identificação precoce de sinais de exaustão ou sofrimento emocional.

O acompanhamento de indicadores relacionados a absenteísmo, rotatividade, afastamentos por causas psicológicas e resultados de pesquisas internas poderá fornecer subsídios relevantes para aprimoramento contínuo das estratégias adotadas. A análise desses dados deve ser conduzida com responsabilidade e confidencialidade, sempre orientada por finalidade preventiva e não punitiva.

Ao incorporar a saúde mental e o apoio psicossocial como dimensões estruturantes da gestão de pessoas, a instituição reafirma compromisso com dignidade, bem-estar e responsabilidade social. A preservação do equilíbrio emocional das equipes fortalece a qualidade dos serviços prestados, reduz riscos institucionais e contribui para construção de ambiente de trabalho mais saudável, ético e sustentável.

#### 10.5 Monitoramento de Indicadores Ocupacionais

O monitoramento sistemático de indicadores ocupacionais constitui instrumento essencial para avaliação da efetividade das políticas de saúde e segurança no trabalho, permitindo análise estruturada das condições laborais e identificação de tendências que possam impactar a integridade física e mental das equipes. A gestão baseada em evidências possibilita atuação preventiva, redução de riscos institucionais e aprimoramento contínuo das medidas implementadas.

A definição dos indicadores deverá considerar a natureza das atividades desenvolvidas, os riscos ocupacionais identificados e as exigências normativas aplicáveis. Poderão ser acompanhados, entre outros parâmetros, índices de acidentes de trabalho,

incidentes sem afastamento, absenteísmo, afastamentos por motivo de saúde, rotatividade, registros de não conformidades relacionadas à segurança, participação em ações preventivas e resultados de avaliações de clima organizacional vinculadas à percepção de segurança e bem-estar.

A análise desses dados não deve limitar-se à compilação estatística, mas integrar processo estruturado de interpretação crítica, permitindo identificação de causas subjacentes, padrões recorrentes e oportunidades de intervenção. A leitura qualificada dos indicadores possibilita direcionamento mais assertivo das ações de prevenção, revisão de procedimentos operacionais e fortalecimento de medidas corretivas sempre que necessário.

A consolidação periódica dos resultados deverá ser submetida às instâncias responsáveis pela governança interna, permitindo acompanhamento estratégico e tomada de decisão fundamentada. O compartilhamento de informações relevantes com lideranças operacionais contribui para construção de cultura organizacional orientada por responsabilidade coletiva e prevenção de riscos.

O monitoramento contínuo também permite avaliar impacto das iniciativas implementadas, tais as ações do PCMSO, do PGR, das campanhas educativas e das estratégias voltadas à saúde mental. A comparação entre períodos distintos favorece verificação da efetividade das medidas adotadas e identificação de ajustes necessários para manutenção de ambiente seguro e saudável.

A documentação estruturada dos indicadores e das análises realizadas deverá ser mantida em sistema apropriado, assegurando rastreabilidade, transparência e possibilidade de verificação por instâncias internas e externas. A instituição e preservação desses registros fortalecem conformidade normativa e evidenciam compromisso com boas práticas de governança.

Ao institucionalizar monitoramento contínuo de indicadores ocupacionais, a instituição consolida modelo de gestão preventiva, orientado por dados, responsabilidade técnica e busca permanente por melhoria das condições de trabalho. Essa abordagem contribui para sustentabilidade institucional, proteção das equipes e elevação do padrão de qualidade dos serviços prestados.

## **11. Clima Organizacional, Engajamento e Cultura Institucional**

A consolidação de ambiente organizacional saudável, ético e orientado por propósito constitui elemento fundamental para a sustentabilidade institucional e para a qualidade dos serviços prestados. O clima organizacional, o nível de engajamento das equipes e a força da cultura institucional influenciam diretamente a produtividade, a

retenção de talentos, a qualidade das decisões e a experiência dos usuários atendidos. Em contextos de atuação na área da saúde e na promoção dos direitos das pessoas com deficiência, tais dimensões assumem relevância ampliada, considerando a complexidade técnica das atividades e a responsabilidade social envolvida.

O clima organizacional reflete a percepção coletiva sobre condições de trabalho, relações interpessoais, estilo de liderança, reconhecimento profissional e alinhamento entre discurso institucional e prática cotidiana. A gestão adequada desse ambiente exige monitoramento contínuo, escuta estruturada e capacidade de resposta às demandas identificadas. A ausência de acompanhamento sistemático pode comprometer motivação, aumentar rotatividade e impactar negativamente a qualidade assistencial.

O engajamento profissional, por sua vez, transcende mera satisfação funcional, estando relacionado ao grau de comprometimento com resultados, identificação com a missão institucional e disposição para contribuir além das atribuições mínimas formais. Organizações que promovem transparência, valorização e coerência entre valores declarados e práticas adotadas tendem a construir vínculos mais sólidos com suas equipes, fortalecendo desempenho coletivo e estabilidade organizacional.

A cultura institucional representa o conjunto de valores, princípios, comportamentos e práticas que orientam a atuação cotidiana. Sua consolidação depende de coerência entre normativos internos, decisões gerenciais e condutas observadas nas relações de trabalho. Em instituições que desenvolvem atividades voltadas à inclusão e à promoção da dignidade humana, é indispensável que cultura organizacional reflita compromisso com ética, respeito, diversidade e responsabilidade social.

A gestão dessas dimensões deverá integrar políticas de desenvolvimento, avaliação de desempenho, saúde ocupacional e comunicação interna, evitando abordagem fragmentada. A atuação das lideranças é determinante para fortalecimento da cultura desejada, devendo refletir, por meio de suas práticas, os valores institucionais estabelecidos. A coerência entre discurso e ação é condição indispensável para credibilidade organizacional.

A promoção de ambiente de trabalho positivo não se limita à implementação de iniciativas pontuais, mas exige planejamento estruturado, definição de indicadores qualitativos e quantitativos e acompanhamento sistemático dos resultados. A análise de dados relacionados a clima, rotatividade, absenteísmo e desempenho coletivo pode fornecer subsídios relevantes para aprimoramento das estratégias adotadas.

Ao reconhecer o clima organizacional, o engajamento e a cultura institucional como dimensões estratégicas da gestão de pessoas, a instituição reforça compromisso com

sustentabilidade humana, qualidade assistencial e governança responsável. A construção de ambiente alinhado à missão institucional fortalece a identidade organizacional, amplia a confiança interna e externa e contribui para prestação de serviços pautados por excelência, ética e responsabilidade social.

### 11.1 Pesquisa de Clima

A Pesquisa de Clima Organizacional constitui instrumento estruturado de diagnóstico institucional, destinado a aferir de forma sistemática a percepção dos profissionais acerca das condições de trabalho, das práticas de liderança, da comunicação interna, do reconhecimento, da carga de responsabilidades e da coerência entre valores institucionais e condutas observadas no cotidiano. Sua realização não deve ser compreendida como procedimento meramente formal, mas como ferramenta estratégica de escuta qualificada e de fortalecimento da governança organizacional.

A aplicação da pesquisa deverá observar metodologia previamente definida, com utilização de instrumentos padronizados, indicadores claros e critérios técnicos que permitam análise comparativa entre períodos distintos. A definição dos temas avaliados deverá considerar especificidades da atuação institucional, incluindo aspectos relacionados à segurança assistencial, inclusão, respeito à diversidade, qualidade da comunicação, equilíbrio entre demandas e recursos disponíveis e percepção de apoio por parte das lideranças.

A confidencialidade das respostas constitui princípio essencial para assegurar legitimidade do instrumento e confiança por parte dos participantes. A coleta de dados deverá preservar o anonimato, evitando identificação individual e garantindo que as manifestações reflitam percepção genuína dos profissionais. A integridade do processo depende da segurança no tratamento das informações e da clareza quanto à finalidade exclusiva de aprimoramento institucional.

A análise dos resultados deverá transcender mera apresentação estatística, incorporando interpretação técnica capaz de identificar tendências, fragilidades estruturais e oportunidades de melhoria. Recomenda-se que os dados sejam examinados de forma segmentada por área ou unidade, sempre que possível, permitindo compreensão mais precisa das dinâmicas internas e direcionamento mais assertivo das intervenções.

A divulgação dos resultados deverá ocorrer de maneira transparente, assegurando que as equipes tenham conhecimento dos achados gerais e das medidas propostas a partir das conclusões obtidas. A ausência de retorno compromete a credibilidade do instrumento e reduz engajamento em futuras aplicações. A comunicação clara sobre ações decorrentes

da pesquisa reforça percepção de que a escuta institucional produz efeitos concretos.

Os planos de ação derivados da análise deverão ser formalizados, com definição de responsáveis, prazos e indicadores de acompanhamento. O monitoramento dessas medidas é condição indispensável para assegurar que a pesquisa não se limite ao diagnóstico, mas produza efetiva melhoria nas condições de trabalho e no ambiente organizacional.

A realização periódica da Pesquisa de Clima permite acompanhamento evolutivo das percepções internas, identificação de impactos decorrentes de mudanças estruturais e avaliação da efetividade das políticas implementadas. Ao institucionalizar esse mecanismo de escuta estruturada, a instituição fortalece cultura de transparência, responsabilidade compartilhada e melhoria contínua, contribuindo para consolidação de ambiente de trabalho mais saudável, ético e alinhado à sua missão institucional.

## 11.2 Programas de Valorização

A implementação de Programas de Valorização integra a estratégia institucional de fortalecimento do engajamento, retenção de talentos e reconhecimento do desempenho qualificado. A valorização profissional não deve ser compreendida como medida eventual ou meramente simbólica, mas como componente estruturado da gestão de pessoas, alinhado aos princípios de mérito, responsabilidade e sustentabilidade organizacional.

O reconhecimento adequado da contribuição individual e coletiva constitui fator determinante para consolidação de cultura organizacional orientada por excelência. Profissionais que percebem justiça, coerência e transparência nos mecanismos de valorização tendem a apresentar maior comprometimento com resultados, menor propensão à rotatividade e maior alinhamento aos objetivos institucionais. Assim, os programas instituídos deverão estar fundamentados em critérios claros, previamente definidos e vinculados ao desempenho efetivamente demonstrado.

As iniciativas poderão abranger diferentes dimensões, tais como reconhecimento formal de desempenho destacado, certificações internas, participação em projetos estratégicos, acesso prioritário a programas de desenvolvimento avançado, concessão de responsabilidades ampliadas ou outras formas compatíveis com a estrutura organizacional. A escolha dos mecanismos adotados deverá observar viabilidade administrativa, equilíbrio orçamentário e coerência com as diretrizes institucionais.

A valorização não deve restringir-se exclusivamente a resultados quantitativos, mas considerar também aspectos qualitativos, como postura ética, contribuição para melhoria de processos, atuação colaborativa e alinhamento aos valores institucionais. Em ambientes de atuação na área da saúde e na promoção da inclusão, comportamentos que reforcem

humanização, respeito e responsabilidade social merecem reconhecimento equivalente ao desempenho técnico.

A formalização dos critérios e dos procedimentos de reconhecimento é condição essencial para assegurar legitimidade e evitar percepções de favorecimento. A documentação estruturada das decisões contribui para transparência, rastreabilidade e fortalecimento da confiança interna no sistema adotado.

Além de instrumentos formais de reconhecimento, a valorização também se expressa por meio de práticas cotidianas de gestão, tais como comunicação clara, feedback construtivo, participação em decisões relevantes e respeito às contribuições individuais. A atuação das lideranças desempenha papel central na consolidação desse ambiente, sendo responsável por traduzir diretrizes institucionais em práticas concretas de valorização.

Ao estruturar programas consistentes e fundamentados em mérito técnico e responsabilidade profissional, a instituição fortalece cultura orientada por desempenho qualificado, amplia retenção de talentos e consolida ambiente institucional mais estável, motivado e comprometido com resultados sustentáveis.

### 11.3 Comunicação Interna

A Comunicação Interna constitui elemento estruturante da governança organizacional, desempenhando função estratégica na consolidação da cultura institucional, no alinhamento das equipes às diretrizes estabelecidas e na preservação da integridade operacional. Em organizações que atuam na área da saúde e desenvolvem atividades de relevante impacto social, a circulação adequada, clara e tempestiva de informações não se limita a aspecto administrativo, mas configura requisito essencial para segurança assistencial, conformidade normativa e coesão institucional.

A política de comunicação deverá assegurar que decisões estratégicas, normativos internos, alterações procedimentais, metas organizacionais e orientações técnicas sejam disseminados de maneira estruturada, compreensível e acessível a todos os níveis hierárquicos. A padronização dos fluxos comunicacionais reduz riscos de interpretações divergentes, evita ruídos institucionais e contribui para execução uniforme das atividades. A previsibilidade na forma e no conteúdo das comunicações fortalece a confiança interna e amplia a percepção de transparência.

Os fluxos de informação deverão observar instituição hierarquizada e responsabilidade claramente definida quanto à emissão e validação dos conteúdos transmitidos. Orientações técnicas devem ser comunicadas por instâncias competentes, enquanto diretrizes estratégicas devem ser formalizadas pelas autoridades responsáveis,

garantindo legitimidade e coerência institucional. Paralelamente, deve-se estimular comunicação horizontal entre equipes e setores, promovendo integração multiprofissional e compartilhamento de boas práticas.

A transparência representa princípio orientador da política comunicacional, especialmente no que se refere à divulgação de decisões relevantes, mudanças estruturais, resultados organizacionais e diretrizes estratégicas. A ausência de clareza pode gerar insegurança, especulações ou desalinhamentos que impactam diretamente o clima organizacional e o desempenho coletivo. Por essa razão, a comunicação deve ser planejada com responsabilidade, considerando não apenas o conteúdo transmitido, mas também o contexto e o momento institucional.

A utilização de múltiplos canais formais, como comunicados oficiais, reuniões institucionais, plataformas digitais, boletins informativos e treinamentos, deverá observar critérios de acessibilidade e inclusão, garantindo que todos os profissionais, independentemente de função ou nível hierárquico, tenham acesso adequado às informações necessárias ao exercício de suas atividades. A linguagem empregada deve ser clara, objetiva e compatível com o público interno, evitando ambiguidades e promovendo compreensão efetiva.

Além da disseminação de informações, a comunicação interna deve contemplar mecanismos estruturados de escuta, permitindo que profissionais apresentem dúvidas, sugestões e contribuições para aprimoramento dos processos organizacionais. A construção de ambiente comunicacional bidirecional fortalece sentimento de pertencimento, amplia engajamento e contribui para identificação precoce de falhas ou oportunidades de melhoria.

A formalização dos fluxos comunicacionais e o registro das orientações relevantes constituem medidas importantes de governança, assegurando rastreabilidade administrativa e mitigação de riscos institucionais. A documentação adequada demonstra que as diretrizes foram devidamente divulgadas e reforça segurança jurídica em situações que demandem comprovação de ciência e cumprimento de normas.

Ao estruturar política consistente e integrada de comunicação interna, a instituição consolida ambiente orientado por transparência, responsabilidade compartilhada e alinhamento estratégico. A clareza na transmissão de informações, aliada à escuta qualificada, fortalece a cultura institucional, aprimora a qualidade das decisões e contribui para sustentabilidade organizacional em contextos de elevada responsabilidade técnica e social.

## 11.4 Canal de Escuta e Integridade

A instituição deverá manter Canal de Escuta e Integridade estruturado, destinado ao recebimento de manifestações relacionadas a condutas inadequadas, descumprimento de normas internas, práticas incompatíveis com os princípios éticos institucionais ou situações que possam representar risco à integridade organizacional. Esse mecanismo constitui instrumento essencial de governança, permitindo identificação precoce de irregularidades, fortalecimento da cultura ética e mitigação de riscos institucionais.

O Canal de Escuta não deve ser compreendido apenas como meio de registro de denúncias, mas como ferramenta ampla de comunicação segura, que possibilita encaminhamento de sugestões, relatos de inconformidades, dúvidas sobre conduta profissional ou manifestações relacionadas ao ambiente de trabalho. Sua existência reforça compromisso com transparência, responsabilidade administrativa e promoção de ambiente organizacional pautado por respeito e integridade.

A operacionalização do canal deverá observar princípios de confidencialidade, imparcialidade e proteção contra retaliações. O tratamento das manifestações recebidas deve assegurar sigilo das informações, preservação da identidade do manifestante quando solicitado e condução técnica das apurações, evitando exposição indevida ou julgamentos precipitados. A confiança no mecanismo depende da garantia de que nenhuma forma de represália será admitida contra aquele que, de boa-fé, utilize o instrumento para relatar situações legítimas.

As manifestações recebidas deverão ser registradas em sistema apropriado, com protocolo de acompanhamento e definição clara das etapas de análise, investigação e conclusão. O fluxo interno de apuração deverá ser formalmente estruturado, prevendo designação de responsáveis, prazos razoáveis e registro documental das providências adotadas. A formalização adequada assegura rastreabilidade, transparência e possibilidade de verificação por instâncias de controle interno ou externo.

Nos casos em que forem identificadas condutas incompatíveis com normas institucionais ou com a legislação aplicável, poderão ser adotadas medidas corretivas ou disciplinares, conforme previsão normativa interna, sempre observando princípios do contraditório, da ampla ciência e da proporcionalidade. O tratamento das ocorrências deve ser conduzido com responsabilidade técnica e ética, preservando a dignidade das partes envolvidas.

Além da função reativa, o Canal de Escuta e Integridade desempenha papel preventivo, ao permitir identificação de fragilidades estruturais, riscos operacionais ou inconsistências normativas que demandem ajustes institucionais. A análise periódica das

manifestações recebidas poderá fornecer subsídios relevantes para aprimoramento de políticas internas, capacitações específicas e fortalecimento da cultura organizacional.

A divulgação adequada do canal e das formas de acesso é condição essencial para sua efetividade. Todos os profissionais devem ter conhecimento claro sobre os meios disponíveis para registro de manifestações e sobre as garantias de confidencialidade e proteção asseguradas. A transparência quanto ao funcionamento do mecanismo reforça credibilidade institucional e amplia confiança das equipes.

Ao instituir Canal de Escuta e Integridade estruturado, confidencial e tecnicamente orientado, a instituição consolida compromisso com ética, responsabilidade social e governança responsável. Esse instrumento fortalece a prevenção de irregularidades, protege o ambiente de trabalho e contribui para construção de cultura organizacional pautada por integridade, respeito e transparência.

## **12. Gestão de Indicadores e Monitoramento de Desempenho Organizacional**

A Gestão de Indicadores e o Monitoramento de Desempenho Organizacional constituem pilares estruturantes da governança institucional, assegurando que as diretrizes estabelecidas nesta Política de Gestão de Pessoas sejam acompanhadas de forma sistemática, mensurável e orientada por resultados concretos. A consolidação de modelo gerencial baseado em evidências representa avanço fundamental na maturidade administrativa, pois permite que decisões estratégicas sejam fundamentadas em dados objetivos e não apenas em percepções isoladas ou análises circunstanciais. A cultura orientada por indicadores fortalece a previsibilidade, a coerência e a responsabilidade na condução das ações institucionais.

A definição dos indicadores deverá decorrer de alinhamento rigoroso com o planejamento estratégico, contemplando variáveis que reflitam não apenas eficiência operacional, mas também qualidade das relações de trabalho, estabilidade das equipes e impacto das políticas de desenvolvimento implementadas. Poderão ser monitorados, entre outros aspectos, índices de rotatividade, absenteísmo, desempenho individual e coletivo, participação em programas formativos, resultados de pesquisas de clima organizacional, indicadores de saúde ocupacional, conformidade normativa e aderência a metas institucionais. A escolha dos parâmetros deve considerar sua relevância estratégica, a consistência metodológica e a capacidade de gerar análises comparativas ao longo do tempo.

O monitoramento deverá ocorrer de forma periódica e estruturada, com consolidação das informações em relatórios técnicos submetidos às instâncias responsáveis

pela governança institucional. Contudo, a simples compilação estatística não é suficiente; exige-se interpretação analítica capaz de identificar tendências, relações causais e impactos sistêmicos decorrentes das práticas adotadas. A análise contextualizada dos dados possibilita compreensão aprofundada dos fatores que influenciam desempenho organizacional, permitindo intervenções direcionadas e tecnicamente fundamentadas.

A integração entre indicadores de gestão de pessoas e indicadores assistenciais ou operacionais revela-se essencial para compreensão da interdependência entre desempenho humano e resultados institucionais. Em organizações que atuam na área da saúde, a qualificação das equipes, a estabilidade do quadro funcional e o nível de engajamento impactam diretamente qualidade do atendimento, segurança assistencial e satisfação dos usuários. A articulação entre esses elementos reforça visão sistêmica da gestão e evita fragmentação das análises.

A governança do sistema de indicadores deverá prever definição clara de responsabilidades quanto à coleta, consolidação, análise e divulgação das informações, assegurando confiabilidade e integridade dos dados produzidos. O tratamento das informações deverá observar rigorosos critérios de confidencialidade e proteção de dados pessoais, garantindo que o acesso seja restrito às instâncias competentes e que a utilização dos dados esteja vinculada exclusivamente às finalidades institucionais legítimas.

O monitoramento contínuo possibilita avaliar a efetividade de iniciativas implementadas, tais como programas de capacitação, estratégias de valorização profissional, políticas de saúde e segurança e mecanismos de comunicação interna. A comparação entre ciclos distintos permite verificar evolução institucional, mensurar impacto das ações corretivas e identificar necessidade de ajustes estratégicos. Esse acompanhamento sistemático fortalece a capacidade adaptativa da instituição diante de mudanças regulatórias, operacionais ou estruturais.

A institucionalização de modelo estruturado de monitoramento evidencia compromisso com transparência, responsabilidade administrativa e melhoria contínua. Ao consolidar prática de gestão orientada por indicadores, a instituição não apenas aprimora sua eficiência interna, mas também reforça credibilidade perante colaboradores, parceiros e órgãos de controle, demonstrando maturidade na condução de suas políticas e responsabilidade na aplicação de recursos humanos e institucionais.

### **13. Ética, Conduta e Integridade nas Relações de Trabalho**

A ética, a conduta profissional e a integridade nas relações de trabalho constituem fundamentos estruturantes da identidade institucional, orientando não apenas

comportamentos individuais, mas também decisões estratégicas, práticas administrativas e interações cotidianas no âmbito organizacional. Em entidades que atuam na área da saúde e na promoção dos direitos das pessoas com deficiência, a responsabilidade ética assume dimensão ampliada, pois está diretamente relacionada à proteção da dignidade humana, à confiança social e à legitimidade institucional perante usuários, parceiros e órgãos de controle.

As relações de trabalho deverão ser pautadas por respeito recíproco, urbanidade, equidade, legalidade e observância rigorosa das normas internas e da legislação aplicável. Espera-se de todos os profissionais postura compatível com os valores institucionais, caracterizada por honestidade, responsabilidade técnica, zelo pelo patrimônio organizacional e compromisso inequívoco com a qualidade e a segurança dos serviços prestados. A coerência entre princípios declarados e práticas efetivamente adotadas representa requisito indispensável para consolidação de ambiente íntegro e confiável.

A integridade organizacional pressupõe que decisões administrativas, técnicas e gerenciais sejam fundamentadas em critérios objetivos, transparentes e alinhados ao interesse institucional, afastando favorecimentos indevidos, conflitos de interesse ou qualquer forma de vantagem pessoal incompatível com a função exercida. A prevenção de condutas ilícitas ou antiéticas exige atuação vigilante, fortalecimento de mecanismos de controle interno e disseminação contínua de orientações que reforcem padrões elevados de comportamento profissional.

É vedada qualquer forma de discriminação, assédio moral ou sexual, abuso de autoridade, retaliação, constrangimento ou prática que comprometa o respeito à diversidade e à dignidade das pessoas. A instituição deverá manter postura firme na prevenção e no enfrentamento dessas condutas, assegurando tratamento técnico e imparcial das ocorrências, com garantia de confidencialidade, ampla ciência das partes envolvidas e registro documental adequado das providências adotadas.

A responsabilidade ética transcende o âmbito interno e se estende às relações mantidas com usuários dos serviços, fornecedores, parceiros institucionais e órgãos públicos. A atuação profissional deve refletir compromisso permanente com transparência, legalidade, responsabilidade social e zelo pela imagem institucional. Condutas que possam gerar riscos reputacionais, financeiros ou jurídicos devem ser prevenidas por meio de orientação clara, supervisão adequada e mecanismos estruturados de integridade.

A promoção da cultura ética exige atuação proativa, incluindo capacitações periódicas, divulgação sistemática de diretrizes de conduta, incentivo ao uso de canais institucionais para esclarecimento de dúvidas e estímulo à reflexão crítica sobre práticas

organizacionais. A liderança desempenha papel central nesse processo, pois sua postura serve como referência comportamental para as equipes e influencia diretamente o padrão ético adotado no ambiente de trabalho.

O descumprimento das normas de conduta poderá ensejar apuração formal e aplicação de medidas administrativas proporcionais à gravidade da ocorrência, sempre observando princípios do contraditório, da ampla defesa e da proporcionalidade. A responsabilização adequada não possui caráter meramente punitivo, mas visa preservar integridade institucional, proteger direitos individuais e assegurar manutenção de ambiente laboral respeitoso e seguro.

Ao estruturar diretrizes robustas de ética, conduta e integridade, a instituição reafirma compromisso com governança responsável, transparência administrativa e respeito incondicional às pessoas. A consolidação de cultura baseada em princípios éticos fortalece a confiança interna e externa, reduz vulnerabilidades institucionais e sustenta a legitimidade da atuação organizacional em longo prazo.

### 13.1 Vedação ao Nepotismo e Conflito de Interesses

É expressamente vedada, no âmbito das relações de trabalho, da gestão de pessoas e dos processos decisórios correlatos, a prática de nepotismo, o favorecimento pessoal ou qualquer forma de interferência indevida fundada em vínculos de parentesco, afinidade, amizade íntima, interesse econômico, relação pessoal privilegiada ou circunstância capaz de comprometer a impessoalidade, a moralidade administrativa, a isonomia e a integridade institucional. Nenhuma decisão relacionada a recrutamento e seleção, contratação, promoção, movimentação funcional, avaliação de desempenho, aplicação de medidas disciplinares, concessão de benefícios, designação para funções de confiança ou participação em comissões e instâncias avaliativas poderá ser adotada com base em interesse privado ou situação que configure, ainda que potencialmente, conflito entre o dever funcional e interesse particular.

Todos os profissionais com atuação em processos de gestão de pessoas deverão comunicar tempestivamente situações de impedimento, suspeição ou conflito de interesses, permitindo a adoção das medidas de substituição, segregação de funções, revisão ou validação necessárias à preservação da imparcialidade e da legitimidade dos atos praticados. A omissão quanto à existência de conflito de interesses ou a prática de favorecimento indevido sujeitará o responsável à apuração formal e às providências administrativas cabíveis, sem prejuízo das medidas legais aplicáveis, cabendo à instituição manter orientação contínua sobre essas vedações e assegurar mecanismos de controle aptos

a prevenir, identificar, registrar e tratar situações que comprometam a ética, a transparência e a conformidade das decisões institucionais.

#### **14. Arquivamento, Controle Interno e Auditoria**

O arquivamento sistemático das informações relacionadas à Gestão de Pessoas, aliado a mecanismos estruturados de controle interno e auditoria, constitui elemento essencial para assegurar transparência, rastreabilidade e conformidade institucional. A instituição deverá manter registro formal e organizado de todos os atos administrativos, avaliações, capacitações, processos seletivos, planos de desenvolvimento, registros de saúde ocupacional e demais documentos pertinentes, garantindo preservação da memória institucional e segurança jurídica das decisões adotadas.

A gestão documental deverá observar critérios técnicos de organização, classificação e guarda, podendo ser realizada em formato físico ou digital, desde que assegurados integridade, autenticidade, confidencialidade e disponibilidade das informações. O controle adequado dos registros permite não apenas comprovação de cumprimento das diretrizes estabelecidas nesta Política, mas também acompanhamento histórico das práticas implementadas e análise evolutiva dos resultados alcançados.

Os procedimentos de controle interno deverão estar estruturados de forma a prevenir irregularidades, assegurar aderência às normas vigentes e mitigar riscos administrativos, trabalhistas e reputacionais. A definição clara de responsabilidades quanto à produção, validação e armazenamento dos documentos contribui para reduzir falhas operacionais e fortalecer a governança institucional. A existência de fluxos formalizados e registros padronizados amplia previsibilidade das ações e evita decisões baseadas em informações incompletas ou inconsistentes.

A auditoria interna, quando aplicável, deverá avaliar periodicamente a conformidade das práticas de gestão de pessoas com as diretrizes estabelecidas, examinando documentos, processos e indicadores relacionados ao desempenho organizacional. Essa verificação sistemática permite identificar oportunidades de aprimoramento, corrigir eventuais desvios e fortalecer a aderência às normas internas e à legislação aplicável. A auditoria deve ser conduzida com independência técnica, imparcialidade e fundamentação documental adequada.

Sempre que houver auditorias externas ou solicitações de órgãos fiscalizadores, a instituição deverá disponibilizar os registros pertinentes de forma organizada e tempestiva, demonstrando transparência e conformidade com as exigências legais e contratuais. A manutenção de documentação estruturada e atualizada facilita o atendimento a essas

demandas e reforça credibilidade institucional perante parceiros e autoridades competentes.

O tratamento das informações deverá observar princípios de proteção de dados pessoais e confidencialidade, especialmente no que se refere a registros médicos, avaliações individuais e dados sensíveis. O acesso às informações deverá ser restrito às instâncias autorizadas, garantindo segurança e respeito à privacidade dos profissionais.

Ao consolidar práticas estruturadas de arquivamento, controle interno e auditoria, a instituição reafirma compromisso com governança responsável, integridade administrativa e melhoria contínua. A formalização e o acompanhamento sistemático dos processos fortalecem a confiabilidade institucional, reduzem vulnerabilidades e asseguram que a Política de Gestão de Pessoas seja aplicada de maneira consistente, transparente e sustentável.

## **15. Responsabilidades Institucionais**

A definição clara das responsabilidades institucionais é condição indispensável para assegurar a efetividade desta Política de Gestão de Pessoas e a correta aplicação de suas diretrizes em todos os níveis organizacionais. A consolidação de um modelo de governança consistente depende da delimitação precisa das atribuições de cada instância, evitando sobreposição de funções, lacunas decisórias ou fragilidades no acompanhamento das ações implementadas.

Compete à Alta Administração assegurar que a Política de Gestão de Pessoas esteja alinhada ao planejamento estratégico institucional, garantindo recursos adequados para sua implementação e promovendo ambiente organizacional orientado por ética, responsabilidade e melhoria contínua. Cabe ainda à instância superior deliberar sobre diretrizes estratégicas, supervisionar resultados globais e assegurar que as decisões relacionadas à gestão de pessoas estejam em consonância com a missão institucional e com as exigências legais e contratuais aplicáveis.

À área responsável pela Gestão de Pessoas incumbe planejar, coordenar e acompanhar a execução das diretrizes estabelecidas nesta Política, estruturando processos seletivos, programas de desenvolvimento, avaliações de desempenho, ações de saúde ocupacional e mecanismos de monitoramento de indicadores. Essa área deverá atuar com rigor técnico, assegurando padronização de procedimentos, manutenção de registros adequados e observância das normas internas e da legislação vigente.

As lideranças operacionais desempenham papel central na aplicação prática da Política, sendo responsáveis por orientar suas equipes, acompanhar desempenho, promover ambiente de trabalho respeitoso e colaborar na identificação de necessidades formativas ou

situações que demandem intervenção institucional. A atuação das chefias deve refletir os valores organizacionais, contribuindo para consolidação de cultura ética, inclusiva e orientada por resultados.

Aos profissionais compete observar as normas internas, atuar com responsabilidade técnica, zelar pelo cumprimento das diretrizes estabelecidas e colaborar ativamente com os processos institucionais de desenvolvimento, avaliação e melhoria contínua. O comprometimento individual é elemento essencial para o êxito coletivo das políticas implementadas.

Os mecanismos de controle interno e auditoria, quando existentes, deverão acompanhar a execução das práticas relacionadas à gestão de pessoas, verificando conformidade, identificando eventuais desvios e propondo medidas corretivas. A atuação dessas instâncias contribui para fortalecimento da governança e para prevenção de riscos institucionais.

A definição e o cumprimento das responsabilidades institucionais reforçam a coerência organizacional, asseguram previsibilidade das ações e fortalecem a integridade administrativa. Ao estabelecer papéis claramente delimitados e mecanismos de supervisão estruturados, a instituição consolida modelo de gestão transparente, eficiente e alinhado aos princípios de responsabilidade social e excelência na prestação de serviços.

## **16. Monitoramento, Revisão Periódica e Atualização da Política**

A efetividade desta Política de Gestão de Pessoas está diretamente vinculada à existência de mecanismos estruturados de monitoramento, revisão periódica e atualização sistemática, capazes de assegurar sua aderência contínua às necessidades institucionais, às exigências normativas e às transformações do ambiente organizacional. Instrumentos normativos que não são acompanhados, avaliados e revisados tendem a perder relevância prática; por essa razão, esta Política deve ser compreendida como documento dinâmico, sujeito a aprimoramento constante, de modo a refletir a evolução das práticas de governança e das demandas institucionais.

O monitoramento da aplicação das diretrizes aqui estabelecidas deverá ocorrer de forma contínua e integrada, por meio da análise articulada de indicadores institucionais, relatórios técnicos, resultados de auditorias internas, avaliações de desempenho, pesquisas de clima organizacional, registros de saúde ocupacional e demais instrumentos de acompanhamento previstos ao longo do documento. A consolidação e interpretação qualificada dessas informações permitirão verificar o grau de efetividade das medidas adotadas, identificar lacunas na implementação e subsidiar decisões estratégicas voltadas

ao aprimoramento da gestão de pessoas.

A revisão periódica deverá ser realizada em intervalos previamente definidos ou sempre que identificada necessidade decorrente de alterações legislativas, modificações estruturais, ampliação de atividades, celebração de novos contratos ou constatação de inconsistências práticas na aplicação das normas vigentes. Esse processo não deve limitar-se a mera atualização formal de texto, mas envolver análise crítica e contextualizada das disposições existentes, avaliando sua adequação à realidade organizacional e sua coerência com os objetivos estratégicos institucionais.

As propostas de atualização deverão ser formalmente registradas, acompanhadas de fundamentação técnica clara e submetidas à instância competente para deliberação e aprovação, observando fluxos decisórios previamente definidos. A formalização das alterações assegura rastreabilidade administrativa, preservação da memória institucional e transparência no processo decisório, além de permitir acompanhamento histórico da evolução normativa da organização.

Após aprovação das revisões, deverá ser assegurada ampla e adequada divulgação do conteúdo atualizado, utilizando-se os canais institucionais de comunicação interna para garantir ciência inequívoca dos profissionais. A efetividade de qualquer atualização normativa depende da compreensão e internalização das alterações promovidas; por essa razão, a comunicação deve ser clara, estruturada e, quando necessário, acompanhada de orientações complementares ou ações formativas que reforcem as mudanças implementadas.

O controle documental das versões da Política deverá ser mantido de forma organizada, com registro de datas de vigência, histórico de alterações e indicação das instâncias responsáveis pela aprovação. A manutenção desse controle fortalece segurança jurídica, facilita auditorias internas e externas e demonstra maturidade na gestão normativa institucional.

Ao institucionalizar mecanismos consistentes de monitoramento, revisão e atualização, a instituição reafirma compromisso com melhoria contínua, responsabilidade administrativa e governança transparente. A capacidade de revisar criticamente suas próprias diretrizes, ajustando-as de forma técnica e fundamentada, evidencia maturidade organizacional e fortalece a sustentabilidade das práticas de gestão de pessoas no longo prazo.

## **17. Disposições Finais**

A presente Política de Gestão de Pessoas consolida as diretrizes institucionais que orientam a administração, o desenvolvimento e o acompanhamento das relações de trabalho, devendo ser observada por todos os profissionais, independentemente da natureza do vínculo ou do nível hierárquico ocupado. Seu conteúdo possui caráter normativo interno, vinculando condutas, processos decisórios e práticas administrativas às diretrizes aqui estabelecidas, sem prejuízo da observância da legislação vigente e de demais instrumentos regulatórios aplicáveis.

A interpretação das disposições constantes nesta Política deverá observar os princípios institucionais, a legislação trabalhista e normativa aplicável, bem como os valores que fundamentam a atuação organizacional, especialmente aqueles relacionados à ética, à inclusão, à responsabilidade social e à excelência na prestação de serviços. Em caso de eventual conflito entre normas internas e legislação superveniente, prevalecerá o disposto na legislação aplicável, devendo ser promovida atualização formal do documento para adequação às novas exigências.

As situações não previstas expressamente nesta Política deverão ser analisadas pelas instâncias competentes, à luz dos princípios de razoabilidade, proporcionalidade, legalidade e interesse institucional, garantindo decisões fundamentadas e alinhadas à governança organizacional. A ausência de previsão específica não autoriza práticas contrárias aos valores institucionais ou à legislação vigente, devendo sempre prevalecer postura responsável e tecnicamente fundamentada.

Esta Política entra em vigor na data de sua aprovação formal pela instância competente, revogando disposições internas anteriores que tratem de matéria correlata e que sejam incompatíveis com seu conteúdo. A vigência do documento não impede a edição de normativos complementares, manuais operacionais ou instruções internas que detalhem procedimentos específicos, desde que estejam em consonância com as diretrizes aqui estabelecidas.

### **17.1 Cláusula de Conformidade com Órgãos de Controle**

A presente Política de Gestão de Pessoas deverá ser interpretada, aplicada e atualizada em consonância com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, com as boas práticas de governança, integridade, transparência e controle interno, bem como com as normas legais e regulamentares aplicáveis às entidades que executam atividades de interesse público e às Organizações Sociais, quando cabível. Sua implementação observará, ainda, as orientações e exigências emanadas dos órgãos de

controle interno e externo, das instâncias fiscalizatórias competentes e dos instrumentos normativos e contratuais que disciplinem a atuação institucional.

Sempre que houver alteração legislativa, recomendação de auditoria, determinação de órgão de fiscalização, evolução das boas práticas de governança ou identificação de necessidade de aprimoramento, a instituição promoverá revisão dos dispositivos pertinentes, de modo a assegurar aderência normativa, segurança jurídica, rastreabilidade administrativa e compatibilidade permanente entre as práticas de gestão de pessoas e os parâmetros de controle e accountability exigidos para sua atuação. Esta cláusula reafirma o compromisso institucional com a conformidade, a integridade, a responsabilidade administrativa e a melhoria contínua, consolidando a Política como instrumento efetivo de governança e de proteção do interesse institucional e público.

A consolidação deste instrumento normativo reafirma o compromisso institucional com governança responsável, transparência administrativa e valorização do capital humano como elemento central da sustentabilidade organizacional. Ao estabelecer parâmetros claros e estruturados para a gestão de pessoas, a instituição fortalece sua identidade institucional, amplia segurança jurídica interna e assegura que suas práticas estejam alinhadas aos mais elevados padrões de integridade, profissionalismo e responsabilidade social.

Data da Aprovação: 15/01/2025