



Política de Gestão de Pessoas



CNPJ 06.057.477/0001-90

Rua: Visconde de Pirajá, 414, sala 718 CEP –
22.410-905 – Ipanema - RJ



Sumário

Sumário	2
1. Apresentação Institucional da Política de Gestão de Pessoas.....	6
1.1 Contextualização Institucional e Fundamentos da Política	7
1.2 Gestão de Pessoas como Eixo Estratégico da Governança.....	8
1.3 Compromisso com Excelência, Inclusão e Responsabilidade Social	10
1.4 Integração da Política com a Missão e os Objetivos Institucionais	11
2. Base Normativa, Conformidade e Diretrizes Legais	12
2.1 Fundamentos Constitucionais e Administrativos.....	14
2.2 Marco Legal Aplicável às Relações de Trabalho	15
2.3 Normas de Integridade, Proteção de Dados e Controle Institucional	17
2.4 Diretrizes de Conformidade e Atualização Normativa	18
3. Objetivos Estratégicos da Gestão de Pessoas	19
3.1 Fortalecimento da Capacidade Institucional.....	21
3.2 Atração, Retenção e Valorização de Profissionais	22
3.3 Desenvolvimento Contínuo e Sustentabilidade Organizacional.....	23
3.4 Alinhamento entre Pessoas, Processos e Resultados Institucionais.....	24
4. Princípios Norteadores da Gestão de Pessoas.....	26
4.1 Legalidade, Impessoalidade e Segurança Jurídica.....	27
4.2 Transparência, Isonomia e Critério Técnico	28
4.3 Valorização da Dignidade Humana e Inclusão	29
4.4 Eficiência, Responsabilidade e Compromisso com Resultados	31
4.5 Ética, Integridade e Accountability.....	32
5. Estrutura Organizacional e Governança de Pessoas	33
5.1 Estrutura Funcional e Organização Institucional.....	36
5.2 Segregação de Responsabilidades e Controles Internos	37
5.3 Papel Estratégico da Gestão de Pessoas.....	39

5.4	Gestão de Riscos em Pessoas.....	40
5.5	Integração entre Liderança, Gestão e Governança	42
6.	Planejamento de Pessoal e Dimensionamento de Equipes	43
6.1	Planejamento Estratégico da Força de Trabalho	44
6.2	Dimensionamento Técnico de Equipes.....	46
6.3	Análise de Competências e Necessidades Institucionais	47
6.4	Continuidade Operacional, Sucessão e Contingência.....	49
7.	Recrutamento e Seleção	51
7.1	Diretrizes de Atração de Talentos	52
7.2	Processo Seletivo e Critérios Técnicos	54
7.3	Formação de Cadastro Reserva.....	55
7.4	Integração Institucional de Novos Profissionais.....	57
7.5	Recrutamento, Mérito e Alinhamento Cultural.....	58
8.	Desenvolvimento e Capacitação Profissional	59
8.1	Educação Permanente	61
8.2	Plano Individual de Desenvolvimento	63
8.3	Capacitações Obrigatórias	64
8.4	Formação em Acessibilidade e Direitos da Pessoa com Deficiência.....	66
8.5	Desenvolvimento de Lideranças e Competências Estratégicas	68
9.	Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências	69
9.1	Critérios de Avaliação	71
9.2	Periodicidade e Metodologia	72
9.3	Feedback e Plano de Melhoria.....	74
9.4	Reconhecimento e Progressão	76
9.5	Integração entre Desempenho, Desenvolvimento e Governança	77
10.	Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho	79
10.1	Diretrizes Gerais de Saúde e Segurança Ocupacional	80

10.2	PCMSO.....	82
10.3	PGR.....	84
10.4	SESMT e SIPAT.....	85
10.5	Saúde Mental e Apoio Psicossocial.....	87
10.6	Monitoramento de Indicadores Ocupacionais.....	88
11.	Clima Organizacional, Engajamento e Cultura Institucional.....	90
11.1	Pesquisa de Clima.....	91
11.2	Programas de Valorização.....	93
11.3	Comunicação Interna.....	94
11.4	Canal de Escuta e Integridade.....	96
11.5	Fortalecimento da Cultura Institucional.....	97
12.	Gestão de Indicadores e Monitoramento de Desempenho Organizacional.....	99
12.1	Indicadores Estratégicos de Pessoas.....	101
12.2	Integração entre Indicadores de Pessoas e Resultados Institucionais.....	102
12.3	Monitoramento, Análise Crítica e Tomada de Decisão.....	103
12.4	Uso Gerencial dos Dados para Melhoria Contínua.....	105
13.	Ética, Conduta e Integridade nas Relações de Trabalho.....	106
13.1	Princípios Éticos nas Relações Profissionais.....	108
13.2	Vedação ao Nepotismo e Conflito de Interesses.....	109
13.3	Prevenção ao Assédio, à Discriminação e a Condutas Incompatíveis.....	111
13.4	Responsabilização, Apuração e Medidas Aplicáveis.....	112
14.	Arquivamento, Controle Interno e Auditoria.....	114
14.1	Gestão Documental e Retenção de Registros.....	115
14.2	Rastreabilidade Administrativa e Proteção Informacional.....	117
14.3	Controle Interno e Verificação de Conformidade.....	119
14.4	Auditoria, Aprendizado Institucional e Melhoria dos Processos.....	120
15.	Responsabilidades Institucionais.....	122

15.1	Competências da Alta Administração	123
15.2	Atribuições da Área de Gestão de Pessoas	125
15.3	Responsabilidades das Lideranças	126
15.4	Deveres dos Profissionais	128
15.5	Papel das Instâncias de Controle e Supervisão	129
16.	Monitoramento, Revisão Periódica e Atualização da Política	131
16.1	Monitoramento da Efetividade da Política	132
16.2	Revisão Periódica e Critérios de Atualização	134
16.3	Controle de Versões e Gestão Normativa	135
16.4	Aprimoramento Permanente do Modelo de Gestão de Pessoas.....	136
17.	Disposições Finais	138
17.1	Vigência e Aplicação Institucional.....	139
17.2	Interpretação, Casos Omissos e Competência Decisória.....	141
17.3	Cláusula de Conformidade com Órgãos de Controle	142
17.4	Compromisso Institucional com Integridade, Inclusão e Excelência	143

1. Apresentação Institucional da Política de Gestão de Pessoas

A presente Política de Gestão de Pessoas constitui instrumento normativo e estratégico destinado a organizar, orientar e consolidar as diretrizes institucionais aplicáveis à administração do capital humano, reconhecendo que a qualidade, a estabilidade e a legitimidade da atuação organizacional dependem, em larga medida, da forma como as pessoas são atraídas, integradas, desenvolvidas, acompanhadas e valorizadas ao longo de sua trajetória profissional. Em instituições comprometidas com responsabilidade social, com a promoção de direitos e com a prestação de serviços de elevada relevância humana e técnica, a gestão de pessoas não pode ser compreendida como função meramente operacional ou restrita ao cumprimento de rotinas administrativas. Ela ocupa posição central na governança institucional, pois influencia diretamente a qualidade das decisões, a consistência dos processos, a sustentabilidade das equipes e a capacidade de realização da missão organizacional.

A política ora estabelecida parte da compreensão de que não existe excelência institucional sem estrutura humana qualificada, eticamente orientada, adequadamente dimensionada e comprometida com os valores que sustentam a identidade da organização. O desempenho das pessoas, individual e coletivamente considerado, afeta não apenas a produtividade ou a regularidade das atividades internas, mas também a experiência dos usuários, a segurança dos serviços, a credibilidade institucional, a relação com parceiros e órgãos de controle e a coerência entre aquilo que a instituição afirma defender e aquilo que efetivamente pratica em sua rotina. A gestão de pessoas, nesse cenário, deixa de ser área de suporte para assumir natureza transversal e estratégica, articulando-se com planejamento, integridade, desenvolvimento institucional e governança.

Ao formalizar esta Política, a instituição estabelece um referencial estruturado para orientar decisões e práticas relacionadas ao ciclo completo das relações de trabalho, abrangendo planejamento de pessoal, recrutamento, seleção, integração, capacitação, avaliação de desempenho, saúde ocupacional, valorização profissional, clima organizacional, ética nas relações laborais, monitoramento de indicadores e revisão contínua dos seus próprios mecanismos de gestão. Essa amplitude é intencional. A gestão de pessoas precisa ser pensada como sistema integrado, em que cada etapa influencia a seguinte e em que as escolhas feitas no ingresso, no desenvolvimento, no acompanhamento e no reconhecimento repercutem diretamente sobre a qualidade institucional como um todo.



Também é fundamental afirmar que esta Política não foi concebida apenas para organizar procedimentos. Seu propósito é mais profundo: estruturar cultura institucional baseada em responsabilidade, profissionalismo, inclusão, transparência, respeito à dignidade humana, proteção contra discriminação e compromisso com melhoria contínua. Em contextos nos quais a atuação institucional se relaciona com pessoas em situação de vulnerabilidade, com atendimento especializado, com saúde, com acessibilidade e com promoção de direitos, a forma de gerir pessoas precisa refletir, internamente, os mesmos valores de respeito, cuidado, equidade e integridade que a organização projeta externamente.

A presente seção introdutória tem, portanto, a finalidade de situar a Política de Gestão de Pessoas como documento estruturante da governança institucional, apresentar seus fundamentos conceituais e reafirmar que o cuidado com as pessoas que compõem a organização é condição essencial para a manutenção de ambiente de trabalho ético, seguro, tecnicamente consistente e alinhado aos compromissos institucionais assumidos.

1.1 Contextualização Institucional e Fundamentos da Política

A construção de uma Política de Gestão de Pessoas formalmente estruturada decorre do reconhecimento de que o capital humano representa um dos ativos mais relevantes da organização, não apenas em razão da execução material das atividades, mas pela influência decisiva que exerce sobre a cultura institucional, a confiabilidade dos processos, a qualidade técnica das entregas e a concretização da missão organizacional. Em instituições que operam em campos sensíveis, marcados por responsabilidade social, atenção à dignidade humana, exigência de conformidade normativa e necessidade de excelência relacional e técnica, a administração de pessoas precisa estar apoiada em fundamentos claros, coerentes e compatíveis com a complexidade do ambiente organizacional.

Essa contextualização institucional exige compreender que as relações de trabalho não podem ser conduzidas apenas por lógica reativa, fragmentada ou excessivamente informal. A ausência de diretrizes consolidadas tende a produzir assimetrias de tratamento, fragilidade na tomada de decisão, insegurança jurídica, baixa previsibilidade para profissionais e lideranças e enfraquecimento da capacidade institucional de alinhar desempenho, valores e objetivos estratégicos. A presente Política surge, assim, como resposta estruturada à necessidade de transformar a gestão de pessoas em processo mais maduro, transparente, técnico e articulado com a governança da organização.





Os fundamentos desta Política estão assentados na valorização da dignidade da pessoa humana, no respeito à diversidade, na importância da inclusão como princípio organizacional, na centralidade da ética nas relações laborais e no reconhecimento de que o desenvolvimento institucional depende de equipes qualificadas, protegidas, orientadas e comprometidas com resultados sustentáveis. Esses fundamentos não são meramente declaratórios. Eles operam como critérios de interpretação e aplicação de todas as práticas de gestão de pessoas, influenciando desde a definição de perfis profissionais até a condução de avaliações, programas de desenvolvimento, medidas de proteção à saúde e mecanismos de escuta institucional.

Outro fundamento essencial reside na compreensão da gestão de pessoas como atividade integrada ao planejamento institucional. Isso significa que decisões relacionadas a recrutamento, dimensionamento, capacitação, avaliação e valorização profissional não devem ocorrer de forma isolada ou desconectada das prioridades estratégicas da organização. Ao contrário, precisam dialogar com metas institucionais, com a realidade das áreas, com os riscos operacionais identificados e com a necessidade de preservação da qualidade dos serviços prestados. A política de pessoas deixa, assim, de ser acessória e passa a compor o núcleo da gestão organizacional.



A presente Política também se fundamenta na necessidade de estabelecer ambiente de trabalho previsível e orientador. Profissionais e lideranças precisam dispor de parâmetros claros quanto às expectativas institucionais, aos critérios de desenvolvimento, aos deveres funcionais, às formas de reconhecimento, aos mecanismos de proteção e aos instrumentos de responsabilização eventualmente aplicáveis. A segurança institucional depende, em grande parte, dessa clareza. Uma política bem formulada reduz ambiguidades, fortalece coerência decisória e amplia a confiança no modo como a instituição administra suas relações de trabalho.

Dessa forma, a contextualização institucional e os fundamentos desta Política afirmam que a gestão de pessoas será tratada como dimensão estruturante da vida organizacional, orientada por princípios de legalidade, integridade, inclusão, responsabilidade técnica e melhoria contínua, sempre em consonância com a missão institucional e com o compromisso de oferecer ambiente de trabalho ético, seguro e profissionalmente qualificado.

1.2 Gestão de Pessoas como Eixo Estratégico da Governança

A Gestão de Pessoas deve ser compreendida como eixo estratégico da governança institucional porque a forma como a organização administra seu quadro profissional influencia diretamente a qualidade da tomada de decisão, a capacidade de execução das políticas internas.





a estabilidade dos fluxos operacionais, a mitigação de riscos e a sustentabilidade dos resultados institucionais. Não se trata apenas de organizar admissões, férias, registros e obrigações formais. Trata-se de estruturar, de maneira contínua e responsável, a relação entre pessoas, competências, responsabilidades e objetivos organizacionais.

A governança institucional depende de clareza de papéis, previsibilidade de processos, integridade de decisões e capacidade de alinhar prática cotidiana aos princípios que a organização afirma sustentar. Nesse contexto, a gestão de pessoas exerce função central porque é por meio dela que a instituição compõe suas equipes, define expectativas funcionais, organiza o exercício da liderança, promove desenvolvimento, acompanha desempenho, corrige fragilidades e fortalece a cultura interna. Uma governança robusta exige, necessariamente, política de pessoas igualmente robusta.

Ao ser tratada como eixo estratégico, a gestão de pessoas deixa de ocupar posição periférica e passa a dialogar com planejamento institucional, controle interno, gestão de riscos, integridade organizacional, qualidade assistencial e sustentabilidade administrativa. Isso significa que decisões sobre força de trabalho, perfis profissionais, capacitação, saúde ocupacional, clima institucional e reconhecimento de desempenho precisam ser consideradas parte da arquitetura de governança, e não matéria exclusivamente operacional ou setorial. A instituição governa melhor quando gere melhor suas pessoas.

Essa centralidade também se manifesta na capacidade da gestão de pessoas de produzir inteligência institucional. Indicadores de rotatividade, absenteísmo, desempenho, qualificação, riscos psicossociais, aderência a capacitações, evolução de competências e clima organizacional oferecem subsídios valiosos para decisões estratégicas. Quando bem tratados, esses dados permitem antecipar problemas, reorganizar fluxos, fortalecer lideranças, revisar políticas e orientar investimentos em desenvolvimento humano de forma mais racional e efetiva. A gestão de pessoas, nesse sentido, não apenas executa rotinas; ela informa e qualifica a governança.

Outro aspecto importante é que a governança depende de estruturas de responsabilização claras. A política de pessoas contribui para isso ao delimitar deveres, organizar mecanismos de avaliação, prever canais de escuta, estruturar medidas de desenvolvimento e, quando necessário, indicar caminhos de apuração e correção. A gestão de pessoas fortalece accountability institucional porque ajuda a transformar expectativas abstratas em compromissos profissionais identificáveis, passíveis de acompanhamento e revisão.





Assim, reconhecer a gestão de pessoas como eixo estratégico da governança significa afirmar que a qualidade institucional começa na forma como a organização compõe, desenvolve, acompanha e protege suas equipes. Essa Política reflete precisamente esse entendimento: pessoas não são apenas recurso de execução, mas elemento central da governança, da integridade e da capacidade de realização da missão institucional.

1.3 Compromisso com Excelência, Inclusão e Responsabilidade Social

Esta Política é orientada por compromisso institucional simultâneo com excelência, inclusão e responsabilidade social, entendidos como elementos indissociáveis da forma como a organização administra sua força de trabalho e estrutura sua cultura interna. Esses compromissos não podem ser tratados como atributos reputacionais apartados das práticas cotidianas de gestão. Eles precisam estar presentes no modo como a instituição recruta, integra, capacita, avalia, reconhece, protege e se relaciona com os profissionais que compõem sua estrutura.

O compromisso com excelência exige que a gestão de pessoas seja conduzida com critério técnico, planejamento, clareza de processos e foco na qualificação permanente das equipes. Excelência, aqui, não significa apenas alto desempenho produtivo ou cumprimento formal de metas. Significa construir ambiente institucional em que as pessoas disponham de parâmetros claros de atuação, condições adequadas de trabalho, apoio ao desenvolvimento e estruturas de governança capazes de sustentar qualidade, segurança e profissionalismo. A excelência organizacional depende de pessoas preparadas e de gestão madura sobre elas.

A inclusão, por sua vez, não deve ser compreendida como diretriz acessória ou temática restrita a ações pontuais. Ela integra a própria lógica desta Política. Isso implica compromisso com igualdade de oportunidades, combate a discriminações, respeito à diversidade, promoção de acessibilidade, valorização da dignidade humana e estruturação de ambiente organizacional em que barreiras indevidas sejam progressivamente reduzidas. Em instituições vinculadas à promoção de direitos e à atuação em contextos de deficiência, esse compromisso adquire densidade ainda maior, pois a coerência entre prática interna e missão institucional é condição de legitimidade ética.

A responsabilidade social se expressa tanto no impacto externo da atuação da organização quanto na forma como ela se relaciona internamente com seus profissionais. Uma instituição socialmente responsável não pode admitir práticas de gestão que banalizem sofrimento ocupacional, naturalizem desigualdades, reproduzam informalidade ou





enfraqueçam a proteção da dignidade dos trabalhadores. Ao contrário, deve construir ambiente de trabalho eticamente sustentável, com compromisso real com saúde, desenvolvimento, integridade e participação responsável das pessoas em sua missão.

Esses três compromissos se reforçam mutuamente. Não há excelência institucional verdadeira sem inclusão e sem responsabilidade social. Não há inclusão robusta se a gestão for tecnicamente frágil ou incapaz de oferecer desenvolvimento qualificado. Não há responsabilidade social coerente se a organização não cuidar da qualidade das relações de trabalho que sustenta. A presente Política procura justamente integrar essas dimensões, estruturando um modelo de gestão de pessoas que seja tecnicamente consistente, humanamente respeitoso e institucionalmente alinhado aos valores da organização.

Ao afirmar esse compromisso, a instituição declara que pretende gerir pessoas de forma coerente com sua identidade, com sua função social e com sua responsabilidade perante profissionais, usuários, parceiros e sociedade. Essa coerência é um dos fundamentos mais importantes da credibilidade institucional e da sustentabilidade da sua atuação.

1.4 Integração da Política com a Missão e os Objetivos Institucionais

A Política de Gestão de Pessoas somente alcança pleno sentido institucional quando integrada à missão, à visão e aos objetivos estratégicos da organização. A gestão de pessoas não pode ser concebida como sistema paralelo à atividade-fim, nem como campo autônomo voltado exclusivamente à organização de rotinas internas. Ela precisa operar como instrumento de sustentação da missão institucional, assegurando que as pessoas, as competências e as práticas de trabalho estejam alinhadas àquilo que a organização pretende realizar e aos valores pelos quais deseja ser reconhecida.

Essa integração significa que toda decisão relevante em gestão de pessoas deve ser lida à luz do projeto institucional mais amplo. O planejamento da força de trabalho precisa dialogar com as necessidades organizacionais. O recrutamento deve buscar perfis compatíveis com a missão. A capacitação precisa fortalecer competências essenciais à qualidade dos serviços. A avaliação de desempenho deve refletir aquilo que a instituição considera relevante em sua prática. A saúde ocupacional, o clima organizacional e os mecanismos de escuta precisam contribuir para sustentabilidade das equipes que executam essa missão no cotidiano. Nada disso é neutro ou periférico; tudo integra a capacidade real da organização de cumprir seu propósito.





A conexão com os objetivos institucionais também impede que a política de pessoas se torne genérica ou descolada da realidade operacional. Uma organização com compromisso com inclusão, acessibilidade, excelência assistencial, integridade e responsabilidade social precisa refletir essas prioridades na forma como administra seu capital humano. Isso inclui desde a escolha dos critérios seletivos até o conteúdo das formações, passando pela organização dos instrumentos de avaliação, pela valorização de competências específicas e pela forma como lida com ética, conduta e proteção das pessoas no ambiente de trabalho.

Outro aspecto central dessa integração é a capacidade de produzir coerência interna. Quando a política de pessoas está alinhada à missão, os profissionais passam a compreender com maior clareza a relação entre sua atuação e o propósito institucional. O trabalho ganha sentido mais nítido, a cultura organizacional se fortalece e as lideranças passam a dispor de base mais consistente para orientar comportamentos, expectativas e prioridades. A política deixa de ser apenas documento normativo para se tornar referência viva de alinhamento institucional.

Também é importante destacar que a integração com os objetivos da organização amplia a utilidade estratégica da gestão de pessoas. Resultados de avaliação, indicadores de desempenho humano, análise de riscos em pessoas, dados de saúde ocupacional e informações sobre desenvolvimento profissional deixam de ter valor apenas setorial e passam a alimentar a inteligência institucional sobre sua própria capacidade de execução, estabilidade e crescimento. A gestão de pessoas contribui, assim, para a tomada de decisão em nível estratégico.

Ao integrar esta Política à missão e aos objetivos institucionais, a organização afirma que pretende gerir pessoas com intencionalidade estratégica, coerência ética e compromisso com resultados sustentáveis. O capital humano não será tratado como dimensão acessória da vida organizacional, mas como elemento constitutivo da sua capacidade de existir, servir e evoluir com integridade e excelência.

2. Base Normativa, Conformidade e Diretrizes Legais

A presente Política de Gestão de Pessoas está fundamentada em base normativa ampla e articulada, composta por princípios constitucionais, legislação infraconstitucional, normas regulamentares, diretrizes de integridade, instrumentos internos de governança e referenciais técnicos aplicáveis ao contexto institucional. Essa base não possui função apenas formal ou declaratória. Ela constitui o alicerce jurídico e administrativo que confere legitimidade às





práticas de gestão de pessoas, orienta a tomada de decisão, protege a organização contra desvios de conformidade e assegura que as relações de trabalho sejam conduzidas dentro de parâmetros compatíveis com legalidade, segurança jurídica, responsabilidade institucional e respeito à dignidade humana.

Em instituições que atuam em áreas sensíveis, com forte repercussão social, responsabilidade técnica ampliada e interação frequente com exigências de controle e fiscalização, a gestão de pessoas não pode ser construída com base em costume organizacional difuso, decisões casuísticas ou mera repetição de práticas históricas. É indispensável que os processos relacionados a ingresso, desenvolvimento, avaliação, saúde ocupacional, conduta, proteção de dados e responsabilização estejam apoiados em referencial normativo claro, interpretado de forma sistemática e traduzido em procedimentos internos coerentes. A consistência jurídica da política de pessoas é parte da própria integridade da instituição.

A conformidade, nesse contexto, deve ser compreendida de maneira ampla. Não se trata apenas de evitar ilegalidades evidentes ou de cumprir exigências documentais mínimas. Trata-se de estruturar a gestão de pessoas em conformidade com princípios de administração responsável, observando direitos e deveres, prevenindo riscos trabalhistas, protegendo dados pessoais, respeitando parâmetros éticos, assegurando rastreabilidade dos atos e mantendo capacidade institucional de demonstrar a regularidade das decisões adotadas. A conformidade funciona, assim, como eixo de segurança organizacional e de credibilidade perante profissionais, usuários, parceiros e órgãos de controle.

Também é importante afirmar que a base normativa da Política não se limita a reproduzir comandos legais abstratos. Seu papel é traduzir, para o plano institucional, as exigências e diretrizes que precisam orientar a prática cotidiana da gestão de pessoas. A norma interna não substitui a legislação, mas a internaliza, organiza sua aplicação e oferece parâmetros operacionais para sua concretização no ambiente organizacional. Por isso, a leitura desta Política deve sempre ocorrer em articulação com os marcos legais superiores, com os normativos internos correlatos e com a missão institucional que justifica sua existência.

Outro aspecto essencial desta seção é o reconhecimento de que a base normativa exige atualização permanente. Alterações legislativas, evolução jurisprudencial, novas exigências regulatórias, orientações de órgãos de controle e amadurecimento das boas práticas de governança podem demandar revisão dos procedimentos internos e aperfeiçoamento da própria





Política. A conformidade, portanto, não é estado fixo, mas compromisso contínuo de atualização e aderência normativa.

Esta seção tem a finalidade de estabelecer os fundamentos legais e institucionais que orientam a Política de Gestão de Pessoas, reafirmando que toda prática relacionada ao capital humano deverá estar em consonância com os princípios do ordenamento jurídico, com os deveres de governança e com os mecanismos de integridade e controle que sustentam a atuação institucional.

2.1 Fundamentos Constitucionais e Administrativos

A Política de Gestão de Pessoas está ancorada, em primeiro plano, nos fundamentos constitucionais e administrativos que regem a atuação institucional responsável e orientam a interpretação de todos os atos relacionados à administração de pessoas, à organização do trabalho e à condução das relações funcionais. Esses fundamentos não se limitam à condição de referências abstratas do sistema jurídico. Eles operam como critérios normativos concretos para formulação, aplicação e controle das práticas internas de gestão de pessoas, especialmente em contextos organizacionais voltados à execução de atividades de relevante interesse social.

Entre esses fundamentos, sobressaem os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, que oferecem base estruturante para a condução de processos como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, gestão de saúde ocupacional, definição de responsabilidades, apuração de condutas e uso de recursos institucionais no campo da gestão de pessoas. A legalidade exige que toda decisão relacionada ao quadro funcional esteja fundada em competência legítima e em parâmetros normativos válidos. A impessoalidade afasta favorecimentos, perseguições e discricionariedades indevidas. A moralidade impõe padrão ético qualificado de atuação institucional. A publicidade assegura transparência adequada e rastreabilidade dos atos. A eficiência orienta a busca de resultados com qualidade, racionalidade e responsabilidade no uso dos recursos humanos.

Esses princípios devem ser interpretados de forma integrada. A eficiência não autoriza relativização da legalidade. A publicidade não afasta a necessidade de proteção de dados e de preservação da confidencialidade em situações sensíveis. A impessoalidade não elimina a necessidade de análise individualizada do desempenho ou de situações funcionais específicas, desde que essa análise se mantenha técnica e justificada. A moralidade, por sua vez, não pode ser reduzida a padrão subjetivo de conveniência, devendo se traduzir em integridade concreta das decisões e coerência entre discurso institucional e prática administrativa.





Também merece destaque a centralidade constitucional da dignidade da pessoa humana, da vedação a discriminações e da proteção aos direitos fundamentais no ambiente de trabalho. Esses fundamentos irradiam efeitos sobre toda a Política, especialmente em temas como inclusão, acessibilidade, prevenção ao assédio, proteção à saúde mental, respeito à diversidade, tratamento ético das pessoas e construção de ambiente laboral seguro e respeitoso. A gestão de pessoas não se legitima apenas por sua regularidade formal; ela precisa ser compatível com a proteção concreta da condição humana dos profissionais.

No campo administrativo, esses fundamentos também sustentam o dever de motivação das decisões, a necessidade de clareza nas atribuições, a importância da documentação adequada dos atos e a observância de controles internos compatíveis com a relevância das matérias tratadas. A administração de pessoas exige racionalidade decisória e responsabilidade organizacional, especialmente quando produz efeitos sobre vínculos laborais, desenvolvimento profissional, reconhecimento, saúde ocupacional ou responsabilização disciplinar.

Assim, os fundamentos constitucionais e administrativos afirmam que a Política de Gestão de Pessoas será interpretada e aplicada em coerência com os princípios estruturantes do ordenamento, assegurando que a gestão do capital humano ocorra com integridade, segurança jurídica, respeito à dignidade humana e aderência aos deveres institucionais de boa administração.

2.2 Marco Legal Aplicável às Relações de Trabalho

A gestão das relações de trabalho no âmbito institucional deve observar, de forma rigorosa, o conjunto de normas legais que disciplinam direitos, deveres, condições de trabalho, proteção da saúde, responsabilização, formalização documental e demais aspectos inerentes ao vínculo funcional ou contratual mantido com os profissionais. A presente Política não substitui esse marco legal, mas se subordina a ele, traduzindo-o em diretrizes internas de governança e em práticas organizacionais compatíveis com a natureza da instituição e com as exigências do ambiente em que atua.

Esse marco legal compreende, em sentido amplo, a legislação trabalhista aplicável, as normas relativas à saúde e segurança no trabalho, as diretrizes de proteção contra discriminação e assédio, os referenciais jurídicos sobre integridade e responsabilidade administrativa, as normas específicas relacionadas ao exercício profissional em áreas regulamentadas e, quando cabível, disposições contratuais, regulatórias e setoriais que incidam sobre a organização e sobre sua forma de atuação. Em contextos de prestação de serviços de saúde, promoção de





direitos e interação com estruturas públicas ou de interesse coletivo, o ambiente normativo tende a ser ainda mais sensível e multifacetado, exigindo atenção contínua da gestão de pessoas.

A conformidade com esse marco legal possui implicações práticas relevantes. A admissão de profissionais exige observância das regras formais aplicáveis ao vínculo. A gestão da jornada, da saúde ocupacional e da documentação funcional depende de aderência a normas específicas. A condução de processos seletivos, avaliações de desempenho, medidas disciplinares, afastamentos e desligamentos deve respeitar limites jurídicos claros. O tratamento de dados e registros sensíveis demanda observância de regras próprias de finalidade, segurança e confidencialidade. Em todas essas frentes, a instituição precisa assegurar que suas práticas estejam alinhadas à legislação vigente e às interpretações administrativas e regulatórias pertinentes.

Também é essencial reconhecer que o marco legal não atua apenas como limite externo à ação institucional, mas como referência de proteção para a própria organização. Processos de gestão de pessoas juridicamente frágeis tendem a gerar insegurança, passivos trabalhistas, conflitos internos, instabilidade administrativa e perda de credibilidade. Já práticas alinhadas ao ordenamento fortalecem a previsibilidade, a capacidade de defesa institucional e a confiança dos profissionais nos processos internos.

A interpretação desse marco legal deve ocorrer de forma sistemática e prudente. Em matérias sensíveis, especialmente aquelas com repercussão sobre direitos individuais, saúde do trabalhador, integridade funcional ou proteção de dados, a instituição deve privilegiar leitura que preserve segurança jurídica, proporcionalidade e compatibilidade com os princípios constitucionais e administrativos que orientam esta Política. O cumprimento da norma não deve ser apenas formal; precisa ser materialmente coerente com a finalidade protetiva e organizacional das regras aplicáveis.

Dessa forma, o marco legal aplicável às relações de trabalho constitui base indispensável para a legitimidade da Política de Gestão de Pessoas, reafirmando que toda prática institucional nesse campo deverá ser conduzida com rigor normativo, responsabilidade interpretativa e compromisso com conformidade contínua.



2.3 Normas de Integridade, Proteção de Dados e Controle Institucional

A Política de Gestão de Pessoas também se fundamenta em normas e diretrizes relacionadas à integridade institucional, à proteção de dados pessoais e ao controle interno, reconhecendo que a administração do capital humano envolve tratamento de informações sensíveis, decisões com potencial impacto ético e jurídico relevante e necessidade permanente de prevenção a conflitos de interesse, favorecimentos indevidos, uso inadequado de dados e fragilidades documentais. A conformidade da gestão de pessoas depende, portanto, de sua articulação com a política mais ampla de integridade organizacional.

No campo da integridade, a presente Política se orienta pela vedação a práticas incompatíveis com a ética institucional, como nepotismo, favorecimento indevido, discriminação, assédio, uso distorcido de poder hierárquico, manipulação de processos seletivos, decisões funcionais sem base técnica ou qualquer conduta que comprometa a impessoalidade e a confiança na governança da organização. A gestão de pessoas é área sensível para riscos dessa natureza, pois lida com ingresso, avaliação, reconhecimento, desenvolvimento e responsabilização de profissionais. Por isso, deve operar com especial atenção a segregação de funções, motivação das decisões, rastreabilidade documental e mecanismos de controle.

A proteção de dados pessoais constitui outro eixo normativo central. Os processos de gestão de pessoas envolvem coleta, armazenamento, circulação e uso de informações relativas à identidade, trajetória profissional, saúde ocupacional, avaliações, registros funcionais e outras dimensões sensíveis da vida laboral dos profissionais. Essas informações devem ser tratadas com finalidade legítima, proporcionalidade, segurança, confidencialidade e controle de acesso, de modo a preservar privacidade, integridade dos registros e conformidade com as normas aplicáveis ao tratamento de dados. A gestão de pessoas, nesse aspecto, precisa atuar com elevado grau de responsabilidade informacional.

O controle institucional, por sua vez, abrange mecanismos de verificação, auditoria, supervisão e rastreabilidade capazes de assegurar que as práticas de gestão de pessoas sejam conduzidas com aderência às normas internas e externas, com documentação adequada e com possibilidade de reconstrução dos atos praticados. Isso inclui desde o registro formal de seleções, avaliações e capacitações até o controle sobre indicadores, fluxos decisórios, medidas disciplinares, arquivos funcionais e documentos de saúde ocupacional. O controle não é elemento estranho à política de pessoas; ele compõe sua própria credibilidade.

Essas normas de integridade, proteção de dados e controle devem ser lidas de maneira integrada. Não basta proteger dados se o uso da informação permanecer vulnerável a favorecimentos ou decisões antiéticas. Não basta ter controles formais se os processos forem materialmente opacos. Não basta afirmar integridade se a documentação não permitir verificação efetiva dos atos. A robustez da política depende precisamente da articulação desses três planos.

Ao incorporar esses fundamentos, a instituição reafirma que a gestão de pessoas será exercida com especial cuidado ético, documental e informacional, tratando a administração do capital humano como espaço de alta responsabilidade institucional, sujeito a deveres ampliados de conformidade, proteção e prestação de contas.

2.4 Diretrizes de Conformidade e Atualização Normativa

A conformidade normativa, no âmbito desta Política, deve ser compreendida como compromisso permanente da instituição com observância do ordenamento jurídico, adequação dos processos internos e atualização contínua dos seus referenciais de gestão de pessoas. Não se trata de tarefa pontual ou de validação eventual de documentos. Trata-se de atividade contínua de vigilância, interpretação, ajuste e fortalecimento das práticas institucionais, de modo que a gestão de pessoas permaneça alinhada às exigências legais, às boas práticas de governança e às transformações do ambiente regulatório e organizacional.

As diretrizes de conformidade exigem que a instituição mantenha atenção sistemática sobre mudanças legislativas, atualizações normativas, orientações de órgãos de controle, exigências regulatórias, alterações em regras trabalhistas, parâmetros de saúde e segurança, evolução das diretrizes de proteção de dados e demais elementos capazes de impactar o conteúdo ou a aplicação desta Política. A efetividade normativa depende dessa capacidade de adaptação responsável. Uma política juridicamente sólida hoje pode se tornar insuficiente amanhã se a organização não acompanhar a dinâmica regulatória que incide sobre sua atuação.

Também é essencial que a conformidade não seja tratada apenas como responsabilidade abstrata da área jurídica ou de controle. A gestão de pessoas, as lideranças e as instâncias de governança envolvidas devem atuar de forma articulada para assegurar que as mudanças relevantes sejam traduzidas em procedimentos internos, orientações operacionais, capacitações e ajustes documentais. A conformidade só se consolida quando a norma atualizada se converte em prática institucional coerente.



A atualização normativa desta Política deverá ocorrer por meio de fluxo formal, com registro das alterações propostas, fundamentação técnica suficiente, apreciação pelas instâncias competentes e controle de versões. Esse procedimento protege a estabilidade metodológica do documento, evita alterações informais ou contraditórias e fortalece a memória institucional sobre a evolução das regras internas. A governança documental da política é parte da sua própria segurança jurídica.

Outro aspecto importante é que a conformidade precisa dialogar com a realidade prática da organização. Atualizar não significa apenas acrescentar texto ou reproduzir comandos normativos externos, mas verificar de que modo as exigências legais e regulatórias impactam processos concretos de recrutamento, saúde ocupacional, avaliação de desempenho, integridade, desenvolvimento e gestão documental. A atualização bem feita é aquela que aproxima o documento da prática institucional sem perder densidade jurídica e técnica.

Ao estabelecer diretrizes de conformidade e atualização normativa, a instituição declara que esta Política será mantida como instrumento vivo de governança, juridicamente atento, tecnicamente coerente e continuamente ajustado às exigências aplicáveis. Esse compromisso reforça a segurança institucional e assegura que a gestão de pessoas continue operando com legitimidade, previsibilidade e aderência às melhores práticas normativas.

3. Objetivos Estratégicos da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas, no âmbito desta Política, deve ser compreendida como função estratégica orientada não apenas à administração de vínculos laborais, mas à construção de condições institucionais necessárias para que a organização execute sua missão com qualidade, estabilidade, integridade e capacidade de adaptação. Seus objetivos estratégicos precisam, portanto, refletir essa amplitude. Não se trata apenas de organizar admissões, acompanhar frequência, registrar capacitações ou conduzir avaliações periódicas. Trata-se de estruturar, de forma planejada e coerente, a relação entre pessoas, competências, cultura organizacional, governança e resultados institucionais.

Em instituições comprometidas com atuação técnica qualificada, responsabilidade social, promoção de direitos e serviços de elevada sensibilidade humana, a gestão de pessoas não pode operar com visão restrita ao presente imediato. Ela precisa ser capaz de responder a necessidades atuais e, ao mesmo tempo, preparar a organização para desafios futuros, fortalecendo seu quadro funcional, desenvolvendo lideranças, reduzindo fragilidades de





desempenho, prevenindo riscos ocupacionais, promovendo inclusão e assegurando sustentabilidade organizacional. Por isso, os objetivos estratégicos desta Política não se limitam à manutenção administrativa das equipes; eles se relacionam diretamente à capacidade institucional de crescer com responsabilidade e de manter coerência entre missão, prática e governança.

A definição desses objetivos também é importante porque oferece direção clara para todas as práticas de gestão de pessoas. O planejamento de pessoal, o recrutamento, a capacitação, a avaliação de desempenho, os programas de valorização, os mecanismos de saúde ocupacional, a gestão do clima organizacional e o monitoramento de indicadores precisam operar como partes de um mesmo sistema. Sem objetivos estratégicos explicitamente definidos, essas práticas tendem a se dispersar, perder foco e enfraquecer sua contribuição para a organização. Ao contrário, quando orientadas por finalidades claras, tornam-se instrumentos efetivos de fortalecimento institucional.

Outro aspecto central é que os objetivos estratégicos da gestão de pessoas devem equilibrar dimensões distintas, mas complementares. Devem fortalecer a capacidade institucional, mas também proteger a dignidade dos profissionais. Devem buscar desempenho qualificado, sem desconsiderar saúde, inclusão e bem-estar organizacional. Devem apoiar resultados, mas sempre em conformidade com princípios éticos, legais e administrativos. A maturidade da gestão está justamente na capacidade de sustentar esse equilíbrio.

Também é necessário reconhecer que os objetivos estratégicos da gestão de pessoas não pertencem exclusivamente à área responsável por essa política. Embora a coordenação técnica seja centralizada em gestão de pessoas, a realização desses objetivos depende da atuação integrada da alta administração, das lideranças, das equipes, das instâncias de controle e dos próprios profissionais. A política somente produzirá efeitos concretos quando seus objetivos forem reconhecidos como objetivos da instituição e não apenas como agenda setorial.

Esta seção estabelece, portanto, os objetivos estratégicos que orientam a Política de Gestão de Pessoas, afirmando que a administração do capital humano será conduzida como instrumento de fortalecimento institucional, valorização profissional, sustentabilidade organizacional e alinhamento entre pessoas, processos e missão.



3.1 Fortalecimento da Capacidade Institucional

Um dos objetivos centrais da Gestão de Pessoas consiste em fortalecer a capacidade institucional da organização, entendida como sua aptidão para executar com qualidade, segurança, continuidade e coerência as atividades que integram sua missão. Essa capacidade não depende apenas de estrutura física, sistemas, normas ou recursos financeiros. Ela depende, de forma decisiva, das pessoas que compõem a instituição, da forma como estão distribuídas, do nível de qualificação que possuem, do alinhamento entre competências e funções e da maturidade com que a organização administra seu quadro funcional.

Fortalecer a capacidade institucional por meio da gestão de pessoas significa construir equipes tecnicamente aderentes às necessidades da instituição, reduzir fragilidades de composição e desempenho, consolidar rotinas de desenvolvimento e acompanhamento, estruturar mecanismos de sucessão e contingência e criar ambiente organizacional capaz de sustentar resultados com menor vulnerabilidade a rupturas, improvisações ou dependência excessiva de soluções emergenciais. A gestão de pessoas atua, nesse sentido, como base de estabilidade e expansão institucional.

Esse fortalecimento exige planejamento consistente da força de trabalho. A organização precisa saber de que perfis necessita, quais competências são críticas, onde estão seus pontos de fragilidade, quais áreas demandam reforço e quais funções exigem desenvolvimento mais estruturado. Sem essa leitura estratégica, a capacidade institucional fica sujeita a soluções reativas, recrutamentos desalinhados e dificuldade de antecipar riscos relacionados a pessoas. A política de gestão de pessoas, ao organizar esse olhar, permite decisões mais qualificadas e coerentes com os desafios da organização.

Também é parte desse objetivo consolidar cultura profissional comprometida com ética, responsabilidade, qualidade e cooperação. A capacidade institucional não se mede apenas pelo número de profissionais disponíveis, mas pelo nível de alinhamento entre eles, pela maturidade das relações de trabalho, pela clareza das responsabilidades e pela consistência com que os valores institucionais se traduzem na prática cotidiana. A política de pessoas fortalece a instituição quando transforma esses elementos em eixo estruturante do ambiente de trabalho.

Outro ponto relevante é que o fortalecimento da capacidade institucional inclui proteção contra descontinuidade. A gestão adequada de pessoas precisa considerar riscos relacionados a rotatividade, absenteísmo, concentração de conhecimento, fragilidade de liderança, carência de capacitação e insuficiência de mecanismos de integração e sucessão. Ao prevenir essas



vulnerabilidades, a política contribui para que a organização preserve memória institucional, mantenha continuidade operacional e responda com maior segurança a contextos de mudança ou pressão.

Assim, fortalecer a capacidade institucional é objetivo estratégico que atravessa toda a Política de Gestão de Pessoas, reafirmando que a organização somente poderá cumprir sua missão com excelência se dispuser de estrutura humana estável, qualificada, orientada por critérios claros e sustentada por práticas de gestão maduras e coerentes.

3.2 Atração, Retenção e Valorização de Profissionais

Outro objetivo estratégico fundamental desta Política é assegurar condições para atrair, reter e valorizar profissionais tecnicamente qualificados, eticamente comprometidos e alinhados aos valores institucionais. Em organizações que dependem intensamente da atuação humana para prestar serviços de qualidade, promover direitos e operar com responsabilidade social, a composição do quadro profissional não pode ser tratada como variável secundária. A capacidade de atrair e manter pessoas aderentes ao projeto institucional é condição decisiva para estabilidade, desempenho e sustentabilidade organizacional.

A atração de profissionais deve ocorrer por meio de processos seletivos claros, técnicos, íntegros e compatíveis com as exigências reais das funções. Mais do que preencher vagas, a organização precisa buscar pessoas cujas competências, experiências e posturas permitam integração efetiva ao ambiente institucional e contribuição consistente para os objetivos estratégicos da entidade. A gestão de pessoas cumpre papel central nesse ponto ao alinhar recrutamento, perfil de cargo, critérios de seleção e necessidades organizacionais de médio e longo prazo.

A retenção, por sua vez, não se reduz à permanência física do profissional na instituição. Ela envolve construção de ambiente em que exista previsibilidade, clareza de expectativas, possibilidades reais de desenvolvimento, relações de trabalho respeitadas, liderança responsável, reconhecimento proporcional e sentido institucional no exercício da função. Profissionais tendem a permanecer de maneira mais comprometida em contextos onde percebem justiça, coerência, valorização e alinhamento entre discurso organizacional e prática cotidiana. A política de pessoas precisa, portanto, atuar sobre esses fatores de forma estruturada.

A valorização profissional é elemento essencial dessa dinâmica. Ela se manifesta não apenas por mecanismos formais de reconhecimento ou possibilidade de progressão, mas





também por processos seletivos justos, integração adequada, formação contínua, feedback qualificado, escuta institucional, proteção à saúde e respeito à dignidade no ambiente laboral. Valorização não pode ser tratada como ato simbólico isolado; ela precisa ser incorporada ao próprio modo como a organização administra suas relações de trabalho.

Também é importante que atração, retenção e valorização sejam orientadas por compromisso com inclusão e diversidade. A organização deve buscar profissionais qualificados de forma impessoal e acessível, evitar barreiras indevidas ao ingresso, promover igualdade de oportunidades e consolidar ambiente em que diferentes trajetórias e perfis possam se desenvolver com respeito e legitimidade. A valorização autêntica exige que o ambiente institucional seja compatível com dignidade, pluralidade e não discriminação.

Ao afirmar esse objetivo estratégico, a Política reconhece que uma instituição forte não se sustenta apenas recrutando pessoas competentes, mas também criando condições para que essas pessoas permaneçam, se desenvolvam e encontrem no ambiente organizacional reconhecimento, responsabilidade e coerência ética. Atrair, reter e valorizar profissionais é, portanto, uma das formas mais concretas de proteger a missão institucional e fortalecer sua capacidade de realização.

3.3 Desenvolvimento Contínuo e Sustentabilidade Organizacional

A promoção do desenvolvimento contínuo dos profissionais constitui objetivo estratégico essencial desta Política, pois a sustentabilidade organizacional depende da capacidade de a instituição manter suas equipes atualizadas, aptas a responder a mudanças, preparadas para lidar com riscos e comprometidas com aprimoramento técnico, ético e relacional ao longo do tempo. Em contextos de elevada complexidade regulatória, técnica e social, a simples manutenção do quadro funcional sem investimento permanente em aprendizado e evolução tende a comprometer qualidade institucional, segurança dos processos e coerência com as exigências da missão organizacional.

O desenvolvimento contínuo deve ser entendido como processo estruturado e permanente, articulando capacitação, educação permanente, avaliação de desempenho, feedback, planos individuais de desenvolvimento e fortalecimento das competências coletivas da organização. Não se trata de oferta esporádica de treinamentos, mas da construção de sistema institucional em que o crescimento profissional esteja vinculado à melhoria dos serviços, à redução de vulnerabilidades e à formação de capacidade institucional duradoura.





Esse objetivo relaciona-se diretamente à sustentabilidade organizacional porque instituições sustentáveis não dependem apenas de estabilidade financeira ou boa reputação. Dependem também de equipes aptas a preservar qualidade, adaptar-se a mudanças normativas e tecnológicas, suceder funções críticas, responder a contextos de pressão e manter coerência entre crescimento institucional e maturidade interna. A política de pessoas contribui para essa sustentabilidade quando transforma desenvolvimento em estratégia e não em ação residual.

Também é importante reconhecer que o desenvolvimento contínuo possui dimensão preventiva. Muitas fragilidades operacionais, conflitos de desempenho, riscos assistenciais, falhas de liderança e dificuldades de integração entre áreas decorrem não apenas de problemas individuais, mas de ausência de investimento estruturado em formação, acompanhamento e amadurecimento profissional. Ao priorizar o desenvolvimento, a instituição reduz a necessidade de respostas exclusivamente corretivas e fortalece ambiente organizacional mais preparado, resiliente e tecnicamente consistente.

Outro aspecto relevante é que a sustentabilidade organizacional depende de compartilhamento de conhecimento e de preservação da memória institucional. O desenvolvimento contínuo deve estimular não apenas crescimento individual, mas também circulação de saberes, aprendizagem coletiva, formação de novas lideranças e consolidação de práticas que não fiquem concentradas em poucos profissionais ou em experiências isoladas. A política de pessoas fortalece a instituição quando transforma aprendizado em ativo organizacional e não apenas em patrimônio individual.

Dessa forma, o objetivo estratégico de promover desenvolvimento contínuo e sustentabilidade organizacional reafirma que a gestão de pessoas será orientada para o futuro, buscando não apenas resolver demandas presentes, mas construir base humana estável, evolutiva e preparada para sustentar a missão institucional com qualidade, integridade e permanência.

3.4 Alinhamento entre Pessoas, Processos e Resultados Institucionais

A Gestão de Pessoas também tem como objetivo estratégico assegurar alinhamento entre pessoas, processos e resultados institucionais, reconhecendo que a qualidade do trabalho não depende apenas da competência individual dos profissionais, mas da forma como essa competência é integrada aos fluxos organizacionais, às prioridades estratégicas e aos resultados que a instituição precisa alcançar. Sem esse alinhamento, mesmo equipes qualificadas podem





atuar de modo fragmentado, com baixa sinergia entre áreas, desperdício de potencial humano e dificuldade de converter esforço profissional em efetividade institucional.

Alinhar pessoas, processos e resultados significa garantir que as atribuições estejam claras, que as competências exigidas guardem relação com as funções desempenhadas, que os mecanismos de avaliação reflitam expectativas reais e que os processos de recrutamento, capacitação, desenvolvimento e reconhecimento estejam conectados àquilo que a instituição considera central para sua missão. A política de pessoas precisa funcionar como elo entre a organização do trabalho e os resultados desejados, evitando desconexão entre o que se pede às pessoas e o que os processos institucionais efetivamente exigem delas.

Esse alinhamento exige coerência em diferentes níveis. No plano individual, significa que cada profissional deve compreender seu papel, suas responsabilidades e a forma como sua atuação contribui para os objetivos institucionais. No plano das equipes, significa que as relações de trabalho e os fluxos de cooperação entre áreas precisam ser compatíveis com a entrega de resultados consistentes. No plano organizacional, significa que a política de pessoas deve apoiar o planejamento estratégico e ser retroalimentada pelos resultados efetivamente produzidos pela instituição.

Também é importante observar que esse alinhamento não pode ser construído apenas por cobrança de desempenho. Ele depende de desenho adequado de processos, clareza de critérios, liderança orientadora, comunicação interna eficiente, capacitação proporcional às exigências das funções e mecanismos de escuta que permitam identificar onde o problema está no profissional, no processo, na estrutura ou na interação entre esses elementos. A maturidade da gestão está em compreender que pessoas e processos se condicionam mutuamente.

A articulação entre pessoas, processos e resultados fortalece, ainda, a legitimidade das decisões de gestão de pessoas. Recrutar, avaliar, capacitar e reconhecer tornam-se atos mais coerentes quando baseados em expectativas institucionais claras e em resultados organizacionais concretamente relevantes. A política deixa de operar por abstrações e passa a dialogar com aquilo que a instituição realmente precisa sustentar e melhorar.

Assim, ao afirmar esse objetivo estratégico, a Política estabelece que a gestão de pessoas será conduzida como mecanismo de integração entre atuação profissional, funcionamento institucional e realização da missão, promovendo maior coerência entre o desenvolvimento humano, a organização do trabalho e os resultados que a instituição se compromete a entregar.



4. Princípios Norteadores da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas, para que seja institucionalmente legítima, tecnicamente consistente e compatível com a missão organizacional, precisa estar sustentada por princípios claros, permanentes e aplicáveis a todas as decisões que envolvam ingresso, desenvolvimento, avaliação, valorização, saúde ocupacional, conduta e desligamento de profissionais. Esses princípios não desempenham papel meramente introdutório ou retórico. Eles constituem base material de interpretação e aplicação de toda a Política, funcionando como parâmetros de validade das práticas adotadas e como critérios de orientação para situações ordinárias e excepcionais no âmbito das relações de trabalho.

Em organizações que atuam em contextos marcados por responsabilidade social, exigência técnica, compromisso com direitos e necessidade de elevada integridade administrativa, a gestão de pessoas não pode ser conduzida apenas por conveniência operacional ou por tradição informal de determinadas rotinas. É indispensável que as decisões sejam orientadas por fundamentos que assegurem coerência entre a prática institucional, o ordenamento jurídico, os valores organizacionais e a proteção da dignidade dos profissionais. Os princípios norteadores existem precisamente para impedir arbitrariedades, reduzir assimetrias de tratamento, fortalecer a previsibilidade e assegurar que a gestão do capital humano ocorra em conformidade com finalidades legítimas e com responsabilidade institucional.

Esses princípios devem ser compreendidos como sistema integrado. A legalidade perde força se não vier acompanhada de impessoalidade e rastreabilidade. A eficiência se fragiliza quando desconsidera dignidade humana e proteção da saúde dos trabalhadores. A valorização profissional deixa de ser legítima se não estiver apoiada em critérios transparentes e isonômicos. A responsabilidade institucional perde densidade quando a ética e a integridade não orientam concretamente os atos de gestão. É justamente a articulação equilibrada desses princípios que permite à Política de Gestão de Pessoas funcionar como instrumento real de governança e não apenas como documento formal de referência.

Também é importante reconhecer que esses fundamentos protegem todos os sujeitos envolvidos nas relações de trabalho. Protegem a instituição, ao oferecer base sólida para suas decisões e reduzir riscos jurídicos, administrativos e reputacionais. Protegem as lideranças, ao delimitar os parâmetros dentro dos quais devem exercer seu papel gerencial. Protegem os profissionais, ao assegurar previsibilidade, respeito, critérios claros e ambiente de trabalho



mais justo. E protegem o próprio sistema de gestão, ao impedir que ele se torne vulnerável a preferências pessoais, informalidade ou decisões desprovidas de fundamentação adequada.

No contexto desta Política, os princípios norteadores orientam tanto as grandes decisões estruturais quanto as práticas cotidianas de gestão. Eles devem estar presentes no desenho dos processos seletivos, na organização da força de trabalho, na distribuição de responsabilidades, na promoção da saúde ocupacional, na condução das avaliações de desempenho, no tratamento de conflitos, na gestão do clima organizacional e nos mecanismos de integridade e controle interno. Sua aplicação não se limita a situações excepcionais; ela deve permear o funcionamento ordinário da organização.

Esta seção estabelece, portanto, os princípios fundamentais que deverão orientar toda a Política de Gestão de Pessoas, reafirmando que a administração do capital humano será conduzida com base em legalidade, transparência, isonomia, dignidade, eficiência, responsabilidade, ética e compromisso com melhoria contínua.

4.1 Legalidade, Impessoalidade e Segurança Jurídica

A legalidade constitui fundamento inafastável da Gestão de Pessoas, impondo que todos os atos relacionados a recrutamento, admissão, avaliação, desenvolvimento, movimentação funcional, saúde ocupacional, responsabilização e desligamento sejam praticados em estrita observância à legislação vigente, aos normativos internos válidos e às competências formalmente atribuídas às instâncias responsáveis. A administração de pessoas produz efeitos sensíveis sobre vínculos profissionais, direitos, deveres, registros funcionais e estabilidade organizacional, razão pela qual não pode ser conduzida com base em improvisação, costume informal ou vontade isolada de agentes institucionais.

A impessoalidade complementa esse fundamento ao exigir que as decisões sejam orientadas por critérios técnicos, objetivos e institucionalmente justificáveis, e não por preferências pessoais, proximidade hierárquica, vínculos informais, simpatias, antipatias ou interesses privados incompatíveis com a finalidade da gestão. A impessoalidade não elimina a necessidade de análise individualizada das situações funcionais, mas impõe que essa análise permaneça vinculada a elementos legítimos, observáveis e compatíveis com a função e com a política institucional. Decisões em matéria de pessoas precisam ser individualmente fundamentadas, sem que se tornem subjetivamente arbitrárias.





A segurança jurídica resulta da conjugação desses dois princípios com a clareza das regras, a previsibilidade dos processos e a rastreabilidade documental dos atos praticados. Profissionais e lideranças precisam saber quais são os critérios de seleção, avaliação, desenvolvimento, responsabilização e reconhecimento; quais procedimentos se aplicam a cada situação; quem possui competência para decidir; e de que forma os atos serão registrados e controlados. A ausência dessa previsibilidade fragiliza a confiança institucional, amplia riscos de conflito e compromete a legitimidade da política de pessoas.

Também é essencial que a legalidade e a impessoalidade se expressem concretamente na formalização dos processos. A instituição deve ser capaz de demonstrar, por meio de registros adequados, os fundamentos das decisões relacionadas à vida funcional dos profissionais. A rastreabilidade não é elemento acessório. Ela é parte da segurança jurídica, pois permite reconstituir o percurso das decisões, apoiar auditorias, responder a questionamentos e proteger tanto a organização quanto os profissionais de tratamentos contraditórios ou desprovidos de base clara.

Ao afirmar esses princípios, a Política estabelece que a Gestão de Pessoas deverá operar dentro de parâmetros juridicamente sustentáveis, institucionalmente coerentes e resistentes a arbitrariedades, assegurando que o capital humano seja administrado com respeito às normas, aos direitos envolvidos e à necessidade de previsibilidade nas relações de trabalho.

4.2 Transparência, Isonomia e Critério Técnico

A transparência, a isonomia e o critério técnico constituem princípios indispensáveis para a legitimidade da Gestão de Pessoas, porque asseguram que os processos institucionais relacionados ao trabalho sejam compreensíveis, aplicados de forma equilibrada e orientados por fundamentos profissionalmente justificáveis. Em políticas de pessoas, esses princípios têm especial relevância, pois incidem sobre temas que afetam diretamente a confiança dos profissionais na organização, como recrutamento, avaliação, capacitação, promoção, reconhecimento, distribuição de responsabilidades e tratamento de situações funcionais sensíveis.

A transparência exige que regras, critérios, expectativas, fluxos e consequências institucionais sejam comunicados de forma clara e adequada aos públicos envolvidos. Os profissionais precisam saber como funcionam os processos que regulam sua vida funcional, quais são os parâmetros de avaliação, quais competências se esperam de cada função, quais mecanismos de desenvolvimento estão disponíveis e sob quais critérios determinadas decisões





serão tomadas. A opacidade enfraquece a governança e favorece percepção de arbitrariedade. A transparência, ao contrário, fortalece previsibilidade, responsabilidade e confiança institucional.

A isonomia assegura que situações equivalentes recebam tratamento equivalente, sempre que presentes as mesmas condições relevantes. Isso não significa aplicar soluções idênticas a realidades completamente distintas, mas impedir que diferenças indevidas de tratamento decorram de preferências pessoais, informalidade ou ausência de critérios uniformes. Em gestão de pessoas, a isonomia se traduz na necessidade de critérios padronizados para seleção, avaliação, capacitação, reconhecimento e demais processos, respeitando as diferenças legítimas entre funções, níveis de responsabilidade e contextos específicos, sem permitir desigualdade arbitrária.

O critério técnico é o elemento que torna operacionalmente possível a aplicação desses princípios. Ele exige que as decisões sejam fundamentadas em parâmetros relacionados à função, ao desempenho, à competência, à necessidade institucional e à realidade do ambiente de trabalho. Sem critério técnico, a transparência perde efetividade e a isonomia se torna apenas formal. O fundamento técnico confere densidade às escolhas, permitindo que a instituição justifique por que seleciona, desenvolve, avalia ou reconhece determinado profissional em determinado contexto.

Também é importante destacar que esses princípios fortalecem a qualidade da gestão. Processos claros, isonômicos e tecnicamente orientados reduzem conflitos, melhoram adesão às políticas internas, aumentam a confiança nas lideranças e reforçam a percepção de justiça organizacional. A gestão de pessoas torna-se mais consistente quando seus atos podem ser explicados com base em critérios reconhecíveis e não apenas em conveniências circunstanciais ou tradições informais de cada área.

Assim, ao adotar transparência, isonomia e critério técnico como princípios norteadores, esta Política reafirma que a administração das relações de trabalho será conduzida com clareza procedimental, equilíbrio institucional e rigor profissional, preservando a confiança no sistema e a legitimidade das decisões relacionadas ao capital humano.

4.3 Valorização da Dignidade Humana e Inclusão

A valorização da dignidade humana e o compromisso com inclusão constituem fundamentos centrais desta Política, impondo que toda prática de Gestão de Pessoas seja





orientada pelo respeito à pessoa do trabalhador, à sua integridade física e psíquica, à sua condição de sujeito de direitos e à necessidade de construção de ambiente institucional que não reproduza barreiras, discriminações ou formas de exclusão incompatíveis com a missão e os valores da organização. A gestão do capital humano não se legitima apenas por sua eficiência administrativa. Ela precisa ser compatível com o reconhecimento concreto da humanidade e da diversidade de quem compõe a instituição.

A dignidade humana exige que os profissionais sejam tratados com respeito, urbanidade, proteção contra humilhações, violência, assédio, constrangimentos e quaisquer práticas que comprometam sua integridade moral, emocional ou relacional. Isso se aplica a todos os momentos da vida funcional: no recrutamento, na integração, no exercício da liderança, na comunicação interna, na avaliação de desempenho, na resolução de conflitos, nas medidas corretivas e nos processos de desligamento. A qualidade ética de uma política de pessoas se revela justamente na forma como trata as pessoas em situações ordinárias e críticas.

A inclusão, por sua vez, impõe que a organização adote postura ativa de redução de barreiras e promoção de igualdade de oportunidades, reconhecendo que diversidade e acessibilidade não são temas paralelos à gestão de pessoas, mas elementos constitutivos de sua legitimidade. Isso envolve atenção à linguagem institucional, aos critérios seletivos, aos processos de integração, às condições de desenvolvimento profissional, à acessibilidade física, comunicacional e atitudinal, bem como à prevenção de discriminações explícitas ou sutis no ambiente de trabalho. A instituição não apenas deve evitar exclusão; deve estruturar seus processos para favorecer inclusão concreta.

Também é importante compreender que valorização da dignidade e inclusão não se opõem ao mérito, à responsabilidade ou à exigência de qualidade. Ao contrário, reforçam a legitimidade desses elementos, pois asseguram que critérios técnicos e expectativas institucionais operem em ambiente de respeito, justiça e não discriminação. Uma política de pessoas madura não trata inclusão como flexibilização indevida de padrões, mas como condição de justiça organizacional e de coerência ética com a missão institucional.

A centralidade desses princípios também se manifesta na proteção da saúde ocupacional, na promoção de ambiente psicologicamente seguro, na escuta qualificada de demandas internas e na valorização das singularidades dos profissionais sem perda da unidade institucional. A organização precisa ser capaz de exigir compromisso e responsabilidade sem perder a capacidade de acolher, respeitar e proteger.





Ao afirmar valorização da dignidade humana e inclusão como princípios norteadores, esta Política estabelece que a Gestão de Pessoas será conduzida com atenção à condição humana dos profissionais, à diversidade de trajetórias e necessidades e ao dever institucional de construir ambiente laboral respeitoso, acessível, ético e compatível com a promoção dos direitos que integram a identidade da organização.

4.4 Eficiência, Responsabilidade e Compromisso com Resultados

A eficiência, a responsabilidade e o compromisso com resultados constituem princípios indispensáveis à Gestão de Pessoas, reafirmando que a administração do capital humano deve contribuir de forma concreta para o funcionamento qualificado da instituição, para a boa utilização dos recursos disponíveis e para a realização de sua missão com consistência técnica e sustentabilidade organizacional. Em políticas de pessoas, a eficiência não pode ser compreendida de forma estreita, como mera aceleração de procedimentos ou redução de custos a qualquer preço. Trata-se de buscar resultados qualificados por meio de processos claros, equipes adequadamente dimensionadas, decisões bem fundamentadas e articulação coerente entre pessoas, competências e objetivos institucionais.

A responsabilidade, nesse contexto, exige que cada instância envolvida na gestão de pessoas alta administração, lideranças, área técnica, instâncias de controle e profissionais atue dentro dos limites da sua competência, com diligência, fundamentação e compromisso com o interesse institucional. A boa gestão depende de clareza de papéis e de accountability. Não basta que as políticas existam formalmente; é necessário que haja responsabilidade concreta por sua implementação, acompanhamento e correção quando necessário.

O compromisso com resultados significa que a política de pessoas precisa contribuir efetivamente para a qualidade institucional. Recrutar melhor, capacitar melhor, avaliar com mais consistência, proteger a saúde das equipes, fortalecer a cultura ética e acompanhar indicadores de pessoas não são fins em si mesmos. Essas ações devem produzir impacto sobre a estabilidade das equipes, a qualidade das entregas, a segurança dos processos, o clima organizacional e a capacidade da instituição de cumprir sua missão com credibilidade e continuidade. A gestão de pessoas precisa demonstrar utilidade organizacional real.

Ao mesmo tempo, é essencial que a busca por resultados permaneça subordinada aos demais princípios desta Política. Eficiência sem legalidade gera fragilidade. Resultado sem dignidade humana gera desumanização. Responsabilização sem transparência gera insegurança. O compromisso com resultados deve ser compatível com integridade, inclusão,





saúde ocupacional e respeito à pessoa do trabalhador. Essa combinação é o que distingue gestão madura de mera pressão produtivista.

Também é importante que a eficiência se traduza em prevenção de desperdícios institucionais, especialmente aqueles relacionados a rotatividade evitável, ausência de planejamento de pessoal, capacitações desalinhadas, avaliações sem consequência prática, fragilidade na integração de novos profissionais e concentração indevida de conhecimento em poucos agentes. A política de pessoas fortalece resultados quando atua de forma preventiva e estruturada, evitando que a organização opere apenas reagindo a crises ou lacunas já consolidadas.

Assim, ao afirmar eficiência, responsabilidade e compromisso com resultados como princípios norteadores, esta Política estabelece que a Gestão de Pessoas deverá contribuir de forma objetiva para o fortalecimento institucional, sem perder de vista que resultados sustentáveis somente se constroem com base em processos íntegros, pessoas valorizadas e governança responsável.

4.5 Ética, Integridade e Accountability

A ética, a integridade e a accountability constituem princípios estruturantes da Gestão de Pessoas, exigindo que as relações de trabalho, os processos internos e as decisões funcionais sejam conduzidos com honestidade, coerência institucional, respeito aos valores organizacionais e capacidade permanente de prestação de contas. Em instituições que lidam com direitos, com saúde, com inclusão e com relevante interesse social, esses princípios assumem especial centralidade, pois a forma como a organização administra suas pessoas comunica diretamente o seu grau de maturidade moral e administrativa.

A ética, no âmbito desta Política, exige que decisões e condutas sejam orientadas não apenas pelo cumprimento formal das normas, mas por compromisso efetivo com justiça, respeito, boa-fé, lealdade institucional e rejeição a práticas incompatíveis com a dignidade das pessoas e com a missão organizacional. Isso se aplica tanto às grandes decisões estratégicas quanto aos gestos cotidianos da vida laboral: seleção, liderança, avaliação, tratamento de conflitos, comunicação, reconhecimento, uso da autoridade e manejo de informações sensíveis.

A integridade amplia essa exigência ao impor coerência entre princípios declarados e prática efetiva. Uma política de pessoas íntegra não admite favorecimentos indevidos, manipulação de critérios, ocultação de informações relevantes, conflitos de interesse não



declarados, tratamento discriminatório, retaliação a manifestações de boa-fé ou uso inadequado de dados e registros funcionais. Integridade significa proteger o processo institucional contra desvios de finalidade e assegurar que as decisões relacionadas às pessoas sirvam efetivamente ao interesse legítimo da organização.

A accountability, por sua vez, introduz dimensão de responsabilidade demonstrável. Não basta agir corretamente; é necessário ser capaz de demonstrar como, por quem, com base em quais critérios e em que registro determinadas decisões foram tomadas. A prestação de contas é componente essencial da confiança institucional. Ela depende de documentação adequada, definição clara de responsabilidades, mecanismos de controle interno, rastreabilidade dos atos e abertura institucional para revisão e correção quando necessário. Em gestão de pessoas, isso é particularmente importante porque muitas decisões produzem efeitos sensíveis sobre carreiras, ambiente de trabalho, saúde ocupacional e proteção de direitos.

Esses princípios também fortalecem a cultura organizacional. Ambientes em que ética, integridade e accountability são efetivamente vividos tendem a apresentar maior segurança relacional, mais confiança nas lideranças, melhor qualidade da comunicação interna e menor tolerância a práticas abusivas ou informais que corroem a legitimidade institucional. A política de pessoas tem papel decisivo na consolidação dessa cultura, porque atravessa todas as etapas da experiência profissional na organização.

Ao afirmar ética, integridade e accountability como princípios norteadores, esta Política estabelece que a Gestão de Pessoas será exercida com elevado padrão de responsabilidade moral e administrativa, exigindo não apenas correção formal dos atos, mas coerência substancial entre valores institucionais, decisões gerenciais e capacidade de prestação de contas perante profissionais, instâncias de governança e mecanismos de controle.

5. Estrutura Organizacional e Governança de Pessoas

A Estrutura Organizacional e a Governança de Pessoas constituem bases indispensáveis para a estabilidade, a previsibilidade e a legitimidade da atuação institucional no campo das relações de trabalho. Não é possível consolidar política de gestão de pessoas madura, tecnicamente consistente e juridicamente segura sem que a instituição possua desenho organizacional claro, responsabilidades formalmente distribuídas, fluxos decisórios definidos, mecanismos de supervisão adequados e instâncias capazes de sustentar, com coerência, a



administração do capital humano. A gestão de pessoas, para além de seus instrumentos específicos, depende da qualidade da arquitetura institucional que a suporta.

Em muitas organizações, fragilidades na gestão de pessoas não decorrem apenas da ausência de normas ou de instrumentos técnicos insuficientes. Frequentemente decorrem de indefinição estrutural: áreas com atribuições sobrepostas, lideranças sem delimitação clara de competência, fluxos decisórios informais, processos que dependem excessivamente de relações interpessoais em vez de regras institucionais, carência de mecanismos de validação e ausência de clareza sobre quem decide, quem executa, quem acompanha e quem controla. Quando essa desorganização se instala, o impacto recai diretamente sobre admissões, avaliações, desenvolvimento, saúde ocupacional, responsabilização disciplinar, clima organizacional e segurança administrativa. Por isso, a estrutura organizacional e a governança não podem ser tratadas como temas paralelos à política de pessoas; elas são a condição de sua efetividade.

A estrutura organizacional deve ser compreendida como arranjo formal pelo qual a instituição distribui funções, organiza unidades, estabelece linhas de subordinação, define relações de cooperação e cria condições para que os processos operem com continuidade, lógica e responsabilidade. Sua função não é meramente representar hierarquia em organograma. Seu verdadeiro papel é transformar estratégia institucional em capacidade operacional, assegurando que cada unidade saiba qual é sua missão, quais são seus limites, de que modo se articula com as demais áreas e qual contribuição se espera de seu funcionamento para a missão global da organização. No campo da gestão de pessoas, isso é particularmente importante porque decisões relativas à força de trabalho tocam múltiplas áreas e demandam integração constante entre técnica, administração, liderança, controle e governança.

A governança de pessoas, por sua vez, corresponde ao conjunto de mecanismos, princípios, responsabilidades e controles pelos quais a instituição orienta, supervisiona e legitima as decisões relacionadas ao seu capital humano. Trata-se de conceito mais amplo do que gestão operacional. Governar pessoas institucionalmente significa definir quem possui competência para recrutar, avaliar, autorizar, acompanhar, corrigir, validar, registrar e revisar atos que afetam a vida funcional dos profissionais. Significa também assegurar que esses atos sejam conduzidos com aderência à missão institucional, às normas aplicáveis, aos princípios de integridade e à necessidade de proteção contra riscos administrativos, trabalhistas, éticos e reputacionais.





A boa governança de pessoas exige equilíbrio entre centralização normativa e descentralização responsável da execução. A área de Gestão de Pessoas precisa manter papel técnico estruturante, normatizando, orientando, monitorando e assegurando coerência institucional. As lideranças precisam exercer sua responsabilidade direta sobre equipes, desempenho, clima e integração funcional. A alta administração precisa sustentar estrategicamente o sistema, garantindo condições, legitimidade e alinhamento com os objetivos institucionais. As instâncias de controle devem proteger a integridade do modelo, verificando conformidade, riscos e oportunidades de aprimoramento. Quando esse arranjo funciona com clareza, a política de pessoas deixa de ser conjunto abstrato de intenções e passa a operar como sistema institucional confiável.

Outro ponto central desta seção é reconhecer que estrutura e governança devem servir não apenas à eficiência administrativa, mas também à proteção da dignidade dos profissionais e à integridade das relações de trabalho. Ambientes organizacionais mal estruturados tendem a gerar sobrecarga, insegurança funcional, conflitos de competência, fragilidade na comunicação, baixa responsabilização e dificuldade de acesso a decisões justas. Em contrapartida, estruturas claras e governança madura favorecem previsibilidade, reduzem arbitrariedades, ampliam a capacidade de prestação de contas e fortalecem a confiança na instituição. A organização das responsabilidades, portanto, possui também dimensão ética e protetiva.

Também é importante destacar que a estrutura organizacional e a governança de pessoas não são elementos estáticos. Elas precisam ser observadas, revisadas e aperfeiçoadas conforme a instituição cresce, altera serviços, assume novos compromissos, expande áreas, incorpora tecnologias ou passa a lidar com riscos e exigências mais complexos. Um modelo adequado em determinado momento pode se tornar insuficiente em outro, caso não haja disposição institucional para revisar funções, fluxos, linhas de decisão e controles. A maturidade da governança está justamente em reconhecer a necessidade de evolução contínua sem abrir mão da clareza e da estabilidade normativa.

A presente seção tem por objetivo estabelecer os fundamentos da estrutura organizacional e da governança de pessoas, demonstrando como essas dimensões sustentam a aplicação da Política, reduzem fragilidades decisórias, qualificam o exercício da liderança, fortalecem a atuação da Gestão de Pessoas e protegem a instituição contra riscos decorrentes da informalidade ou da baixa definição de responsabilidades.



5.1 Estrutura Funcional e Organização Institucional

A estrutura funcional da instituição deve ser formalmente organizada de modo a assegurar clareza na distribuição de atribuições, coerência entre unidades administrativas e operacionais, definição adequada de vínculos hierárquicos e existência de fluxos institucionais capazes de sustentar a execução das atividades com continuidade, previsibilidade e segurança. No âmbito da gestão de pessoas, essa estrutura não pode ser compreendida apenas como arranjo estático de cargos e setores. Ela representa a forma pela qual a organização transforma sua missão institucional em capacidade concreta de atuação, por meio de pessoas, funções, responsabilidades e relações de coordenação devidamente estabelecidas.

A organização institucional precisa partir da premissa de que cada unidade deve possuir escopo de atuação suficientemente claro para evitar tanto sobreposição de competências quanto lacunas de responsabilidade. Estruturas indefinidas geram múltiplos efeitos negativos: fragilizam a responsabilização, dificultam o planejamento, ampliam conflitos entre áreas, enfraquecem a comunicação interna e reduzem a capacidade da instituição de sustentar decisões coerentes no campo da gestão de pessoas. Quando não há clareza sobre o papel de cada setor e de cada liderança, o sistema passa a depender excessivamente de interpretações individuais ou de relações informais, o que compromete tanto a eficiência quanto a integridade institucional.

A estrutura funcional deve estar refletida em instrumentos formais, como organogramas, normativos internos, descrições de cargos, matrizes de responsabilidade e documentos institucionais equivalentes, que permitam identificar não apenas a existência das unidades, mas também suas atribuições, interfaces e limites decisórios. Isso é especialmente relevante para áreas relacionadas à gestão de pessoas, saúde ocupacional, avaliação de desempenho, recrutamento, desenvolvimento profissional, integridade e controle interno, pois suas atividades frequentemente atravessam múltiplas áreas e demandam coordenação precisa. A formalização dessas relações protege a instituição contra decisões tomadas fora da competência adequada e contra indefinições que dificultem a prestação de contas.

Também é indispensável que a estrutura funcional seja desenhada com atenção à realidade operacional da organização. Estruturas muito genéricas tendem a perder utilidade prática. Estruturas excessivamente fragmentadas podem gerar burocratização, lentidão decisória e dificuldade de coordenação. A boa organização institucional deve encontrar ponto de equilíbrio entre clareza, funcionalidade e capacidade de adaptação, assegurando que os



profissionais saibam a quem se reportar, de quem receber orientação, com quem interagir e em que instância determinadas decisões devem ser submetidas.

Outro aspecto importante é que a estrutura funcional deve considerar criticidade das funções e continuidade institucional. Cargos estratégicos, atividades sensíveis, áreas com elevada repercussão sobre qualidade assistencial, integridade, conformidade ou segurança do trabalho demandam arranjos mais robustos de supervisão, suplência e controle. A organização não pode estruturar suas áreas ignorando riscos associados à ausência de substituição, à concentração de conhecimento ou à dependência excessiva de poucos agentes. A clareza funcional, nesse sentido, também é instrumento de prevenção.

A estrutura institucional precisa ainda favorecer integração entre áreas. A formalização de unidades e responsabilidades não deve resultar em compartimentalização rígida ou dificuldade de cooperação. Ao contrário, a boa estrutura é aquela que delimita competências sem bloquear articulação transversal. Em gestão de pessoas, essa integração é indispensável, pois recrutamento, desenvolvimento, avaliação, saúde ocupacional, clima organizacional e integridade exigem participação coordenada de diferentes áreas e níveis de liderança.

Portanto, a estrutura funcional e a organização institucional devem ser concebidas como fundamentos operacionais da governança de pessoas, oferecendo base clara para que a Política seja aplicada com coerência, segurança e aderência às necessidades reais da organização.

5.2 Segregação de Responsabilidades e Controles Internos

A segregação de responsabilidades é princípio central da governança institucional e deve orientar de maneira rigorosa todos os processos relacionados à gestão de pessoas, especialmente aqueles que envolvam recrutamento, contratação, avaliação, promoção, movimentação funcional, aplicação de medidas disciplinares, gestão de benefícios, tratamento de informações sensíveis e validação de registros com impacto jurídico, financeiro ou funcional. Sua finalidade é impedir concentração indevida de poder decisório, reduzir conflitos de interesse, fortalecer a imparcialidade, proteger a integridade dos processos e criar ambiente institucional mais seguro, previsível e auditável.

No campo da gestão de pessoas, a ausência de segregação adequada frequentemente produz riscos severos. Quando um único agente ou uma única unidade concentra proposição, instrução, decisão, formalização e controle do mesmo processo, a organização se torna mais vulnerável a falhas de julgamento, inconsistências documentais, favorecimentos indevidos,



omissões não percebidas e dificuldade de responsabilização posterior. Por essa razão, a política institucional deve estabelecer, sempre que a natureza do ato justificar, clara distinção entre quem inicia determinada demanda, quem realiza análise técnica, quem valida, quem homologa e quem acompanha conformidade posterior.

Essa lógica se aplica, por exemplo, ao processo seletivo, no qual a necessidade da vaga pode surgir na área demandante, a coordenação metodológica pode caber à Gestão de Pessoas, a avaliação técnica pode envolver comissão ou liderança especializada, e a validação final pode depender de instância superior ou autoridade competente. Da mesma forma, avaliações de desempenho podem ser conduzidas pela liderança imediata, mas devem contar com apoio metodológico da Gestão de Pessoas e, em situações sensíveis, com possibilidade de revisão ou validação institucional. Em matéria disciplinar, a segregação entre apuração, decisão e controle torna-se ainda mais relevante para assegurar legitimidade, proporcionalidade e segurança jurídica.

Os controles internos complementam essa segregação ao instituir mecanismos de verificação contínua sobre o funcionamento dos processos. Não basta distribuir competências; é necessário acompanhar se essa distribuição está sendo respeitada, se os registros estão completos, se os critérios aplicados permanecem aderentes à Política e se eventuais desvios ou fragilidades estão sendo identificados com antecedência. O controle interno protege a organização contra deterioração gradual dos processos, pois muitas irregularidades se consolidam não por intenção manifesta, mas por tolerância progressiva à informalidade ou ao enfraquecimento das etapas de validação.

A existência de segregação e controles adequados também protege os próprios profissionais e gestores. Ambientes organizacionais com papéis mal delimitados tendem a expor lideranças a decisões para as quais não possuem respaldo técnico suficiente, além de ampliar pressão sobre agentes que acumulam funções incompatíveis. A clareza das responsabilidades e a existência de instâncias de controle reduzem esse risco, distribuem adequadamente o peso decisório e fortalecem a segurança institucional de todos os envolvidos.

Outro ponto importante é que a segregação precisa ser proporcional à complexidade e ao risco do processo. Nem todos os atos administrativos exigirão o mesmo nível de segmentação. Entretanto, quanto maior o impacto de determinada decisão sobre direitos, recursos, reputação institucional, conformidade normativa ou estabilidade organizacional, maior deverá ser a robustez do arranjo de responsabilidades e dos mecanismos de controle



correspondentes. A organização deve ser capaz de calibrar esses elementos com inteligência, evitando tanto a concentração perigosa quanto a burocratização desnecessária.

Assim, a segregação de responsabilidades e os controles internos devem ser reconhecidos como instrumentos fundamentais para a integridade da gestão de pessoas, assegurando que os atos institucionais sejam produzidos de forma mais segura, imparcial, rastreável e alinhada aos princípios de boa governança.

5.3 Papel Estratégico da Gestão de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas deve exercer papel estratégico, técnico e transversal na vida institucional, atuando não apenas como unidade responsável por rotinas administrativas, mas como instância central de estruturação da política de pessoas, suporte às lideranças, consolidação de práticas de governança e integração entre desenvolvimento humano, desempenho organizacional e sustentabilidade institucional. Sua atuação precisa ser entendida em sentido ampliado, compatível com a complexidade dos temas que administra e com o impacto que suas decisões produzem sobre a organização como um todo.

Esse papel estratégico começa no planejamento. Compete à Gestão de Pessoas produzir leitura qualificada da força de trabalho, acompanhar indicadores relevantes, identificar riscos relacionados a pessoas, apoiar o dimensionamento de equipes, participar da formulação de perfis funcionais e contribuir para a antecipação de necessidades futuras. A área não deve atuar apenas respondendo a demandas pontuais. Deve ser capaz de oferecer inteligência institucional sobre composição do quadro, desenvolvimento de competências, riscos ocupacionais, fragilidades de liderança, potencial de retenção e sustentabilidade da política de pessoal.

A Gestão de Pessoas também desempenha função normativa e metodológica. Cabe-lhe estruturar processos, padronizar fluxos, estabelecer orientações, apoiar a interpretação da Política e garantir que recrutamento, integração, capacitação, avaliação, reconhecimento, saúde ocupacional, tratamento disciplinar e gestão documental ocorram com base em critérios claros e alinhados ao ordenamento normativo e às diretrizes institucionais. Essa função é decisiva para evitar dispersão de práticas entre áreas e para assegurar unidade mínima na aplicação da Política.

No plano da governança, a área possui papel de articulação entre liderança, alta administração e instâncias de controle. Deve oferecer suporte técnico às chefias imediatas, orientar decisões sensíveis, apoiar mediação de situações complexas, fortalecer a consistência



das avaliações e contribuir para que as decisões relativas a pessoas sejam tomadas com melhor fundamento, menos improvisação e maior capacidade de prestação de contas. A liderança cotidiana das equipes não se substitui pela atuação da Gestão de Pessoas, mas se qualifica por meio dela.

Outro aspecto essencial é sua atuação na produção e uso de informações. Indicadores de pessoas, registros funcionais, dados de capacitação, resultados de avaliação, monitoramento ocupacional, informações sobre clima e engajamento e registros de integridade precisam ser organizados e analisados de forma a subsidiar decisões institucionais. A Gestão de Pessoas não deve apenas armazenar dados. Deve interpretá-los, transformá-los em conhecimento útil e conectá-los às prioridades estratégicas da organização.

Além disso, a área possui importante função cultural. Ao estruturar processos claros, valorizar ética, promover inclusão, fomentar desenvolvimento e reforçar responsabilidade institucional, Gestão de Pessoas participa diretamente da consolidação de ambiente organizacional orientado por profissionalismo, respeito e melhoria contínua. A forma como essa área atua comunica muito sobre o tipo de relação que a instituição estabelece com seus profissionais e sobre o grau de seriedade com que trata seu capital humano.

Portanto, o papel estratégico da Gestão de Pessoas consiste em sustentar a Política como sistema vivo de governança, desenvolvimento, integridade e apoio institucional, garantindo que a administração das relações de trabalho seja conduzida com densidade técnica, visão sistêmica e compromisso com a missão organizacional.

5.4 Gestão de Riscos em Pessoas

A gestão de riscos em pessoas deve ser tratada como componente estruturante da governança institucional, reconhecendo que fragilidades relacionadas à força de trabalho podem comprometer continuidade dos serviços, qualidade assistencial, conformidade normativa, integridade organizacional, estabilidade das equipes e reputação institucional. Riscos em pessoas não se limitam a situações extraordinárias ou eventos de alta gravidade. Eles também se manifestam de maneira difusa e progressiva, por meio de rotatividade excessiva, lacunas de competência, absenteísmo crítico, liderança inadequada, conflitos recorrentes, concentração de conhecimento em poucos profissionais, falhas de recrutamento, ausência de sucessão, desgaste emocional e fragilidade de integração entre áreas.

A primeira exigência de uma gestão madura de riscos em pessoas é reconhecer que esses riscos existem e possuem impacto estratégico. Instituições que operam sem mapeamento das suas vulnerabilidades relacionadas à força de trabalho tendem a responder apenas a crises já instaladas, perdendo capacidade de prevenção e de planejamento. A Política deve, portanto, orientar a organização a identificar sistematicamente fatores de risco relacionados ao quadro funcional, à cultura de trabalho, à saúde ocupacional, ao desempenho, à sucessão e à capacidade institucional de retenção e desenvolvimento.

Esse mapeamento deve considerar tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos. Em alguns casos, o risco estará associado à insuficiência de pessoal ou ao descompasso entre demanda e capacidade operacional. Em outros, decorre da inadequação entre perfil profissional e função, da ausência de capacitação obrigatória, da fragilidade de liderança, da baixa aderência a valores institucionais ou do acúmulo de tensões psicossociais que impactam clima, saúde e estabilidade da equipe. A leitura de riscos em pessoas precisa ser ampla, conectando dados objetivos, percepção institucional e análise estratégica do funcionamento organizacional.

A gestão desses riscos não pode se limitar à identificação. É necessário definir medidas preventivas, corretivas e de monitoramento. Isso pode incluir reforço em programas de integração, revisão de processos seletivos, fortalecimento da educação permanente, estruturação de planos de sucessão, desenvolvimento de lideranças, programas de saúde mental, revisão do dimensionamento de equipes, ampliação de controles sobre funções críticas e criação de mecanismos de retenção e valorização em áreas mais vulneráveis. O importante é que o risco mapeado produza resposta institucional coerente.

Também é essencial que a gestão de riscos em pessoas esteja integrada à gestão de indicadores e ao planejamento institucional. O risco não deve ser tratado como tema isolado da área técnica. Ele precisa alimentar decisões sobre orçamento, estrutura organizacional, prioridades de desenvolvimento, ações de saúde ocupacional, mecanismos de controle e revisão da própria política de pessoas. A gestão de riscos fortalece a governança quando deixa de ser exercício meramente declaratório e passa a influenciar escolhas concretas.

Outro ponto importante é que a análise de riscos em pessoas deve observar periodicidade e revisão. Mudanças na estrutura, expansão de atividades, novas exigências regulatórias, alterações no perfil das equipes, adoção de tecnologias ou eventos críticos podem modificar substancialmente o mapa de riscos da organização. Por isso, a gestão de riscos precisa ser contínua, não episódica.



Assim, a gestão de riscos em pessoas reafirma que a Política será orientada não apenas por resposta a problemas já instalados, mas por lógica preventiva, analítica e institucionalmente responsável, voltada a proteger a estabilidade das equipes, a continuidade dos serviços e a integridade da organização.

5.5 Integração entre Liderança, Gestão e Governança

A efetividade da Política de Gestão de Pessoas depende, em grande medida, da integração entre liderança, gestão técnica e governança institucional. Nenhuma política de pessoas produz resultados consistentes quando permanece concentrada apenas em um setor especializado ou quando é percebida como responsabilidade isolada da área técnica. A gestão do capital humano exige articulação permanente entre quem formula diretrizes, quem apoia metodologicamente, quem lidera equipes no cotidiano e quem sustenta, em nível estratégico, as condições institucionais necessárias para que essas diretrizes sejam aplicadas com coerência.

A liderança imediata ocupa posição central nesse arranjo porque é no nível das chefias que a política se materializa no cotidiano do trabalho. É a liderança quem acompanha desempenho, orienta equipes, administra conflitos, identifica necessidades de apoio, favorece ou compromete o clima organizacional, estimula desenvolvimento ou tolera estagnação, reforça cultura ética ou permite desvios. Por isso, a Política somente será efetiva se as lideranças compreenderem seu papel como agentes da governança de pessoas, e não apenas como executoras de demandas operacionais. Liderar pessoas é, também, aplicar a Política com responsabilidade, coerência e compromisso institucional.

A área de Gestão de Pessoas, por sua vez, deve apoiar e qualificar essa atuação. Seu papel não é substituir a liderança, mas fornecer critérios, instrumentos, orientações, suporte técnico e inteligência institucional para que as chefias tomem decisões mais consistentes e menos intuitivas. Essa relação entre liderança e gestão técnica precisa ser colaborativa e claramente delimitada: a liderança responde pelo acompanhamento cotidiano das equipes; a Gestão de Pessoas responde por estruturar, apoiar, padronizar e monitorar os processos que sustentam esse acompanhamento.

A governança institucional, representada pela alta administração e pelas instâncias de supervisão e controle, completa esse arranjo ao oferecer legitimidade estratégica, recursos, critérios de validação e proteção sistêmica da Política. É papel da governança assegurar que a política de pessoas esteja alinhada à missão institucional, que não seja esvaziada por improvisações locais, que disponha de condições operacionais para existir e que os resultados





produzidos sejam acompanhados e utilizados de forma estratégica. Sem esse suporte superior, a política tende a se fragilizar, tornando-se dependente do grau de adesão individual de cada liderança ou de cada área.

A integração entre esses níveis exige comunicação clara, compartilhamento de responsabilidades e reconhecimento de que a gestão de pessoas é tarefa institucionalmente distribuída. Também exige que conflitos de interpretação, dúvidas metodológicas e situações sensíveis encontrem canais formais de tratamento, evitando que a política seja aplicada de forma contraditória entre diferentes áreas. A unidade institucional da Política depende dessa articulação contínua.

Portanto, a integração entre liderança, gestão e governança deve ser compreendida como condição de eficácia desta Política, assegurando que suas diretrizes se convertam em prática organizacional consistente, com apoio técnico, responsabilidade cotidiana e sustentação estratégica adequada.

6. Planejamento de Pessoal e Dimensionamento de Equipes

O Planejamento de Pessoal e o Dimensionamento de Equipes constituem componentes centrais da política de gestão de pessoas, pois é por meio deles que a instituição transforma sua missão, suas metas e suas demandas operacionais em arranjos humanos concretos, capazes de sustentar continuidade, qualidade e segurança na execução dos serviços. Não se trata apenas de calcular quantitativos de profissionais ou autorizar contratações em resposta a vacâncias pontuais. Trata-se de estruturar, com método e visão institucional, a composição da força de trabalho, observando volume de atividades, complexidade dos processos, criticidade das funções, requisitos técnicos, riscos operacionais e sustentabilidade organizacional.

Em organizações que atuam em contextos de elevada responsabilidade técnica e social, o erro de planejamento de pessoal produz efeitos amplos e imediatos. O subdimensionamento de equipes tende a gerar sobrecarga, absenteísmo, adoecimento ocupacional, falhas de processo, queda da qualidade, perda de rastreabilidade e maior exposição a riscos assistenciais, administrativos e reputacionais. O superdimensionamento, por sua vez, pode gerar ineficiência na utilização dos recursos, indefinição de papéis, dispersão de responsabilidades, baixa produtividade e fragilidade na gestão dos resultados. Por isso, planejar pessoal não é mero exercício quantitativo; é decisão estratégica que precisa equilibrar capacidade institucional, responsabilidade administrativa e proteção do trabalho.





O planejamento adequado da força de trabalho exige leitura integrada da realidade institucional. A organização precisa compreender suas necessidades presentes, antecipar cenários futuros, identificar funções críticas, mapear competências essenciais, avaliar riscos associados à perda ou escassez de profissionais e organizar mecanismos de contingência e sucessão. Isso exige articulação entre planejamento estratégico, gestão de pessoas, lideranças operacionais, saúde ocupacional e instâncias de governança. A força de trabalho não pode ser tratada como variável acessória do sistema; ela é um dos seus principais condicionantes.

Outro aspecto decisivo é que o dimensionamento de equipes não deve ser reduzido a fórmulas padronizadas desconectadas do contexto real do trabalho. Embora indicadores e parâmetros técnicos sejam indispensáveis, a análise precisa considerar também natureza das atividades, distribuição da carga de trabalho, grau de especialização exigido, intensidade da interação com usuários, exigências documentais, necessidade de cobertura contínua e exposição a fatores de risco. O dimensionamento maduro combina dados quantitativos, leitura qualitativa e conhecimento institucional da realidade operacional.

Também é importante afirmar que o planejamento de pessoal possui dimensão preventiva. Quando realizado com base em evidências, ele permite à instituição agir antes que as fragilidades se transformem em crise. Pode orientar abertura de vagas, fortalecimento de equipes críticas, revisão de perfis funcionais, desenvolvimento de competências específicas, reorganização de fluxos ou adoção de medidas de suporte às lideranças. Dessa forma, o planejamento deixa de ser resposta tardia a rupturas e passa a funcionar como instrumento de estabilidade e sustentabilidade.

No âmbito desta Política, o Planejamento de Pessoal e o Dimensionamento de Equipes devem servir à qualidade institucional, à integridade dos processos, à saúde das equipes e à realização da missão organizacional. Sua finalidade não é apenas preencher postos, mas assegurar que a instituição disponha, em cada área e em cada função, das pessoas necessárias, com as competências adequadas, em número proporcional e dentro de arranjo organizacional capaz de sustentar desempenho responsável e resultados consistentes.

6.1 Planejamento Estratégico da Força de Trabalho

O planejamento estratégico da força de trabalho deve ser compreendido como processo contínuo de análise, projeção e organização da capacidade humana necessária para que a instituição cumpra sua missão com qualidade, estabilidade e alinhamento às suas prioridades estratégicas. Não se limita à reposição de ausências ou à resposta imediata a demandas





emergenciais. Seu verdadeiro papel é antecipar necessidades, orientar decisões de pessoal, prevenir fragilidades estruturais e integrar a política de pessoas ao planejamento institucional mais amplo.

Planejar estrategicamente a força de trabalho significa partir da compreensão de que as pessoas não são apenas executoras de tarefas, mas agentes centrais da capacidade institucional. Cada função, cada equipe e cada liderança compõem uma rede de competências, responsabilidades e relações que sustentam a operação cotidiana e a evolução da organização. Por isso, o planejamento precisa considerar não só quantos profissionais são necessários, mas quais perfis, em quais áreas, com quais competências, sob que regime de trabalho e para atender a quais cenários presentes e futuros.

Esse planejamento deve dialogar diretamente com os objetivos estratégicos da instituição. Expansão de serviços, aumento de demanda, novas exigências regulatórias, incorporação de tecnologias, mudanças na estrutura organizacional, fortalecimento de áreas críticas ou necessidade de consolidar frentes de atuação específicas impactam diretamente a composição da força de trabalho. A gestão de pessoas precisa participar dessa leitura e traduzir as prioridades estratégicas em projeções de necessidades humanas concretas. Quando isso não ocorre, a instituição tende a crescer de forma desarticulada, com lacunas de pessoal, carência de competências ou respostas improvisadas a novas exigências.

Outro ponto central é que o planejamento estratégico da força de trabalho deve considerar riscos relacionados à continuidade institucional. A dependência excessiva de poucos profissionais, a ausência de planos de sucessão, a escassez de determinadas especialidades, a dificuldade de retenção em áreas críticas e a concentração de conhecimento em agentes isolados são fatores que precisam ser identificados e tratados preventivamente. O planejamento não pode se limitar à fotografia atual do quadro funcional; ele precisa captar vulnerabilidades e preparar a instituição para cenários de transição, afastamento, desligamento ou ampliação de responsabilidades.

Também é indispensável que esse planejamento seja documentado, revisado e integrado à governança. Não pode depender apenas da percepção isolada de determinadas lideranças ou de demandas setoriais descoordenadas. A instituição precisa produzir base informacional minimamente estruturada, com indicadores, análises de tendência, identificação de áreas críticas e mecanismos de validação das necessidades projetadas. O valor estratégico do





planejamento depende dessa capacidade de converter percepção institucional em decisão organizada.

Assim, o planejamento estratégico da força de trabalho reafirma que a gestão de pessoas será conduzida com visão de futuro, análise sistêmica e compromisso com a sustentabilidade institucional, assegurando que a composição do quadro humano responda não apenas às necessidades imediatas, mas também aos desafios e compromissos que estruturam a missão organizacional.

6.2 Dimensionamento Técnico de Equipes

O dimensionamento técnico de equipes deve ser orientado por critérios objetivos, análise contextual e compreensão qualificada da realidade operacional da instituição, de modo a assegurar que cada área disponha da quantidade e da composição funcional adequadas para executar suas atividades com segurança, regularidade, qualidade e responsabilidade institucional. Trata-se de processo mais complexo do que simples contagem de postos ou replicação de modelos genéricos. Dimensionar corretamente uma equipe exige reconhecer a natureza das atividades, a variabilidade da demanda, o grau de criticidade das funções, a necessidade de cobertura contínua, a intensidade do trabalho relacional e os riscos associados ao desequilíbrio entre carga de trabalho e capacidade humana disponível.

A insuficiência de pessoal gera efeitos organizacionais amplos. Equipes subdimensionadas tendem a operar sob tensão permanente, com acúmulo de tarefas, maior probabilidade de falhas, menor capacidade de supervisão, elevação do absenteísmo, desgaste relacional, dificuldade de manter padrões de qualidade e risco aumentado de adoecimento ocupacional. Em contextos assistenciais, administrativos ou de apoio especializado, esse subdimensionamento pode produzir repercussões diretas sobre usuários, sobre a integridade dos registros, sobre o cumprimento de prazos e sobre a estabilidade dos processos institucionais. Por isso, o dimensionamento deve ser tratado como tema de segurança e governança, e não apenas de gestão quantitativa.

Por outro lado, dimensionamento excessivo ou mal distribuído também pode comprometer a eficiência institucional. Quando a composição da equipe não guarda relação proporcional com as necessidades reais da área, podem surgir ociosidade, indefinição funcional, sobreposição de responsabilidades, dispersão da autoridade gerencial e dificuldade de acompanhamento do desempenho. O desafio institucional consiste, portanto, em buscar equilíbrio entre suficiência operacional e racionalidade administrativa, assegurando que os





recursos humanos sejam alocados de forma coerente com a missão, sem comprometer qualidade nem sustentabilidade.

O dimensionamento técnico deve considerar dados mensuráveis, sempre que disponíveis, como volume de demandas, frequência de atividades, número de atendimentos, complexidade de processos, exigência de registros, necessidade de cobertura em turnos, indicadores de produtividade qualificada, índices de afastamento e histórico de sobrecarga ou insuficiência operacional. Contudo, esses dados precisam ser interpretados à luz da realidade concreta do trabalho. Nem toda complexidade é capturada por indicadores puramente quantitativos. A qualidade da interação humana, a exigência de julgamento técnico, a necessidade de coordenação multiprofissional e os impactos da variabilidade do contexto precisam integrar a análise.

Também é necessário considerar a composição qualitativa da equipe. Não basta definir quantidade total de profissionais se a distribuição de competências, níveis de qualificação, funções críticas e perfis de liderança não estiver adequada. O dimensionamento técnico envolve tanto número quanto combinação funcional. Áreas podem estar aparentemente completas em quantitativo e, ainda assim, operarem com fragilidade por ausência de competências-chave, concentração de experiência em poucos agentes ou déficit de supervisão técnica.

O dimensionamento deve ainda dialogar com saúde ocupacional e com os riscos psicossociais do trabalho. Equipes cronicamente tensionadas, com cobertura insuficiente ou acúmulo reiterado de tarefas, tendem a apresentar maior desgaste, maior rotatividade e menor estabilidade institucional. Assim, o dimensionamento técnico não serve apenas à eficiência; ele protege a qualidade do trabalho, a segurança dos serviços e a dignidade dos profissionais.

Dessa forma, o dimensionamento técnico de equipes deve ser conduzido como processo analítico, documentado e continuamente revisado, assegurando que a organização disponha de arranjos humanos proporcionais às exigências de suas atividades, às suas metas institucionais e ao compromisso com qualidade e sustentabilidade.

6.3 Análise de Competências e Necessidades Institucionais

O planejamento de pessoal somente alcança efetividade real quando acompanhado de análise qualificada das competências existentes e das necessidades institucionais que precisam ser atendidas pela força de trabalho. Não basta saber quantas pessoas a organização possui ou quantas vagas estão formalmente previstas. É necessário compreender se as competências



instaladas no quadro funcional são compatíveis com as exigências técnicas, relacionais, normativas e estratégicas das atividades desenvolvidas. A análise de competências, nesse contexto, cumpre papel decisivo ao aproximar a estrutura humana existente daquilo que a instituição efetivamente precisa sustentar em sua atuação.

Essa análise deve partir do reconhecimento de que nem toda necessidade institucional se expressa em déficit numérico de pessoal. Em muitos casos, o problema central reside em lacuna de competências específicas, desatualização técnica, ausência de capacidades estratégicas, fragilidade de liderança, dificuldade de integração entre funções ou incompatibilidade entre perfil funcional e exigências concretas do cargo. A gestão madura precisa ser capaz de distinguir insuficiência quantitativa de insuficiência qualitativa. Ambas afetam a capacidade institucional, mas exigem respostas diferentes.

As competências a serem observadas não se restringem ao domínio técnico das funções. A instituição precisa considerar também capacidades comportamentais, organizacionais, éticas e relacionais, especialmente em contextos marcados por atendimento humanizado, trabalho multiprofissional, proteção de direitos, gestão de conflitos, responsabilidade documental e interação com públicos diversos. Em determinadas áreas, conhecimentos específicos sobre acessibilidade, inclusão, integridade, conformidade normativa e proteção de dados podem ser tão relevantes quanto a formação técnica tradicionalmente associada ao cargo.

A análise de necessidades institucionais deve se articular com o planejamento estratégico, com os objetivos das áreas, com os riscos identificados e com os indicadores de desempenho organizacional. Competências críticas para determinada fase da instituição podem não ser as mesmas em outro momento. Mudanças regulatórias, expansão de atividades, novos contratos, incorporação de tecnologias, elevação da complexidade assistencial ou fortalecimento de mecanismos de controle podem alterar significativamente o perfil de competências demandado. A política de pessoas precisa acompanhar essa dinâmica e evitar que a organização permaneça presa a arranjos humanos adequados ao passado, mas insuficientes para o presente.

Também é importante que essa análise produza consequências práticas. Mapear competências e necessidades institucionais não pode ser exercício meramente descritivo. Os resultados devem subsidiar recrutamento, desenho de capacitações, planos individuais de desenvolvimento, reorganização de equipes, fortalecimento de lideranças, revisão de cargos e

identificação de áreas mais expostas a risco de descontinuidade. A utilidade da análise depende da sua capacidade de orientar intervenção institucional.

Outro aspecto relevante é a necessidade de participação das lideranças e da área de Gestão de Pessoas nesse processo. As lideranças oferecem leitura concreta da realidade operacional, enquanto a Gestão de Pessoas aporta metodologia, visão sistêmica e capacidade de articular os achados com a política institucional. A combinação desses olhares fortalece a qualidade da análise e reduz risco de conclusões intuitivas ou excessivamente localizadas.

Assim, a análise de competências e necessidades institucionais deve ser compreendida como etapa essencial do planejamento de pessoal, pois permite alinhar a estrutura humana da organização às exigências reais da sua missão, identificar lacunas relevantes e fortalecer a capacidade institucional de responder com qualidade e responsabilidade aos seus compromissos estratégicos.

6.4 Continuidade Operacional, Sucessão e Contingência

O Planejamento de Pessoal deve contemplar, de forma expressa, a continuidade operacional da instituição, a preparação de processos de sucessão e a adoção de mecanismos de contingência para situações que possam comprometer a estabilidade dos serviços, a manutenção de funções críticas e a integridade dos processos organizacionais. Em estruturas que dependem intensamente de competências especializadas, relações de confiança institucional e memória funcional acumulada, a ausência de previsão para afastamentos, desligamentos, vacâncias ou indisponibilidade de profissionais estratégicos pode gerar desorganização, perda de qualidade, sobrecarga de equipes e enfraquecimento da governança.

A continuidade operacional exige que a instituição identifique previamente funções críticas, áreas sensíveis e processos que não podem sofrer interrupção sem repercussão relevante sobre sua missão. Essa identificação deve orientar medidas preventivas para evitar dependência excessiva de poucos profissionais, concentração indevida de conhecimento ou ausência de substituição estruturada. Funções críticas não são necessariamente apenas cargos de direção. Muitas vezes, posições técnicas, administrativas ou assistenciais altamente especializadas sustentam fluxos cuja interrupção produz efeitos significativos sobre a capacidade institucional de operar.

A sucessão, nesse contexto, não deve ser compreendida apenas como substituição de lideranças em sentido clássico. Ela envolve preparo institucional para transferência de



responsabilidades, preservação de conhecimento, identificação de profissionais com potencial de assumir atribuições ampliadas e organização de trajetórias de desenvolvimento compatíveis com necessidades futuras da organização. A política de pessoas fortalece a sustentabilidade institucional quando não espera a vacância ocorrer para então iniciar improvisadamente a busca por substituto. A preparação sucessória precisa estar integrada à avaliação de desempenho, aos planos de desenvolvimento e ao mapeamento de competências estratégicas.

Os mecanismos de contingência são igualmente relevantes. Afastamentos por saúde, licenças, desligamentos inesperados, impedimentos temporários, aumento súbito de demanda ou eventos críticos podem exigir resposta rápida da instituição. Essa resposta será mais segura quando houver previsão prévia de suplências, banco de talentos, cadastro reserva, profissionais com formação cruzada, fluxos de redistribuição temporária de tarefas e registros organizados que permitam continuidade dos atos e processos sem dependência exclusiva do agente ausente. Contingência não é sinal de desconfiança; é expressão de maturidade organizacional.

Também é importante que continuidade, sucessão e contingência sejam tratadas em articulação com saúde ocupacional e clima organizacional. Organizações que operam permanentemente no limite, sem margem de substituição ou suporte, tendem a produzir desgaste crônico nas equipes, elevação do absenteísmo e fragilidade em funções de liderança. A ausência de arranjos de continuidade não compromete apenas a operação futura, mas afeta diretamente o bem-estar presente dos profissionais. O planejamento adequado protege tanto a instituição quanto as pessoas que a sustentam.

Outro ponto essencial é a documentação desses mecanismos. A organização precisa manter registros sobre funções críticas, perfis estratégicos, arranjos de substituição, competências a serem preservadas e planos de desenvolvimento relacionados à sucessão. A previsibilidade institucional depende dessa formalização. Sem ela, a continuidade tende a depender de memória informal, relações pessoais ou soluções improvisadas no momento da crise.

Dessa forma, a incorporação de continuidade operacional, sucessão e contingência ao planejamento de pessoal reafirma que a Política de Gestão de Pessoas será orientada não apenas pela administração do presente, mas pela proteção do futuro institucional, assegurando que a organização mantenha sua capacidade de operar, desenvolver-se e cumprir sua missão mesmo diante de mudanças, ausências ou eventos críticos.



7. Recrutamento e Seleção

O Recrutamento e a Seleção constituem uma das dimensões mais sensíveis e estratégicas da Política de Gestão de Pessoas, pois é nesse ponto que a instituição define, de maneira concreta, quem passará a integrar sua estrutura funcional e contribuir diretamente para a execução de sua missão. Não se trata apenas de preencher vagas ou atender demandas imediatas de reposição de pessoal. Trata-se de escolher, com critério técnico, responsabilidade institucional e coerência ética, os perfis profissionais que irão compor o ambiente de trabalho, influenciar a cultura organizacional, participar dos processos críticos da instituição e impactar a qualidade dos serviços prestados.

Em organizações que atuam em campos de elevada responsabilidade técnica e social, o ingresso de um novo profissional possui repercussão que ultrapassa a função individualmente considerada. Cada contratação afeta rotinas, relações de equipe, estabilidade operacional, segurança dos processos, conformidade normativa e capacidade institucional de sustentar desempenho qualificado. Por isso, o recrutamento e a seleção não podem ser conduzidos como procedimentos informais, pouco documentados ou excessivamente dependentes de urgências pontuais. Eles precisam ser estruturados como processos institucionais íntegros, transparentes, rastreáveis e orientados por mérito, aderência ao perfil da vaga e compromisso com inclusão e impessoalidade.

A função estratégica do recrutamento começa no reconhecimento de que a qualidade institucional depende da qualidade do ingresso. Quando a instituição seleciona sem clareza de critérios, com pouca aderência entre perfil da vaga e perfil do candidato, ou com fragilidade de controles, compromete não apenas a contratação atual, mas também o desempenho futuro da equipe, a eficácia da política de desenvolvimento e a estabilidade do ambiente organizacional. Ao contrário, processos seletivos bem estruturados reduzem riscos de inadequação funcional, fortalecem legitimidade interna, qualificam a composição do quadro e criam bases mais sólidas para integração, avaliação e retenção de talentos.

Também é importante destacar que o recrutamento e a seleção precisam dialogar com os princípios e objetivos estratégicos desta Política. Isso significa que não basta escolher profissionais tecnicamente habilitados em abstrato. É necessário identificar pessoas capazes de atuar com responsabilidade ética, respeito à dignidade humana, aderência à cultura institucional, sensibilidade às especificidades do público atendido e disposição para integrar-se a ambiente organizacional orientado por inclusão, governança e melhoria contínua. O



processo seletivo precisa ser capaz de captar não apenas experiência e qualificação formal, mas também compatibilidade institucional e potencial de contribuição real.

Outro aspecto essencial é que recrutamento e seleção devem ser compreendidos como parte de um sistema, e não como evento isolado. A definição da vaga precisa derivar do planejamento de pessoal. Os critérios de seleção devem dialogar com o mapeamento de competências. O processo seletivo precisa estar integrado ao sistema de registro, à política de proteção de dados, aos mecanismos de controle interno e à estratégia de desenvolvimento futuro do profissional. Quando essa integração ocorre, a seleção deixa de ser mera etapa administrativa e passa a ser instrumento efetivo de governança e fortalecimento organizacional.

No contexto desta Política, o Recrutamento e a Seleção serão tratados como processo técnico, estruturado e institucionalmente protegido, com atenção à legalidade, à impessoalidade, à inclusão, à transparência, à rastreabilidade e à qualidade da decisão final. A instituição reconhece que escolher pessoas é uma das expressões mais concretas de sua cultura e de sua responsabilidade institucional. Por isso, essa escolha deve ser conduzida com rigor, clareza e compromisso com a excelência.

7.1 Diretrizes de Atração de Talentos

A atração de talentos deve ser entendida como processo planejado e permanente de aproximação entre as necessidades institucionais e os perfis profissionais que possam contribuir, de forma efetiva, para a missão da organização. Não se resume à divulgação de uma vaga quando surge necessidade imediata de provimento. Trata-se de estratégia mais ampla de posicionamento institucional, comunicação de oportunidades, identificação de perfis aderentes e fortalecimento da capacidade da organização de se tornar atrativa para profissionais qualificados, comprometidos e compatíveis com seus valores.

A primeira diretriz dessa atração consiste em reconhecer que a vaga precisa ser corretamente definida antes de ser oferecida ao mercado ou ao público interno. A qualidade da atração depende diretamente da clareza com que a instituição descreve a função, delimita requisitos, explicita competências esperadas e comunica o contexto real de atuação. Vagas mal desenhadas atraem candidaturas desalinhadas, ampliam retrabalho na triagem e enfraquecem a capacidade de selecionar com precisão. Por isso, a atração de talentos deve partir de diagnóstico institucional consistente, e não apenas de formulação genérica de anúncio.





A segunda diretriz é a coerência entre discurso institucional e realidade do trabalho. A organização deve apresentar suas oportunidades de forma clara, ética e compatível com as condições efetivas da função, evitando promessas implícitas, ambiguidades ou linguagem que gere expectativas indevidas. A atração sustentável não é aquela que apenas aumenta o número de candidatos, mas a que aproxima da instituição profissionais com aderência real ao ambiente organizacional, ao perfil da vaga e às responsabilidades do cargo. A transparência na comunicação da oportunidade é, portanto, parte da qualidade do recrutamento.

Também é essencial que a atração de talentos observe compromisso com inclusão e igualdade de oportunidades. Isso implica escolha cuidadosa da linguagem dos anúncios, definição proporcional de requisitos, uso de canais acessíveis e recusa a práticas que, sem justificativa técnica, limitem participação de profissionais qualificados. A instituição deve buscar profissionais aptos em ambiente de concorrência justa, livre de barreiras artificiais e compatível com seus compromissos de diversidade, acessibilidade e responsabilidade social. A atração de talentos, nesse sentido, precisa refletir a ética da instituição antes mesmo do início da seleção.

Outro aspecto importante é o caráter contínuo da estratégia de atração. Ainda que os processos seletivos se concretizem em momentos específicos, a organização deve manter capacidade permanente de identificar fontes de talentos, aproximar-se de públicos profissionais relevantes, consolidar reputação institucional positiva e preservar canais ativos de divulgação e relacionamento com o mercado de trabalho, com instituições formativas e com redes profissionais coerentes com sua área de atuação. Essa continuidade reduz dependência de respostas improvisadas e fortalece prontidão institucional para futuras necessidades.

A marca empregadora também merece atenção. A forma como a organização se apresenta ao público profissional influencia diretamente sua capacidade de atrair talentos. Ambiente ético, política clara de desenvolvimento, compromisso com inclusão, respeito ao trabalhador, qualidade das lideranças e coerência entre missão e prática interna são elementos que fortalecem reputação institucional e tornam a organização mais atrativa. A atração de talentos depende, em grande medida, da credibilidade construída pela instituição na forma como gere suas próprias pessoas.

Assim, as diretrizes de atração de talentos reafirmam que o recrutamento será conduzido de forma estratégica, transparente e alinhada às necessidades reais da instituição, buscando





profissionais qualificados e aderentes ao projeto organizacional, sem abrir mão dos princípios de impessoalidade, inclusão e responsabilidade institucional.

7.2 Processo Seletivo e Critérios Técnicos

O processo seletivo deve ser conduzido como procedimento formal, estruturado, documentado e tecnicamente fundamentado, destinado a identificar, entre os candidatos, aqueles que apresentem maior aderência às competências, aos requisitos e às responsabilidades associadas à vaga. A seleção de pessoas não pode ser deixada à informalidade, à mera percepção subjetiva ou à urgência operacional. Ela precisa se desenvolver dentro de fluxo institucional claro, com etapas definidas, critérios previamente estabelecidos, responsabilidades distribuídas e registros capazes de demonstrar, de forma consistente, como se chegou à decisão final.

A definição dos critérios técnicos é um dos elementos mais importantes desse processo. Eles devem derivar da análise do cargo, do contexto de atuação e das necessidades institucionais efetivamente relacionadas à função. Isso significa que não basta exigir formação ou experiência de modo genérico. É necessário definir, com precisão, quais requisitos são indispensáveis, quais competências são desejáveis, que conhecimentos precisam ser demonstrados, quais capacidades relacionais ou organizacionais são relevantes e como esses elementos serão avaliados ao longo do processo seletivo. O critério técnico protege a instituição contra arbitrariedade e fortalece a legitimidade da escolha.

O processo seletivo pode compreender etapas distintas, conforme a natureza da vaga, como análise curricular, triagem documental, avaliações teóricas, provas práticas, estudos de caso, entrevistas estruturadas, análise de competências comportamentais e outros instrumentos metodologicamente compatíveis com a função. A escolha dessas etapas deve observar proporcionalidade. Funções mais simples ou de menor complexidade podem demandar modelo seletivo menos extenso. Já cargos de maior criticidade, responsabilidade assistencial, impacto sobre usuários ou relevância estratégica exigem processos mais robustos, com maior densidade técnica e mais instrumentos de aferição da aderência profissional.

É indispensável que os critérios sejam definidos previamente à abertura da seleção e que haja coerência entre aquilo que foi divulgado, aquilo que será avaliado e aquilo que será considerado na decisão final. A instituição não pode introduzir exigências implícitas, alterar substancialmente os parâmetros de análise ao longo do processo ou utilizar elementos estranhos





ao perfil da vaga como fundamento oculto da escolha. A segurança do processo seletivo depende dessa correspondência entre regra, avaliação e decisão.

Também é importante que o processo seletivo observe documentação adequada em todas as suas fases. Registros de inscrições, triagens, notas, pareceres técnicos, justificativas de classificação, recursos e decisões finais devem ser preservados com integridade, permitindo reconstrução do certame e fornecendo base para auditoria, controle interno e eventual revisão. A rastreabilidade documental é parte constitutiva do processo seletivo legítimo.

Outro ponto relevante é a necessidade de controle sobre conflitos de interesse e sobre eventual interferência indevida na seleção. A participação de avaliadores e instâncias de validação deve observar critérios de imparcialidade, competência técnica e segregação de responsabilidades, especialmente em funções sensíveis ou estratégicas. O processo seletivo não pode apenas parecer justo; deve ser construído para funcionar com justiça, integridade e segurança decisória.

Portanto, o processo seletivo e seus critérios técnicos devem operar como mecanismo institucional robusto de escolha de profissionais, assegurando que o ingresso ocorra com base em mérito, aderência funcional e coerência com os valores e necessidades da organização.

7.3 Formação de Cadastro Reserva

A formação de cadastro reserva constitui instrumento estratégico de gestão de pessoas, voltado à preservação da continuidade operacional, à redução do tempo de resposta diante de novas necessidades de provimento e ao aproveitamento qualificado de processos seletivos já realizados. Trata-se de mecanismo legítimo de racionalização administrativa, desde que estruturado com critérios claros, validade definida, respeito à ordem classificatória e aderência estrita ao objeto do processo seletivo que lhe deu origem. O cadastro reserva não pode ser compreendido como lista genérica de candidatos potencialmente utilizáveis para qualquer contexto. Ele deve permanecer vinculado ao perfil da vaga, às condições do certame e às necessidades institucionais compatíveis com a seleção realizada.

A formação desse cadastro pressupõe que a instituição tenha conduzido processo seletivo formal e tecnicamente consistente, com classificação final homologada e possibilidade de aproveitamento de candidatos além das vagas inicialmente providas. Os profissionais que o compõem devem ter sido regularmente avaliados, considerados aptos dentro dos critérios



estabelecidos e classificados em ordem formalmente reconhecida. Isso é importante porque o cadastro reserva não substitui a seleção; ele é prolongamento dos seus efeitos institucionais.

A existência desse instrumento fortalece a capacidade de planejamento da organização. Em situações de vacância superveniente, afastamento prolongado, necessidade adicional de pessoal ou ampliação de determinada atividade, o cadastro reserva pode permitir provimento mais célere e menos oneroso, preservando qualidade do ingresso e reduzindo dependência de novos processos imediatos. Essa agilidade, contudo, não pode comprometer integridade. O aproveitamento do cadastro deve respeitar a compatibilidade entre a vaga futura e o escopo da seleção original, evitando uso indevido do resultado para finalidades distintas daquelas que justificaram o certame.

A gestão do cadastro reserva exige governança documental adequada. A instituição deve registrar quem o compõe, em que ordem, por qual período, sob quais condições de utilização e mediante quais procedimentos de convocação. Também deve definir com clareza sua vigência, evitando manutenção indefinida de classificações cuja atualidade já não seja compatível com a realidade da função ou com as necessidades organizacionais. A previsibilidade do cadastro é parte da sua legitimidade.

Outro aspecto essencial é o respeito à ordem classificatória. Uma vez optando a organização por utilizar o cadastro, a convocação deve obedecer rigorosamente a ordem estabelecida no resultado homologado, salvo hipóteses formalmente justificadas e compatíveis com a governança do processo. A escolha arbitrária entre classificados compromete não apenas o cadastro, mas a legitimidade de toda a seleção que o originou. A previsibilidade da ordem de convocação fortalece confiança no sistema e reduz margem para favorecimentos indevidos.

Também é importante considerar a relação entre cadastro reserva e política de proteção de dados. As informações dos candidatos classificados devem ser mantidas de forma segura, com acesso restrito e uso vinculado à finalidade legítima de eventual convocação futura. O armazenamento e a utilização desses registros precisam observar proporcionalidade, segurança e conformidade com os parâmetros institucionais e legais aplicáveis.

Assim, a formação de cadastro reserva deve ser compreendida como mecanismo complementar de fortalecimento da gestão de pessoas, permitindo à instituição conciliar eficiência administrativa e integridade seletiva, desde que mantidas clareza normativa, vinculação ao certame de origem e respeito absoluto à ordem classificatória e aos princípios desta Política.

7.4 Integração Institucional de Novos Profissionais

A integração institucional de novos profissionais constitui etapa essencial do ciclo de recrutamento e seleção, pois é nesse momento que a contratação deixa de ser apenas ato formal de ingresso e passa a se converter em inserção efetiva do profissional na cultura, nos processos, nos valores e nas responsabilidades que estruturam a organização. A boa integração não deve ser compreendida como mera recepção protocolar ou entrega de informações administrativas básicas. Trata-se de processo estratégico de acolhimento, orientação, alinhamento funcional e fortalecimento inicial do vínculo institucional, com impacto direto sobre adaptação, desempenho, segurança operacional e permanência qualificada do novo profissional.

O início da trajetória funcional é período de elevada sensibilidade para a organização e para o trabalhador. A forma como o profissional é recebido, informado e inserido na dinâmica do trabalho influencia diretamente sua compreensão do papel que exercerá, sua relação com a equipe, sua segurança diante das rotinas operacionais e sua percepção sobre a seriedade com que a instituição trata pessoas e processos. Ambientes que negligenciam essa etapa tendem a produzir maior desorientação inicial, falhas de adaptação, dificuldades relacionais, baixa aderência a protocolos e risco mais elevado de rotatividade precoce.

A integração institucional deve contemplar, de maneira estruturada, apresentação da missão, da visão, dos valores e dos compromissos organizacionais, bem como orientação sobre estrutura funcional, fluxos decisórios, responsabilidades do cargo, diretrizes éticas, regras de conduta, normas de proteção de dados, práticas de integridade, mecanismos de saúde e segurança ocupacional e canais de escuta institucional. A intenção é assegurar que o profissional compreenda não apenas o que fará, mas em que tipo de ambiente atuará, quais são os princípios que orientam a instituição e quais expectativas recaem sobre sua postura técnica e relacional.

Em contextos de atuação na saúde e na promoção de direitos, essa integração precisa ainda enfatizar elementos relacionados ao atendimento humanizado, à acessibilidade, ao respeito à dignidade da pessoa com deficiência, à observância de protocolos, à responsabilidade documental e ao papel de cada função na proteção da qualidade institucional. O profissional que ingressa precisa compreender que seu trabalho se insere em cadeia mais ampla de responsabilidade e que o alinhamento com esses princípios não é complementar, mas central ao exercício adequado das atividades.



A integração também deve possuir dimensão relacional. A apresentação às equipes, o esclarecimento sobre canais de supervisão, o apoio inicial das lideranças e a definição de referências de acompanhamento são aspectos fundamentais para reduzir insegurança e favorecer inserção funcional mais consistente. O novo profissional precisa saber a quem recorrer, como tirar dúvidas, quais padrões de comunicação se esperam e como se dará sua adaptação nos primeiros momentos de atuação.

É recomendável que essa etapa seja formalmente registrada, com documentação sobre orientações fornecidas, treinamentos introdutórios realizados, entrega de instrumentos institucionais e ciência dos compromissos funcionais básicos. Esse registro fortalece a rastreabilidade do processo e permite à organização demonstrar que o ingresso foi acompanhado de medidas adequadas de acolhimento e orientação.

Portanto, a integração institucional deve ser tratada como extensão estratégica do processo seletivo, assegurando que o novo profissional seja inserido com clareza, segurança e alinhamento à cultura e às exigências da instituição, fortalecendo qualidade do desempenho inicial, redução de riscos e consolidação do vínculo profissional.

7.5 Recrutamento, Mérito e Alinhamento Cultural

O recrutamento e a seleção precisam estar fundados em lógica de mérito institucionalmente legítimo, combinada com análise de alinhamento cultural e aderência aos valores organizacionais. Isso significa que a escolha de profissionais não pode se apoiar apenas em títulos formais, experiência acumulada ou desempenho pontual em determinada etapa avaliativa, se esses elementos não forem interpretados à luz do contexto institucional em que a função será exercida. O mérito, nesta Política, não é conceito abstrato nem parâmetro isolado de prestígio profissional. Ele corresponde à demonstração de competências, capacidades e posturas efetivamente relevantes para o exercício do cargo e para a contribuição consistente à missão da organização.

A centralidade do mérito exige processos seletivos que operem com critérios claros, metodologias proporcionais e instrumentos capazes de distinguir, com razoável precisão, os candidatos mais aderentes à vaga. Contudo, a noção de mérito precisa ser construída de forma técnica e não excludente. Isso significa valorizar formação, experiência, capacidade analítica, domínio de protocolos, habilidade relacional, postura ética e outros elementos relevantes ao cargo, sem reproduzir exigências desproporcionais ou vieses que limitem injustificadamente a





participação de candidatos qualificados. O mérito seletivo deve ser rigoroso, mas também justo, transparente e compatível com os compromissos institucionais de inclusão.

O alinhamento cultural, por sua vez, não deve ser interpretado como busca por uniformidade subjetiva ou afinidade pessoal com lideranças ou avaliadores. Sua função legítima é verificar se o candidato demonstra compatibilidade com os valores institucionais, com a forma de trabalho adotada pela organização e com o tipo de responsabilidade ética, relacional e organizacional que a instituição exige de seus profissionais. Em contextos marcados por cuidado, promoção de direitos, acessibilidade, responsabilidade social e necessidade de elevada integridade, essa aderência valorativa possui relevância concreta e não pode ser ignorada.

Esse alinhamento cultural se expressa em múltiplas dimensões: capacidade de atuar com respeito à dignidade humana, sensibilidade para inclusão, disposição para trabalho em equipe, compromisso com ética e integridade, aderência a protocolos, responsabilidade no trato com informações e abertura para desenvolvimento contínuo. Não se trata de escolher perfis “parecidos” entre si, mas de identificar candidatos cuja postura seja compatível com o ambiente institucional e com a missão que a organização executa.

Também é importante destacar que mérito e alinhamento cultural não se opõem. Ao contrário, complementam-se. Uma seleção centrada apenas em competências técnicas pode produzir contratação formalmente qualificada, mas institucionalmente desalinhada. Uma seleção centrada apenas em aderência valorativa, sem rigor técnico, compromete qualidade e segurança do trabalho. A gestão madura precisa articular ambas as dimensões, escolhendo profissionais competentes e, ao mesmo tempo, compatíveis com a cultura ética e funcional da organização.

Ao afirmar esse princípio, a Política estabelece que o recrutamento será conduzido com base em mérito real, critérios técnicos, integridade metodológica e análise de aderência aos valores institucionais, de modo que o ingresso de novos profissionais fortaleça, e não fragilize, a identidade, a qualidade e a coerência da atuação organizacional.

8. Desenvolvimento e Capacitação Profissional

O Desenvolvimento e a Capacitação Profissional constituem eixos centrais da Política de Gestão de Pessoas, pois é por meio deles que a instituição transforma potencial humano em capacidade institucional qualificada, assegurando que os profissionais disponham de





conhecimento atualizado, competências compatíveis com suas atribuições, maturidade relacional, consciência ética e preparo suficiente para responder às exigências técnicas, regulatórias e humanas do ambiente em que atuam. Em instituições cuja missão envolve responsabilidade social, promoção de direitos, cuidado, inclusão e elevada exigência de conformidade, investir no desenvolvimento das pessoas não é providência acessória ou apenas desejável. Trata-se de requisito estruturante para a manutenção da qualidade, da segurança e da legitimidade institucional.

A ideia de desenvolvimento profissional, no contexto desta Política, deve ser compreendida em sentido amplo. Não se limita à oferta esporádica de cursos ou treinamentos formais. Envolve processo contínuo de formação, atualização, acompanhamento, reflexão crítica e fortalecimento de competências, articulado à prática cotidiana do trabalho e às necessidades reais da organização. Desenvolver profissionais significa criar condições para que aprendam, melhorem, se adaptem, assumam responsabilidades com maior consistência e contribuam para o aprimoramento coletivo da instituição. Isso exige intencionalidade estratégica, planejamento, monitoramento e integração com os demais instrumentos da gestão de pessoas.



A capacitação profissional também possui dimensão preventiva. Muitas fragilidades institucionais não decorrem apenas de falhas individuais ou de insuficiência de controle, mas de ausência de formação adequada, atualização insuficiente, lacunas de integração funcional ou descompasso entre as exigências da função e os conhecimentos efetivamente disponíveis no quadro funcional. Ao estruturar políticas consistentes de desenvolvimento, a instituição reduz riscos operacionais, fortalece a segurança dos processos, qualifica a tomada de decisão e evita que problemas previsíveis precisem ser enfrentados apenas quando já se converteram em crise ou inconformidade.

Outro aspecto relevante é que o desenvolvimento profissional precisa estar alinhado à missão institucional e às transformações do contexto em que a organização atua. Mudanças regulatórias, evolução técnica, novas exigências de acessibilidade, aperfeiçoamento de práticas de cuidado, fortalecimento da governança, aumento da complexidade assistencial ou administrativa e ampliação de responsabilidades institucionais exigem equipes aptas a aprender continuamente. Uma organização que não investe em atualização progressiva de suas pessoas tende a comprometer sua própria sustentabilidade, pois passa a operar com práticas, repertórios e competências insuficientes para a realidade que precisa enfrentar.





Também é importante afirmar que a política de desenvolvimento não se dirige apenas a profissionais com fragilidades identificadas. Ela deve alcançar toda a força de trabalho, pois o aprimoramento contínuo interessa igualmente àqueles que já apresentam bom desempenho, que demonstram potencial de liderança, que assumirão novas responsabilidades ou que atuam em áreas críticas da organização. O desenvolvimento maduro não é apenas corretivo; é também preventivo, prospectivo e estratégico. Ele prepara a instituição para o futuro ao mesmo tempo em que qualifica o presente.

A capacitação profissional, quando bem estruturada, contribui ainda para retenção de talentos, fortalecimento do engajamento e percepção de valorização institucional. Profissionais tendem a se vincular mais fortemente a organizações que oferecem caminhos reais de crescimento, aprendizagem e aperfeiçoamento. Nesse sentido, a política de desenvolvimento também dialoga com sustentabilidade organizacional, cultura de mérito e estabilidade das equipes.

Esta seção estabelece, portanto, os fundamentos pelos quais a instituição deverá promover desenvolvimento contínuo e capacitação estruturada de seus profissionais, articulando educação permanente, planos individuais de desenvolvimento, formações obrigatórias e conteúdos estratégicos vinculados à sua missão, à inclusão e à proteção de direitos. Seu objetivo é assegurar que a qualificação do capital humano permaneça integrada à governança e à busca de excelência institucional.

8.1 Educação Permanente

A Educação Permanente deve ser compreendida como diretriz estruturante do desenvolvimento profissional, baseada na ideia de que o aprendizado no ambiente institucional não ocorre apenas em eventos formais de treinamento, mas no vínculo contínuo entre prática, reflexão, atualização e reorganização do trabalho. Ao contrário de modelos formativos pontuais e dissociados da realidade operacional, a educação permanente se apoia na leitura crítica das atividades cotidianas, das dificuldades encontradas, dos riscos identificados, das mudanças normativas e das necessidades institucionais que emergem da prática concreta. Seu objetivo não é apenas transmitir conteúdo, mas promover transformação qualificada do modo de atuar dos profissionais e das equipes.

Em contextos institucionais marcados por alta responsabilidade técnica, pela necessidade de atendimento humanizado, pela promoção de direitos e pela observância de exigências regulatórias e assistenciais específicas, a atualização contínua do quadro funcional





não pode ser eventual. Protocolos se transformam, exigências se ampliam, tecnologias são incorporadas, riscos se reconfiguram e novas formas de abordagem se tornam necessárias. A educação permanente responde a esse cenário ao criar cultura em que aprender, revisar práticas e compartilhar conhecimento se tornam componentes ordinários do trabalho, e não exceções vinculadas a momentos esporádicos de capacitação.

A implementação da educação permanente exige diagnóstico consistente das necessidades formativas. A instituição deve observar indicadores de desempenho, resultados de auditoria, achados de controle interno, eventos críticos, necessidades identificadas pelas lideranças, mudanças normativas, dificuldades recorrentes no ambiente de trabalho e demandas específicas das áreas para definir prioridades de formação. Isso impede dispersão de esforços e fortalece a aderência entre o conteúdo ofertado e os desafios reais enfrentados pelos profissionais. A educação permanente precisa partir da realidade institucional e retornar a ela em forma de melhoria prática.

As estratégias formativas podem assumir múltiplos formatos, desde que guardem coerência com o objetivo da ação e com o perfil dos profissionais envolvidos. Podem incluir oficinas, debates técnicos, estudos de caso, treinamentos presenciais ou remotos, grupos de discussão, reuniões formativas, compartilhamento de boas práticas, atualização normativa, análise de incidentes, atividades supervisionadas e outras metodologias que favoreçam articulação entre teoria e prática. A escolha do formato deve considerar efetividade, viabilidade e potencial de aplicação concreta no ambiente de trabalho.

Também é importante que a educação permanente seja reconhecida como responsabilidade compartilhada. A área de Gestão de Pessoas possui papel estruturante na coordenação, planejamento e registro das ações. As lideranças têm responsabilidade decisiva na identificação das necessidades e no estímulo à participação das equipes. Os profissionais, por sua vez, devem ser incentivados a assumir postura ativa em relação ao próprio desenvolvimento, reconhecendo que a qualificação contínua integra seu compromisso funcional com a instituição e com a qualidade do serviço prestado.

Outro ponto essencial é o acompanhamento da efetividade das ações formativas. A educação permanente não deve se reduzir a registro de presença ou cumprimento formal de cronograma. É necessário avaliar se o conteúdo foi assimilado, se produziu alterações relevantes na prática, se reduziu falhas, fortaleceu competências ou melhorou a segurança e a qualidade dos processos. Esse acompanhamento pode ocorrer por meio de indicadores





observação gerencial, reavaliação de desempenho, análise de resultados institucionais ou outros mecanismos compatíveis com a natureza da capacitação.

Dessa forma, a Educação Permanente reafirma que o desenvolvimento profissional será tratado como processo contínuo, vinculado à realidade institucional e orientado para melhoria concreta das práticas, dos resultados e da capacidade organizacional de cumprir sua missão com excelência e responsabilidade.

8.2 Plano Individual de Desenvolvimento

O Plano Individual de Desenvolvimento representa instrumento estratégico de qualificação profissional, concebido para transformar diagnósticos de desempenho, necessidades de aprimoramento, potencialidades identificadas e expectativas institucionais em trajetória concreta e acompanhável de evolução. Seu papel não é apenas registrar intenções genéricas de melhoria, mas estruturar, de forma organizada, metas de desenvolvimento compatíveis com a função exercida, com o estágio profissional do colaborador e com as necessidades estratégicas da organização. Trata-se de mecanismo que vincula avaliação, capacitação e crescimento profissional em lógica coerente e orientada por resultados.

O PID deve ser construído com base em leitura técnica da atuação do profissional, considerando não só fragilidades ou insuficiências eventualmente identificadas, mas também potencialidades, competências já consolidadas, possibilidades de ampliação de responsabilidade e preparação para desafios futuros. Isso é importante porque o desenvolvimento não deve ter natureza exclusivamente corretiva. Ele também deve servir para fortalecer talentos, consolidar perfis promissores, preparar sucessão, estimular liderança e apoiar crescimento institucionalmente útil. O bom plano de desenvolvimento reconhece que melhorar não significa apenas corrigir falhas, mas também expandir capacidades.

A estrutura do plano deve conter objetivos claros, metas proporcionais, ações concretas, prazos definidos e mecanismos de acompanhamento. Não basta indicar que o profissional “precisa se desenvolver” em determinado aspecto. É necessário explicitar em que competência se pretende avançar, por quais meios isso ocorrerá, em que prazo, com que apoio institucional e com quais evidências se poderá verificar progresso. A utilidade do PID depende dessa capacidade de transformar diagnóstico em roteiro efetivo de desenvolvimento, evitando que o instrumento se torne documento meramente formal e sem impacto sobre a prática.





A elaboração do plano deve ocorrer de forma dialogada entre liderança e profissional, com apoio metodológico da área de Gestão de Pessoas quando necessário. Esse diálogo é relevante porque permite alinhar expectativas, reconhecer contexto real do trabalho, pactuar objetivos viáveis e fortalecer corresponsabilidade pelo processo de desenvolvimento. A liderança contribui com leitura institucional e visão sobre a função; o profissional aporta percepção da própria trajetória, das dificuldades encontradas e das condições concretas de crescimento. A construção conjunta tende a aumentar aderência e compromisso com as metas definidas.

Também é essencial que o PID seja acompanhado ao longo do tempo. Sua efetividade não depende apenas de boa elaboração inicial, mas de revisitas periódicas, verificação de avanços, revisão de estratégias e ajuste das ações quando necessário. A ausência de monitoramento transforma o plano em instrumento burocrático. O acompanhamento, ao contrário, converte-o em ferramenta viva de orientação profissional e de fortalecimento institucional. Esse monitoramento deve observar equilíbrio entre exigência e apoio, reconhecendo que o desenvolvimento profissional é processo progressivo e influenciado tanto pelo esforço individual quanto pelas condições organizacionais oferecidas.

Outro aspecto importante é que o PID pode servir como base para decisões futuras relacionadas a reconhecimento, ampliação de responsabilidades, fortalecimento técnico ou preparação para funções de maior complexidade. Nesse sentido, ele contribui não apenas para o aprimoramento imediato do profissional, mas também para a gestão estratégica de talentos e para a sustentabilidade da força de trabalho. O plano individual, quando bem utilizado, torna-se ponte entre desenvolvimento humano e planejamento institucional.

Assim, o Plano Individual de Desenvolvimento reafirma que a instituição pretende tratar o crescimento profissional de forma estruturada, personalizada e integrada aos seus objetivos estratégicos, fortalecendo tanto a evolução dos indivíduos quanto a capacidade coletiva da organização.

8.3 Capacitações Obrigatórias

As capacitações obrigatórias constituem componente essencial da política de desenvolvimento profissional, pois asseguram que todos os profissionais estejam minimamente habilitados, atualizados e alinhados às exigências legais, normativas, técnicas e institucionais inerentes às funções que exercem. Diferentemente de ações formativas eletivas ou voltadas ao aperfeiçoamento progressivo, as capacitações obrigatórias dizem respeito a conteúdos cuja





assimilação é indispensável para o exercício regular, seguro e conforme das atividades. Sua realização não decorre apenas de conveniência administrativa, mas de necessidade objetiva de proteção institucional, mitigação de riscos e garantia de qualidade.

Em contextos organizacionais que envolvem assistência, atendimento especializado, promoção de direitos, segurança ocupacional, responsabilidade documental e elevada exposição a exigências regulatórias, determinadas formações não podem ser tratadas como opcionais. Entre elas, podem estar conteúdos relacionados à saúde e segurança do trabalho, ética e integridade, proteção de dados, biossegurança, protocolos operacionais, atendimento humanizado, acessibilidade, prevenção de violência e assédio, rotinas críticas das áreas e demais exigências decorrentes da natureza da função ou da regulamentação aplicável. A obrigatoriedade decorre da relevância do conteúdo para o exercício responsável do trabalho e para a proteção da instituição e dos seus públicos.

A definição das capacitações obrigatórias deve ser feita com critério técnico e revisão periódica. A instituição precisa distinguir claramente entre conteúdos universalmente exigíveis a todos os profissionais e conteúdos obrigatórios específicos para determinadas áreas, cargos ou contextos funcionais. Essa distinção é importante para evitar excessos formais desproporcionais e, ao mesmo tempo, assegurar que nenhuma competência crítica deixe de ser exigida de quem efetivamente dela necessita para o exercício adequado da função. A boa política de formação obrigatória é aquela que combina abrangência institucional com especificidade funcional.

Também é indispensável que essas capacitações sejam acompanhadas de controle e registro adequados. A organização deve manter evidência sobre participação, realização, prazos, validade de certificações quando aplicável e eventuais pendências. Isso não apenas fortalece a governança do processo formativo, mas também permite à instituição demonstrar conformidade perante mecanismos de controle, auditoria e supervisão interna ou externa. A formação obrigatória, por sua natureza, precisa ser passível de verificação.

A gestão dessas capacitações deve dialogar com planejamento de pessoal, com a integração de novos profissionais e com a avaliação de riscos. Profissionais recém-admitidos precisam ser orientados e capacitados antes ou no início do exercício de determinadas atribuições. Equipes atuantes em áreas críticas precisam ter atualização periódica garantida. Mudanças normativas, achados de auditoria, incidentes institucionais ou alterações relevantes





de processo podem exigir revisão imediata do conteúdo ou da abrangência das capacitações obrigatórias.

Outro ponto relevante é que a obrigatoriedade da capacitação não exclui sua dimensão pedagógica e institucional. O fato de determinado conteúdo ser exigido não o torna menos importante como instrumento de fortalecimento cultural e técnico. Ao contrário, conteúdos obrigatórios costumam refletir justamente os temas que a organização considera centrais para sua integridade, segurança e missão. Por isso, devem ser ofertados com qualidade metodológica, linguagem adequada e conexão com a realidade do trabalho, evitando que se transformem em cumprimento formal desprovido de assimilação prática.

Assim, as capacitações obrigatórias reafirmam o compromisso da instituição com conformidade, segurança, atualização técnica e responsabilidade organizacional, assegurando que o exercício das funções esteja sustentado por conhecimentos mínimos indispensáveis à qualidade e à legitimidade das atividades desempenhadas.

8.4 Formação em Acessibilidade e Direitos da Pessoa com Deficiência

A formação em acessibilidade e direitos da pessoa com deficiência ocupa lugar estratégico nesta Política, pois expressa, de forma concreta, a coerência entre a missão institucional, a cultura organizacional e a capacitação das equipes que a sustentam. Em uma instituição cuja atuação se relaciona diretamente com inclusão, dignidade humana e promoção de direitos, esse conteúdo não pode ser considerado periférico, meramente sensibilizador ou restrito a setores específicos. Trata-se de conhecimento essencial à atuação profissional responsável, à qualidade do atendimento e à legitimidade da própria organização perante os públicos com os quais se relaciona.

Essa formação deve abranger tanto fundamentos normativos quanto dimensões práticas do trabalho institucional. É necessário que os profissionais compreendam os marcos jurídicos aplicáveis, os princípios da inclusão, o conceito ampliado de acessibilidade e a obrigação institucional de eliminar barreiras físicas, comunicacionais, atitudinais, metodológicas e tecnológicas que dificultem o exercício pleno de direitos por pessoas com deficiência. Contudo, o conhecimento não pode permanecer apenas no plano abstrato da norma. Ele precisa ser traduzido em condutas, procedimentos e posturas capazes de qualificar o cotidiano institucional.





A acessibilidade, no contexto desta política, deve ser entendida como responsabilidade transversal. Isso significa que sua promoção não se restringe às áreas diretamente voltadas ao atendimento, nem apenas a profissionais com atuação técnica especializada. Lideranças, equipes administrativas, áreas de apoio, profissionais assistenciais e demais setores precisam compreender como sua atuação pode facilitar ou dificultar inclusão, autonomia, comunicação adequada e respeito à dignidade da pessoa com deficiência. A formação deve, portanto, alcançar a instituição em sua integralidade, ainda que com níveis de aprofundamento distintos conforme a natureza da função.

Também é importante que essa formação estimule reflexão crítica sobre práticas institucionais e comportamentos cotidianos. A inclusão efetiva não depende apenas de boas intenções ou de conhecimento normativo formal. Exige revisão de atitudes, reconhecimento de preconceitos implícitos, atenção às especificidades das pessoas atendidas e capacidade de reorganizar condutas e processos de forma mais acessível e respeitosa. A política de formação precisa, por isso, combinar conteúdo jurídico, orientação técnica e sensibilização ética, sem reduzir o tema a abordagem exclusivamente conceitual ou exclusivamente emocional.

As ações formativas podem assumir diferentes formatos, como cursos, oficinas, estudos de caso, rodas de conversa, treinamentos práticos, análise de situações reais e construção de protocolos inclusivos, desde que orientados à aplicabilidade institucional. A escolha da metodologia deve considerar o público, o contexto e o objetivo da capacitação, sempre buscando conexão entre conteúdo e realidade funcional. Em ambientes organizacionais complexos, formações muito genéricas tendem a perder potência transformadora. É necessário aproximar o tema da prática concreta das equipes.

A formação em acessibilidade e direitos da pessoa com deficiência também deve dialogar com avaliação de desempenho, integração institucional, comunicação interna e revisão de processos. Isso porque sua efetividade não depende apenas da realização de ações formativas, mas da capacidade de a instituição incorporar os aprendizados à rotina, às expectativas funcionais e aos critérios de qualidade que orientam seu trabalho. A política de pessoas fortalece a inclusão quando faz da formação um instrumento de transformação institucional e não apenas de cumprimento formal de agenda temática.

Dessa forma, a formação em acessibilidade e direitos da pessoa com deficiência reafirma que a instituição pretende qualificar seu quadro profissional para atuar de maneira eticamente coerente, tecnicamente preparada e verdadeiramente comprometida com a inclusão.





consolidando ambiente organizacional e práticas de trabalho compatíveis com sua missão e com a promoção efetiva da dignidade humana.

8.5 Desenvolvimento de Lideranças e Competências Estratégicas

O desenvolvimento de lideranças e de competências estratégicas deve ser tratado como prioridade permanente da Política de Gestão de Pessoas, uma vez que a qualidade da liderança influencia diretamente clima organizacional, desempenho das equipes, aderência à cultura institucional, prevenção de riscos, integração entre áreas e capacidade de transformar diretrizes estratégicas em práticas concretas. Em instituições que operam sob elevada responsabilidade técnica, social e normativa, a liderança não pode ser compreendida apenas como exercício de autoridade hierárquica ou coordenação de tarefas. Trata-se de função institucional complexa, que exige maturidade gerencial, solidez ética, competência relacional, capacidade de decisão e compromisso com a missão organizacional.

Desenvolver lideranças significa preparar profissionais para exercer responsabilidades ampliadas com clareza, equilíbrio, responsabilidade e visão sistêmica. Muitas fragilidades institucionais têm origem menos na ausência de normas e mais na dificuldade de traduzir essas normas em práticas de gestão cotidiana. Lideranças despreparadas tendem a produzir comunicação deficiente, conflitos mal conduzidos, baixa qualidade de feedback, tolerância à informalidade, aplicação desigual de critérios e enfraquecimento da cultura institucional. Por isso, o desenvolvimento de lideranças é também medida de proteção da governança.

Esse desenvolvimento deve considerar competências específicas relacionadas ao papel gerencial. Entre elas, podem ser destacadas capacidade de conduzir equipes, administrar conflitos, organizar prioridades, acompanhar desempenho, dar feedback estruturado, aplicar a política com impessoalidade, reconhecer resultados, apoiar desenvolvimento, interpretar indicadores, gerir riscos em pessoas e atuar com coerência ética e responsabilidade institucional. A liderança, neste contexto, não é apenas técnica; ela é relacional, cultural e decisória.

Também é necessário identificar e fortalecer competências estratégicas que extrapolam a dimensão clássica de chefia, mas são essenciais à sustentabilidade organizacional. Isso inclui habilidades de planejamento, visão de longo prazo, leitura institucional de riscos, capacidade de conduzir mudanças, integração entre áreas, sensibilidade para inclusão e acessibilidade, compreensão de integridade e proteção de dados, bem como aptidão para atuar em ambientes





de complexidade crescente. O desenvolvimento dessas competências fortalece não apenas indivíduos, mas a capacidade estratégica da própria instituição.

A política de desenvolvimento de lideranças deve dialogar com avaliação de desempenho, planos individuais de desenvolvimento, sucessão e planejamento da força de trabalho. Profissionais com potencial para assumir responsabilidades futuras precisam ser identificados e preparados com antecedência, reduzindo improvisações em processos de substituição e fortalecendo continuidade institucional. A liderança madura não deve depender apenas da experiência acumulada ou da disponibilidade circunstancial de determinados nomes; precisa ser objeto de cultivo intencional.

Outro aspecto importante é que o desenvolvimento de lideranças deve observar coerência com os valores organizacionais. Não basta formar gestores eficientes em termos operacionais se sua atuação reproduz práticas autoritárias, pouca escuta, baixa transparência ou desalinhamento com os compromissos institucionais de ética, inclusão e dignidade. A liderança que esta Política pretende fortalecer é aquela que conjuga técnica, responsabilidade, integridade e capacidade de cuidar do ambiente de trabalho sem perder foco em resultados.

Assim, ao incorporar o desenvolvimento de lideranças e competências estratégicas como parte da política de capacitação, a instituição reafirma que o fortalecimento das pessoas em posições de influência e responsabilidade é condição essencial para qualidade da gestão, estabilidade das equipes e sustentabilidade da missão organizacional.

9. Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências

A Avaliação de Desempenho, integrada a um modelo consistente de Gestão por Competências, constitui um dos principais instrumentos de qualificação da governança de pessoas, pois permite à instituição compreender, de maneira estruturada, como os profissionais estão executando suas atribuições, em que medida suas competências correspondem às exigências da função e quais ajustes, reconhecimentos ou trajetórias de desenvolvimento se mostram necessários para fortalecer resultados institucionais, qualidade dos serviços e sustentabilidade do ambiente organizacional. Em organizações comprometidas com excelência técnica, inclusão, responsabilidade social e integridade administrativa, a avaliação não pode ser tratada como ritual burocrático de preenchimento de formulários ou como mecanismo de julgamento subjetivo dependente exclusivamente da percepção da liderança imediata. Ela





precisa ser concebida como processo técnico, contínuo, dialogado e institucionalmente protegido.

A gestão por competências complementa e aprofunda esse modelo ao estabelecer referencial claro sobre os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos esperados para cada função ou conjunto de funções. Em vez de avaliar apenas entregas isoladas ou metas numéricas descontextualizadas, a instituição passa a observar a relação entre o desempenho do profissional e as competências efetivamente necessárias ao exercício qualificado da atividade. Essa abordagem amplia a precisão do diagnóstico, fortalece a coerência entre seleção, capacitação, avaliação e progressão e permite que a política de pessoas opere com base menos intuitiva e mais aderente à realidade do trabalho.

A importância estratégica da avaliação decorre do fato de que a qualidade institucional não se sustenta apenas pela existência de boas intenções, normas bem redigidas ou estruturas organizacionais formalmente adequadas. Ela depende da forma concreta como as pessoas executam seus papéis, se relacionam com colegas, aderem a protocolos, tratam usuários, registram informações, respondem a desafios e contribuem para o funcionamento global da instituição. Avaliar desempenho é, portanto, avaliar a capacidade da organização de transformar diretrizes e estruturas em prática qualificada e coerente com sua missão.

Também é importante afirmar que a avaliação de desempenho não deve ser pensada apenas como mecanismo de controle. Seu valor institucional está justamente em conciliar leitura crítica do desempenho com produção de desenvolvimento, reconhecimento e melhoria contínua. A avaliação madura identifica fragilidades, mas também fortalezas. Sinaliza necessidades de correção, mas também potencialidades. Subsidia decisões gerenciais, mas também protege o profissional ao oferecer clareza sobre expectativas, critérios e perspectivas de crescimento. Quando bem estruturada, a avaliação fortalece confiança no sistema, reduz arbitrariedades e amplia responsabilidade compartilhada entre liderança, profissional e instituição.

Outro ponto central é que a gestão por competências permite maior precisão na tradução das necessidades institucionais em critérios de acompanhamento. Em vez de exigir genericamente “bom desempenho”, a organização passa a explicitar quais competências técnicas, comportamentais, relacionais, éticas e institucionais são essenciais à qualidade da função. Isso é especialmente importante em ambientes complexos, nos quais não basta executar





tarefas; é preciso fazê-lo com responsabilidade, sensibilidade, segurança, alinhamento a protocolos, respeito à dignidade humana e aderência à cultura organizacional.

A presente seção estabelece, portanto, os fundamentos pelos quais a instituição deverá avaliar desempenho e gerir competências, organizando critérios, periodicidade, metodologia, devolutiva e mecanismos de reconhecimento e desenvolvimento. Seu objetivo é assegurar que a avaliação de desempenho funcione como instrumento real de fortalecimento institucional, melhoria contínua, valorização do mérito e proteção da qualidade do trabalho desenvolvido.

9.1 Critérios de Avaliação

A definição dos critérios de avaliação constitui o núcleo de legitimidade do sistema avaliativo, pois é a partir dela que a instituição estabelece o que considera desempenho adequado, quais competências são relevantes para cada função e de que maneira o trabalho desenvolvido será observado, interpretado e acompanhado ao longo do tempo. Sem critérios claros, a avaliação se fragiliza, tornando-se excessivamente dependente da subjetividade dos avaliadores, da memória episódica de fatos recentes ou de expectativas implícitas não comunicadas aos profissionais. Por essa razão, os critérios de avaliação devem ser técnica e institucionalmente estruturados, proporcionando previsibilidade, comparabilidade e coerência entre função, desempenho e decisão.

Esses critérios devem refletir a realidade do trabalho e as exigências concretas da função. Não é suficiente formular parâmetros genéricos de “comprometimento”, “qualidade” ou “eficiência” sem conexão real com as atribuições desempenhadas. A instituição precisa identificar, com suficiente precisão, quais aspectos do desempenho são relevantes para o bom exercício da atividade: domínio técnico, aderência a protocolos, capacidade de organização, qualidade de registros, responsabilidade funcional, postura ética, comunicação, trabalho em equipe, cuidado com usuários, observância às normas de segurança, sensibilidade para inclusão, entre outros. O valor dos critérios está justamente em sua aderência à prática.

A construção dos critérios deve considerar, de forma articulada, dimensões técnicas, comportamentais e institucionais. A dimensão técnica se refere ao conhecimento aplicado, à precisão na execução de tarefas, à observância de padrões profissionais e à capacidade de responder adequadamente às exigências específicas do cargo. A dimensão comportamental envolve atitudes, postura profissional, relação com colegas, equilíbrio emocional, escuta, cooperação, responsabilidade e modo de lidar com conflitos ou pressões. A dimensão institucional contempla aderência aos valores organizacionais, respeito à ética, compromisso





com integridade, atenção à acessibilidade, proteção de dados, responsabilidade com processos e contribuição para a cultura da organização.

Também é importante que os critérios sejam proporcionais à complexidade da função. Não se pode aplicar, indistintamente, o mesmo padrão de avaliação a cargos com naturezas, níveis de autonomia e impactos institucionais muito distintos. Funções técnicas, administrativas, assistenciais, operacionais ou de liderança exigem diferentes combinações de competências e, por isso, a avaliação deve refletir essa diversidade. A isonomia avaliativa não significa uniformidade absoluta, mas coerência entre exigência e realidade funcional.

Outro aspecto central é a necessidade de explicitação prévia dos critérios. Os profissionais precisam conhecer o que será observado e quais padrões se esperam de sua atuação. Isso fortalece a transparência, reduz insegurança e amplia a legitimidade do processo. Critérios ocultos, improvisados ou alterados informalmente ao longo do tempo comprometem a confiança na avaliação e enfraquecem sua utilidade institucional. A clareza dos parâmetros também ajuda a liderança a conduzir o acompanhamento do desempenho com mais consistência e menos margem para interpretações casuísticas.

Os critérios avaliativos devem ainda permitir registro e fundamentação. A instituição precisa ser capaz de demonstrar por que determinado desempenho foi considerado satisfatório, insuficiente ou destacado, com base em elementos minimamente verificáveis. Isso não significa reduzir toda avaliação a métricas numéricas rígidas, mas garantir que os fundamentos da análise possam ser explicados e sustentados tecnicamente. A consistência documental dos critérios é parte da segurança do sistema.

Dessa forma, os critérios de avaliação devem funcionar como base objetiva e institucionalmente coerente para o acompanhamento do desempenho, assegurando que a Gestão por Competências opere de forma transparente, justa, rastreável e orientada para a qualidade real do trabalho.

9.2 Periodicidade e Metodologia

A definição da periodicidade e da metodologia da avaliação de desempenho é elemento essencial para garantir continuidade, previsibilidade e efetividade ao sistema. Avaliar não deve ser ato esporádico, improvisado ou acionado apenas em momentos de crise, conflito ou necessidade de formalização administrativa. Para que a avaliação cumpra função de desenvolvimento, orientação, responsabilização e melhoria contínua, ela precisa estar inserida





em ciclo regular, com métodos definidos, instrumentos adequados e lógica institucional que permita acompanhar evolução, identificar fragilidades recorrentes e apoiar decisões com base em histórico mais consistente do que percepções circunstanciais.

A periodicidade da avaliação deve observar equilíbrio entre regularidade e viabilidade. Ciclos excessivamente espaçados tendem a enfraquecer o valor do acompanhamento, dificultar correção tempestiva de problemas e reduzir a utilidade dos resultados para desenvolvimento. Por outro lado, avaliações excessivamente frequentes, sem finalidade clara e sem tempo hábil para maturação dos processos, podem transformar o sistema em formalidade onerosa e pouco efetiva. A instituição deve, portanto, adotar periodicidade compatível com a complexidade das funções, com a dinâmica das áreas e com a capacidade de utilizar os resultados de forma relevante. Em regra, avaliações regulares anuais ou semestrais podem oferecer equilíbrio adequado, sem prejuízo de avaliações extraordinárias em hipóteses justificadas.

As avaliações extraordinárias podem ser pertinentes em situações como término de período de experiência, transição de função, retorno de afastamento relevante, assunção de novas responsabilidades, necessidade de acompanhamento intensivo em contextos específicos ou outros eventos que demandem leitura mais próxima do desempenho. Contudo, a realização dessas avaliações deve seguir critérios claros, evitar uso arbitrário e respeitar o desenho geral da política avaliativa. A avaliação extraordinária não pode ser instrumento informal de pressão, mas mecanismo técnico vinculado a finalidades legítimas.

A metodologia adotada precisa ser suficientemente estruturada para assegurar comparabilidade e integridade do processo, sem perder sensibilidade à natureza do trabalho. Formulários padronizados, matrizes de competências, escalas descritivas, instrumentos digitais de registro, parâmetros de observação e roteiros de devolutiva são exemplos de ferramentas que podem fortalecer consistência metodológica. O importante é que o sistema adotado permita captar desempenho de forma coerente, registrar fundamentos da análise e oferecer base adequada para feedback e desenvolvimento.

A metodologia também pode incorporar múltiplas perspectivas, desde que com critério. A avaliação pela liderança imediata costuma ser central, dada sua proximidade com a rotina do profissional. A autoavaliação pode contribuir para reflexão crítica e responsabilização compartilhada. Em determinados contextos, contribuições complementares de outros atores institucionais, quando devidamente estruturadas, podem enriquecer a análise, sobretudo em ambientes multiprofissionais ou funções com forte interação transversal. Entretanto, qualquer





ampliação de fontes avaliativas deve observar clareza de finalidade, proteção contra distorções e controle metodológico adequado.

Outro aspecto fundamental é a necessidade de que a metodologia esteja orientada por evidências. A avaliação não pode se basear exclusivamente em impressões subjetivas ou em episódios isolados. Registros, indicadores, observação continuada, resultados de trabalho, aderência a protocolos, participação em processos institucionais e demais elementos relevantes devem compor a base do julgamento avaliativo. Quanto mais ancorada em evidências, maior a legitimidade do processo e menor o risco de arbitrariedade.

A definição da periodicidade e da metodologia também precisa dialogar com os demais componentes da política de pessoas. A avaliação deve se articular com capacitação, planos de desenvolvimento, saúde ocupacional, reconhecimento, gestão de riscos em pessoas e planejamento da força de trabalho. Seu valor institucional está justamente na capacidade de produzir informações úteis e acionáveis, e não apenas em gerar classificação formal.

Assim, a periodicidade e a metodologia da avaliação devem assegurar que o sistema opere como ferramenta contínua de leitura, orientação e fortalecimento do desempenho, com equilíbrio entre regularidade, rigor técnico, viabilidade operacional e utilidade estratégica para a instituição.

9.3 Feedback e Plano de Melhoria

O feedback estruturado constitui etapa indispensável do processo de avaliação de desempenho, pois é por meio dele que os resultados observados deixam de ser apenas registro institucional e se transformam em instrumento de orientação, desenvolvimento e alinhamento profissional. Uma avaliação sem devolutiva consistente tende a perder legitimidade e utilidade, pois informa pouco ao profissional sobre o significado do resultado, sobre as expectativas da organização e sobre os caminhos possíveis para fortalecimento do desempenho. O feedback, portanto, não deve ser tratado como momento acessório ou de mera comunicação formal de nota, mas como parte central da política de gestão por competências.

A devolutiva deve ser conduzida de forma respeitosa, clara, técnica e fundamentada. O profissional precisa compreender quais foram os critérios aplicados, quais aspectos do seu desempenho foram considerados satisfatórios, quais fragilidades foram identificadas, quais evidências sustentam essa leitura e de que modo sua atuação se relaciona com as expectativas institucionais da função. A qualidade do feedback depende da capacidade do avaliador de





traduzir a análise em linguagem compreensível, objetiva e útil, sem transformar a devolutiva em apreensão genérica ou comunicação excessivamente vaga.

Também é importante que o feedback preserve espaço de escuta. A devolutiva não deve ser concebida como ato unilateral e fechado à participação do profissional. Situações contextuais, dificuldades operacionais, percepções sobre o ambiente de trabalho e elementos relevantes da trajetória recente podem contribuir para leitura mais qualificada do desempenho e para construção de respostas institucionais mais justas. A escuta, nesse contexto, não significa negociação informal da avaliação, mas reconhecimento de que o desenvolvimento profissional se fortalece quando há diálogo estruturado e não apenas imposição de resultado.

Quando a avaliação identificar fragilidades relevantes ou competências que demandem fortalecimento, deverá ser elaborado Plano de Melhoria compatível com a natureza do problema observado, com a função exercida e com as condições institucionais disponíveis para apoio ao desenvolvimento. Esse plano não deve ser genérico, simbólico ou meramente formal. Precisa conter objetivos claros, ações definidas, prazos, responsáveis pelo acompanhamento e parâmetros que permitam verificar evolução. O plano de melhoria serve justamente para converter diagnóstico em intervenção institucional coerente.

A construção do plano deve considerar se a fragilidade observada decorre de deficiência técnica, lacuna comportamental, dificuldade de adaptação, necessidade de capacitação, problema relacional, deficiência de supervisão ou limitação estrutural do ambiente de trabalho. Respostas genéricas tendem a ser ineficazes. A qualidade do plano depende da capacidade de relacionar a medida proposta à natureza da insuficiência identificada. Em alguns casos, o foco poderá ser treinamento. Em outros, supervisão mais próxima, reorganização de rotinas, acompanhamento gerencial ou apoio psicossocial.

O acompanhamento do plano de melhoria é tão importante quanto sua elaboração. Sem monitoramento, o instrumento perde função prática e a avaliação deixa de produzir consequência institucional efetiva. A liderança, com apoio da Gestão de Pessoas quando necessário, deve revisar o andamento do plano, verificar avanços, registrar dificuldades e ajustar estratégias caso os resultados inicialmente esperados não estejam sendo alcançados. O desenvolvimento profissional é processo dinâmico, e o acompanhamento permite que a resposta institucional se mantenha aderente à realidade.

Também é importante afirmar que o feedback não se destina apenas a apontar fragilidades. Ele também deve reconhecer boas práticas, consolidar competências fortes,





valorizar evolução e reforçar comportamentos e resultados que a instituição deseja manter e expandir. A avaliação madura não se organiza apenas em torno da insuficiência; ela também fortalece o que há de consistente e alinhado na atuação do profissional.

Dessa forma, o feedback e o plano de melhoria reafirmam que a avaliação de desempenho não será tratada como simples mecanismo classificatório, mas como processo de orientação, desenvolvimento e responsabilização construtiva, voltado à melhoria contínua do profissional e ao fortalecimento institucional.

9.4 Reconhecimento e Progressão

O reconhecimento do desempenho qualificado e a possibilidade de progressão funcional, quando compatíveis com a estrutura organizacional e com a política institucional aplicável, constituem desdobramentos importantes do sistema de avaliação e gestão por competências. Não se trata de transformar a avaliação em mecanismo automático de premiação ou ascensão, mas de assegurar que o mérito efetivamente demonstrado, a evolução profissional consistente e a contribuição relevante ao ambiente institucional possam ser considerados de forma técnica, transparente e responsável na dinâmica de valorização profissional da organização.

O reconhecimento pode assumir diferentes formas. Em alguns contextos, poderá se expressar por meio de registro formal de desempenho destacado, ampliação de confiança institucional, participação em projetos estratégicos, acesso prioritário a ações de desenvolvimento, assunção de responsabilidades ampliadas ou outros mecanismos compatíveis com a realidade organizacional. Em qualquer hipótese, o reconhecimento precisa estar vinculado a critérios claros e a evidências concretas de contribuição diferenciada. Reconhecer não é distribuir validação simbólica indistinta, mas sinalizar, com responsabilidade, aquilo que a instituição efetivamente valoriza em sua prática.

A progressão funcional, por sua vez, deve estar condicionada a critérios mais robustos. O tempo de permanência na instituição, embora possa ser elemento contextual relevante, não pode, isoladamente, fundamentar ampliação de responsabilidades ou ascensão a funções de maior impacto. A progressão legítima exige demonstração consistente de competências, maturidade profissional, aderência aos valores organizacionais, capacidade de resposta às exigências do cargo pretendido e, quando aplicável, aptidão para liderança, coordenação, tomada de decisão e gestão de processos complexos. A instituição precisa proteger esse processo contra automatismos e subjetividades.





Também é essencial que reconhecimento e progressão sejam compatíveis com a estrutura formal da organização. Nem toda instituição dispõe de trajetória de carreira ampla ou de múltiplos níveis funcionais. Ainda assim, isso não impede que mecanismos de valorização sejam construídos com coerência. O importante é que a política deixe claro em que condições o desempenho diferenciado pode gerar efeitos institucionais concretos e de que modo essas decisões serão tomadas, registradas e justificadas. A previsibilidade fortalece confiança no sistema e reduz percepção de arbitrariedade.

A articulação entre avaliação, desenvolvimento e progressão também é central. Profissionais que demonstram potencial de crescimento devem encontrar na política de pessoas instrumentos para consolidar esse potencial, seja por meio de formação, seja por participação em experiências mais complexas, seja por preparação para funções futuras. A gestão de talentos não pode surgir apenas no momento da vacância ou da necessidade de substituição. Ela deve ser construída progressivamente a partir de leitura consistente do desempenho e das competências disponíveis na organização.

Outro ponto importante é que reconhecimento e progressão devem observar compromisso com isonomia e integridade. A valorização do mérito não pode servir de cobertura para favorecimentos informais, preferências pessoais ou decisões pouco documentadas. A legitimidade do sistema depende da capacidade de demonstrar que as escolhas foram feitas com base em critérios institucionais claros, aderentes às funções e sustentados por evidências. Nesse campo, documentação adequada, alinhamento com a política e participação de instâncias competentes de validação são elementos indispensáveis.

Assim, o reconhecimento e a progressão reafirmam que a instituição pretende valorizar desempenho qualificado e evolução profissional de forma coerente com sua governança, com sua estrutura organizacional e com os princípios desta Política, fortalecendo uma cultura institucional orientada por mérito responsável, profissionalismo e sustentabilidade das trajetórias internas.

9.5 Integração entre Desempenho, Desenvolvimento e Governança

A avaliação de desempenho somente alcança seu valor institucional pleno quando integrada de forma consistente ao desenvolvimento profissional e à governança de pessoas. Isolada, a avaliação corre o risco de se tornar procedimento classificatório com baixa consequência prática, gerando desgaste e pouco aprendizado. O desenvolvimento, por sua vez, quando desvinculado de avaliação qualificada, tende a operar por lógica genérica, pouco



aderente às necessidades reais dos profissionais e das áreas. A governança, sem informações consistentes sobre competências e desempenho, perde base relevante para tomada de decisão estratégica. É justamente a integração entre esses três eixos que transforma a política de avaliação em instrumento efetivo de fortalecimento institucional.

Essa integração exige, em primeiro lugar, que os resultados avaliativos sejam efetivamente utilizados. A identificação de competências fortes deve alimentar reconhecimento e melhor aproveitamento de talentos. O mapeamento de fragilidades deve orientar capacitação, supervisão e planos de melhoria. A observação de padrões recorrentes em determinadas áreas deve apoiar decisões sobre liderança, revisão de processos, reforço de equipes ou readequação de instrumentos de trabalho. A avaliação só se justifica plenamente quando gera consequência institucional coerente e não apenas registro formal de desempenho.

Também é necessário que a governança de pessoas seja capaz de interpretar os resultados da avaliação em perspectiva sistêmica. O desempenho insuficiente ou destacado de um profissional pode refletir aspectos individuais, mas também pode revelar problemas estruturais de processo, sobrecarga, deficiência de integração, ausência de desenvolvimento adequado ou fragilidade de liderança. A boa governança não utiliza a avaliação apenas para classificar pessoas; utiliza-a para compreender melhor a organização. Essa leitura mais ampla é indispensável para evitar decisões simplistas e fortalecer a inteligência institucional produzida pela política de pessoas.

A integração entre desempenho, desenvolvimento e governança também fortalece a justiça organizacional. Quando o profissional percebe que a avaliação gera devolutiva clara, oportunidades de melhoria, critérios previsíveis de reconhecimento e utilização responsável das informações pela instituição, tende a confiar mais no sistema e a engajar-se com maior legitimidade em seu próprio percurso profissional. Em contrapartida, quando a avaliação se apresenta apenas como cobrança ou formalidade desconectada de desenvolvimento, sua potência institucional diminui e sua aceitação tende a se fragilizar.

Outro aspecto importante é que essa integração permite planejamento mais qualificado da força de trabalho. Ao cruzar dados de desempenho com informações sobre competências, riscos em pessoas, necessidades institucionais e objetivos estratégicos, a organização amplia sua capacidade de preparar sucessão, estruturar lideranças, identificar áreas que necessitam de reforço e orientar investimentos formativos de maneira mais racional. A política de avaliação,



assim, deixa de ser apenas mecanismo de acompanhamento do presente e passa a contribuir para o futuro institucional.

Também se deve reconhecer que essa integração exige maturidade metodológica e documental. Resultados avaliativos precisam ser confiáveis, critérios precisam ser claros, planos de desenvolvimento devem ser registráveis e a governança deve dispor de mecanismos adequados para interpretar e usar essas informações com responsabilidade, respeitando confidencialidade e finalidade legítima. A robustez do sistema depende da coerência entre seus componentes e da capacidade de a instituição mantê-los articulados sem excesso de informalidade ou fragmentação.

Dessa forma, a integração entre desempenho, desenvolvimento e governança reafirma que a avaliação de desempenho será tratada como instrumento estratégico da Política de Gestão de Pessoas, capaz de fortalecer profissionais, qualificar decisões gerenciais e sustentar, com maior consistência, a missão e a sustentabilidade da organização.

10. Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho

A promoção da saúde, da segurança e da qualidade de vida no trabalho constitui eixo essencial desta Política de Gestão de Pessoas, pois a sustentabilidade institucional depende não apenas da existência de equipes tecnicamente qualificadas, mas também da capacidade da organização de oferecer ambiente laboral seguro, respeitoso, preventivo e compatível com a preservação da integridade física, psíquica e relacional dos profissionais. Em instituições submetidas a elevada responsabilidade técnica, exigências operacionais intensas e interação constante com contextos de vulnerabilidade, a gestão adequada dos fatores ocupacionais assume caráter estratégico. Não se trata apenas de cumprir obrigações legais ou responder a eventos adversos quando já se materializaram. Trata-se de estruturar cultura institucional de prevenção, cuidado e responsabilidade compartilhada sobre as condições de trabalho.

A saúde ocupacional precisa ser compreendida em perspectiva ampliada. Seu alcance não se restringe à ausência de acidentes ou ao controle formal de exames médicos. Envolve a forma como jornadas são organizadas, como riscos são identificados, como processos são desenhados, como lideranças atuam, como conflitos são tratados, como o ambiente físico é mantido, como a instituição responde ao desgaste emocional e como protege seus profissionais de práticas, condições e rotinas que possam comprometer equilíbrio, dignidade e capacidade





funcional. A política de saúde e segurança, portanto, não pode ser setorial ou meramente documental; ela deve atravessar a vida institucional de maneira contínua e coerente.

A segurança do trabalho, por sua vez, deve ser tratada como parte integrante da governança e da qualidade dos serviços. Ambientes inseguros, processos improvisados, ausência de controle sobre riscos, treinamento insuficiente e baixa cultura preventiva não geram apenas passivos trabalhistas. Produzem queda de qualidade, aumento de falhas, desgaste das equipes, risco assistencial, fragilidade reputacional e perda de confiança institucional. Quando a organização protege adequadamente as condições de trabalho, protege simultaneamente seus profissionais, seus usuários, seus processos e sua própria missão.

Também é importante afirmar que qualidade de vida no trabalho não pode ser reduzida a iniciativas pontuais de bem-estar desvinculadas da realidade estrutural da organização. Ela depende, de forma decisiva, da coerência entre carga de trabalho e capacidade da equipe, da clareza de papéis, da qualidade da liderança, da previsibilidade institucional, do reconhecimento profissional, da escuta das equipes e da existência de respostas concretas a fatores de desgaste físico e mental. A qualidade de vida se constrói menos por ações simbólicas isoladas e mais pela forma como a instituição organiza o cotidiano laboral e responde às necessidades reais dos seus profissionais.

A presente seção estabelece, portanto, as bases pelas quais a instituição deverá estruturar suas ações de saúde ocupacional, segurança do trabalho, prevenção de riscos, apoio psicossocial e monitoramento das condições laborais, integrando exigências normativas, responsabilidade administrativa e compromisso com dignidade humana. Seu objetivo é afirmar que a proteção do trabalhador é parte inseparável da proteção da qualidade institucional e da sustentabilidade da missão organizacional.

10.1 Diretrizes Gerais de Saúde e Segurança Ocupacional

As diretrizes gerais de saúde e segurança ocupacional devem orientar toda a atuação institucional relacionada à prevenção de agravos, proteção dos profissionais e organização de ambiente de trabalho compatível com os princípios desta Política. Essas diretrizes precisam partir do reconhecimento de que a saúde ocupacional não se limita ao atendimento de exigências formais da legislação trabalhista ou das normas regulamentadoras. Ela representa componente permanente da gestão de riscos, da responsabilidade administrativa e da qualidade institucional, exigindo abordagem sistemática, preventiva e articulada com os demais instrumentos de governança.





A primeira diretriz consiste em reconhecer que a proteção da saúde e da segurança dos trabalhadores é dever institucional indelegável. A organização deve adotar medidas para identificar, avaliar, prevenir e mitigar riscos inerentes às suas atividades, considerando a natureza das funções, os ambientes de trabalho, os processos executados, a exposição a agentes nocivos, os fatores psicossociais e as condições relacionais que possam produzir impactos sobre a integridade física ou mental dos profissionais. A gestão de pessoas, nesse campo, precisa atuar integrada às áreas técnicas, às lideranças e aos responsáveis pelos programas ocupacionais, assegurando coerência entre política, prática e controle.

Outra diretriz central é a prevalência da prevenção sobre a reação. A instituição não deve atuar apenas quando ocorre acidente, adoecimento ou afastamento. Precisa estruturar mecanismos permanentes de vigilância, orientação, educação, controle de risco e correção de fragilidades antes que os danos se consolidem. Essa lógica preventiva exige mapeamento de riscos, capacitações regulares, inspeção de ambientes, revisão de processos, acompanhamento de indicadores e disposição institucional para corrigir condições inadequadas mesmo quando ainda não tenham gerado evento crítico visível. A maturidade da política de saúde e segurança se mede pela capacidade de prevenir.



Também é indispensável que as diretrizes gerais considerem a diversidade das exposições ocupacionais. Em determinados contextos, os riscos podem estar associados a agentes biológicos, esforço físico, posturas inadequadas, jornadas tensionadas, exigências emocionais intensas, conflitos interpessoais ou sobrecarga decisória. A proteção não pode ser construída por modelo único e abstrato. Precisa considerar a realidade concreta do trabalho e as especificidades das áreas, especialmente em ambientes com funções assistenciais, técnicas ou administrativas sensíveis. A adequação da resposta institucional depende dessa leitura contextualizada.

A saúde e a segurança ocupacional também exigem compromisso com informação e formação. Os profissionais precisam conhecer os riscos a que estão expostos, os procedimentos seguros, os equipamentos exigidos, os protocolos de resposta a incidentes, os canais de notificação e os mecanismos institucionais de proteção disponíveis. A informação clara fortalece prevenção e corresponsabilidade. O desconhecimento, ao contrário, amplia vulnerabilidade e enfraquece a cultura de segurança. Por isso, a política de saúde ocupacional deve manter dimensão educativa permanente.



Outro ponto relevante é que a instituição deve assegurar que as diretrizes de saúde e segurança dialoguem com qualidade de vida no trabalho, saúde mental, gestão de clima, dimensionamento de equipes e liderança responsável. Muitos adoecimentos e fragilidades ocupacionais não decorrem apenas do ambiente físico, mas da forma como o trabalho é organizado e conduzido. Uma política eficaz precisa integrar essas dimensões, evitando tratamento fragmentado da condição laboral.

Dessa forma, as diretrizes gerais de saúde e segurança ocupacional reafirmam que a proteção do trabalhador será tratada como componente essencial da governança institucional, exigindo prevenção contínua, leitura contextualizada dos riscos, formação adequada, monitoramento permanente e compromisso real com integridade e dignidade no ambiente de trabalho.

10.2 PCMSO

O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional deve ser compreendido como instrumento técnico estruturante da política de saúde no trabalho, voltado à promoção, preservação e monitoramento da saúde dos profissionais em articulação com os riscos ocupacionais existentes no ambiente institucional. Sua relevância não se limita ao cumprimento de obrigação normativa. O PCMSO representa mecanismo essencial de vigilância da saúde funcional, produção de evidências clínicas para prevenção e acompanhamento das condições laborais que possam afetar a capacidade dos trabalhadores de exercer suas atividades com segurança e integridade.

A elaboração e a implementação do programa devem ser conduzidas por profissional legalmente habilitado, com observância das exigências normativas aplicáveis e com atenção às especificidades das funções desempenhadas na instituição. Isso significa que o PCMSO não pode ser documento padronizado e descolado da realidade. Ele precisa dialogar com o perfil dos ambientes de trabalho, com os riscos identificados, com as características da força de trabalho e com os processos que compõem a atuação institucional. Programas genericamente elaborados tendem a perder efetividade preventiva e a reduzir sua utilidade para a gestão de riscos em pessoas.

O PCMSO deve contemplar, entre outros elementos, os exames admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissionais, conforme exigido pela regulamentação aplicável e conforme a lógica de monitoramento ocupacional da instituição. Cada um desses momentos possui finalidade própria dentro do sistema de proteção



da saúde do trabalhador: verificar aptidão inicial, acompanhar exposição continuada, observar impactos de afastamentos, registrar alterações decorrentes de mudança funcional e consolidar informações relevantes no encerramento do vínculo. A instituição deve garantir que tais etapas sejam realizadas de forma tempestiva, documental e integrada à gestão ocupacional.

Também é essencial que os resultados do PCMSO não sejam tratados apenas como exigência documental. As informações produzidas pelo programa, resguardado o devido sigilo médico, precisam alimentar a análise institucional sobre riscos, adoecimentos, necessidades de prevenção, adequação de postos de trabalho e fortalecimento de políticas de promoção à saúde. Quando observados padrões de afastamento, recorrência de agravos ou situações que indiquem fragilidade ocupacional em determinadas áreas, a organização deve ser capaz de responder com medidas corretivas ou preventivas. O PCMSO ganha densidade institucional quando seus achados informam decisões, e não apenas compõem arquivo obrigatório.

Outro ponto relevante é a necessidade de compatibilizar o gerenciamento do programa com proteção de dados e confidencialidade. Informações médicas ocupacionais possuem caráter sensível e devem ser tratadas com rigor, com acesso restrito às instâncias legitimamente competentes e utilização limitada às finalidades de saúde e segurança no trabalho. A existência do programa não autoriza exposição indevida de informações sobre a condição de saúde dos profissionais nem utilização inadequada de dados clínicos para fins estranhos à sua finalidade ocupacional.

A articulação entre PCMSO, planejamento de pessoal, saúde mental, controle de indicadores e gestão de riscos também é fundamental. O programa não deve ser isolado dos demais mecanismos de governança de pessoas. Sua efetividade aumenta quando integrado à leitura mais ampla das condições de trabalho, do adoecimento ocupacional, do absenteísmo e da sustentabilidade das equipes. Essa integração fortalece a capacidade preventiva da instituição e melhora a qualidade das respostas gerenciais.

Assim, o PCMSO reafirma que a política de saúde ocupacional será conduzida com base técnica, rigor documental e finalidade preventiva, assegurando acompanhamento estruturado da saúde dos trabalhadores e maior proteção institucional contra riscos que possam comprometer pessoas, processos e qualidade do trabalho.



O Programa de Gerenciamento de Riscos deve ser tratado como instrumento essencial de prevenção e controle das exposições ocupacionais, orientando a instituição na identificação sistemática de perigos, na avaliação dos riscos existentes e na definição de medidas adequadas de eliminação, mitigação ou controle dos fatores que possam comprometer a segurança e a saúde dos profissionais. Em contextos de trabalho marcados por multiplicidade de atividades, exposição a agentes diversos, exigência de rotinas técnicas e necessidade de resposta rápida a situações críticas, o PGR assume importância estratégica. Ele não é mera formalidade normativa, mas ferramenta concreta de gestão e governança do ambiente laboral.

A elaboração do programa precisa decorrer de análise técnica consistente do contexto institucional. Isso inclui observação dos ambientes físicos, mapeamento dos processos de trabalho, identificação dos riscos associados às funções, consideração das formas de exposição e análise da probabilidade e gravidade dos eventos adversos potenciais. O PGR deve abranger, conforme a realidade da organização, riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos, acidentários e psicossociais, reconhecendo que o ambiente ocupacional é complexo e que diferentes tipos de ameaça podem se combinar ou potencializar vulnerabilidades. O programa perde efetividade quando deixa de refletir a realidade concreta das áreas e das rotinas.

As medidas de controle previstas no PGR devem seguir lógica de prioridade técnica. Sempre que possível, a eliminação do risco ou sua mitigação na fonte deve prevalecer sobre soluções meramente compensatórias. Medidas de proteção coletiva, revisão de processos, adequação de ambientes, reorganização de fluxos, sinalização, protocolos de segurança, capacitação e disponibilização de equipamentos apropriados precisam ser articuladas de forma coerente e proporcional ao nível de risco identificado. O fornecimento de equipamentos de proteção individual, embora importante, não pode ser tratado como resposta única ou automática para toda situação de exposição.

A atualização do PGR é outro aspecto central. Ambientes organizacionais mudam, processos se transformam, equipes se reconfiguram, tecnologias são incorporadas e novos riscos podem emergir com relativa rapidez. Por isso, o programa precisa ser revisado sempre que houver alteração relevante no contexto laboral e em intervalos periódicos compatíveis com a complexidade institucional. A boa governança de riscos exige que o PGR seja documento vivo, acompanhado, revisitado e utilizado como referência efetiva para decisões relacionadas às condições de trabalho.



Também é importante que o programa se articule com ações educativas e com a cultura de prevenção. A mera existência formal do PGR não garante segurança. Os profissionais precisam conhecer os riscos associados às suas atividades, compreender as medidas de proteção definidas, saber como atuar preventivamente e reconhecer os canais adequados para comunicação de situações de perigo ou não conformidade. O PGR deve, portanto, operar em vínculo com processos de capacitação, orientação cotidiana e supervisão institucional.

A relação entre o PGR e os demais instrumentos de saúde e segurança ocupacional também precisa ser destacada. O programa deve dialogar com o PCMSO, com ações de saúde mental, com o monitoramento de indicadores, com a atuação de instâncias de segurança e com a gestão de riscos em pessoas. Quando esses elementos operam de forma integrada, a instituição amplia sua capacidade de compreender o ambiente ocupacional em profundidade e de responder a ele com maior consistência.

Assim, o PGR reafirma que a instituição pretende gerir os riscos ocupacionais de forma técnica, sistemática e preventiva, tratando a segurança no trabalho como parte integrante da qualidade institucional e da proteção da dignidade e da integridade dos profissionais.

10.4 SESMT e SIPAT

A atuação do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, quando exigível ou aplicável ao enquadramento institucional, bem como a realização da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho, devem ser compreendidas como componentes relevantes da política de saúde e segurança ocupacional, integrando conhecimento técnico especializado, prevenção contínua, educação institucional e fortalecimento da cultura de segurança. Ambos os instrumentos possuem papel que ultrapassa o cumprimento formal de requisitos normativos. Eles contribuem para consolidar ambiente de trabalho mais protegido, aumentar maturidade preventiva das equipes e apoiar a gestão na construção de respostas mais qualificadas aos riscos ocupacionais.

O SESMT, quando presente, deve exercer função técnica articulada à governança institucional, atuando na identificação de riscos, no acompanhamento das condições de trabalho, na orientação das áreas e no apoio à definição de medidas preventivas e corretivas. Sua atuação não deve se restringir à reação diante de eventos já consumados, como acidentes ou afastamentos. Ao contrário, deve priorizar vigilância contínua, análise dos ambientes, emissão de orientações, participação na revisão de processos e contribuição para construção de cultura organizacional em que segurança e saúde ocupacional sejam tratadas como





responsabilidades permanentes. O conhecimento técnico especializado, nesse contexto, serve à gestão e à prevenção.

Também é importante que a atuação do SESMT dialogue com a realidade concreta das áreas. Ambientes de trabalho marcados por complexidade assistencial, risco biológico, pressão operacional, demandas emocionais intensas ou processos administrativos críticos exigem leitura diferenciada dos fatores de risco e respostas institucionais ajustadas à prática. O serviço técnico de segurança e medicina do trabalho, quando adequadamente integrado à organização, pode contribuir para interpretação mais fina dessas exposições e para qualificação das decisões relacionadas a proteção coletiva, adequação ergonômica, medidas educativas e fortalecimento da saúde ocupacional.

A SIPAT, por sua vez, desempenha papel educativo e mobilizador. Sua realização deve ir além da lógica de evento formal de calendário institucional. A semana de prevenção precisa ser concebida como oportunidade estratégica de sensibilização, atualização, debate e fortalecimento do compromisso coletivo com práticas seguras. Os temas abordados devem guardar relação com os riscos reais da organização, com o cotidiano das equipes e com os desafios mais relevantes do ambiente laboral, incluindo segurança física, saúde mental, prevenção de acidentes, uso correto de equipamentos, ergonomia, assédio, clima de respeito e responsabilidade compartilhada no cuidado com o ambiente de trabalho.

A efetividade da SIPAT depende, em grande medida, da qualidade de sua preparação e da aderência do conteúdo à realidade institucional. Palestras genéricas e desconectadas do cotidiano tendem a produzir baixo impacto. Em contrapartida, ações bem contextualizadas, metodologias participativas, estudos de caso, debates práticos e diálogo com situações efetivamente vivenciadas pelas equipes ampliam o potencial transformador da iniciativa. A SIPAT precisa ser tratada como instrumento de cultura organizacional e não apenas como exigência formal.

Outro aspecto importante é a articulação entre SESMT, SIPAT, lideranças e Gestão de Pessoas. A saúde e a segurança ocupacional não se sustentam apenas por atuação técnica especializada nem apenas por campanhas educativas isoladas. Exigem integração entre quem produz conhecimento técnico, quem organiza políticas, quem lidera equipes e quem executa atividades no cotidiano. Quando essa integração ocorre, a cultura preventiva se fortalece e os programas deixam de atuar de forma fragmentada.





Assim, SESMT e SIPAT reafirmam o compromisso institucional com abordagem técnica, educativa e cultural da prevenção, consolidando saúde e segurança no trabalho como dimensões permanentes da gestão de pessoas e da proteção da capacidade institucional.

10.5 Saúde Mental e Apoio Psicossocial

A saúde mental e o apoio psicossocial devem ser reconhecidos como dimensões essenciais da política de saúde e qualidade de vida no trabalho, especialmente em ambientes institucionais marcados por elevada exigência técnica, sobrecarga emocional, responsabilidade relacional, exposição a situações críticas e necessidade contínua de tomada de decisão em contextos complexos. O cuidado com a dimensão psíquica do trabalho não pode ser tratado como tema periférico, eventual ou apenas reativo a situações extremas. Trata-se de componente central da sustentabilidade das equipes, da preservação da capacidade funcional e da manutenção de ambiente organizacional eticamente saudável.

A proteção da saúde mental exige, em primeiro lugar, que a instituição reconheça fatores psicossociais como parte do ambiente ocupacional e não como elemento exclusivamente privado da vida do trabalhador. Sobrecarga prolongada, indefinição de papéis, conflitos de liderança, baixa previsibilidade institucional, exposição contínua a sofrimento alheio, fragilidade na comunicação, ausência de reconhecimento e ambientes marcados por tensão relacional podem produzir desgaste significativo, comprometendo bem-estar, desempenho, engajamento e permanência das equipes. Uma política responsável precisa ser capaz de identificar esses fatores e tratá-los como objeto legítimo de atenção institucional.

O apoio psicossocial, nesse contexto, deve operar em lógica preventiva, acolhedora e não estigmatizante. A instituição deve criar condições para que profissionais possam acessar orientação, escuta ou encaminhamento adequado em situações de sofrimento, desgaste, crise ou vulnerabilidade, sempre com respeito à confidencialidade e sem transformar a busca por apoio em fator de exposição ou fragilidade funcional. O cuidado com saúde mental não deve ser percebido como exceção ou sinal de inadequação individual, mas como parte da responsabilidade institucional sobre as condições do trabalho.

Também é importante que a política de saúde mental dialogue com clima organizacional, liderança e gestão do trabalho. Muitos fatores que afetam sofrimento ocupacional não serão adequadamente enfrentados apenas por mecanismos individuais de apoio, se o ambiente permanecer estruturado por práticas de sobrecarga, comunicação inadequada, pressão desproporcional, conflitos recorrentes ou ausência de escuta. O apoio



As lideranças possuem papel especialmente relevante nesse campo. Devem ser preparadas para reconhecer sinais de exaustão, adoecimento emocional, conflitos prolongados e situações de sobrecarga, atuando com sensibilidade, responsabilidade e capacidade de encaminhamento. Isso não significa atribuir às lideranças função clínica ou terapêutica, mas exigir delas atenção à dimensão humana do trabalho e compromisso com ambiente psicologicamente mais seguro. A formação de lideranças, portanto, deve incluir competências relacionadas à escuta, mediação e percepção de fatores psicossociais de risco.

A instituição também deve acompanhar indicadores que possam sinalizar fragilidade nessa dimensão, como absenteísmo, rotatividade, afastamentos por adoecimento mental, conflitos interpessoais recorrentes e resultados de pesquisas de clima relacionados a sobrecarga, reconhecimento e segurança relacional. O tratamento dessas informações deve ser cuidadoso, ético e orientado à prevenção, evitando usos indevidos ou punitivos. A análise dos indicadores precisa servir ao aprimoramento institucional e à proteção das equipes.

Dessa forma, a saúde mental e o apoio psicossocial reafirmam que a Política de Gestão de Pessoas compreende o trabalho em sua dimensão integral, reconhecendo que o cuidado com os profissionais exige atenção contínua à sua condição emocional, à qualidade relacional do ambiente e à necessidade de construir contextos laborais mais saudáveis, respeitosos e sustentáveis.

10.6 Monitoramento de Indicadores Ocupacionais

O monitoramento de indicadores ocupacionais constitui ferramenta indispensável para avaliar a efetividade das políticas de saúde e segurança no trabalho, acompanhar tendências relacionadas às condições laborais e orientar decisões institucionais baseadas em evidências. Sem esse monitoramento, a instituição corre o risco de atuar de maneira predominantemente reativa, sem capacidade de antecipar fragilidades, comparar cenários, avaliar o impacto das medidas adotadas ou identificar áreas em que o risco ocupacional se manifesta com maior intensidade. Em matéria de saúde e segurança, o uso qualificado de indicadores fortalece prevenção, governança e capacidade de resposta.

Os indicadores ocupacionais devem ser escolhidos de forma coerente com a realidade institucional e com os riscos mais relevantes a que a força de trabalho está exposta. Entre eles,

podem ser observados índices de acidentes de trabalho, incidentes sem afastamento, absenteísmo, afastamentos por motivo de saúde, frequência de agravos ocupacionais, participação em treinamentos obrigatórios, adesão a medidas de prevenção, utilização de equipamentos de proteção, notificações de não conformidade, indicadores de saúde mental e outros parâmetros que permitam leitura integrada das condições de trabalho. O valor do indicador não está apenas em sua disponibilidade, mas em sua capacidade de informar decisões úteis.

A análise dos indicadores não pode se limitar à compilação numérica. É necessário interpretar o que os dados revelam sobre a organização do trabalho, a efetividade dos controles existentes, a exposição diferenciada de determinadas áreas, a atuação das lideranças e a relação entre condições laborais e qualidade institucional. Um aumento de afastamentos, por exemplo, pode indicar desde fragilidade de saúde ocupacional até sobrecarga crônica, liderança inadequada, subdimensionamento ou mudança no perfil de risco de determinada função. O monitoramento qualificado depende dessa leitura contextualizada.

Também é importante que os indicadores sejam acompanhados periodicamente e utilizados para alimentar os demais instrumentos da política de pessoas. Resultados relacionados à saúde ocupacional devem dialogar com planejamento de pessoal, desenvolvimento de lideranças, programas de saúde mental, revisão do PGR, aprimoramento do PCMSO e estruturação de ações preventivas. O dado ocupacional perde grande parte de sua potência quando permanece isolado de processos decisórios mais amplos.

A instituição deve assegurar registro organizado, confiável e protegido dessas informações, observando critérios de confidencialidade e proteção de dados quando houver conteúdo sensível envolvido. A governança dos indicadores exige clareza sobre quem coleta, quem consolida, quem interpreta e como os resultados serão apresentados às instâncias responsáveis pela tomada de decisão. Sem esse fluxo claro, o monitoramento tende a se fragilizar ou a se transformar em mera formalidade estatística.

Outro ponto relevante é que o monitoramento ocupacional também possui função pedagógica. Ao permitir que a instituição veja padrões, compare períodos e compreenda o impacto de suas ações, ele fortalece cultura de prevenção e responsabilidade compartilhada. A organização passa a olhar a saúde e a segurança do trabalho não apenas como obrigação, mas como campo de aprendizagem institucional e melhoria contínua.



Assim, o monitoramento de indicadores ocupacionais reafirma que a proteção da saúde e da segurança dos profissionais será conduzida com base em dados, análise crítica e compromisso contínuo com prevenção, melhoria das condições de trabalho e sustentabilidade do ambiente institucional.

11. Clima Organizacional, Engajamento e Cultura Institucional

O clima organizacional, o nível de engajamento das equipes e a cultura institucional constituem dimensões centrais da Política de Gestão de Pessoas, pois influenciam diretamente a qualidade das relações de trabalho, a estabilidade das equipes, a capacidade de cooperação entre áreas, a adesão às diretrizes institucionais e o modo como a missão da organização se traduz na prática cotidiana. Em instituições cuja atuação exige sensibilidade humana, responsabilidade técnica, compromisso ético e forte coerência entre discurso e prática, não basta dispor de estruturas formais, processos normatizados e profissionais tecnicamente habilitados. É indispensável que o ambiente organizacional favoreça pertencimento, respeito, clareza, confiança e alinhamento de valores.

O clima organizacional pode ser entendido como a percepção compartilhada que os profissionais desenvolvem sobre o ambiente de trabalho, incluindo relações interpessoais, qualidade da liderança, previsibilidade institucional, comunicação interna, reconhecimento, equilíbrio de responsabilidades, justiça organizacional e condições gerais de exercício das funções. Essa percepção afeta diretamente o comportamento das equipes. Ambientes marcados por insegurança, silêncio, arbitrariedade, informalidade excessiva ou baixa valorização tendem a produzir retração, desgaste, conflito e perda de qualidade. Em contrapartida, contextos que oferecem clareza, respeito, escuta e coerência fortalecem engajamento, compromisso e estabilidade.

O engajamento profissional vai além da simples permanência do trabalhador no cargo ou da execução formal de tarefas. Ele se manifesta no grau de identificação com a missão da instituição, na disposição para contribuir de forma qualificada, na responsabilidade com os resultados coletivos, na participação ativa nos processos de melhoria e na adesão ética aos valores organizacionais. Profissionais engajados não apenas “cumprem funções”; eles reconhecem sentido no trabalho que realizam, percebem legitimidade na instituição e se dispõem a atuar com maior consistência e pertencimento. A política de pessoas precisa criar condições para que esse engajamento floresça de forma sustentável e não apenas por exigência imediata de produtividade.





A cultura institucional, por sua vez, representa o conjunto de valores, práticas, referências comportamentais, formas de decisão e padrões relacionais que moldam a vida interna da organização. Ela se expressa não só nos documentos oficiais, mas principalmente na forma como as lideranças atuam, como os conflitos são tratados, como o mérito é reconhecido, como a inclusão é praticada, como a integridade é exigida e como os profissionais percebem a coerência entre aquilo que a organização declara e aquilo que efetivamente faz. A cultura é, nesse sentido, a dimensão mais profunda da governança de pessoas, pois estrutura o modo como normas e princípios ganham vida no cotidiano.

Também é importante reconhecer que clima, engajamento e cultura não se formam espontaneamente nem permanecem saudáveis por inércia. Eles são resultado da forma como a organização decide, comunica, escuta, valoriza, distribui responsabilidades, trata vulnerabilidades, reconhece méritos e responde a inconformidades. Por isso, a gestão dessas dimensões não pode ser eventual ou intuitiva. Precisa ser objeto de observação sistemática, mecanismos de escuta, ações estruturadas de fortalecimento institucional e compromisso permanente com melhoria contínua.

No contexto desta Política, o fortalecimento do clima organizacional, do engajamento e da cultura institucional deve estar articulado à saúde ocupacional, à qualidade da liderança, à comunicação interna, à integridade, à valorização profissional e à missão organizacional. O objetivo não é produzir sensação abstrata de bem-estar, mas consolidar ambiente de trabalho maduro, ético, inclusivo e orientado por responsabilidade institucional. A qualidade do clima e da cultura afeta diretamente a capacidade da instituição de cumprir sua missão com consistência, humanidade e legitimidade.

11.1 Pesquisa de Clima

A pesquisa de clima organizacional deve ser compreendida como instrumento estruturado de escuta institucional, destinado a captar, de forma sistemática e tecnicamente organizada, a percepção dos profissionais sobre aspectos relevantes do ambiente de trabalho. Não se trata de mero levantamento de satisfação genérica nem de consulta simbólica sem efeito prático. Sua função é produzir diagnóstico qualificado sobre as relações institucionais, o exercício da liderança, a comunicação, a percepção de justiça, o reconhecimento, a segurança do ambiente, a coerência entre valores e práticas e outros elementos que impactam diretamente o funcionamento das equipes e a qualidade do trabalho desenvolvido.





A realização da pesquisa é importante porque o clima organizacional não pode ser gerido apenas com base em impressões esparsas ou percepções isoladas das lideranças. A instituição precisa de mecanismos mais estruturados para compreender como as pessoas vivem o ambiente de trabalho, quais tensões se repetem, onde estão os focos de fragilidade e quais fatores favorecem pertencimento, motivação e confiança. A pesquisa de clima transforma essas percepções em informação organizada, permitindo leitura institucional menos intuitiva e mais apoiada em evidências.

A metodologia da pesquisa deve observar critérios de confidencialidade, clareza e consistência. Os profissionais precisam ter segurança de que poderão se manifestar sem exposição indevida, o que exige proteção do anonimato e tratamento ético das respostas. O instrumento utilizado deve conter perguntas relevantes à realidade institucional, abordando dimensões como liderança, comunicação, carga de trabalho, integração entre áreas, reconhecimento, saúde relacional, inclusão, escuta, coerência institucional e outros aspectos que influenciem o clima. A qualidade do diagnóstico depende da qualidade metodológica da coleta.

Também é essencial que os resultados sejam analisados com maturidade institucional. A pesquisa não deve ser tratada como ferramenta de validação automática da gestão nem como espaço para leitura punitiva de manifestações críticas. Seu valor está precisamente em revelar percepções que merecem interpretação responsável, inclusive quando apontam tensões, insatisfações ou problemas de cultura. A análise deve buscar padrões, recorrências, contrastes entre áreas e fatores organizacionais que demandem intervenção, sempre evitando reduções simplistas ou respostas defensivas por parte das lideranças.

A devolutiva da pesquisa também é etapa indispensável. Os profissionais precisam saber que a escuta institucional produziu leitura concreta e que a organização está disposta a refletir sobre os achados e a responder a eles. Pesquisas realizadas sem retorno claro ou sem qualquer consequência prática tendem a enfraquecer confiança no instrumento e reduzir adesão futura. A devolutiva não exige exposição excessiva de todos os dados, mas requer transparência sobre os principais pontos observados, sobre os planos de ação decorrentes e sobre os compromissos institucionais assumidos a partir dos resultados.

Outro aspecto relevante é que a pesquisa de clima deve dialogar com indicadores de rotatividade, absenteísmo, conflitos, afastamentos, desempenho e saúde ocupacional. Quando os dados subjetivos do clima são lidos em conjunto com outros sinais institucionais, a





capacidade de diagnóstico se fortalece e as ações de melhoria tendem a ser mais consistentes. A pesquisa, assim, deixa de ser evento isolado e passa a integrar a inteligência organizacional sobre o ambiente de trabalho.

Dessa forma, a pesquisa de clima reafirma que a instituição pretende ouvir suas equipes de maneira estruturada, compreender a experiência real do trabalho e utilizar essa compreensão para fortalecer relações, corrigir fragilidades e consolidar ambiente organizacional mais coerente com seus valores e compromissos institucionais.

11.2 Programas de Valorização

Os programas de valorização profissional devem ser estruturados como instrumentos permanentes de reconhecimento, fortalecimento do vínculo institucional e estímulo à permanência qualificada dos profissionais, e não apenas como ações pontuais de motivação simbólica. Em uma política de gestão de pessoas madura, valorizar significa reconhecer, de forma concreta e institucionalmente coerente, a contribuição das pessoas para a missão da organização, reforçando cultura de mérito responsável, pertencimento e compromisso com resultados sustentáveis. A valorização profissional, portanto, precisa estar integrada à lógica da governança, e não ser tratada como adereço periférico da gestão.

A necessidade desses programas decorre do fato de que o trabalho humano exige não apenas organização técnica e supervisão adequada, mas também percepção de sentido, reconhecimento e justiça. Ambientes em que o esforço, a qualidade e a responsabilidade dos profissionais permanecem invisíveis ou desprovidos de retorno institucional tendem a produzir desengajamento, desgaste e maior vulnerabilidade à rotatividade. Em contrapartida, instituições que constroem mecanismos coerentes de valorização fortalecem confiança interna, incentivam melhoria contínua e ampliam a disposição das equipes para se comprometerem com a missão organizacional.

A valorização pode assumir formas diversas, desde que compatíveis com a estrutura institucional, com a política de pessoas e com os princípios de isonomia e transparência. Pode se expressar por reconhecimento formal de desempenho destacado, ampliação de responsabilidades, participação em projetos estratégicos, acesso a oportunidades de desenvolvimento, estímulo à formação continuada, menções institucionais, reforço positivo em processos de feedback e outros mecanismos que sinalizem, de forma legítima, que a instituição reconhece e valoriza contribuições qualificadas. O importante é que essas práticas não sejam aleatórias, personalistas ou desprovidas de critério.





Também é essencial que a valorização não se limite a resultados quantitativos ou a indicadores isolados de produtividade. Em instituições orientadas por ética, inclusão, responsabilidade social e qualidade relacional, merecem valorização não apenas entregas mensuráveis, mas também posturas profissionais alinhadas aos valores institucionais: colaboração, respeito, responsabilidade documental, sensibilidade ao atendimento, atuação ética, contribuição à melhoria dos processos, compromisso com acessibilidade e fortalecimento do ambiente de trabalho. Valorizar adequadamente é tornar visível aquilo que a organização considera exemplar e desejável em sua cultura.

Os programas de valorização devem ainda observar compromisso com justiça organizacional. Reconhecimentos distribuídos sem critérios claros, excessivamente dependentes da visibilidade circunstancial de determinados profissionais ou restritos a relações de proximidade com a liderança tendem a gerar efeito contrário ao desejado, enfraquecendo confiança no sistema. A legitimidade da valorização depende da sua coerência com os parâmetros de desempenho, da clareza sobre os fundamentos das decisões e da possibilidade de percepção de tratamento equilibrado entre profissionais em situações equivalentes.

Outro ponto importante é que a valorização deve ser articulada à saúde organizacional e ao desenvolvimento profissional. O reconhecimento consistente não apenas fortalece vínculo emocional com a instituição, mas também pode apoiar retenção de talentos, preparação de lideranças e construção de trajetórias mais estáveis e produtivas. Quando integrado aos demais instrumentos da política de pessoas, o programa de valorização contribui para consolidar ambiente em que excelência, responsabilidade e pertencimento se reforçam mutuamente.

Assim, os programas de valorização reafirmam que a instituição pretende reconhecer, de maneira estruturada e ética, a contribuição dos seus profissionais, fortalecendo cultura de respeito, mérito responsável e engajamento sustentável.

11.3 Comunicação Interna

A comunicação interna constitui elemento estruturante da governança de pessoas, pois é por meio dela que a instituição organiza fluxos de informação, transmite diretrizes, fortalece alinhamento estratégico, reduz ruídos operacionais e consolida a percepção de previsibilidade e transparência no ambiente de trabalho. Em organizações complexas, com múltiplas áreas, responsabilidades diversas e processos sensíveis, a ausência de comunicação clara compromete não apenas a eficiência administrativa, mas também o clima organizacional, a segurança institucional e a qualidade das relações de trabalho. A comunicação, portanto, não deve ser





compreendida como atividade acessória ou puramente instrumental. Ela integra o próprio modo como a organização governa pessoas e sustenta sua cultura.

Uma política consistente de comunicação interna deve assegurar que informações relevantes sobre normas, mudanças de processo, orientações operacionais, decisões institucionais, metas, prioridades, programas de desenvolvimento, ações de saúde ocupacional, oportunidades internas e mecanismos de escuta circulem de forma clara, tempestiva e institucionalmente validada. Os profissionais precisam saber o que está sendo comunicado, por qual canal, com que grau de formalidade e com que consequência prática. Ambientes em que informações decisivas circulem por vias informais, fragmentadas ou contraditórias tendem a produzir insegurança, erros, conflitos interpretativos e perda de confiança.

A comunicação interna também tem função cultural. A forma como a instituição se comunica revela seu grau de respeito pelos profissionais, sua preocupação com transparência, sua capacidade de coordenar esforços coletivos e sua coerência entre o que afirma e o que efetivamente pratica. Comunicação autoritária, ambígua, tardia ou excessivamente verticalizada tende a enfraquecer pertencimento e a favorecer ambiente relacional mais tenso. Já uma comunicação clara, respeitosa e consistente fortalece confiança, engajamento e responsabilidade compartilhada.

Outro aspecto importante é que a política comunicacional precisa equilibrar formalização e acessibilidade. Nem toda informação exige o mesmo canal ou a mesma forma de divulgação, mas toda informação institucional relevante precisa circular de maneira compreensível e adequada ao público interno. A instituição deve adotar canais reconhecidos, previsíveis e compatíveis com a realidade das equipes, sem depender exclusivamente de mensagens improvisadas ou de circulação seletiva do conteúdo. A previsibilidade dos canais é parte da segurança organizacional.

A comunicação interna não se resume à transmissão vertical de ordens ou comunicados. Ela deve incluir também mecanismos de escuta, devolutiva e circulação horizontal entre áreas, sempre que compatível com a governança institucional. Equipes e lideranças precisam dispor de espaços e meios para esclarecimento de dúvidas, compartilhamento de necessidades, alinhamento de expectativas e tratamento de questões que impactem o funcionamento cotidiano do trabalho. A qualidade da comunicação se mede também pela sua capacidade de ouvir e integrar, e não apenas de informar.



Também é essencial que a comunicação interna observe compromisso com inclusão e acessibilidade. A linguagem, os formatos e os meios de circulação das informações devem ser pensados para ampliar compreensão, reduzir barreiras e favorecer participação adequada dos profissionais. Isso é especialmente relevante em instituições cuja identidade e missão estão diretamente vinculadas à promoção de direitos e à eliminação de barreiras comunicacionais e atitudinais. A comunicação interna precisa ser coerente com esses compromissos.

Dessa forma, a comunicação interna reafirma que a instituição pretende organizar suas relações informacionais com clareza, coerência e responsabilidade, reconhecendo que a boa circulação de informações é condição essencial para governança, engajamento, clima institucional saudável e qualidade da execução da missão organizacional.

11.4 Canal de Escuta e Integridade

O Canal de Escuta e Integridade deve ser concebido como instrumento estruturado de comunicação segura, escuta qualificada e fortalecimento da governança institucional, voltado ao recebimento de manifestações relacionadas a condutas inadequadas, violações éticas, conflitos de integridade, inconformidades institucionais, sugestões relevantes, percepções sobre riscos organizacionais e outras situações que demandem atenção técnica e resposta institucional adequada. Sua existência não pode ser tratada como formalidade de conformidade ou mecanismo limitado à recepção de denúncias em sentido estrito. Trata-se de componente importante da cultura organizacional, pois oferece às pessoas meio legítimo de comunicação com a instituição em contextos sensíveis ou em temas que não encontram tratamento adequado pelos fluxos ordinários de gestão.

A criação e manutenção desse canal refletem reconhecimento de que ambientes saudáveis e íntegros exigem não apenas boas normas, mas também espaços seguros para manifestação. Instituições que pretendem consolidar ética, responsabilidade e confiança precisam oferecer meios pelos quais profissionais possam relatar, de boa-fé, situações de discriminação, assédio, abuso de autoridade, conflitos de interesse, descumprimento de normas, fragilidades de controle ou qualquer outro fato relevante que possa comprometer pessoas, processos ou integridade institucional. O silêncio forçado ou a ausência de vias adequadas de manifestação tende a fragilizar cultura organizacional e a perpetuar práticas incompatíveis com os valores institucionais.

O funcionamento do canal deve observar, como princípios centrais, confidencialidade, imparcialidade, proteção contra retaliações, rastreabilidade do tratamento da manifestação e



clareza quanto ao fluxo institucional subsequente. O profissional precisa confiar que sua manifestação será recebida de forma séria, que o uso do canal não ensejará represálias indevidas e que o tratamento do caso será conduzido com responsabilidade técnica. Sem essas garantias, o canal perde legitimidade e tende a ser subutilizado ou desacreditado pelas equipes.

Também é essencial que a instituição diferencie tipos de manifestação e organize tratamento proporcional a cada um deles. Nem toda comunicação recebida exigirá apuração disciplinar. Algumas situações poderão demandar orientação, mediação, ajuste de processo, resposta gerencial, revisão normativa ou encaminhamento para área específica. Outras exigirão investigação mais robusta, com medidas formais de apuração. O valor do canal depende da sua capacidade de qualificar institucionalmente a demanda recebida e tratá-la de acordo com sua natureza, sem banalização nem hiperjudicialização indevida do ambiente interno.

O registro adequado das manifestações e dos encaminhamentos também é indispensável. A organização precisa manter controle sobre o recebimento, a análise, os encaminhamentos e a conclusão dos casos, preservando confidencialidade e protegendo dados sensíveis. Esse registro fortalece a rastreabilidade, permite monitorar recorrência de temas, identificar áreas críticas e alimentar o aprimoramento da governança institucional. O canal deve ser não apenas meio de recepção, mas fonte legítima de aprendizado sobre vulnerabilidades organizacionais.

Outro ponto importante é que a divulgação do canal, de suas finalidades e de suas garantias precisa ser clara e constante. Os profissionais devem saber que o mecanismo existe, para que serve, quando utilizá-lo, como acessar e quais proteções institucionais estão associadas ao seu uso. Canais pouco conhecidos ou mal compreendidos tendem a perder efetividade, mesmo quando formalmente instituídos. A cultura de integridade exige comunicação consistente sobre os instrumentos que a sustentam.

Assim, o Canal de Escuta e Integridade reafirma o compromisso institucional com ética, proteção das pessoas, prevenção de irregularidades e fortalecimento da confiança no ambiente organizacional, consolidando-se como mecanismo legítimo de escuta responsável e governança transparente.

11.5 Fortalecimento da Cultura Institucional

O fortalecimento da cultura institucional deve ser tratado como objetivo permanente da Política de Gestão de Pessoas, pois é por meio da cultura que os princípios formais da





organização se convertem em prática cotidiana, influenciando decisões, comportamentos, relações de trabalho e modos de exercer a missão institucional. A cultura não é apenas conjunto abstrato de valores declarados em documentos. Ela se manifesta na forma como a liderança age, como as equipes cooperam, como conflitos são tratados, como a integridade é protegida, como a inclusão é vivida e como a instituição reage diante de situações que testam sua coerência ética e organizacional. Em outras palavras, a cultura institucional é a expressão viva da identidade da organização.

Fortalecer essa cultura significa criar condições para que valores como ética, respeito, responsabilidade, inclusão, profissionalismo, dignidade humana, transparência e compromisso com resultados sustentáveis deixem de existir apenas no plano normativo e passem a orientar, com estabilidade, a experiência concreta de trabalho. Isso exige intencionalidade institucional. A cultura não se consolida apenas por repetição de slogans ou pela existência de normativos bem elaborados. Ela se fortalece quando os processos de recrutamento, integração, capacitação, avaliação, reconhecimento, comunicação e responsabilização são coerentes com os valores que a instituição afirma defender.



Nesse sentido, a gestão de pessoas possui papel decisivo. Cada etapa da vida funcional do profissional pode reforçar ou enfraquecer a cultura desejada. Se a seleção valoriza mérito e inclusão, a cultura se fortalece. Se a liderança pratica respeito e clareza, a cultura se fortalece. Se a avaliação é justa e gera desenvolvimento, a cultura se fortalece. Se os mecanismos de integridade funcionam com credibilidade, a cultura se fortalece. Em contrapartida, incoerências recorrentes entre discurso e prática corroem a confiança no sistema e fragilizam a identidade institucional.

Também é importante que o fortalecimento da cultura considere a diversidade de perfis e áreas da organização. Uma cultura institucional sólida não exige uniformização artificial das pessoas, mas unidade de princípios capaz de conviver com a pluralidade das funções, trajetórias e estilos profissionais. O papel da política de pessoas é criar referências comuns de conduta e compromisso, assegurando que a diversidade interna se articule em torno de valores compartilhados e de missão reconhecida coletivamente. A cultura forte não elimina diferenças; ela organiza sua convivência em torno de critérios éticos e institucionais claros.

O fortalecimento da cultura também depende da capacidade da instituição de reagir às situações que a desafiam. Casos de discriminação, assédio, favorecimento indevido, informalidade persistente, liderança incoerente ou baixa integridade são testes concretos da





cultura organizacional. A forma como a instituição responde a esses episódios revela muito mais sobre sua cultura do que qualquer formulação abstrata. Por isso, a política de pessoas precisa garantir que existam mecanismos de prevenção, escuta, correção e responsabilização compatíveis com os valores que pretende sustentar.

Outro ponto relevante é que a cultura institucional se fortalece com continuidade, não com ações isoladas. Programas formativos, pesquisa de clima, comunicação interna, valorização profissional, rituais organizacionais, escuta institucional e atuação coerente das lideranças precisam operar como sistema contínuo de reforço cultural. A política de pessoas cumpre papel fundamental ao integrar essas frentes e transformá-las em ambiente organizacional mais consistente e confiável.

Assim, o fortalecimento da cultura institucional reafirma que a organização pretende cultivar, de forma permanente, ambiente de trabalho alinhado à sua missão, aos seus princípios éticos e à sua responsabilidade social, assegurando que o modo de gerir pessoas seja também o modo de viver, internamente, os valores que a instituição projeta para fora de si.

12. Gestão de Indicadores e Monitoramento de Desempenho Organizacional

A Gestão de Indicadores e o Monitoramento de Desempenho Organizacional constituem dimensões essenciais da Política de Gestão de Pessoas, porque permitem à instituição acompanhar, de maneira estruturada, se as diretrizes estabelecidas estão produzindo os efeitos desejados, se as práticas adotadas estão fortalecendo a capacidade institucional e se os investimentos realizados em pessoas estão efetivamente contribuindo para qualidade, estabilidade, integridade e sustentabilidade organizacional. Em uma política de pessoas madura, não basta formular princípios, implantar processos e registrar ações. É indispensável verificar, com base em evidências, como esses elementos se comportam na prática e que tipo de resultado produzem no cotidiano institucional.

O monitoramento de desempenho organizacional, nesse contexto, não deve ser confundido com mera produção de relatórios estatísticos ou com acumulação desordenada de dados. Seu verdadeiro papel é transformar informações dispersas sobre pessoas, clima, desenvolvimento, saúde ocupacional, estabilidade das equipes, qualidade dos processos e efetividade das ações em inteligência institucional capaz de orientar decisões mais qualificadas. A política de pessoas ganha densidade quando a organização é capaz de observar, interpretar e





utilizar dados para melhorar sua própria atuação, em vez de depender exclusivamente de percepções intuitivas, impressões isoladas ou respostas reativas a problemas já consolidados.

A gestão de indicadores, por sua vez, constitui o método pelo qual a organização seleciona parâmetros relevantes, estabelece formas de coleta e acompanhamento, organiza leituras periódicas e cria condições para análise comparativa ao longo do tempo. Um indicador bem construído não é apenas número disponível; é sinal institucional que ajuda a compreender determinada dimensão do funcionamento da organização. Taxas de rotatividade, absenteísmo, adesão a capacitações, resultados de pesquisas de clima, dados de saúde ocupacional, recorrência de não conformidades, evolução de desempenho e estabilidade de equipes são exemplos de elementos que podem revelar muito sobre a maturidade e a efetividade da gestão de pessoas.

Também é importante reconhecer que o monitoramento de desempenho organizacional precisa manter equilíbrio entre quantidade e sentido. Organizações podem produzir grande volume de indicadores e, ainda assim, extrair pouco aprendizado deles. O valor da gestão baseada em dados está menos na abundância de números e mais na capacidade de escolher o que é relevante, interpretar com rigor, conectar indicadores entre si e traduzi-los em decisões e ações concretas. A gestão de pessoas orientada por evidências deve ser útil, e não meramente acumulativa.

Outro aspecto central desta seção é a integração entre indicadores de pessoas e resultados institucionais mais amplos. O desempenho da organização não se separa da qualidade da sua gestão de pessoas. Fragilidades em saúde ocupacional, absenteísmo, rotatividade, clima ou desenvolvimento técnico produzem repercussões sobre qualidade dos serviços, segurança dos processos, continuidade operacional e reputação institucional. Por isso, a gestão de indicadores deve permitir leitura sistêmica da relação entre ambiente interno e resultados externos, superando a ideia de que gestão de pessoas constitui campo isolado dos demais compromissos organizacionais.

A presente seção tem, portanto, a finalidade de estabelecer as bases pelas quais a instituição deverá organizar seus indicadores, monitorar seu desempenho organizacional, interpretar criticamente os resultados obtidos e utilizar essas informações para fortalecer a governança de pessoas e a melhoria contínua da atuação institucional.



12.1 Indicadores Estratégicos de Pessoas

Os indicadores estratégicos de pessoas devem ser concebidos como instrumentos de leitura institucional voltados a acompanhar, com objetividade e continuidade, dimensões centrais da política de gestão de pessoas e seus efeitos sobre o funcionamento organizacional. Sua finalidade não é apenas quantificar eventos relacionados ao capital humano, mas permitir que a instituição compreenda padrões, identifique fragilidades, reconheça avanços e fundamente decisões com base em evidências. Para que cumpram esse papel, os indicadores precisam estar claramente vinculados aos objetivos estratégicos da política e às prioridades institucionais mais amplas.

Entre os campos que podem ser acompanhados por indicadores estratégicos, merecem destaque a composição e estabilidade da força de trabalho, a taxa de rotatividade, o absenteísmo, o índice de afastamentos, a participação em programas de capacitação, a realização de formações obrigatórias, os resultados de avaliação de desempenho, a adesão aos planos individuais de desenvolvimento, a efetividade das integrações institucionais, os dados de clima organizacional, os registros de saúde ocupacional, a incidência de manifestações em canais de escuta e outros elementos capazes de revelar a qualidade da gestão de pessoas em suas múltiplas dimensões. O importante é que esses indicadores não sejam escolhidos por conveniência estatística, mas por sua utilidade para a governança.

A seleção dos indicadores deve observar critério técnico e proporcionalidade. Nem toda informação disponível precisa se converter em indicador estratégico, e a proliferação de métricas sem capacidade real de orientar decisões tende a fragilizar o sistema. A instituição deve priorizar indicadores com relevância institucional clara, que permitam comparabilidade temporal, que reflitam fenômenos importantes para o ambiente de trabalho e que possam ser lidos em articulação com outros dados organizacionais. Um bom indicador é aquele que ajuda a ver melhor o que precisa ser entendido, acompanhado ou transformado.

Também é essencial que os indicadores estratégicos de pessoas sejam acompanhados com regularidade e inseridos em fluxo institucional de análise. Dados produzidos sem frequência definida, sem critério de consolidação ou sem destinatário claro tendem a perder valor gerencial. A política de indicadores exige não apenas coleta, mas calendário, responsabilidade definida, forma de apresentação e espaços institucionais de interpretação. A força do indicador depende da existência de governança sobre ele.

Outro ponto relevante é que os indicadores estratégicos devem permitir leitura tanto quantitativa quanto qualitativa. Números como rotatividade ou participação em capacitação são relevantes, mas precisam ser interpretados à luz do contexto. Um aumento de desligamentos pode refletir fragilidade de liderança, condições inadequadas de trabalho, mudança estrutural ou outro fator que só se compreende em análise mais ampla. Da mesma forma, altos índices de participação em cursos não necessariamente revelam desenvolvimento efetivo, se não houver leitura sobre aplicabilidade e impacto das capacitações. O indicador informa; a interpretação qualifica.

Assim, os indicadores estratégicos de pessoas reafirmam que a gestão do capital humano será acompanhada de forma estruturada, crítica e orientada para utilidade institucional, de modo que a política de pessoas possa ser permanentemente observada, aprimorada e articulada com os objetivos da organização.

12.2 Integração entre Indicadores de Pessoas e Resultados Institucionais

A gestão de indicadores somente alcança seu potencial pleno quando os dados relacionados a pessoas são lidos em articulação com os resultados institucionais mais amplos, reconhecendo que desempenho organizacional, qualidade dos serviços, integridade dos processos e sustentabilidade da missão dependem diretamente das condições em que as pessoas trabalham, se desenvolvem e se relacionam no interior da instituição. Em outras palavras, os indicadores de pessoas não devem ser tratados como universo paralelo de informação administrativa. Eles precisam dialogar com aquilo que a organização busca realizar em sua atuação finalística.

Essa integração é essencial porque muitos resultados institucionais aparentemente operacionais ou assistenciais têm, em sua origem, fatores diretamente relacionados à política de pessoas. Fragilidades de recrutamento podem repercutir na qualidade da execução. Rotatividade excessiva pode comprometer continuidade, memória institucional e estabilidade dos processos. Absenteísmo elevado pode gerar sobrecarga, risco operacional e enfraquecimento das equipes. Baixa adesão à capacitação pode impactar conformidade normativa, segurança do trabalho ou qualidade do atendimento. Clima organizacional deteriorado pode reduzir cooperação, elevar conflitos e comprometer capacidade coletiva de resposta. Quando a instituição integra esses dados, passa a compreender melhor a relação entre sua realidade interna e seus resultados externos.

A leitura articulada entre indicadores de pessoas e resultados organizacionais também fortalece a legitimidade estratégica da gestão de pessoas. Em vez de ser percebida como campo restrito à administração de vínculos ou ao suporte funcional, a política de pessoas se afirma como elemento diretamente relacionado à qualidade do serviço prestado, à credibilidade institucional e à capacidade de cumprir compromissos com usuários, parceiros e órgãos de controle. Isso amplia a importância do monitoramento e reforça a necessidade de utilizar dados de pessoas em decisões de alto nível institucional.

Outro aspecto importante é que essa integração permite diagnóstico mais sofisticado. Um determinado problema institucional raramente decorre de causa única. Ao cruzar, por exemplo, indicadores de desempenho de equipes com dados de capacitação, clima, rotatividade e saúde ocupacional, a instituição amplia sua capacidade de identificar fatores estruturais que ajudam a explicar o resultado observado. Esse tipo de leitura evita simplificações, reduz o risco de responsabilizações indevidas exclusivamente individuais e fortalece a tomada de decisão baseada em contexto real e não em interpretação isolada de um dado.

Também se deve destacar que a integração entre indicadores exige capacidade metodológica e governança da informação. Não basta dispor de dados de pessoas e de dados operacionais em separado. É necessário que a instituição desenvolva mecanismos de leitura articulada, com definição de parâmetros comparativos, responsabilidades analíticas e espaços de discussão em que diferentes áreas possam contribuir para interpretação dos resultados. A maturidade da gestão institucional depende dessa capacidade de conectar informações e extrair delas sentido estratégico.

Dessa forma, a integração entre indicadores de pessoas e resultados institucionais reafirma que a organização pretende compreender seu desempenho de forma sistêmica, reconhecendo que o modo como gere, desenvolve e protege suas pessoas está diretamente relacionado à qualidade, à continuidade e à legitimidade de sua atuação.

12.3 Monitoramento, Análise Crítica e Tomada de Decisão

O monitoramento de indicadores precisa estar articulado a processos de análise crítica e tomada de decisão para que a política de gestão de pessoas produza melhoria institucional efetiva. Dados desacompanhados de interpretação tendem a se converter em acervo informacional de baixa utilidade. Da mesma forma, análises sem consequência decisória enfraquecem o valor do monitoramento e reduzem o potencial transformador da política. O

verdadeiro sentido da gestão orientada por indicadores está em criar ciclo contínuo de observação, interpretação, decisão e ajuste institucional.

O monitoramento deve ocorrer em bases regulares e previsíveis, com fluxos definidos de coleta, consolidação e apresentação das informações. Isso permite identificar tendências, comparar períodos, reconhecer recorrências e distinguir eventos pontuais de padrões institucionais mais estáveis. Contudo, a simples repetição periódica da observação não basta. É indispensável que a instituição submeta os dados a análise crítica, perguntando o que eles revelam, o que deixam de revelar, que hipóteses explicativas podem ser formuladas e que elementos contextuais precisam ser considerados para interpretação responsável.

A análise crítica deve buscar compreender o significado dos indicadores e sua relação com a realidade concreta das equipes e dos processos. Uma elevação do absenteísmo, por exemplo, pode sinalizar sobrecarga, fragilidade de liderança, adoecimento ocupacional ou mudança conjuntural específica. Queda na participação em capacitações pode refletir problemas de agenda, baixa aderência do conteúdo, deficiência de comunicação interna ou desvalorização da formação pelo ambiente de trabalho. Resultados de clima podem apontar problemas relacionais, sensação de injustiça, ruído comunicacional ou baixa previsibilidade institucional. A boa análise não se contenta com o dado bruto; procura as razões pelas quais aquele dado se produziu.

Também é importante que a tomada de decisão decorrente desse monitoramento observe coerência, proporcionalidade e articulação institucional. Nem toda oscilação exige intervenção ampla, mas toda tendência relevante merece atenção. A resposta institucional pode envolver revisão de processos, reforço em capacitação, reorganização de equipes, fortalecimento de lideranças, mudanças em fluxos de comunicação, ações de saúde ocupacional, ajustes na política de valorização ou revisão de mecanismos de controle. O essencial é que os dados levem a decisões compatíveis com a natureza do problema identificado e que essas decisões sejam registradas e acompanhadas.

A análise crítica e a tomada de decisão também exigem participação das instâncias adequadas. A área de Gestão de Pessoas possui papel central na produção e organização das informações, mas a interpretação dos dados pode demandar contribuição da alta administração, das lideranças, das áreas técnicas e dos mecanismos de controle, especialmente quando os indicadores apontam fragilidades estruturais ou necessidade de resposta intersetorial. O

monitoramento se fortalece quando deixa de ser leitura isolada e passa a integrar processo institucional de reflexão e decisão.

Portanto, o monitoramento, a análise crítica e a tomada de decisão reafirmam que a gestão de indicadores não se destina apenas a observar a realidade organizacional, mas a transformá-la com base em leitura estruturada, responsabilidade institucional e compromisso contínuo com aperfeiçoamento da política de pessoas.

12.4 Uso Gerencial dos Dados para Melhoria Contínua

O uso gerencial dos dados deve ser orientado à melhoria contínua da política de gestão de pessoas e do desempenho institucional, convertendo informações produzidas pelo monitoramento em instrumento efetivo de planejamento, correção de fragilidades, fortalecimento de boas práticas e aperfeiçoamento progressivo da governança. O valor dos dados, no contexto desta Política, não está apenas em sua produção ou armazenamento, mas na capacidade de serem transformados em decisões mais inteligentes, mais justas e mais alinhadas às necessidades reais da organização.

A melhoria contínua pressupõe que a instituição esteja disposta a aprender com seus próprios resultados. Isso significa reconhecer que indicadores não servem apenas para confirmar que tudo está funcionando adequadamente. Servem também — e talvez principalmente — para revelar pontos de tensão, áreas vulneráveis, incoerências entre diretriz e prática, efeitos não desejados de determinadas decisões e oportunidades de ajuste institucional. O uso gerencial maduro dos dados exige abertura para revisar processos, reconhecer limitações e aperfeiçoar continuamente a política de pessoas com base em evidências e não apenas em expectativas abstratas.

Esse uso gerencial pode se manifestar em diferentes frentes. Dados de rotatividade podem apoiar revisão da estratégia de retenção ou da qualidade do processo seletivo. Indicadores de desempenho podem orientar programas de desenvolvimento ou fortalecimento de lideranças. Informações de clima podem sustentar ações de comunicação, escuta ou reorganização relacional das equipes. Dados de saúde ocupacional podem justificar revisão de rotinas, dimensionamento de pessoal ou reforço de medidas preventivas. Resultados sobre capacitação podem orientar redefinição de conteúdos, metodologias ou públicos prioritários. A melhoria contínua depende dessa capacidade de conectar dado e ação.



Também é essencial que o uso gerencial preserve coerência ética e proteção informacional. Dados relacionados a pessoas não podem ser utilizados de forma estigmatizante, persecutória ou descolada de sua finalidade legítima. A leitura gerencial precisa respeitar confidencialidade, contexto e limites interpretativos dos indicadores, evitando decisões precipitadas ou simplificadoras. O dado deve servir à melhoria da instituição e à qualificação das relações de trabalho, não ao fortalecimento de práticas arbitrárias.

Outro aspecto importante é a necessidade de acompanhar o efeito das medidas adotadas a partir dos dados. Se determinada ação foi implementada em resposta a um indicador, a organização deve observar, em ciclos posteriores, se houve melhora, estabilidade ou agravamento do cenário. Essa retroalimentação é o que transforma a política de gestão de pessoas em sistema evolutivo. A melhoria contínua não decorre apenas da decisão de agir, mas da capacidade de verificar se a ação produziu o efeito desejado e de ajustar o rumo quando necessário.

Dessa forma, o uso gerencial dos dados reafirma que a instituição pretende fazer da informação instrumento real de aperfeiçoamento institucional, fortalecendo cultura de aprendizado, governança orientada por evidências e compromisso permanente com a evolução da política de pessoas e da qualidade organizacional.

13. Ética, Conduta e Integridade nas Relações de Trabalho

A ética, a conduta profissional e a integridade nas relações de trabalho constituem pilares indispensáveis da Política de Gestão de Pessoas, porque é por meio deles que a instituição transforma seus valores em prática cotidiana, protege a legitimidade da sua atuação e consolida ambiente laboral compatível com dignidade humana, responsabilidade institucional e confiança coletiva. Em organizações comprometidas com inclusão, promoção de direitos, qualidade dos serviços e governança responsável, não basta administrar pessoas com técnica; é necessário administrá-las com integridade. A forma como a instituição orienta comportamentos, previne desvios, trata conflitos, protege profissionais e exige responsabilidade ética influencia diretamente a estabilidade do ambiente organizacional, a qualidade das decisões e a credibilidade da própria missão institucional.

As relações de trabalho não se sustentam apenas em regras formais de hierarquia, cumprimento de tarefas ou observância mínima de obrigações contratuais. Elas dependem de um pacto ético mais amplo, no qual respeito, boa-fé, urbanidade, impessoalidade,





responsabilidade e coerência entre discurso e prática operem como referências permanentes de convivência e decisão. Quando esse pacto se enfraquece, multiplicam-se riscos de abuso de poder, discriminação, favorecimento indevido, assédio, opacidade decisória, fragilidade da confiança interna e erosão da cultura institucional. Por isso, a ética e a integridade não podem ser tratadas como dimensão periférica da gestão de pessoas; devem ser reconhecidas como parte do seu núcleo estruturante.

A presente Política parte da compreensão de que a conduta ética se manifesta tanto em grandes decisões institucionais quanto nas práticas ordinárias do cotidiano. A forma como uma liderança dá retorno à equipe, como um processo seletivo é conduzido, como informações sensíveis são tratadas, como conflitos são administrados, como diferenças são respeitadas, como a autoridade é exercida e como se responde a manifestações de inconformidade são exemplos concretos de como a ética organizacional ganha forma. A integridade não reside apenas em documentos ou códigos; ela se revela na consistência entre o que a instituição afirma defender e aquilo que efetivamente tolera, exige e pratica.

Também é importante afirmar que integridade nas relações de trabalho não se resume à repressão de condutas ilícitas ou desviantes. Ela envolve, em igual medida, prevenção, orientação, formação e fortalecimento de cultura institucional capaz de reduzir espaços para práticas incompatíveis com os valores organizacionais. A política de ética e conduta precisa ser suficientemente clara para orientar comportamentos, suficientemente robusta para proteger as pessoas e suficientemente legítima para ser reconhecida como referência real, e não como formulação abstrata sem vínculo com a vida organizacional concreta.

Outro aspecto central desta seção é a proteção da dignidade das pessoas no ambiente de trabalho. A ética nas relações profissionais exige prevenção firme de discriminação, assédio, humilhação, abuso de autoridade, retaliação e quaisquer práticas que comprometam integridade física, psíquica, moral ou relacional dos profissionais. Em instituições cuja missão se relaciona com direitos, cuidado, inclusão e responsabilidade social, essa exigência possui peso ainda maior. A forma como a organização cuida das relações internas é parte da sua coerência ética e da sua legitimidade pública.

A presente seção tem, portanto, a finalidade de estabelecer os fundamentos éticos e comportamentais que deverão orientar as relações de trabalho, afirmando que a Gestão de Pessoas será conduzida com base em respeito, integridade, responsabilidade e mecanismos



institucionais capazes de prevenir desvios, tratar inconformidades e fortalecer cultura organizacional alinhada à missão e aos valores institucionais.

13.1 Princípios Éticos nas Relações Profissionais

As relações profissionais no âmbito institucional devem ser orientadas por princípios éticos claros, estáveis e aplicáveis a todos os profissionais, independentemente de função, vínculo, nível hierárquico ou área de atuação. Esses princípios possuem função estruturante, pois definem o padrão mínimo e, ao mesmo tempo, o ideal esperado de comportamento no ambiente de trabalho. Não se trata apenas de evitar condutas manifestamente inadequadas. Trata-se de afirmar, de forma positiva, como a organização espera que seus integrantes se relacionem entre si, com usuários, com parceiros, com informações institucionais e com o exercício das próprias responsabilidades funcionais.

Entre esses princípios, destaca-se o respeito à dignidade da pessoa humana, que exige trato cortês, ausência de humilhação, rejeição a práticas vexatórias e compromisso com relações laborais marcadas por urbanidade e reconhecimento do outro como sujeito de direitos. Também se destaca a boa-fé, que deve orientar a atuação dos profissionais na execução das tarefas, na comunicação de informações, no uso dos recursos institucionais e na relação com regras e processos internos. A boa-fé organizacional pressupõe honestidade, lealdade institucional e recusa a comportamentos que explorem indevidamente fragilidades do sistema ou das relações profissionais.

A impessoalidade constitui outro princípio decisivo. Relações profissionais devem ser pautadas por critérios institucionais, e não por preferências pessoais, favorecimentos, discriminações ou antagonismos indevidos. Isso vale especialmente para contextos em que o exercício da autoridade, a participação em decisões, a condução de avaliações ou o acesso a oportunidades internas possam ser influenciados por vínculos informais. A impessoalidade protege a justiça organizacional e fortalece a confiança no sistema de gestão de pessoas.

A responsabilidade ética também envolve zelo pelo ambiente de trabalho e pelos efeitos da própria conduta sobre a equipe e sobre a instituição. Cada profissional deve compreender que seu comportamento não afeta apenas sua esfera individual, mas pode influenciar clima organizacional, segurança relacional, qualidade dos processos, integridade das informações e experiência institucional dos demais. O ambiente ético não se constrói apenas por decisões da alta gestão; ele depende da contribuição cotidiana de cada trabalhador na sustentação de relações profissionais respeitadas e responsáveis.

Outro princípio importante é a coerência entre função e conduta. Quanto maior o grau de responsabilidade, liderança, influência decisória ou acesso a informações sensíveis, maior deve ser o rigor ético esperado no exercício profissional. Isso não significa que a ética seja exigível apenas das lideranças. Significa que a autoridade institucional amplia a responsabilidade sobre a forma como se age, se decide, se comunica e se protege o ambiente organizacional. A exemplaridade ética das posições de liderança é especialmente relevante para o fortalecimento da cultura institucional.

Esses princípios também devem orientar o relacionamento com usuários, parceiros e demais públicos externos, assegurando que a postura profissional interna se reflita em atuação externa compatível com a missão, com a responsabilidade social e com os compromissos institucionais. A ética organizacional não se divide entre o dentro e o fora; ela deve operar como unidade de comportamento e decisão.

Dessa forma, os princípios éticos nas relações profissionais reafirmam que a Política de Gestão de Pessoas será sustentada por padrão relacional elevado, baseado em respeito, boa-fé, impessoalidade, responsabilidade e coerência institucional, fortalecendo ambiente de trabalho mais íntegro, previsível e compatível com a dignidade humana.

13.2 Vedação ao Nepotismo e Conflito de Interesses

É expressamente vedada, no âmbito desta Política, qualquer prática de nepotismo, favorecimento pessoal ou situação de conflito de interesses que comprometa a impessoalidade, a moralidade administrativa, a integridade dos processos e a legitimidade das decisões relacionadas à gestão de pessoas. A proteção contra essas situações possui papel central na governança institucional, porque processos de recrutamento, avaliação, promoção, movimentação funcional, distribuição de responsabilidades, concessão de benefícios e participação em instâncias decisórias somente podem ser reconhecidos como legítimos quando conduzidos com base em critérios objetivos, técnicos e desvinculados de interesses privados incompatíveis com a finalidade institucional.

O nepotismo deve ser compreendido não apenas como nomeação ou favorecimento formal de parentes em sentido estrito, mas como prática mais ampla de utilização de vínculos pessoais ou familiares para influenciar indevidamente decisões que deveriam ser orientadas por mérito, conformidade e interesse institucional legítimo. Ainda que determinadas situações não se enquadrem automaticamente em hipótese clássica de nepotismo, a instituição deve manter postura preventiva diante de relações que, na prática, comprometam imparcialidade.



difficilmente controle, criem aparência de favorecimento ou enfraqueçam a confiança interna no sistema de gestão de pessoas.

O conflito de interesses, por sua vez, ocorre quando o profissional, gestor ou agente com atuação em processos institucionais se encontra em situação na qual seu dever funcional pode ser afetado, direta ou indiretamente, por interesse pessoal, familiar, econômico, relacional ou de qualquer outra natureza incompatível com a imparcialidade exigida pela função exercida. O conflito pode ser atual ou potencial, e sua relevância não depende apenas da ocorrência comprovada de prejuízo. Basta que a situação seja apta a comprometer independência de julgamento, neutralidade decisória ou percepção institucional de legitimidade.

Essas vedações têm impacto especial em processos seletivos, avaliações de desempenho, concessão de reconhecimento, indicação para funções estratégicas, apuração de condutas, participação em comissões e quaisquer atos em que a posição institucional do agente possa influenciar direitos, trajetórias ou oportunidades de outros profissionais. Nesses contextos, a instituição deve assegurar mecanismos de impedimento, substituição, declaração de conflito e revisão de decisões sempre que necessário, de forma a preservar integridade e rastreabilidade do processo.

Também é importante destacar que a prevenção ao nepotismo e ao conflito de interesses depende não apenas de proibição normativa, mas de cultura organizacional que valorize transparência e responsabilidade. Profissionais com atuação decisória ou participação em processos sensíveis devem ser orientados a comunicar tempestivamente situações de impedimento ou suspeição, permitindo adoção de medidas institucionais antes que a irregularidade se consolide ou que a credibilidade do processo seja comprometida. A omissão diante de conflito relevante fragiliza a governança e pode ensejar responsabilização.

A documentação dessas situações é igualmente essencial. Sempre que houver necessidade de afastamento de agente, substituição de avaliador, redistribuição de responsabilidade ou outra medida voltada a preservar imparcialidade, a decisão deve ser formalmente registrada. A rastreabilidade fortalece controle interno, reduz espaço para questionamentos futuros e demonstra que a instituição atua de forma preventiva e coerente na proteção da integridade.

Assim, a vedação ao nepotismo e ao conflito de interesses reafirma que a gestão de pessoas será conduzida sob rigor ético e compromisso com impessoalidade, assegurando que decisões funcionais e institucionais estejam protegidas contra interferências privadas





incompatíveis com a missão, com a governança e com a confiança necessária ao ambiente organizacional.

13.3 Prevenção ao Assédio, à Discriminação e a Condutas Incompatíveis

A prevenção ao assédio, à discriminação e a quaisquer condutas incompatíveis com a dignidade das pessoas e com os valores institucionais constitui dever permanente da organização e eixo indispensável da Política de Gestão de Pessoas. Ambientes de trabalho éticos e saudáveis não se limitam à ausência formal de infrações graves; exigem postura institucional ativa na proteção das pessoas contra humilhação, constrangimento, intimidação, abuso de autoridade, exclusão indevida, preconceito e práticas que comprometam sua integridade moral, emocional, relacional ou funcional. Em instituições comprometidas com inclusão, respeito à diversidade e responsabilidade social, essa prevenção assume densidade ainda maior, pois a coerência interna é parte inseparável da legitimidade externa.

O assédio, em suas diferentes formas, corrói o ambiente organizacional, compromete saúde mental, reduz confiança nas lideranças, fragiliza o clima institucional e pode produzir repercussões sérias sobre desempenho, permanência e segurança relacional das equipes. A discriminação, por sua vez, afronta não apenas direitos individuais, mas a própria identidade institucional, ao reproduzir desigualdades e barreiras incompatíveis com uma cultura organizacional orientada por inclusão e respeito. A instituição deve, portanto, tratar essas práticas como riscos institucionais graves e não como conflitos menores restritos à esfera interpessoal.

A prevenção exige, em primeiro lugar, clareza normativa. Os profissionais precisam saber que tais condutas são incompatíveis com a organização, compreender o que caracteriza assédio, discriminação ou abuso e reconhecer os meios institucionais disponíveis para manifestação, escuta e tratamento dessas situações. A ambiguidade normativa favorece banalização. A clareza institucional fortalece percepção de proteção e responsabilidade coletiva. Essa diretriz deve estar refletida em capacitações, orientações internas, ações de liderança e canais de integridade.

Também é essencial que a instituição atue sobre os fatores organizacionais que podem favorecer tais práticas. Ambientes com baixa clareza de papéis, liderança autoritária, comunicação opaca, ausência de mecanismos de escuta, desigualdade no tratamento de equipes e tolerância a comportamentos abusivos tendem a produzir maior vulnerabilidade a essas condutas. A prevenção, portanto, não se esgota em resposta a casos individualizados; exige





revisão contínua do ambiente institucional e compromisso com práticas de gestão que reduzam espaço para violência relacional e abuso de poder.

As lideranças desempenham papel especialmente relevante nesse processo. Devem atuar como referências de conduta, proteger suas equipes contra práticas abusivas, reagir tempestivamente a sinais de tensão relacional, acolher manifestações com seriedade e evitar reproduzir, em nome da autoridade, comportamentos incompatíveis com respeito e dignidade. A preparação de lideranças para prevenir, reconhecer e encaminhar situações dessa natureza é parte essencial da política preventiva.

Outro aspecto importante é a necessidade de garantir canais seguros para manifestação das pessoas afetadas ou que tenham conhecimento de situações relevantes. O medo de retaliação, de exposição indevida ou de deslegitimação da experiência relatada costuma ser um dos principais obstáculos à prevenção efetiva. A instituição deve, por isso, assegurar ambiente em que a palavra do profissional possa ser acolhida com seriedade, sigilo e compromisso com tratamento técnico, sem presumir automaticamente culpa ou inocência, mas tampouco banalizar sinais de sofrimento e inconformidade.

Dessa forma, a prevenção ao assédio, à discriminação e a condutas incompatíveis reafirma que a organização pretende proteger suas relações de trabalho contra práticas degradantes ou excludentes, consolidando ambiente institucional mais seguro, respeitoso e coerente com os princípios de dignidade humana, inclusão e integridade.

13.4 Responsabilização, Apuração e Medidas Aplicáveis

A existência de diretrizes éticas claras e de mecanismos de prevenção somente se completa de forma institucionalmente íntegra quando a organização dispõe de procedimentos adequados para apuração de inconformidades e para responsabilização proporcional das condutas que violem normas, princípios ou deveres funcionais. A responsabilização, nesse contexto, não deve ser compreendida como instrumento de punição arbitrária ou de resposta impulsiva a conflitos. Trata-se de componente essencial da governança, destinado a proteger pessoas, resguardar o ambiente institucional, reafirmar a seriedade das regras e assegurar que violações relevantes recebam tratamento técnico, formal e compatível com a gravidade dos fatos.

A apuração de condutas incompatíveis com esta Política deve observar devido rigor procedimental, registro adequado, imparcialidade, respeito à dignidade das partes envolvidas e





proporcionalidade na análise dos fatos. A instituição precisa evitar tanto a omissão diante de ocorrências relevantes quanto o tratamento precipitado, sem base documental ou sem oportunidade de esclarecimento suficiente. A legitimidade da responsabilização depende da qualidade do processo que a antecede. Sem apuração consistente, a resposta institucional perde força ética e jurídica.

Também é importante que a organização possua clareza sobre os tipos de situação que podem ensejar apuração formal: assédio, discriminação, abuso de autoridade, violação de sigilo, favorecimento indevido, descumprimento grave de normas internas, conflito de interesses não declarado, uso inadequado de informações, desrespeito reiterado aos deveres funcionais, entre outras condutas incompatíveis com a política institucional. A tipificação interna não precisa reproduzir linguagem estritamente penal ou judicial, mas deve ser suficientemente clara para orientar o tratamento das ocorrências e reduzir margem de improvisação.

A condução da apuração deve considerar natureza da ocorrência e gravidade potencial dos fatos. Algumas situações poderão demandar abordagem gerencial corretiva, mediação ou orientação formal. Outras exigirão procedimento mais estruturado, com análise documental, escuta das partes, participação de instâncias técnicas e decisão formalmente fundamentada. O importante é que exista coerência entre o caso concreto e o caminho adotado, evitando tanto banalização de condutas graves quanto excesso de formalização em situações solucionáveis por intervenção proporcional e tempestiva.

As medidas aplicáveis, quando cabíveis, devem observar proporcionalidade, coerência com normativos internos e respeito às garantias institucionais de ciência, registro e tratamento não arbitrário. A responsabilização não serve apenas para impor consequência individual; serve também para reafirmar a proteção do ambiente institucional, sinalizar intolerância a práticas incompatíveis e fortalecer a confiança dos profissionais na seriedade da Política. A omissão reiterada diante de inconformidades relevantes enfraquece cultura ética tanto quanto a punição desproporcional ou sem base adequada.

Outro ponto relevante é que os processos de apuração e responsabilização devem gerar aprendizado institucional. Recorrência de determinadas condutas, áreas com maior incidência de conflitos, padrões de liderança inadequada ou fragilidades de comunicação podem indicar necessidade de revisão de processos, reforço em capacitação, fortalecimento de controles ou





ajuste na política de gestão de pessoas. A boa governança não trata a responsabilização apenas como reação ao passado, mas como insumo para prevenção futura.

Assim, a responsabilização, a apuração e as medidas aplicáveis reafirmam que a ética institucional será protegida com seriedade, equilíbrio e rigor procedimental, assegurando que a política de conduta não permaneça meramente declaratória, mas se converta em compromisso real com integridade, proteção das pessoas e qualidade das relações de trabalho.

14. Arquivamento, Controle Interno e Auditoria

O arquivamento adequado dos registros relacionados à gestão de pessoas, a existência de mecanismos consistentes de controle interno e a atuação de processos de auditoria representam dimensões essenciais da governança institucional, pois é por meio desses elementos que a organização assegura memória administrativa, rastreabilidade, capacidade de verificação, proteção jurídica e melhoria contínua da política de pessoas. Em instituições que operam com responsabilidade técnica, relevância social e forte necessidade de conformidade, não basta que decisões sejam tomadas de maneira aparentemente correta. É necessário que possam ser reconstruídas, examinadas, justificadas e utilizadas como base para aprendizado institucional. A boa governança depende dessa capacidade de documentar, controlar e revisar.

No campo da gestão de pessoas, o volume e a sensibilidade das informações produzidas são elevados. Processos seletivos, admissões, registros funcionais, avaliações de desempenho, capacitações, programas de saúde ocupacional, medidas de reconhecimento, comunicações institucionais, manifestações em canais de escuta, planos de desenvolvimento, documentos disciplinares e outras rotinas geram acervo documental extenso e de alto valor institucional. A ausência de critérios estruturados de organização e guarda desses documentos fragiliza a política, compromete a segurança das decisões e reduz a capacidade da instituição de responder adequadamente a auditorias, verificações internas, demandas legais ou necessidades de revisão estratégica.

O arquivamento, nesse contexto, não deve ser compreendido apenas como atividade administrativa de armazenamento. Trata-se de mecanismo de preservação da história funcional, da coerência decisória e da proteção da integridade institucional. Um documento bem arquivado não serve apenas para comprovação futura; ele sustenta a própria legitimidade do processo que o originou. Quando a instituição conserva registros de forma organizada, com controle sobre acesso, integridade e temporalidade de guarda, fortalece sua capacidade de





demonstrar que suas práticas foram adotadas de forma regular, impessoal e tecnicamente fundamentada.

Os controles internos, por sua vez, constituem camada contínua de proteção da política de pessoas. Seu papel é acompanhar se os processos estão ocorrendo conforme as diretrizes estabelecidas, se há conformidade com a legislação e com os normativos internos, se os registros estão completos, se as responsabilidades estão adequadamente distribuídas e se os riscos institucionais associados à gestão de pessoas estão sendo monitorados e mitigados. O controle interno não se limita a apontar falhas após sua ocorrência; ele deve atuar preventivamente, fortalecendo consistência metodológica e reduzindo vulnerabilidades estruturais.

A auditoria, interna ou externa quando aplicável, complementa esse arranjo ao proporcionar leitura crítica e independente sobre a aderência das práticas institucionais às normas e diretrizes adotadas. Seu valor não está apenas na identificação de inconformidades, mas também na produção de aprendizado organizacional, ao revelar fragilidades recorrentes, lacunas documentais, oportunidades de aprimoramento e áreas em que a política precisa ser reforçada, revisada ou melhor integrada à realidade da instituição. A auditoria, nesse sentido, não deve ser encarada apenas como mecanismo de controle reativo, mas como fonte qualificada de aperfeiçoamento da governança.

Também é importante reconhecer que arquivamento, controle interno e auditoria possuem relação direta com proteção de dados e confidencialidade. Grande parte dos registros de gestão de pessoas envolve informações sensíveis, pessoais ou funcionais, que precisam ser preservadas com segurança, finalidade legítima e acesso restrito. A robustez desses mecanismos depende não apenas da organização documental, mas também da responsabilidade com que a informação é tratada ao longo de todo o seu ciclo de vida.

A presente seção tem por objetivo estabelecer as bases pelas quais a instituição deverá organizar seus registros, estruturar mecanismos de controle e submeter suas práticas de gestão de pessoas a verificação sistemática, reforçando compromisso com rastreabilidade, integridade, segurança administrativa e melhoria contínua da política institucional.

14.1 Gestão Documental e Retenção de Registros

A gestão documental no âmbito da política de pessoas deve ser estruturada com base em critérios de organização, autenticidade, integridade, confidencialidade e disponibilidade,



assegurando que os registros produzidos ao longo da vida funcional dos profissionais e dos processos institucionais relacionados à gestão de pessoas possam ser localizados, compreendidos, protegidos e utilizados de forma legítima. Não se trata apenas de acumular documentos ou armazená-los em meio físico ou digital. Trata-se de administrar, com responsabilidade e método, um patrimônio informacional essencial à governança da instituição.

Os registros abrangidos por essa política incluem, entre outros, documentos de recrutamento e seleção, inscrições, currículos, resultados e classificações, registros admissionais, contratos, documentos funcionais, controles de jornada quando aplicáveis, históricos de capacitação, avaliações de desempenho, planos individuais de desenvolvimento, registros de saúde ocupacional, comunicações institucionais relevantes, documentos relacionados à integridade e quaisquer outros materiais que revelem a trajetória administrativa e funcional dos profissionais ou a condução formal dos processos de gestão de pessoas. A amplitude desse acervo exige critérios claros de classificação e guarda.

A retenção dos registros deve observar tanto a finalidade institucional quanto os parâmetros normativos aplicáveis. Nem todo documento precisa ser preservado indefinidamente, mas todo documento relevante precisa permanecer acessível por período compatível com obrigações legais, possibilidade de auditoria, defesa institucional, histórico funcional e necessidade de rastreabilidade. A retenção inadequadamente curta pode fragilizar a organização diante de questionamentos futuros. A retenção excessiva, por sua vez, pode gerar acúmulo desnecessário de informações sensíveis e dificultar a gestão responsável do acervo. Por isso, a instituição deve adotar critérios de retenção proporcionais, definidos e coerentes com a natureza dos documentos.

Também é essencial que a gestão documental considere o ciclo completo da informação. Isso inclui produção, classificação, armazenamento, acesso, atualização, eventual movimentação, preservação e descarte adequado quando cabível. A boa governança documental não se esgota na guarda; ela envolve todo o percurso do documento dentro da instituição. Cada fase desse ciclo precisa observar responsabilidade institucional, especialmente quando se trata de registros que podem impactar direitos, demonstrar conformidade ou revelar trajetórias funcionais e decisões sensíveis.

A digitalização e a utilização de sistemas eletrônicos podem fortalecer significativamente a gestão documental, desde que acompanhadas de controles adequados sobre integridade, autenticação, acesso e versões. A mera passagem do documento para meio

digital não resolve, por si, problemas de organização ou governança. É necessário que o ambiente digital seja estruturado com lógica clara de indexação, rastreabilidade e proteção, permitindo que os registros sejam recuperados com segurança e sem perda de contexto.

Outro ponto importante é a necessidade de controle sobre acesso aos documentos. A disponibilidade do registro não significa abertura irrestrita. Documentos de gestão de pessoas frequentemente contêm informações pessoais, dados sensíveis, elementos de avaliação e registros que exigem tratamento reservado. A instituição deve estabelecer níveis de acesso compatíveis com a finalidade de cada documento e com as responsabilidades das diferentes áreas e agentes envolvidos em sua gestão.

Dessa forma, a gestão documental e a retenção de registros reafirmam que a Política de Gestão de Pessoas será sustentada por base informacional organizada, segura e institucionalmente útil, capaz de proteger a memória administrativa, a regularidade das decisões e a integridade do próprio sistema de governança.

14.2 Rastreabilidade Administrativa e Proteção Informacional

A rastreabilidade administrativa constitui elemento indispensável da política de governança de pessoas, pois assegura que os atos praticados ao longo dos processos institucionais possam ser reconstituídos, compreendidos e verificados com base em registros coerentes e completos. A rastreabilidade não se limita à mera existência de documentos. Ela pressupõe a possibilidade de identificar quem praticou determinado ato, em que momento, com base em quais fundamentos, por meio de qual fluxo e com qual resultado institucional. Em matéria de gestão de pessoas, essa capacidade é especialmente relevante, dado o impacto das decisões sobre vínculos funcionais, desenvolvimento profissional, direitos, deveres e ambiente de trabalho.

A boa rastreabilidade fortalece segurança jurídica, confiança institucional e capacidade de prestação de contas. Quando a organização é capaz de reconstruir processos seletivos, avaliações, capacitações, decisões gerenciais, concessões de reconhecimento, medidas disciplinares, registros ocupacionais e demais atos da política de pessoas, ela protege tanto a si mesma quanto os profissionais envolvidos. A ausência dessa capacidade tende a gerar fragilidade decisória, dificuldade de resposta a questionamentos, vulnerabilidade em auditorias e enfraquecimento da integridade dos processos.

Também é importante que a rastreabilidade esteja associada à proteção informacional. Em gestão de pessoas, a preservação da memória administrativa não pode ocorrer em detrimento da confidencialidade ou da segurança dos dados. Muitos registros envolvem informações pessoais, funcionais, médicas, avaliativas ou sensíveis, e a instituição deve tratá-los com níveis adequados de proteção. A rastreabilidade precisa caminhar junto com controle de acesso, integridade dos arquivos, proteção contra alteração indevida, segurança dos sistemas e clareza sobre finalidade legítima de uso da informação.

A proteção informacional exige que a instituição estabeleça procedimentos para prevenir perda, vazamento, uso indevido, acesso não autorizado ou circulação informal de registros relacionados à gestão de pessoas. Isso se aplica tanto a documentos físicos quanto a arquivos digitais, planilhas, formulários, relatórios e demais suportes utilizados no âmbito institucional. A robustez da governança depende da combinação entre preservação da informação e cuidado com sua sensibilidade.

Outro aspecto relevante é a necessidade de registrar não apenas o resultado final de um processo, mas seu percurso. Em muitas situações, a decisão isolada não basta para demonstrar regularidade. É preciso que o histórico revele etapas, análises intermediárias, validações, comunicações e fundamentos utilizados. A proteção da integridade decisória depende justamente dessa cadeia de registros, que permite compreender o contexto do ato e não apenas sua formalização final. A rastreabilidade, portanto, opera como memória contextualizada da decisão institucional.

A instituição deve, ainda, assegurar que seus fluxos documentais e sistemas de informação estejam organizados de modo a permitir recuperação eficiente dos registros quando necessário, seja para fins de gestão, auditoria, apuração de fatos, controle interno ou atendimento a exigências de órgãos fiscalizadores. A informação protegida, mas inacessível ao ponto de inviabilizar sua função institucional, também compromete a governança. É necessário equilíbrio entre segurança e disponibilidade legítima.

Assim, a rastreabilidade administrativa e a proteção informacional reafirmam que a gestão de pessoas será conduzida com atenção simultânea à memória dos atos e à segurança dos registros, fortalecendo a capacidade institucional de decidir com responsabilidade, prestar contas com clareza e proteger a integridade das informações sob sua guarda.

14.3 Controle Interno e Verificação de Conformidade

O controle interno no âmbito da gestão de pessoas deve ser entendido como conjunto de mecanismos permanentes de prevenção, acompanhamento e verificação destinados a assegurar que os processos, decisões e registros relacionados ao capital humano estejam em conformidade com a legislação aplicável, com os normativos internos e com os princípios desta Política. Seu papel não se limita à detecção de falhas já consolidadas. A essência do controle interno está na criação de ambiente organizacional em que vulnerabilidades sejam identificadas precocemente, critérios sejam observados com consistência e os riscos associados à gestão de pessoas sejam reduzidos por meio de supervisão estruturada.

A verificação de conformidade é componente essencial desse arranjo. Processos seletivos, capacitações obrigatórias, avaliações de desempenho, gestão documental, medidas de saúde ocupacional, decisões de reconhecimento, uso de indicadores, tratamento de manifestações em canais de escuta e demais rotinas de gestão de pessoas precisam ser acompanhados quanto à aderência às diretrizes da Política e às normas que os regem. Não basta que o processo exista formalmente; é necessário que sua execução real corresponda ao desenho institucional previsto. A conformidade, nesse sentido, protege a integridade do sistema e evita que a política se torne apenas referencial abstrato sem força prática.

O controle interno deve atuar tanto sobre a estrutura dos processos quanto sobre sua execução. Isso significa examinar se os fluxos estão adequadamente definidos, se as responsabilidades estão segregadas de forma compatível, se os registros são suficientes, se há mecanismos de validação e se os prazos, critérios e instrumentos previstos estão sendo efetivamente observados. A análise da conformidade não se reduz à busca por erro formal. Ela envolve leitura mais ampla da qualidade da governança de pessoas e da coerência entre norma e prática.

Também é importante que o controle interno seja exercido de maneira proporcional à criticidade de cada processo. Atos com maior repercussão sobre direitos, integridade institucional, conformidade normativa ou segurança das equipes exigem controle mais robusto. Isso inclui, por exemplo, processos seletivos, avaliação de desempenho com impacto decisório relevante, registros sensíveis de saúde ocupacional, tratamento de inconformidades éticas e gestão de dados pessoais. A instituição deve ser capaz de calibrar seus mecanismos de controle segundo relevância, risco e sensibilidade dos temas envolvidos.



A verificação de conformidade também possui dimensão pedagógica e de melhoria contínua. Ao identificar fragilidades, inconsistências ou lacunas na aplicação da Política, o controle interno não apenas aponta problemas, mas subsidia ajustes, capacitações, revisão de fluxos e fortalecimento de procedimentos. Seu papel, portanto, não é apenas sancionatório ou fiscalizatório. É também estruturante do aperfeiçoamento institucional. O controle interno qualificado ajuda a política de pessoas a amadurecer com base na realidade de sua aplicação.

Outro ponto relevante é a necessidade de documentar os resultados das verificações e as providências adotadas. A conformidade só se fortalece quando há memória institucional do que foi observado, do que foi corrigido e do que permanece sob acompanhamento. Registros claros sobre recomendações, ajustes, revisões e encaminhamentos reforçam accountability e permitem que a organização acompanhe evolução da sua própria governança.

Dessa forma, o controle interno e a verificação de conformidade reafirmam que a Política de Gestão de Pessoas será permanentemente observada em sua execução, não apenas em sua formulação, garantindo coerência entre diretrizes, práticas e responsabilidades institucionais.

14.4 Auditoria, Aprendizado Institucional e Melhoria dos Processos

A auditoria, interna ou externa quando aplicável, deve ser compreendida como instrumento de verificação qualificada e de fortalecimento da governança, destinado a examinar, com independência técnica e olhar crítico, a aderência das práticas de gestão de pessoas às normas, aos processos instituídos e aos princípios que sustentam esta Política. Seu valor institucional não reside apenas na constatação de falhas ou inconformidades. A auditoria também produz aprendizado, identifica fragilidades estruturais, revela padrões recorrentes e cria oportunidade concreta de aperfeiçoamento dos processos.

Em matéria de gestão de pessoas, a auditoria pode incidir sobre múltiplos campos: regularidade dos registros funcionais, conformidade dos processos seletivos, efetividade das capacitações obrigatórias, integridade da avaliação de desempenho, rastreabilidade documental, aderência às exigências de saúde ocupacional, tratamento de canais de integridade, uso de indicadores e observância aos critérios de responsabilidade institucional. A amplitude possível da auditoria demonstra que a política de pessoas não se sustenta apenas por boa intenção ou organização aparente; ela precisa ser passível de exame crítico e de demonstração objetiva de sua consistência prática.





O caráter técnico e independente da auditoria permite à instituição observar aquilo que, muitas vezes, se naturaliza no cotidiano das rotinas. Procedimentos incompletos, controles fragilizados, etapas omitidas, registros inconsistentes, baixa integração entre áreas ou interpretações equivocadas das diretrizes podem permanecer invisíveis para quem atua no fluxo diariamente. A auditoria ajuda a romper essa naturalização, oferecendo leitura mais distanciada e sistemática da política de pessoas e de sua implementação concreta.

Também é importante que a auditoria seja compreendida em chave de melhoria contínua. Embora possa revelar inconformidades que demandem correção imediata, seu papel não deve ser reduzido a lógica punitiva ou meramente defensiva. Os achados de auditoria podem orientar revisão de normativos, fortalecimento de capacitações, redesenho de fluxos, melhoria da gestão documental, aperfeiçoamento de indicadores, maior clareza na definição de responsabilidades e integração mais consistente entre áreas. O valor da auditoria está não apenas em detectar o que falhou, mas em indicar caminhos para que a política funcione melhor.

O aprendizado institucional decorrente da auditoria exige abertura organizacional para análise crítica e correção responsável. Quando os resultados são recebidos de forma madura, a instituição amplia sua capacidade de revisar práticas, aperfeiçoar governança e reduzir a repetição de problemas. Ao contrário, quando os achados são ignorados ou tratados apenas como formalidade externa, perde-se oportunidade valiosa de amadurecimento. A política de pessoas se fortalece quando incorpora a auditoria como parte de sua própria dinâmica evolutiva.

Outro aspecto relevante é a necessidade de registrar e acompanhar as providências decorrentes dos achados de auditoria. Recomendações que não geram resposta institucional clara tendem a comprometer o valor do processo. A instituição deve assegurar que os pontos identificados sejam formalmente analisados, que medidas cabíveis sejam definidas, que responsabilidades sejam atribuídas e que haja monitoramento posterior da implementação das melhorias. A conexão entre auditoria e ação corretiva é o que transforma verificação em aperfeiçoamento real.

Assim, a auditoria, o aprendizado institucional e a melhoria dos processos reafirmam que a gestão de pessoas será submetida a leitura crítica contínua, com disposição para revisar, corrigir e fortalecer suas práticas, assegurando que a Política permaneça viva, íntegra e capaz de evoluir em consonância com as necessidades e responsabilidades da organização.



15. Responsabilidades Institucionais

A Política de Gestão de Pessoas somente alcança efetividade concreta quando as responsabilidades institucionais relacionadas à sua aplicação estão claramente definidas, distribuídas e compreendidas por todas as instâncias envolvidas. Não basta que a organização possua diretrizes bem formuladas, instrumentos de gestão estruturados e processos normativamente descritos. É indispensável que exista clareza sobre quem formula, quem executa, quem apoia, quem decide, quem supervisiona e quem responde pela observância da política em cada uma de suas dimensões. A ausência dessa definição enfraquece a governança, amplia o espaço para informalidade, dificulta responsabilização e compromete a capacidade institucional de aplicar a política com coerência e continuidade.

As responsabilidades institucionais, no contexto desta Política, não devem ser lidas apenas como lista de atribuições formais. Elas expressam o modo como a organização distribui poder decisório, deveres funcionais, encargos de supervisão e compromissos éticos em matéria de gestão de pessoas. Essa distribuição possui impacto direto sobre a qualidade dos processos seletivos, a efetividade das capacitações, a consistência das avaliações, a proteção da saúde ocupacional, o tratamento das inconformidades éticas, a gestão do clima organizacional e a integridade da documentação e dos indicadores institucionais. Em outras palavras, a política só se materializa por meio da atuação concreta das instâncias responsáveis.

Também é importante reconhecer que a responsabilidade pela gestão de pessoas não se concentra em um único setor. Embora a área técnica especializada tenha papel central de coordenação e estruturação metodológica, a efetividade da política depende da atuação articulada da alta administração, das lideranças imediatas, dos profissionais, das instâncias de controle e dos mecanismos de supervisão e auditoria. Cada um desses atores ocupa posição específica na governança, e a maturidade institucional exige que essa posição seja exercida com clareza, cooperação e respeito aos limites da própria competência.

A responsabilização institucional também protege a política contra personalização excessiva. Sistemas de gestão de pessoas que dependem demasiadamente do estilo individual de determinados gestores ou da memória de poucos profissionais tendem a se fragilizar diante de mudanças de equipe, transições de liderança ou contextos de crise. Quando as responsabilidades estão formalizadas e integradas à estrutura da organização, a política ganha maior estabilidade, previsibilidade e capacidade de sobrevivência institucional. A governança



se fortalece porque deixa de depender exclusivamente de relações informais e passa a operar por meio de responsabilidades reconhecidas e rastreáveis.

Outro aspecto relevante é que a clareza de responsabilidades contribui para proteção dos próprios profissionais. Lideranças que sabem exatamente quais são seus deveres tendem a agir com maior segurança. A área de Gestão de Pessoas, quando possui escopo definido, pode apoiar com mais consistência. Os profissionais, quando conhecem seus direitos e deveres, conseguem se situar com maior clareza no ambiente institucional. As instâncias de controle, por sua vez, conseguem verificar conformidade de forma mais precisa. A boa delimitação de competências gera ambiente organizacional mais estável e menos suscetível a conflitos de interpretação.

A presente seção, portanto, estabelece as responsabilidades das principais instâncias envolvidas na aplicação desta Política, reafirmando que a gestão de pessoas será conduzida como responsabilidade compartilhada, estruturada e institucionalmente protegida, sempre em consonância com os princípios de legalidade, integridade, transparência, dignidade humana e compromisso com a missão organizacional.

15.1 Competências da Alta Administração

A Alta Administração exerce papel decisivo na sustentação institucional da Política de Gestão de Pessoas, porque é dela a responsabilidade de conferir legitimidade estratégica, direcionamento organizacional e condições efetivas para que as diretrizes aqui estabelecidas sejam implementadas com coerência, prioridade e continuidade. A política de pessoas não pode ser tratada como questão exclusivamente operacional ou circunscrita à área técnica. Sua eficácia depende, em grande medida, do reconhecimento, por parte da instância máxima de direção, de que o capital humano constitui elemento central da governança e da capacidade institucional de cumprir sua missão.

Compete à Alta Administração aprovar, respaldar e promover a observância desta Política, assegurando que suas diretrizes não permaneçam apenas em plano declaratório, mas sejam incorporadas à rotina decisória da instituição e integradas aos demais instrumentos de planejamento, governança, integridade e controle. Esse respaldo implica reconhecer a gestão de pessoas como tema estratégico, incluí-la nas prioridades institucionais, acompanhar seus principais resultados e assegurar que as decisões organizacionais relacionadas a estrutura, expansão de serviços, reorganização de equipes ou revisão de fluxos considerem, de forma expressa, seus impactos sobre a força de trabalho.





A Alta Administração também tem competência para garantir condições institucionais adequadas à implementação da Política. Isso envolve disponibilização de recursos, apoio à estrutura técnica da área de Gestão de Pessoas, fortalecimento dos mecanismos de saúde e segurança ocupacional, incentivo aos programas de desenvolvimento e valorização, legitimação dos processos de avaliação e atenção contínua aos achados produzidos por indicadores, pesquisas de clima, auditorias e mecanismos de controle. Uma política de pessoas pode estar tecnicamente bem formulada e ainda assim fracassar, caso a direção não lhe assegure viabilidade prática e apoio político-institucional consistente.

Outra competência essencial da Alta Administração reside na definição do tom ético e cultural da organização. A forma como a direção se posiciona em relação à integridade, ao respeito às pessoas, à inclusão, à prevenção de assédio, à proteção da saúde ocupacional e à valorização do mérito influencia diretamente a cultura institucional. Lideranças superiores não apenas tomam decisões; elas sinalizam, por sua postura, quais comportamentos são legitimados, quais práticas são intoleráveis e qual grau de seriedade a instituição atribui à sua política de pessoas. A coerência entre discurso da direção e prática institucional é elemento central de credibilidade.

Também cabe à Alta Administração supervisionar, em nível estratégico, o funcionamento do sistema de gestão de pessoas, apreciando informações consolidadas, acompanhando indicadores relevantes, avaliando riscos associados à força de trabalho e deliberando sobre medidas estruturais necessárias ao aperfeiçoamento da política. Não se exige que a direção se envolva em todas as rotinas operacionais, mas é indispensável que acompanhe, com regularidade, os temas críticos relacionados a pessoas, especialmente aqueles com impacto sobre sustentabilidade institucional, integridade, reputação, segurança ocupacional e continuidade dos serviços.

A Alta Administração deve ainda assegurar que a política de pessoas se mantenha alinhada à missão institucional e seja atualizada sempre que mudanças normativas, organizacionais ou estratégicas assim o exigirem. Isso implica apoiar revisões, validar alterações relevantes e garantir que a evolução da instituição não ocorra dissociada da evolução da sua gestão de pessoas. A política precisa crescer com a organização, e a direção tem papel central nesse processo.

Assim, as competências da Alta Administração reafirmam que a liderança estratégica da instituição é corresponsável pela efetividade da Política de Gestão de Pessoas, cabendo-lhe





sustentar, legitimizar, acompanhar e fortalecer o sistema com visão institucional ampla, compromisso ético e responsabilidade sobre a coerência entre pessoas, governança e missão organizacional.

15.2 Atribuições da Área de Gestão de Pessoas

A Área de Gestão de Pessoas ocupa posição central na implementação, coordenação técnica e acompanhamento desta Política, atuando como núcleo especializado responsável por transformar diretrizes estratégicas em processos estruturados, orientações operacionais, mecanismos de monitoramento e instrumentos de desenvolvimento, proteção e governança do capital humano. Sua atuação não se limita à administração documental dos vínculos ou ao suporte burocrático às rotinas institucionais. Trata-se de área estratégica e transversal, cuja função é sustentar a política de pessoas como sistema integrado de governança, desenvolvimento, avaliação, saúde ocupacional, integridade e apoio às lideranças.

Compete à Área de Gestão de Pessoas planejar, organizar, padronizar e acompanhar os processos relacionados ao ciclo de vida funcional dos profissionais, incluindo recrutamento, seleção, integração, capacitação, avaliação de desempenho, gestão por competências, programas de valorização, apoio à saúde ocupacional, organização documental, tratamento de indicadores e articulação com mecanismos de controle. Essa atuação exige visão sistêmica, capacidade analítica e leitura qualificada das necessidades institucionais, de modo que a área não opere apenas respondendo demandas pontuais, mas também contribuindo para prevenção de fragilidades e fortalecimento da capacidade organizacional.

A área possui atribuição metodológica essencial. Cabe-lhe elaborar instrumentos, orientar procedimentos, produzir fluxos, definir padrões de registro, apoiar interpretação da Política e assegurar que sua aplicação ocorra com coerência mínima entre áreas e processos. Isso é particularmente relevante em instituições com múltiplas unidades ou com diversidade funcional significativa, pois a ausência de coordenação técnica tende a gerar dispersão de práticas, decisões contraditórias e enfraquecimento da governança. A Gestão de Pessoas atua, nesse ponto, como elemento de unidade institucional.

Também é atribuição da área oferecer suporte técnico às lideranças, especialmente na condução de processos avaliativos, planos de desenvolvimento, integração de novos profissionais, análise de indicadores, gestão de conflitos e tratamento de situações sensíveis relacionadas ao ambiente de trabalho. Esse suporte não elimina a responsabilidade da liderança





imediatamente, mas a qualifica. A área ajuda a transformar percepção gerencial em decisão mais consistente, fundamentada e alinhada à política institucional.

Outro papel central da Área de Gestão de Pessoas é a produção e interpretação de informações estratégicas. A coleta, consolidação e análise de indicadores relacionados a rotatividade, absenteísmo, capacitação, desempenho, saúde ocupacional, clima organizacional e outros temas relevantes permitem que a área forneça à instituição subsídios concretos para tomada de decisão. A Gestão de Pessoas, assim, não apenas executa processos; ela produz inteligência institucional sobre a força de trabalho e seus impactos sobre os resultados organizacionais.

Também cabe à área zelar pela regularidade documental e pela proteção informacional dos processos sob sua responsabilidade, mantendo registros adequados, observando critérios de retenção, controlando acessos e assegurando que os dados de pessoas sejam tratados com confidencialidade, finalidade legítima e integridade. Em matéria de gestão de pessoas, a segurança da informação possui relevância ampliada, e a área técnica deve responder por essa proteção de maneira articulada à política institucional de conformidade e proteção de dados.

Além disso, a Área de Gestão de Pessoas deve participar ativamente dos processos de revisão e aprimoramento da própria Política, trazendo à governança leitura qualificada da sua aplicação prática, das dificuldades recorrentes, das necessidades de atualização normativa e das oportunidades de aperfeiçoamento institucional. Sua proximidade com a execução e com os indicadores do sistema a coloca em posição privilegiada para contribuir para evolução contínua da política.

Dessa forma, as atribuições da Área de Gestão de Pessoas reafirmam que sua atuação será estruturante, transversal e tecnicamente orientada, garantindo que a Política de Gestão de Pessoas opere como instrumento vivo de governança, desenvolvimento e proteção institucional.

15.3 Responsabilidades das Lideranças

As lideranças, em todos os níveis da organização, exercem papel determinante na efetividade desta Política, pois é por meio de sua atuação cotidiana que grande parte das diretrizes de gestão de pessoas se converte em prática concreta no ambiente de trabalho. Nenhuma política, por mais bem formulada que seja, se sustenta apenas pela existência de normativos ou instrumentos técnicos. Ela depende da qualidade do exercício da liderança, da





forma como os gestores acompanham equipes, distribuem responsabilidades, oferecem orientação, tratam conflitos, comunicam expectativas, dão retorno sobre desempenho e representam, na prática, os valores institucionais.

As lideranças têm responsabilidade direta sobre o acompanhamento funcional das equipes sob sua supervisão. Isso inclui observar desempenho, apoiar integração de novos profissionais, identificar necessidades de capacitação, contribuir para elaboração e monitoramento de planos de desenvolvimento, zelar pela adequada distribuição de tarefas e promover ambiente de trabalho respeitoso, previsível e compatível com os princípios desta Política. O exercício da liderança não pode se reduzir à cobrança por resultado ou à coordenação de rotinas. Ele exige responsabilidade sobre pessoas, clima, cultura e integridade relacional do espaço de trabalho.

Também é dever das lideranças aplicar os processos de gestão de pessoas com impessoalidade, clareza e aderência às diretrizes institucionais. Avaliações de desempenho, devolutivas, reconhecimento, gestão de conflitos, encaminhamentos disciplinares e apoio ao desenvolvimento devem ocorrer com critérios consistentes, sem favorecimentos pessoais, sem arbitrariedades e sem omissões diante de situações que demandem intervenção. A liderança, nesse sentido, ocupa posição de alta responsabilidade ética. Sua atuação influencia não apenas a trajetória de profissionais individualmente considerados, mas também a confiança das equipes no sistema institucional.

Outro aspecto essencial é a responsabilidade das lideranças pela promoção de ambiente organizacional saudável. Isso implica observar sinais de sobrecarga, desgaste relacional, tensões recorrentes, adoecimento emocional, dificuldades de integração e outros fatores que possam comprometer bem-estar, qualidade do trabalho e estabilidade da equipe. A liderança não substitui instâncias técnicas de saúde ou apoio psicossocial, mas deve ser capaz de reconhecer situações sensíveis, acionar os mecanismos adequados e evitar comportamentos ou estilos gerenciais que agravem vulnerabilidades no ambiente laboral.

As lideranças também devem atuar como promotoras da cultura institucional. A forma como se comunicam, como exercem autoridade, como escutam suas equipes, como tratam divergências e como reagem a inconformidades éticas influencia diretamente a cultura vivida no cotidiano. Lideranças incoerentes com os valores institucionais enfraquecem a credibilidade da Política e reduzem sua capacidade de produzir transformação organizacional. Em





contrapartida, lideranças alinhadas, preparadas e eticamente consistentes ajudam a consolidar ambiente de trabalho mais íntegro, mais inclusivo e mais orientado por profissionalismo.

É igualmente importante que as lideranças mantenham relação colaborativa com a Área de Gestão de Pessoas, recorrendo ao suporte técnico sempre que necessário e contribuindo com informações relevantes sobre equipes, processos, riscos e necessidades de desenvolvimento. A política de pessoas não pode ser aplicada em regime de isolamento entre gestão técnica e chefias imediatas. A articulação entre essas instâncias é condição para coerência e efetividade da governança.

Assim, as responsabilidades das lideranças reafirmam que o exercício da chefia, no âmbito desta Política, será compreendido como função de gestão de pessoas em sentido pleno, exigindo competência técnica, sensibilidade relacional, responsabilidade ética e compromisso institucional com desenvolvimento, integridade e sustentabilidade das equipes.

15.4 Deveres dos Profissionais

Os profissionais que compõem a instituição também possuem deveres relevantes no âmbito desta Política, pois a efetividade da gestão de pessoas depende não apenas das decisões da administração e da atuação das lideranças, mas também da responsabilidade individual e coletiva com que cada trabalhador exerce sua função, se relaciona com colegas, participa dos processos institucionais e contribui para a manutenção de ambiente de trabalho ético, seguro e orientado à missão organizacional. A política de pessoas não se sustenta exclusivamente por exigências verticais. Ela depende de corresponsabilidade.

Entre os deveres fundamentais dos profissionais está o compromisso com a qualidade técnica e ética do trabalho. Isso inclui exercer as atribuições com diligência, observar normas e protocolos aplicáveis, manter conduta compatível com os valores institucionais, tratar colegas e usuários com respeito, zelar pela integridade das informações sob sua responsabilidade e atuar de maneira a não comprometer segurança, regularidade ou reputação da organização. O desempenho profissional não pode ser compreendido apenas como execução de tarefas. Ele envolve postura, responsabilidade e aderência aos padrões institucionais.

Também constitui dever dos profissionais participar, de boa-fé, dos processos de desenvolvimento e avaliação previstos nesta Política. Isso abrange adesão às capacitações obrigatórias, colaboração em planos individuais de desenvolvimento, participação responsável em avaliações de desempenho, abertura ao feedback, compromisso com melhoria contínua e





disposição para atualização técnica e institucional sempre que necessário. A política de pessoas reconhece o desenvolvimento como responsabilidade compartilhada, e espera do profissional postura ativa diante das oportunidades e exigências de aperfeiçoamento.

Outro dever relevante diz respeito à observância das normas de saúde e segurança no trabalho. Os profissionais devem seguir orientações relativas a prevenção de riscos, uso adequado de equipamentos, participação em treinamentos obrigatórios, comunicação de situações de perigo e cuidado com a integridade própria e alheia no ambiente laboral. A proteção ocupacional depende não apenas da estrutura oferecida pela instituição, mas também da adesão responsável dos trabalhadores aos procedimentos e medidas preventivas instituídos.

Os profissionais também devem contribuir para a integridade do ambiente organizacional, abstendo-se de práticas discriminatórias, assédio, favorecimentos indevidos, omissões diante de situações eticamente relevantes ou quaisquer comportamentos incompatíveis com o respeito à dignidade humana e com a boa convivência profissional. Além disso, espera-se que utilizem, quando necessário e de forma responsável, os canais institucionais de escuta, integridade e comunicação para relatar inconformidades, esclarecer dúvidas ou contribuir para melhoria dos processos. A cultura ética se fortalece quando os profissionais reconhecem seu papel ativo na sua manutenção.

Também é importante destacar o dever de cooperação institucional. O trabalho em equipe, a articulação entre áreas, o compartilhamento responsável de informações, o respeito às lideranças e a disponibilidade para atuar com profissionalismo em ambientes complexos são componentes essenciais da vida organizacional. A instituição depende de capacidade coletiva de coordenação, e isso exige dos profissionais postura colaborativa, respeitosa e orientada ao interesse institucional legítimo.

Dessa forma, os deveres dos profissionais reafirmam que cada integrante da organização é corresponsável pela efetividade da Política de Gestão de Pessoas, pela qualidade do ambiente de trabalho e pela preservação da cultura institucional, devendo atuar com responsabilidade técnica, ética, relacional e organizacional em consonância com os princípios e objetivos desta Política.

15.5 Papel das Instâncias de Controle e Supervisão

As instâncias de controle e supervisão desempenham papel indispensável na proteção da integridade, da conformidade e da efetividade desta Política, atuando como mecanismos de





verificação, orientação crítica, prevenção de riscos e fortalecimento da governança institucional. Sua função não é substituir a gestão ordinária das pessoas nem assumir protagonismo operacional sobre processos que cabem à administração ou às lideranças. O papel dessas instâncias é assegurar que a Política seja aplicada com aderência aos seus princípios, que fragilidades relevantes sejam identificadas com antecedência e que o sistema de gestão de pessoas permaneça confiável, auditável e passível de aperfeiçoamento contínuo.

Entre essas instâncias podem estar compreendidos mecanismos formais de controle interno, auditoria, compliance, supervisão administrativa ou outros arranjos institucionais equivalentes, conforme a estrutura da organização. Independentemente da nomenclatura adotada, sua função central é examinar, com independência técnica e responsabilidade, se os processos relacionados a recrutamento, avaliação, desenvolvimento, saúde ocupacional, integridade, gestão documental e uso de indicadores estão sendo conduzidos de forma regular, documentada e coerente com esta Política e com os normativos aplicáveis.

Essas instâncias devem acompanhar riscos relacionados à gestão de pessoas, observando especialmente áreas e processos de maior criticidade. Processos seletivos, registros funcionais, dados sensíveis, avaliações com repercussão sobre desenvolvimento ou reconhecimento, ações relacionadas à saúde ocupacional, canais de integridade e procedimentos de apuração ética são exemplos de temas que exigem supervisão mais atenta. O controle não se justifica apenas pela possibilidade de desvio; ele se justifica também pela necessidade de preservar confiança institucional e de evitar que fragilidades se consolidem sem tratamento adequado.

Também é parte do papel das instâncias de controle e supervisão produzir recomendações e subsidiar melhoria contínua. Ao identificar lacunas normativas, inconsistências procedimentais, falhas documentais ou oportunidades de aperfeiçoamento, essas instâncias contribuem para amadurecimento da política e não apenas para correção pontual. Seu valor institucional cresce quando conseguem atuar de forma preventiva, pedagógica e tecnicamente consistente, orientando ajustes e fortalecendo a qualidade da gestão sem gerar paralisação indevida dos processos.

Outro aspecto relevante é a necessidade de articulação entre essas instâncias e a Área de Gestão de Pessoas, a Alta Administração e as lideranças. O controle mais efetivo é aquele que opera com independência, mas também com comunicação institucional adequada, permitindo que achados relevantes sejam compreendidos, que providências sejam viabilizadas





e que a política evolua a partir das evidências produzidas. O isolamento excessivo do controle pode reduzir sua utilidade prática; a integração sem independência pode comprometer sua credibilidade. A maturidade institucional está em equilibrar essas dimensões.

As instâncias de controle e supervisão também devem observar, em sua atuação, os mesmos princípios que protegem esta Política: legalidade, impessoalidade, confidencialidade, proporcionalidade, rastreabilidade e respeito à dignidade das pessoas. Verificar e supervisionar não autoriza exposição indevida, julgamento precipitado ou intervenção desproporcional nos processos. O controle precisa ser firme, mas também ético e metodologicamente qualificado.

Assim, o papel das instâncias de controle e supervisão reafirma que a Política de Gestão de Pessoas será acompanhada por mecanismos institucionais capazes de proteger sua integridade, verificar sua conformidade, identificar riscos e fortalecer sua melhoria contínua, assegurando que o sistema permaneça robusto, confiável e alinhado aos compromissos organizacionais.

16. Monitoramento, Revisão Periódica e Atualização da Política

O monitoramento, a revisão periódica e a atualização da Política de Gestão de Pessoas constituem etapas indispensáveis para garantir sua efetividade, atualidade normativa e aderência contínua à realidade institucional. Nenhuma política de pessoas, por mais robusta que seja em sua formulação original, permanece suficiente por tempo indeterminado se não for acompanhada, analisada criticamente e ajustada diante das mudanças organizacionais, dos novos riscos, das transformações regulatórias e dos aprendizados produzidos pela sua própria aplicação. Em instituições comprometidas com integridade, qualidade e sustentabilidade, a política não pode ser tratada como documento estático. Deve ser reconhecida como instrumento vivo de governança.

O monitoramento da política tem por finalidade verificar se suas diretrizes estão sendo efetivamente aplicadas, se os processos associados operam com regularidade e coerência, se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados e se os mecanismos instituídos produzem os resultados esperados sobre desenvolvimento profissional, clima organizacional, saúde ocupacional, integridade, recrutamento, avaliação e sustentabilidade da força de trabalho. Monitorar não é apenas confirmar cumprimento formal de procedimentos. É examinar, com base em evidências, a efetividade real da política como sistema institucional.





A revisão periódica, por sua vez, representa momento de reavaliação estruturada da política, no qual a instituição analisa se o documento continua adequado ao contexto atual, se há lacunas, se certos dispositivos perderam aderência à prática, se novas exigências legais ou regulatórias passaram a incidir sobre a gestão de pessoas ou se há necessidade de fortalecer, esclarecer ou reorganizar determinados conteúdos. A revisão institucionalmente madura não decorre apenas da constatação de falhas graves. Ela também pode ser motivada por evolução organizacional, ampliação de serviços, mudanças tecnológicas, amadurecimento da governança ou identificação de oportunidades de aperfeiçoamento.

A atualização da política, nesse contexto, deve resultar de processo formal, técnico e documentado, capaz de preservar segurança normativa e memória institucional. Não se admite que mudanças relevantes em diretrizes de gestão de pessoas ocorram de forma improvisada, informal ou desconectada da estrutura de governança da organização. Alterações precisam ser analisadas, justificadas, validadas e registradas, de modo que a política permaneça estável em seus fundamentos, mas suficientemente aberta para evoluir quando a realidade assim o exigir.

Outro aspecto importante é que o monitoramento e a revisão periódica não se destinam apenas a proteger a conformidade jurídica ou documental da política. Eles têm função estratégica e cultural. Ao revisitar suas diretrizes, a instituição também reavalia o modo como se relaciona com seus profissionais, como estrutura o ambiente de trabalho, como protege a saúde ocupacional, como reconhece mérito, como previne riscos e como sustenta seus compromissos de inclusão, integridade e responsabilidade social. Nesse sentido, revisar a política é também revisar a própria cultura institucional.

A presente seção estabelece, portanto, as bases pelas quais a instituição deverá acompanhar a efetividade desta Política, revisar periodicamente seus conteúdos, controlar suas versões e promover seu aperfeiçoamento contínuo, reafirmando que a Gestão de Pessoas será tratada como campo de governança dinâmica, orientado por aprendizagem institucional, atualização normativa e compromisso permanente com melhoria da qualidade organizacional.

16.1 Monitoramento da Efetividade da Política

O monitoramento da efetividade desta Política deve ser entendido como processo sistemático de observação, análise e acompanhamento da forma como suas diretrizes se materializam na prática institucional. Seu objetivo não é apenas verificar se os procedimentos previstos estão sendo executados, mas compreender se eles produzem, de fato, fortalecimento da gestão de pessoas, melhoria do ambiente de trabalho, maior aderência à missão





organizacional e proteção mais consistente da integridade institucional. Uma política de pessoas só se torna efetiva quando deixa de ser referência abstrata e passa a influenciar concretamente decisões, comportamentos, resultados e relações de trabalho.

Esse monitoramento precisa considerar diferentes dimensões da política. Em primeiro lugar, a dimensão procedimental, verificando se os fluxos instituídos estão sendo observados: recrutamento, seleção, integração, capacitação, avaliação, saúde ocupacional, gestão documental, canais de integridade e demais mecanismos previstos. Em segundo lugar, a dimensão qualitativa, analisando se esses processos estão ocorrendo com clareza, legitimidade, utilidade prática e aderência à realidade institucional. Em terceiro lugar, a dimensão de resultados, observando se a política está contribuindo para reduzir fragilidades, fortalecer competências, melhorar clima organizacional, apoiar retenção, proteger saúde ocupacional e qualificar a governança de pessoas.

O monitoramento da efetividade deve utilizar múltiplas fontes de informação. Indicadores estratégicos, resultados de pesquisas de clima, dados de saúde ocupacional, registros de capacitação, análises de rotatividade, achados de auditoria, manifestações recebidas por canais institucionais, observações das lideranças e avaliações da própria área de Gestão de Pessoas podem fornecer panorama consistente sobre a política em funcionamento. A riqueza do monitoramento depende justamente da capacidade de cruzar informações e interpretar a política em sua totalidade, e não apenas a partir de um único dado isolado.

Também é importante que o monitoramento produza leituras comparativas ao longo do tempo. A instituição precisa ser capaz de perceber tendências, identificar áreas em que houve evolução, reconhecer pontos em que persistem fragilidades e distinguir dificuldades pontuais de problemas estruturais. Essa perspectiva temporal fortalece a qualidade das decisões, pois impede respostas precipitadas baseadas apenas em eventos isolados e permite que a política seja observada como processo de construção contínua.

Outro aspecto central é a utilização institucional dos achados. Monitorar sem transformar aprendizado em ação enfraquece o valor da política. O acompanhamento da efetividade deve subsidiar ajustes operacionais, revisão de fluxos, fortalecimento de lideranças, redefinição de prioridades formativas, aperfeiçoamento dos mecanismos de controle e, quando necessário, revisão normativa mais ampla. A política se fortalece quando o monitoramento é tratado como ferramenta de gestão e não apenas de observação.



Dessa forma, o monitoramento da efetividade reafirma que esta Política será acompanhada em sua aplicação real, com uso de evidências e leitura crítica, assegurando que sua implementação permaneça coerente com os objetivos estratégicos, os princípios institucionais e as necessidades concretas da organização.

16.2 Revisão Periódica e Critérios de Atualização

A revisão periódica desta Política deve ocorrer como parte da governança regular da instituição, assegurando que o documento permaneça compatível com a evolução normativa, com as transformações do ambiente organizacional e com os aprendizados produzidos pela sua aplicação. A revisão não deve ser entendida como sinal de fragilidade do documento original, mas como expressão de maturidade institucional. Políticas de gestão de pessoas lidam com realidades dinâmicas: mudanças na estrutura organizacional, novos riscos ocupacionais, evolução das exigências de inclusão e acessibilidade, alterações no ordenamento jurídico, ampliação dos mecanismos de integridade, novas práticas de desenvolvimento e transformações no perfil da força de trabalho. Ignorar essas mudanças compromete a aderência da política e reduz sua efetividade prática.

A periodicidade da revisão deve ser definida de forma institucionalmente responsável, permitindo que a política seja revisitada em intervalos regulares e também sempre que fatos relevantes justifiquem sua reavaliação antecipada. Revisões ordinárias em ciclos periódicos favorecem atualização planejada e evitam defasagem prolongada. Revisões extraordinárias, por sua vez, podem ser motivadas por alterações legislativas relevantes, achados de auditoria, mudança estrutural na organização, recorrência de dificuldades operacionais, novos riscos identificados ou qualquer outro fator que demonstre inadequação ou insuficiência de determinados dispositivos da política vigente.

Os critérios de atualização devem observar, entre outros aspectos, aderência à legislação aplicável, coerência com a missão institucional, efetividade dos mecanismos previstos, clareza das responsabilidades distribuídas, adequação dos fluxos operacionais, suficiência dos instrumentos de monitoramento, proteção da saúde e da integridade dos profissionais, atualização dos programas de desenvolvimento e consistência da governança documental e informacional. A política precisa ser revista não apenas quando existe inconformidade formal, mas também quando a prática demonstra necessidade de maior clareza, melhor alinhamento ou reforço de determinadas diretrizes.

Também é importante que a revisão considere participação das instâncias relevantes da organização. A Área de Gestão de Pessoas deve aportar leitura técnica da execução da política. A Alta Administração deve oferecer visão estratégica e legitimidade institucional ao processo. Lideranças e áreas diretamente impactadas podem contribuir com percepção prática sobre dificuldades de implementação, lacunas e oportunidades de aprimoramento. Instâncias de controle, quando pertinente, podem oferecer leitura qualificada sobre riscos, conformidade e achados relevantes. A revisão ganha qualidade quando resulta de articulação entre experiência prática e governança institucional.

A atualização da política deve preservar seus fundamentos essenciais, evitando mudanças casuísticas ou respostas apressadas a situações isoladas que possam comprometer coerência do sistema. Revisar não significa instabilizar. O documento precisa manter continuidade de princípios, ao mesmo tempo em que aperfeiçoa seus instrumentos, esclarece seus conteúdos e se adapta às exigências do contexto. A boa revisão é aquela que fortalece a política sem descaracterizá-la.

Dessa forma, a revisão periódica e os critérios de atualização reafirmam que esta Política será mantida em diálogo permanente com a realidade institucional, de modo a permanecer juridicamente atual, tecnicamente consistente e funcionalmente útil à gestão de pessoas e à governança da organização.

16.3 Controle de Versões e Gestão Normativa

O controle de versões e a gestão normativa desta Política são elementos indispensáveis para garantir segurança jurídica, clareza institucional e rastreabilidade das alterações promovidas ao longo do tempo. Uma política de gestão de pessoas somente preserva sua força normativa se a organização for capaz de identificar, com precisão, qual é a versão vigente, quando ela foi aprovada, quais alterações foram introduzidas em relação às versões anteriores e quais instâncias participaram de sua validação. Sem esse cuidado, o documento corre o risco de ser aplicado de forma contraditória, de coexistir com versões superadas ou de gerar insegurança quanto às regras efetivamente em vigor.

A gestão normativa exige que toda versão da Política seja formalmente identificada, com indicação de data, número de revisão quando aplicável, histórico de alterações e registros de aprovação pelas instâncias competentes. Esse controle não possui apenas valor documental. Ele protege a instituição contra uso simultâneo de orientações divergentes, fortalece a coerência na comunicação interna e melhora a capacidade de resposta em contextos de auditoria, controle



ou controvérsia sobre a interpretação das regras aplicáveis. Em matéria de gestão de pessoas, a previsibilidade normativa é parte da segurança das relações de trabalho.

Também é importante que o controle de versões seja acompanhado de gestão adequada da circulação do documento. Sempre que houver atualização, a instituição deve assegurar que a versão anterior seja corretamente substituída nos meios oficiais, que as áreas sejam informadas, que os instrumentos correlatos sejam ajustados e que os profissionais responsáveis pela aplicação da política tenham ciência das mudanças relevantes. A simples aprovação formal de nova versão, sem gestão adequada da sua disseminação, pode gerar aplicação parcial ou confusa do conteúdo atualizado.

A gestão normativa também deve observar relação entre esta Política e os demais instrumentos institucionais. Alterações em fluxos de recrutamento, avaliação, capacitação, saúde ocupacional, integridade ou controle documental podem exigir atualização de procedimentos, manuais, formulários, instruções operacionais ou normativos complementares. A revisão da política não pode ocorrer de forma isolada, deixando os instrumentos de apoio em descompasso com o conteúdo atualizado. A coerência entre níveis normativos é condição de boa governança.

Outro aspecto relevante é a preservação das versões anteriores para fins de memória institucional. O histórico documental da política permite compreender sua evolução, identificar o contexto das mudanças, apoiar análises de conformidade retroativa quando necessário e fortalecer o aprendizado institucional sobre o amadurecimento da governança de pessoas. A memória normativa, nesse sentido, não é mero arquivo passivo; ela compõe a rastreabilidade da trajetória institucional da própria política.

Assim, o controle de versões e a gestão normativa reafirmam que a Política de Gestão de Pessoas será administrada com rigor documental, clareza sobre sua vigência e atenção à coerência entre texto aprovado, instrumentos complementares e prática institucional, garantindo maior estabilidade e confiabilidade ao seu uso cotidiano.

16.4 Aprimoramento Permanente do Modelo de Gestão de Pessoas

O aprimoramento permanente do modelo de gestão de pessoas deve ser reconhecido como compromisso institucional contínuo, orientado pela compreensão de que a política somente se mantém efetiva quando é capaz de aprender com sua aplicação, responder a mudanças do contexto e fortalecer progressivamente seus instrumentos, processos e práticas.





Em vez de tratar a política como produto acabado, a instituição deve compreendê-la como sistema em evolução, cujos fundamentos permanecem estáveis, mas cujas formas de implementação e detalhamento precisam ser continuamente observadas e aperfeiçoadas.

Esse aprimoramento não significa mudança constante e desordenada, tampouco revisão casuística motivada por episódios isolados sem análise consistente. Significa manter abertura institucional para examinar criticamente o funcionamento do sistema, reconhecer fragilidades, consolidar boas práticas, revisar instrumentos ineficazes e incorporar soluções mais aderentes à realidade organizacional. O aperfeiçoamento maduro combina estabilidade de princípios com capacidade de evolução operacional e normativa.

A melhoria contínua pode incidir sobre diferentes aspectos do modelo. Pode envolver revisão de fluxos de recrutamento, aprimoramento de metodologias de avaliação, fortalecimento de programas de desenvolvimento, qualificação da comunicação interna, ampliação da proteção à saúde ocupacional, atualização de mecanismos de integridade, aperfeiçoamento da gestão documental, refinamento dos indicadores ou melhoria da articulação entre áreas e instâncias de governança. O importante é que toda mudança decorra de leitura institucional responsável e esteja vinculada a objetivo claro de fortalecimento da política.

Também é essencial que o aprimoramento seja alimentado por fontes diversas de aprendizado. Resultados de monitoramento, achados de auditoria, indicadores estratégicos, percepções colhidas em pesquisas de clima, manifestações em canais de escuta, experiências das lideranças, contribuições da área técnica e alterações normativas externas podem revelar oportunidades importantes de evolução. A política se fortalece quando consegue transformar esses insumos em ações concretas de melhoria.

Outro ponto relevante é a necessidade de vincular o aprimoramento a uma cultura institucional de aprendizado e não de mera correção defensiva. Organizações que utilizam seus achados apenas para reagir a riscos iminentes ou a exigências externas tendem a perder grande parte do potencial transformador da gestão de pessoas. Ao contrário, quando a instituição trata o aperfeiçoamento como valor organizacional, passa a revisar suas práticas com mais maturidade, antecipar mudanças necessárias e consolidar governança mais sólida e adaptável.

O aprimoramento permanente também fortalece engajamento e legitimidade. Profissionais e lideranças tendem a confiar mais em uma política que demonstra capacidade de ouvir, revisar e melhorar seus próprios mecanismos do que em sistemas rígidos, pouco abertos





à realidade e marcados por repetição de fragilidades conhecidas. A evolução da política, quando conduzida com clareza e responsabilidade, reforça a percepção de seriedade institucional e de compromisso autêntico com a qualidade das relações de trabalho.

Dessa forma, o aprimoramento permanente do modelo de gestão de pessoas reafirma que esta Política será tratada como instrumento vivo de governança, aprendizagem e desenvolvimento institucional, comprometido com evolução contínua, sem perder de vista a estabilidade de seus princípios e a responsabilidade com a missão organizacional.

17. Disposições Finais

A presente Política de Gestão de Pessoas encerra, em sua formulação normativa, a consolidação de um conjunto de diretrizes, princípios, responsabilidades e instrumentos destinados a orientar a relação da instituição com seu capital humano de forma estratégica, ética, inclusiva e juridicamente segura. Seu encerramento, contudo, não representa simples formalidade conclusiva. Ao contrário, esta seção reafirma que a gestão de pessoas deve ser tratada como dimensão permanente da governança institucional, sujeita à aplicação contínua, à observação crítica, à revisão responsável e ao compromisso constante com melhoria da qualidade organizacional.

Ao longo desta Política, ficou estabelecido que as pessoas não constituem elemento acessório da organização, mas componente central da sua capacidade de existir, cumprir sua missão, sustentar seus valores e preservar a qualidade dos serviços e processos que desenvolve. Dessa compreensão decorre a necessidade de administrar as relações de trabalho com elevado padrão de responsabilidade, integridade e coerência institucional. Recrutar, desenvolver, avaliar, proteger, reconhecer e responsabilizar profissionais são atos que afetam diretamente a identidade da instituição, sua cultura, sua credibilidade e sua sustentabilidade. Por isso, a Política deve ser lida como instrumento estruturante da vida organizacional e não como conjunto periférico de orientações administrativas.

As disposições finais também têm a função de estabilizar o sentido institucional desta Política. Elas reafirmam o momento a partir do qual o documento se torna exigível, indicam os parâmetros para sua interpretação, organizam a forma como situações omissas deverão ser tratadas, reforçam a necessidade de conformidade com mecanismos de controle e explicitam o compromisso da instituição com integridade, inclusão, dignidade humana e excelência na gestão do capital humano. O objetivo é assegurar que a Política não permaneça apenas como





formulação abstrata, mas opere como referência viva para decisões, comportamentos e processos relacionados às pessoas.

Outro ponto essencial desta seção é reafirmar que a efetividade desta Política dependerá menos da sua existência formal e mais da forma como será internalizada pela organização. A Alta Administração, a Área de Gestão de Pessoas, as lideranças, os profissionais e as instâncias de controle possuem responsabilidade compartilhada na sua concretização. Isso significa que a política somente cumprirá sua finalidade quando for aplicada com clareza, utilizada com coerência e revisitada com responsabilidade diante de mudanças no contexto institucional. O valor do documento não está apenas em seu conteúdo, mas na seriedade com que será vivido no cotidiano do trabalho.

Também é importante afirmar que a política de gestão de pessoas, tal como aqui estruturada, não pretende apenas regular procedimentos. Seu propósito mais amplo é contribuir para a construção de ambiente organizacional mais justo, mais previsível, mais seguro, mais inclusivo e mais preparado para responder com qualidade às responsabilidades institucionais assumidas. Ao proteger pessoas, desenvolver competências, fortalecer lideranças e organizar a governança das relações de trabalho, a Política protege simultaneamente a missão da instituição e a legitimidade da sua atuação perante a sociedade.

Dessa forma, as disposições finais consolidam o compromisso institucional com uma gestão de pessoas orientada por legalidade, integridade, responsabilidade, escuta, valorização profissional e compromisso com melhoria contínua, assegurando que a relação entre instituição e profissionais permaneça estruturada sob bases éticas, técnicas e organizacionalmente sustentáveis.

17.1 Vigência e Aplicação Institucional

A presente Política entra em vigor a partir de sua aprovação formal pelas instâncias competentes da organização, passando a constituir referência institucional obrigatória para a formulação, a execução, o acompanhamento e a revisão de todos os processos relacionados à gestão de pessoas no âmbito da instituição. Sua vigência não deve ser compreendida apenas como marco cronológico formal, mas como início de sua aplicabilidade efetiva e vinculante em relação às decisões, práticas e responsabilidades que compõem o sistema institucional de gestão do capital humano.





A partir de sua entrada em vigor, todas as áreas, unidades, lideranças, profissionais, instâncias de apoio e mecanismos de controle que mantenham interface com temas de recrutamento, desenvolvimento, avaliação, saúde ocupacional, clima organizacional, integridade, documentação funcional, monitoramento de indicadores e demais matérias disciplinadas por esta Política deverão observar suas diretrizes, princípios e fluxos de atuação. A aplicação institucional da Política pressupõe transversalidade. Ela não se dirige apenas à Área de Gestão de Pessoas, embora esta exerça papel central em sua coordenação. Trata-se de instrumento que orienta a organização como um todo.

A vigência da Política também implica necessidade de adequação dos instrumentos complementares, fluxos operacionais, formulários, registros e orientações correlatas, de modo que não haja descompasso entre o conteúdo normativo aprovado e a prática efetivamente adotada pelas áreas. Sempre que necessário, procedimentos internos, documentos de apoio e sistemas de gestão deverão ser ajustados para assegurar aderência ao texto vigente, preservando coerência entre norma, processo e execução. A simples aprovação formal do documento não basta se a estrutura operacional permanecer desconectada de suas diretrizes.

Outro aspecto importante é que a aplicação institucional da Política deverá ocorrer de forma progressivamente consolidada e acompanhada, com atenção especial à orientação das lideranças, à preparação da Área de Gestão de Pessoas, à disseminação interna das diretrizes centrais e à integração dos seus conteúdos aos demais instrumentos de governança, integridade, saúde ocupacional e desenvolvimento institucional. Uma política de pessoas somente se torna efetiva quando compreendida, apropriada e utilizada pelos sujeitos que dela participam. Por isso, a fase inicial de vigência também requer esforço institucional de comunicação, sensibilização e alinhamento.

A aplicação da Política deve, ainda, respeitar a natureza das funções e a diversidade dos contextos internos da organização, sem perder unidade institucional. Isso significa que determinadas diretrizes podem demandar operacionalizações distintas conforme a área, o porte da equipe ou a criticidade da função, desde que tal adaptação permaneça compatível com os princípios, os objetivos e os limites normativos aqui estabelecidos. A flexibilidade necessária à realidade não pode comprometer a coerência do sistema.

Assim, a vigência e a aplicação institucional desta Política reafirmam que sua existência terá efeitos concretos sobre a gestão de pessoas, exigindo observância efetiva, alinhamento





organizacional e compromisso contínuo com a transformação das diretrizes aqui previstas em prática institucional estável e legítima.

17.2 Interpretação, Casos Omissos e Competência Decisória

A interpretação desta Política deverá observar, de forma prioritária, os princípios que a estruturam, especialmente legalidade, impessoalidade, dignidade da pessoa humana, inclusão, integridade, responsabilidade institucional, proteção da saúde ocupacional, transparência, rastreabilidade e compromisso com a melhoria contínua. Nenhuma de suas disposições pode ser lida de maneira isolada ou em desconexão com os objetivos estratégicos da gestão de pessoas e com a missão institucional da organização. A política deve ser interpretada sempre de modo finalístico, técnico e coerente com a proteção simultânea das pessoas, dos processos e da capacidade institucional.

Nos casos em que houver dúvida sobre a aplicação de determinada diretriz, sobre a compatibilidade de situação específica com os processos previstos ou sobre o alcance de um dever, competência ou procedimento disciplinado neste documento, deverá prevalecer a interpretação que melhor preserve a coerência do sistema, a integridade da governança e o equilíbrio entre segurança jurídica, funcionalidade institucional e proteção dos direitos e deveres envolvidos. A interpretação não deve ser utilizada como espaço para flexibilizações oportunistas, para restrições incompatíveis com os valores da política ou para soluções informais desprovidas de fundamento institucional adequado.

Os casos omissos, entendidos como situações relevantes não expressamente disciplinadas por esta Política, deverão ser submetidos às instâncias competentes da organização, com participação da Área de Gestão de Pessoas e, quando necessário, da Alta Administração, das lideranças envolvidas, das áreas técnicas correlatas ou dos mecanismos de controle pertinentes ao tema. A omissão normativa não autoriza criação informal de práticas fora da governança institucional. Ao contrário, exige resposta técnica e registrada, capaz de preservar coerência do sistema e servir de base para eventual aperfeiçoamento futuro da própria Política.

A competência decisória relativa à interpretação desta Política e ao encaminhamento de situações excepcionais deverá observar a estrutura de governança da instituição, respeitando os limites de atribuição das áreas e instâncias responsáveis. Questões operacionais poderão ser tratadas pela Área de Gestão de Pessoas no âmbito de sua competência técnica. Temas com impacto estratégico, com repercussão relevante sobre direitos, com necessidade de revisão de



diretriz ou com implicação sobre a estrutura institucional mais ampla deverão ser submetidos às instâncias superiores de deliberação. A clareza sobre quem interpreta e quem decide é elemento importante da segurança institucional.

Também é essencial que as decisões tomadas em casos omissos ou em situações interpretativas relevantes sejam registradas de forma adequada, permitindo rastreabilidade, memória institucional e utilização futura como referência para casos semelhantes, sem prejuízo de eventual necessidade de revisão normativa formal. A documentação dessas respostas fortalece previsibilidade, reduz margem para decisões contraditórias e contribui para o amadurecimento contínuo da política.

Dessa forma, a interpretação, o tratamento dos casos omissos e a delimitação da competência decisória reafirmam que esta Política será aplicada com rigor técnico, prudência institucional e respeito à sua finalidade maior: estruturar uma gestão de pessoas íntegra, previsível, humanamente respeitosa e alinhada à missão organizacional.

17.3 Cláusula de Conformidade com Órgãos de Controle

A presente Política deverá ser aplicada em conformidade com os marcos legais e regulamentares pertinentes, bem como de modo compatível com os parâmetros de fiscalização, supervisão e controle aos quais a instituição esteja submetida em razão de sua natureza, de suas atividades, de seus vínculos contratuais ou de sua inserção em ambientes regulados. Essa cláusula reafirma que a gestão de pessoas não se desenvolve em espaço isolado da governança pública ou institucional mais ampla. Ao contrário, integra campo sensível à observância de princípios, deveres de transparência, proteção de direitos, integridade administrativa e prestação de contas.

A conformidade com órgãos de controle deve ser compreendida em sentido material e não apenas formal. Não se limita à capacidade de apresentar documentos quando demandados, mas envolve a manutenção de processos de gestão de pessoas estruturados, rastreáveis, coerentes com a legislação aplicável e capazes de demonstrar, com base em registros e evidências, que recrutamento, desenvolvimento, avaliação, saúde ocupacional, integridade, proteção de dados e demais práticas relacionadas ao capital humano estão sendo conduzidos com regularidade e responsabilidade. A robustez da política se expressa também na sua capacidade de resistir a escrutínio técnico e institucional.



A instituição deverá manter seus mecanismos de documentação, monitoramento, auditoria, proteção informacional e controle interno de forma compatível com essa exigência de conformidade. Sempre que houver necessidade de prestar informações, apresentar evidências ou demonstrar o funcionamento de processos relacionados à gestão de pessoas perante órgãos de controle ou instâncias equivalentes, a resposta institucional deverá se basear em registros íntegros, dados confiáveis e fluxos adequadamente formalizados. A política fortalece governança justamente porque permite que a instituição demonstre, com maior segurança, como administra seu capital humano.

Também é importante que os achados, recomendações ou determinações de órgãos de controle relacionados à gestão de pessoas sejam tratados com seriedade e incorporados aos processos de revisão, atualização normativa e melhoria contínua previstos nesta Política. O controle externo ou institucional não deve ser visto apenas como fator de cobrança, mas também como fonte de aprendizado, correção e fortalecimento da governança, desde que interpretado criticamente e articulado aos princípios e à missão da organização.

A cláusula de conformidade também reforça a necessidade de alinhamento entre esta Política e os demais instrumentos normativos e contratuais que regem a atuação institucional. Sempre que houver exigência específica proveniente de contratos, convênios, instrumentos regulatórios ou normas setoriais que impactem a gestão de pessoas, caberá à instituição observar essas exigências de forma sistemática, preservando coerência com os princípios gerais desta Política e promovendo os ajustes necessários em seus procedimentos internos.

Dessa forma, a cláusula de conformidade com órgãos de controle reafirma que a Política de Gestão de Pessoas será executada com elevado padrão de responsabilidade administrativa e documental, em plena sintonia com os deveres institucionais de transparência, rastreabilidade, integridade e prestação de contas, assegurando que a governança de pessoas se mantenha sólida e defensável perante instâncias internas e externas de controle.

17.4 Compromisso Institucional com Integridade, Inclusão e Excelência

Ao aprovar e adotar esta Política de Gestão de Pessoas, a instituição reafirma, de forma expressa, seu compromisso permanente com a integridade, com a inclusão e com a excelência como fundamentos indissociáveis da sua atuação interna e da sua missão organizacional. Esses compromissos não devem ser compreendidos como declarações de intenção isoladas ou valores retóricos sem implicação prática. Eles constituem parâmetros efetivos de decisão, de relacionamento e de organização do trabalho, devendo orientar continuamente a forma como a





instituição recruta, integra, desenvolve, avalia, protege, valoriza e responsabiliza seus profissionais.

O compromisso com a integridade significa que a gestão de pessoas será conduzida sob padrões elevados de ética, impessoalidade, responsabilidade e coerência institucional, rejeitando práticas incompatíveis com a boa governança, com a proteção da dignidade das pessoas e com a confiança necessária ao ambiente organizacional. A integridade, nesse contexto, exige não apenas observância formal das normas, mas alinhamento substancial entre princípios, condutas e decisões. A instituição assume, portanto, que a política de pessoas será espaço de prevenção de riscos éticos, fortalecimento da cultura de responsabilidade e proteção da legitimidade organizacional.

O compromisso com a inclusão reafirma que a organização pretende promover ambiente de trabalho em que a diversidade seja respeitada, a acessibilidade seja tratada como valor e dever institucional, as barreiras sejam progressivamente eliminadas e a dignidade de todas as pessoas seja protegida em sua integralidade. A inclusão não será tratada como tema pontual ou restrito a obrigações normativas específicas, mas como orientação transversal da gestão de pessoas, presente na seleção, no desenvolvimento, na comunicação, no clima institucional, na liderança e nos mecanismos de proteção contra discriminação e violência relacional. A coerência entre missão e prática interna depende desse compromisso.

O compromisso com a excelência, por sua vez, reafirma que a instituição buscará continuamente fortalecer a qualidade técnica, a maturidade organizacional, a consistência dos processos e a qualificação das equipes, compreendendo que a excelência institucional se constrói por meio de pessoas bem selecionadas, bem desenvolvidas, bem acompanhadas e inseridas em ambiente de trabalho estável, íntegro e orientado por melhoria contínua. Excelência, aqui, não significa apenas desempenho produtivo, mas qualidade integral da gestão, dos processos e das relações de trabalho.

Esses três compromissos integridade, inclusão e excelência não se desenvolvem separadamente. Eles se reforçam mutuamente. Não há excelência verdadeira sem integridade. Não há inclusão legítima sem qualidade de gestão. Não há integridade institucional plena se a organização não for capaz de tratar suas pessoas com respeito, justiça e coerência. Ao afirmar essa articulação, a instituição declara que pretende consolidar modelo de gestão de pessoas que seja tecnicamente robusto, humanamente respeitoso e eticamente confiável.





Por fim, este compromisso institucional projeta-se para o futuro. A organização assume que continuará revisando, aprimorando e fortalecendo esta Política sempre que necessário, mantendo-se fiel aos seus fundamentos e aberta ao aprendizado institucional. É essa disposição contínua de governar pessoas com responsabilidade, ouvir a realidade, corrigir fragilidades e preservar a coerência entre valores e práticas que permitirá a esta Política cumprir sua finalidade maior: sustentar um ambiente de trabalho digno, íntegro, inclusivo e capaz de apoiar, com excelência, a missão institucional.

