



**Diretoria-Executiva:**  
Dr. Renato Livio De Marchi  
**Diretor Financeiro / Administrativo:**  
Dr. Bruno Camargo  
**Diretor de Provimentos de Saúde:**  
Dr. Leônidas Fávero Neto

**Superintendência**  
Renato Vinícius Nishikawa

**Gerente Administrativo:**  
Everton Rodrigo Machado Nascimento  
**Gerente de Operações de Saúde:**  
Lisley Luana Beltrame  
**Gerente de Atenção a Saúde:**  
Maikel Luís Rojas da Silva  
**Gerente de Recursos Próprios:**  
Lorena Geres Robles Torres Vendramin

**Coodenador de Gestão de Pessoas:**  
Maridely Bertoline Ribeiro



**Textos**

Setor Gestão de Pessoas

**Projeto gráfico e diagramação**

Comunicação e Marketing - Ricardo Vinicius da Silva Marques

**Agosto/2023**

# SUMÁRIO

<b>1. COMPETÊNCIAS</b>	<b>08</b>
<b>2. TRAJETÓRIA DE CARREIRA</b>	<b>10</b>
2.1 Gestão	10
2.2 Soluções Corporativas	10
2.2.1 Técnicas	10
2.2.2 Operacionais	10
2.3 Imagem Institucional	11
2.4 Gestão de Saúde	11
2.5 Relacionamento	11
2.5.1 Técnico	11
2.5.2 Operacional	11
2.6 Enfermagem	12
2.7 Multidisciplinar	12
2.8 Diagnóstico de Imagem	12
2.9 Posição de Apoio	12
<b>3. NÍVEIS DE COMPLEXIDADE</b>	<b>13</b>
<b>4. DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>	<b>15</b>
<b>5. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE</b>	<b>16</b>
<b>6. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>	<b>17</b>
<b>7. INSERÇÃO DE NOVO COLABORADOR</b>	<b>19</b>
7.1 Palestra de Novo Colaborador	20
<b>8. COMUNICAÇÃO</b>	<b>20</b>

<b>9. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>	<b>21</b>
9.1 Regras do SESCOOOP	23
9.2 Avaliação de Eficácia	24
9.3 Consultoria Interna	24
9.4 Plano de Cargos e Salários	25
9.5 Estrutura de Carreira	26
<b>10. ALTERAÇÕES SALARIAIS</b>	<b>28</b>
<b>11. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	<b>29</b>
11.1 Avaliação Desempenho por Competências	29
11.2 Etapas da Avaliação	30
<b>12. PESQUISA DE CLIMA</b>	<b>31</b>
<b>13. COMUNICAÇÃO</b>	<b>34</b>
<b>14. DESLIGAMENTO</b>	<b>35</b>
<b>15. SEGURANÇA DO TRABALHO</b>	<b>38</b>
<b>16. SAÚDE OCUPACIONAL</b>	<b>39</b>
<b>17. PLANO DE SUCESSÃO</b>	<b>40</b>

## Identidade Organizacional



### Nossa **Missão**

Oferecer serviços de promoção à saúde e assistência com qualidade aos nossos clientes, garantindo a justa remuneração ao Médico Cooperado de forma sustentável.



### Nossa **Visão**

Ser reconhecida como modelo de gestão integrada em saúde, por meio da inovação e qualidade.



### Nossos **Valores**

Compromisso com o Cliente;  
Cooperação;  
Ética;  
Satisfação do Cliente;  
Solidariedade;  
Sustentabilidade;  
Transparência;  
Valorização do Cooperado.



### Política da **Qualidade**

A Unimed Paranavaí tem por meta garantir a satisfação dos beneficiários e de seus médicos cooperados, com foco na qualidade dos serviços prestados, melhoria de processos, avanço contínuo dos resultados, gerenciamento do risco e sustentabilidade.

A percepção destes valores e a sua inserção nas atitudes do cotidiano devem fazer parte da cultura, integrando-se aos comportamentos e modo de relacionamento com todos os seus públicos, como forma de preservar e fortalecer a cultura cooperativista, contribuindo, ao mesmo tempo, para a construção de uma sociedade mais solidária, ética e transparente, buscando consolidar cada vez mais a imagem de integridade e respeitabilidade da Unimed Paranavaí e do Sistema Unimed em todo o país.

## ● 1. COMPETÊNCIAS

As competências podem ser resumidas como o repertório de conhecimento, habilidades, atitudes e experiências necessárias para realizar as atividades relativas ao cargo. Resumidamente o que espera para o colaborador.

O sistema da Unimed Paranaíba foi baseado no modelo desenvolvido pela Unimed do Brasil, além de mais 20 singulares e federações que, por sua vez, adotou como premissa a metodologia de Joel Dutra. Que dentre essas 13 competências, foram escolhidas 5 conforme as funções e trajetória de carreira, sendo evidenciadas no momento da contratação, e em toda a trajetória de carreira trabalhada. As competências são:

1. Intercooperação: Estabelecer e manter relacionamentos, parcerias e trabalhos de forma integrada e Corporativa, com foco na manutenção e clima organizacional favorável.

2. Foco no Cliente: Estabelecer relacionamento de proximidade, empatia e confiança com os clientes para entender e atender às demandas com qualidade e garantir sua satisfação. Inclui a análise e priorização de atendimentos para assegurar os prazos acordados.

3. Foco em resultados: Apresentar comprometimento no alcance de objetivos e metas com eficiência e qualidade. Inclui o planejamento e monitoramento de recursos e prazos.

4. Melhoria Continua: Identificar problemas e oportunidades e propor soluções e encaminhamentos adequados e inovadores, utilizando novas formas de pensar e agir.

5. Gestão do Conhecimento: Aplicar e compartilhar conhecimentos e experiências que contribuam para a criação de ambiente propício à aprendizagem contínua. Envolve a postura reflexiva sobre o autodesenvolvimento e capacitação posicional permanente.

6. Comunicação: Comunicar informações relevantes de forma clara, objetiva e compreensível, utilizando de forma eficaz as ferramentas de comunicação da organização.

7. Inteligência Emocional: Lidar com as pressões, obstáculos e mudanças associadas ao trabalho, resistindo a possíveis situações de frustração e conflitos com otimismo e positividade.

8. Negociação: Negociar com foco na obtenção de resultados positivos para todos os envolvidos e influenciar pessoas de decisões.

9. Atuação Sistêmica: Atuar a partir da compreensão do funcionamento das áreas, da Cooperativa, do Sistema Unimed e do mercado/setor da organização. Inclui a compreensão de seu papel no todo e consequentes impactos.

10. Atuação Estratégica: Definir e disseminar estratégias e planos de ação alinhados às necessidades e objetivos organizacionais, com base em uma visão ampla e de futuro. Inclui com foco a evolução e sustentabilidade do Sistema Unimed.

11. Gestão de Pessoas: Orientar e desenvolvimento dos profissionais e formar sucessores, atribuindo desafios e responsabilidades para os colaboradores, inclui cultivar um ambiente motivador, no qual as pessoas desejam fazer o seu melhor em prol dos objetivos da organização.

12. Foco em Resultados: Orientar continuamente suas ações com foco e precisão para oferecer condições seguras para todos os pacientes, familiares, clientes e colaboradores e prevenir infecções de acidentes e incidentes de qualquer natureza no ambiente de trabalho.

13. Assumir Responsabilidade: Assumir a responsabilidade por suas ações, decisões e consequentes desdobramentos, manifestando opiniões e contribuições. Inclui a tomada de decisões assertivas e transparentes, baseada na análise de riscos compartilhados.

## ● 2. TRAJETÓRIA DE CARREIRA

Elas representam os caminhos "naturais" que o colaborador perseguirá ao longo de sua carreira e não estão vinculadas à estrutura organizacional (ou organograma). Elas são mais duradouras, porque as "naturezas" de trabalho existentes em uma organização são mais difíceis de mudar, enquanto a estrutura de áreas é dinâmica e pode ser alterada de acordo com a necessidade atual da organização. Conheça as diferentes Trajetórias de Carreira do Sistema Unimed:

### 2.1 Gestão

Responde pela definição e viabilização da estratégia organizacional:

(Superintendência, Gerentes, Coordenadores, Supervisores)

### 2.2 Soluções Corporativas

#### 2.2.1 Técnicas

Estruturação e análise de informações e implementações de soluções corporativas para viabilizar e aprimorar processos internos e subsidiar a tomada de decisão.

(Analistas, RH, Ti, financeiro e etc.)

#### 2.2.2 Operacionais

Responde pela estruturação e análise de informações e implementações de soluções corporativas.

(Assistentes e Auxiliares de toda a organização)

## 2.3 Imagem Institucional

Responde pelo posicionamento mercadológico, inclui o fortalecimento, o desenvolvimento e a preservação da marca Unimed.

(Marketing, Comunicação, Relacionamento Institucional, Comercial e Vendas)

## 2.4 Gestão de Saúde

Responde pela identificação de oportunidades, tendências e riscos relativos à sustentação da Cooperativa, com base na análise do ambiente (interno e externo) e proposição e viabilização de soluções estratégicas.

(Gestão da Saúde, Auditoria Médica/Enfermagem e OPME (parte técnica).

## 2.5 Relacionamento

### 2.5.1 Técnico

Responde pelo relacionamento e pela negociação com os públicos da cadeia de prestação de serviços, clientes e cooperados, prestando atendimento de excelência, com eficiência e qualidade para garantir a satisfação desses públicos.

(Intercambio, Relacionamento Unimeds e Prestadores, atendimento Hospitalar e Clínico.)

### 2.5.2 Operacional

Responde pelo relacionamento e pela negociação com os públicos da cadeia de prestação de serviços, clientes e cooperados, prestando atendimento de excelência, com eficiência e qualidade para garantir a satisfação desses públicos.

(Atendimento ao cliente, Pós-vendas, Call-center)

## 2.6 Enfermagem

Responde pelo cuidado Integral, individual e humanizado ao paciente, com foco na definição da melhor forma de atendimento para o quadro clínico identificado pelo médico.

(Enfermeiros de diversas especialidades, Técnicos e Auxiliares)

## 2.7 Multidisciplinar

Responde pelo cuidado humanizado ao paciente, articulando disciplinas assistenciais diversas com o foco em prevenção, promoção e reabilitação da saúde no âmbito físico, emocional e social.

(Fisioterapeutas, Fonoaudiólogos, Nutricionistas, Psicólogos)

## 2.8 Diagnóstico de Imagem:

Responde pelos serviços de diagnóstico do quadro clínico no paciente, com foco na precisão, agilidade e qualidade dos resultados para apoio aos Tratamentos e à prevenção de doenças infecciosas.

(Biomédicos, Bioquímico, Técnico de Radiologia)

## 2.9 Posição de Apoio

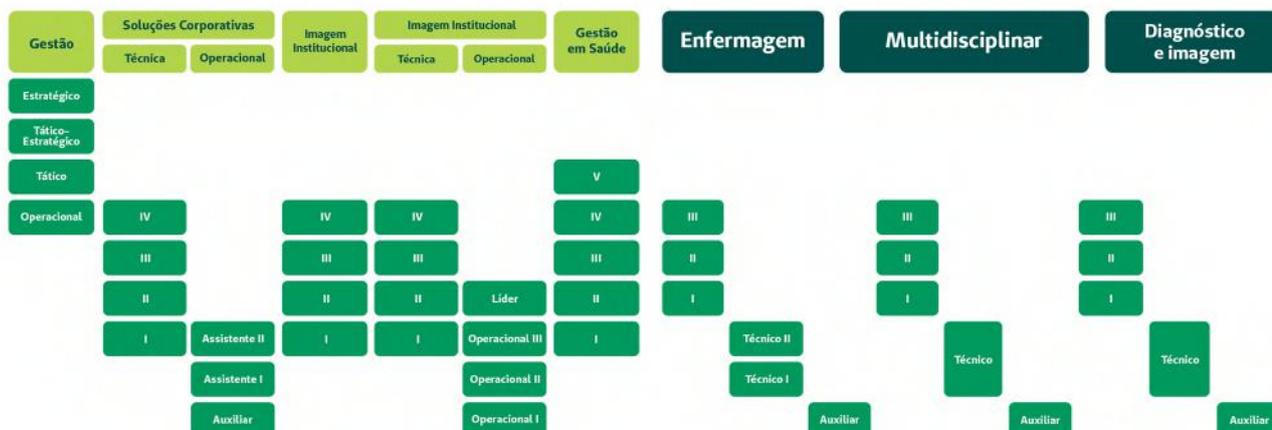
Responde pelo apoio geral/logístico às diversas áreas e funções da organização.

(Auxiliar de Serviços Gerais, copeiro, motorista)



## Trajetória administrativa

## Trajetória assistencial



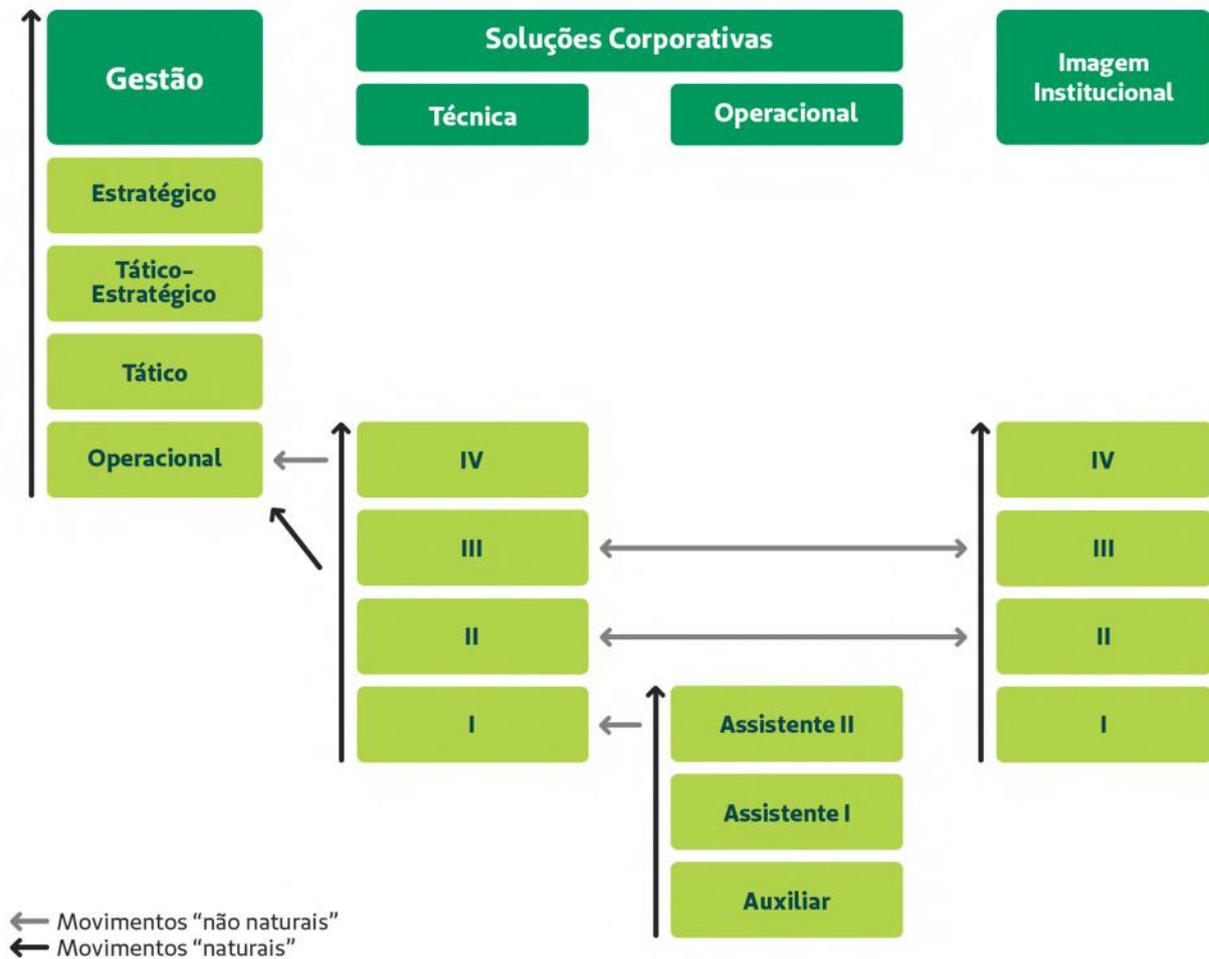
### ● 3 NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

Os níveis de complexidade diferenciam as atribuições e responsabilidades dos profissionais numa sequência de exigências crescentes, assim, quanto maior o nível, maior a complexidade das tarefas.

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências adotado pela Unimed Paranaíba permite que os colaboradores transitem entre suas trajetórias de carreiras com mais naturalidade, ou seja, existem mais opções de áreas para crescimento e desenvolvimento em detrimento de apenas uma opção (setor de atuação do colaborador). Isto porque o colaborador pode transitar entre as áreas da trajetória de carreira e não apenas no setor em que foi contratado.



A figura abaixo demonstra os níveis de complexidades de cada trajetória de carreira:



← Movimentos "não naturais"  
← Movimentos "naturais"



## ● 4 DESCRIÇÃO DE CARGOS

Uma descrição de cargos é a formalização, em documento escrito, do Perfil de Cargo, das atribuições, responsabilidades e especificações dos requisitos de um cargo na organização. Resumindo, podemos afirmar que a descrição é o processo que consiste em determinar os elementos ou fatos que compõem o dia a dia de um cargo e este processo é um processo dinâmico que acompanha a própria dinâmica das mudanças da empresa e dos cargos, por esse motivo é analisada anualmente pelo responsável pela área, quando for criado um novo cargo ou houver necessidade de alterações nas descrições vigentes. Ela deve ser a mais clara e concisa possível, pois é base para uma série de processos no Gestão de Pessoas, como:

- Subsídio ao recrutamento e seleção;
- Subsídio a seleção de pessoas;
- Material para treinamento;
- Base para avaliação e classificação dos cargos;
- Avaliação de desempenho;
- Base para programa de higiene e segurança; e
- Guia para o gerente.

No Perfil de Cargo consta: identificação (cargos, CBO, setor, níveis e subníveis, área, reporta-se, cargo subordinado, trajetória de carreira); descrição da trajetória; competências comportamentais (competências, habilidades e atitudes); responsabilidades gerais; nível de complexidade; qualificação (formação, área, habilitação, tempo de experiência desejável, conhecimentos técnicos, informações adicionais, escopo de treinamento introdutório e principais responsabilidades).

## ● 5 MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

É uma Ferramenta em Excel que permite que os líderes descrevam todos os processos de seu setor ou sua área de acordo com os cargos que os executam, bem como permite que eles analisem se as atividades estão bem distribuídas entre a equipe ou não e qual é a essência de seu setor em relação ao nível de complexidade.

Após preencher todas as responsabilidades de seu setor ou área, o líder deve definir qual é o nível de complexidade de cada atividade.

**Auxílio** – envolve atividades cuja natureza do trabalho se restringe exclusivamente a operação dos processos produtivos da organização da organização e cuja responsabilidade está focada no funcionamento das atividades básicas para o cumprimento dos objetivos e metas operacionais.

**Sistematização** – envolvem atividades cujas natureza do trabalho está focada na organização e sistematização dos processos operacionais da empresa e cuja responsabilidades está focada no funcionamento das atividades básicas para o cumprimento dos objetivos e metas operacionais.

**Análise** – envolve atividades cuja natureza do trabalho está focada na pesquisa, análise, interpretação e recomendação de metodologias, modelos conceituais e processos de trabalho disponíveis e cuja responsabilidade está direcionada na aplicação de suas habilidades e conhecimentos técnicos visando agregar valor ao produto em processo, bem como a viabilizar operações da empresa.

**Gestão** – envolve atividades, cuja natureza do trabalho está focada na gestão da área sob sua responsabilidade no que se referem aos recursos materiais, humanos, processos, prazos e desafios.

## ● 6 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A organização precisa ter as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado. Isso requer um cuidadoso planejamento de pessoal. Para atingir este objetivo, o setor de Gestão de Pessoas deve participar ativamente na gestão da identificação das necessidades para construção do quadro de pessoal, mapeando e redesenhando processos por área, analisando custos e a criação de áreas de trabalho com o planejamento das atribuições, responsabilidades e definição de papéis. Em nossa Unimed seguimos as seguintes etapas:

- a) Requisição feita pelo líder do setor solicitante;
- b) Alinhamento da vaga com o líder;
- c) Divulgação feita via WhatsApp e e-mail da vaga internamente, quando alinhada com o líder;
- d) Recebimento das fichas dos candidatos internos (todo colaborador com pelo menos 01 (um) ano de registro e que atendam o perfil de cargos da vaga em aberto, tem direito de participar do recrutamento interno);
- e) Aplicação da avaliação no colaborador;
- f) Devolutiva ao colaborador interno;
- g) Divulgação da vaga externa (caso não tenha tido participação e/ou aprovação na vaga interna);
- h) Triagem de curriculum;
- i) Convocação dos candidatos;

j) Processo de seleção:

- Dinâmica de apresentação;
- Prova, conhecimentos específicos e gerais;
- Dinâmica individual; reação ou tese de lógica;
- Dinâmica em grupo; e
- Avaliação do processo.

k) Convocação dos candidatos para realização das entrevistas;

L) Entrevistas;

m) Negociação;

n) Conferência dos dados para o E-social;

O) Exame de admissão;

p) Dispensa dos candidatos que não obtiveram sucesso no processo;

Toda seleção de candidatos deverá ser feita sem discriminação de idade, cor, sexo e limitações físicas, prevalecendo os critérios de segurança e qualidade relacionados a perfil da vaga.

O processo seletivo é uma responsabilidade compartilhada entre o setor de Gestão de Pessoas e o líder solicitante.

## ● 7 INSERÇÃO DE NOVO COLABORADOR

O setor de Gestão de Pessoas tem como responsabilidade garantir o acolhimento do novo colaborador e auxiliá-lo na descoberta de um mundo desconhecido. Este mundo está repleto de novas filosofias, culturas, normas, direitos e deveres, portanto, na recepção do novo colaborador, um representante do setor de Gestão de Pessoas repassa junto com o mesmo os termos assinados, sanando suas dúvidas. Neste momento, a busca é por um elo de confiança e bem-estar. O envolvimento das lideranças no processo de boas-vindas inicia-se após essa etapa, no qual o novo colaborador é encaminhado ao seu setor.

A sua liderança, pessoalmente, o apresenta à equipe e aos outros setores, com o intuito de motivar o novo colaborador e permitir que ele saiba a quem se dirigir em cada departamento.



## 7.1 Palestra de Novo Colaborador:

Bimestralmente, acontece a Palestra do Novo Colaborador, no qual é divulgado o guia. A Palestra tem como objetivo apresentar e definir a política da Unimed e fazer com que todos se sintam acolhidos pela organização. Tem como propósito, também, mostrar a hierarquia e a conduta que deve ser adotada desde o início e que o setor de Gestão de Pessoas sempre oferecerá suporte.

## ● 8 COMUNICAÇÃO

São divulgados os canais de comunicação (WhatsApp, murais, e-mail, Spark, urnas, Portal Unimed com a alta direção (Diretoria-executiva, Superintendência e Gerencias) para todos os colaboradores, permitindo interação, perguntas, sugestões e reivindicações. Enfatizamos também o Canal de Denúncias, ambos estão em no Portal Unimed, a caixa de sugestão se encontra nas copas de cada unidade e no portal:

<https://www.unimed.coop.br/site/web/paranavai/caixa-de-sugestoes>.

O Canal de denúncia foi criado como uma ação do Programa de Compliance, o Canal de Denúncias é um dos pilares que consolidam um importante passo para a cultura da integridade da Unimed Paranavaí, pois trata-se de uma opção de atendimento seguro e independente, que os públicos de relacionamento da Cooperativa podem, de forma anônima, apontar irregularidades e comportamentos contrários à legislação, às políticas e normas internas, ao Código de Conduta, ao Estatuto Social e aos valores organizacionais da Unimed Paranavaí.

<https://www.unimed.coop.br/site/web/paranavai/canal-de-den%C3%BAncias>

## ● 9 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem que ser um processo contínuo, para isso o responsável de cada setor adjunto a sua equipe se encarrega de levantar as necessidades de treinamentos. Podendo abordar os seguintes temas:

- Rotinas de trabalho relacionadas ao setor e rotinas sistêmicas, que são aplicáveis a toda organização, quando elaboradas e revisadas;
- Comportamentais;
- Demandas identificadas nas Avaliações Individuais de Desempenho;
- Treinamentos obrigatórios por Lei;
- Melhoria de processos referentes a indicadores de resultado, relatos de não conformidade, pesquisa de satisfação do cliente interno e pesquisa de clima.

No final do ano, há uma reunião com os gerentes e superintendente, para definição dos temas a serem treinados para as lideranças e para as equipes, otimizando, assim, as verbas do SESCOOP. Primeiramente, a superintendência relembra o planejamento estratégico da cooperativa, incluindo os objetivos estratégicos a serem alcançados no ano seguinte.

Buscando alcançar a melhoria nos processos e produtos oferecidos, a Gerência Administrativa em conjunto com o setor de Gestão de Pessoas e Controles Internos define os treinamentos para o ano seguinte, com a divulgação dos conhecimentos aumentamos o desempenho das equipes.

São treinamentos que acontecem com todos da cooperativa com o intuito de abordar temas institucionais presentes no cooperativismo da Unimed Paranaíba. Os treinamentos são trimestrais e sua organização é com base dos níveis organizacionais (posições de apoio, assistentes, analistas, enfermeiros, supervisores, coordenadores, gerentes, superintendência e diretoria), podendo ter alterações conforme o que é necessário apresentar.

O setor Controles Internos é responsável pela organização e quando necessário convida outros setores auxílio na apresentação das temáticas apresentadas.

As gerências, superintendência e diretores participa sazonalmente, dos treinamentos do SESCOOP/PR, SUESPAR e de Reuniões gerenciais na Unimed Paraná. Tais ferramentas permitem o desenvolvimento contínuo das lideranças da cooperativa.

**O SESCOOP** é responsável pelo repasse de verbas para treinamentos gerais da Unimed Paranaíba, assim todos esses programas e ações de desenvolvimento e palestras são custeadas pelo referido órgão.

Para tanto, alguns trâmites são necessários para que seja garantida a verba anual. Não há um valor específico de verbas, pois o SESCOOP realiza a distribuição entre todas as cooperativas. A princípio é necessário preencher um planejamento de treinamento encaminhado pelo agente do SESCOOP da Federação. É a partir dele que a Unimed Paranaíba garante verbas para o ano seguinte.



## 9.1 Regras do SESCOOP:

- Número mínimo de participantes para Palestra: 30 colaboradores/cooperados;
- Número mínimo de participantes para Curso/Workshop: 10 colaboradores/cooperados;
- Palestras: até 2 horas de duração;
- Curso/Workshop: no mínimo 2 horas de duração;
- Encaminhar ao SESCOOP, no máximo 7 dias antes do treinamento, lista contendo nome, CPF data de admissão e nascimento dos participantes;
- Lista de Presença (encaminhada pelo SESCOOP) assinada sem nenhuma rasura;
- Ficha de Avaliação do curso (encaminhada pelo SESCOOP), preenchida pelos participantes;
- Foto do treinamento com o folder do SESCOOP contendo data e horário.

Após a conclusão do treinamento, é preciso encaminhar para a Federação a lista de presença, a avaliação de turma e do curso e as fotos com prazo máximo de 48h.

Caso tais regras não sejam seguidas, inclusive no dia do treinamento, a singular é responsável pelo pagamento dos honorários do consultor.



## 9.2 Avaliação de Eficácia

A avaliação da eficácia tem como objetivo verificar se o colaborador aplicou o conhecimento adquirido ou se houve percepção na mudança do comportamento, como consequência de sua participação no processo de Treinamento e Desenvolvimento. A aplicação é de responsabilidade da liderança imediata do colaborador. A avaliação de eficácia dos treinamentos pode ser realizada após o treinamento e em até no máximo 90 dias.

## 9.3 Consultoria Interna

A Consultoria Interna em Recursos Humanos é um processo de atuação, no qual o Coordenador de Gestão de Pessoas atua de forma multidisciplinar dentro da estrutura organizacional, formando um link entre esta e todas as unidades de negócio. Ela é o canal avançado de atendimento, condutor de informações, orientações/diretrizes, contribuindo para a concretização dos objetivos estratégicos da cooperativa e a evolução da Gestão de Pessoas, pelas lideranças, em suas equipés. Aproximando o setor de RH da estratégia e apoiar as áreas em Gestão de Pessoas como um parceiro do negócio, propondo inovação e introdução de melhorias.

Os setores solicitam suporte do Coordenador de Gestão de Pessoas em diversas frentes e para diversas finalidades. Uma vez agendada e atendida a demanda, serão geradas novas coordenadas para finalizar tal suporte, como reunião com outros setores, reunião com gerência ou diretoria, feedback, benchmarkings, reestruturação de processos, dentre outros.

Em geral, fornece contextos, informações e orientações que subsidiem a tomada de decisões ou o aprimoramento do processo de desenvolvimento com foco na melhoria dos resultados para a organização.

Alguns dos processos que são apoiados na Consultoria Interna de GP.

- Recrutamento e seleção;
- Treinamento e Desenvolvimento;
- Plano de Cargos e Salários;
- Administração de Pessoal;
- Liderança e Gestão de Equipe;
- Gerencias, Superintendência e Diretoria Executiva;

Através dos processos supracitados da área de atuação da Consultoria Interna, alguns resultados são gerados: análises e diagnósticos organizacionais, relatórios quanto ao clima e cultura organizacionais indicadores de gestão de pessoas (turnover, absenteísmo, horas extras, banco de horas. Benefícios, custo por pessoal, custo da folha de pagamento, processos de seleção, cargos e remunerações, desligamentos dentre outros) ferramentas de avaliação de pessoas.

#### 9.4 Plano de Cargos e Salários

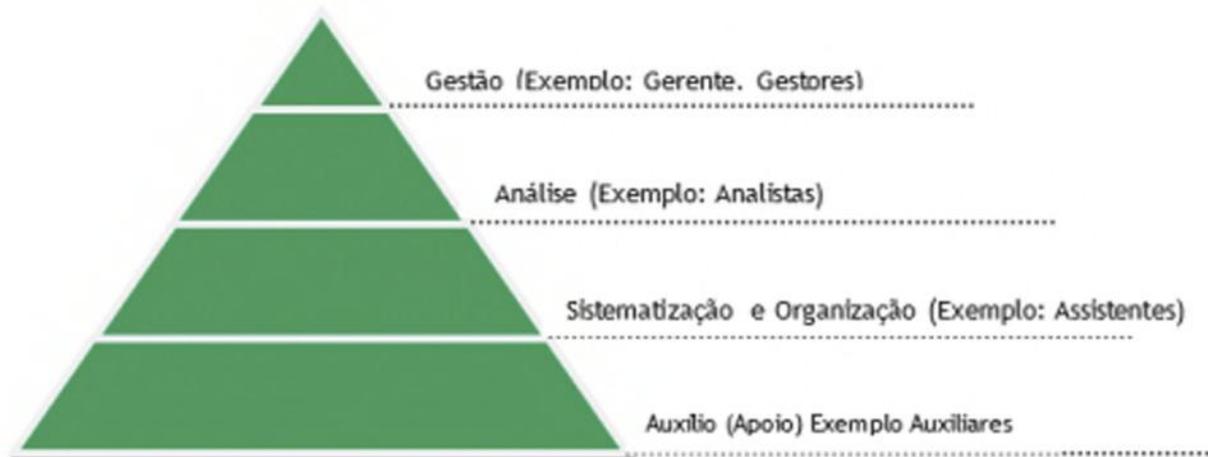
O Plano de Cargos e Salários da Unimed Paranavaí foi desenvolvido de acordo com os princípios e técnicas mais utilizados pela administração moderna e em consonância com as orientações emanadas da Diretoria da organização. A aplicação do Plano deve ser transparente e clara para todo o corpo funcional da Unimed Paranavaí, de forma a assegurar a todo empregado, o direito à informação do funcionamento do Plano. Cabe a área de Gestão de Pessoas a atualização constante e correta utilização do Plano de Cargos e Salários da Unimed Paranavaí".

As diretrizes e procedimentos estabelecidos têm por finalidade assegurar tratamento uniforme, transparente, bem como dar oportunidades de evolução funcional iguais a todos os empregados da Unimed Paranaíba.

Serão, também, os mecanismos reguladores das ações globais da administração do plano e da área de Gestão de Pessoas da cooperativa.

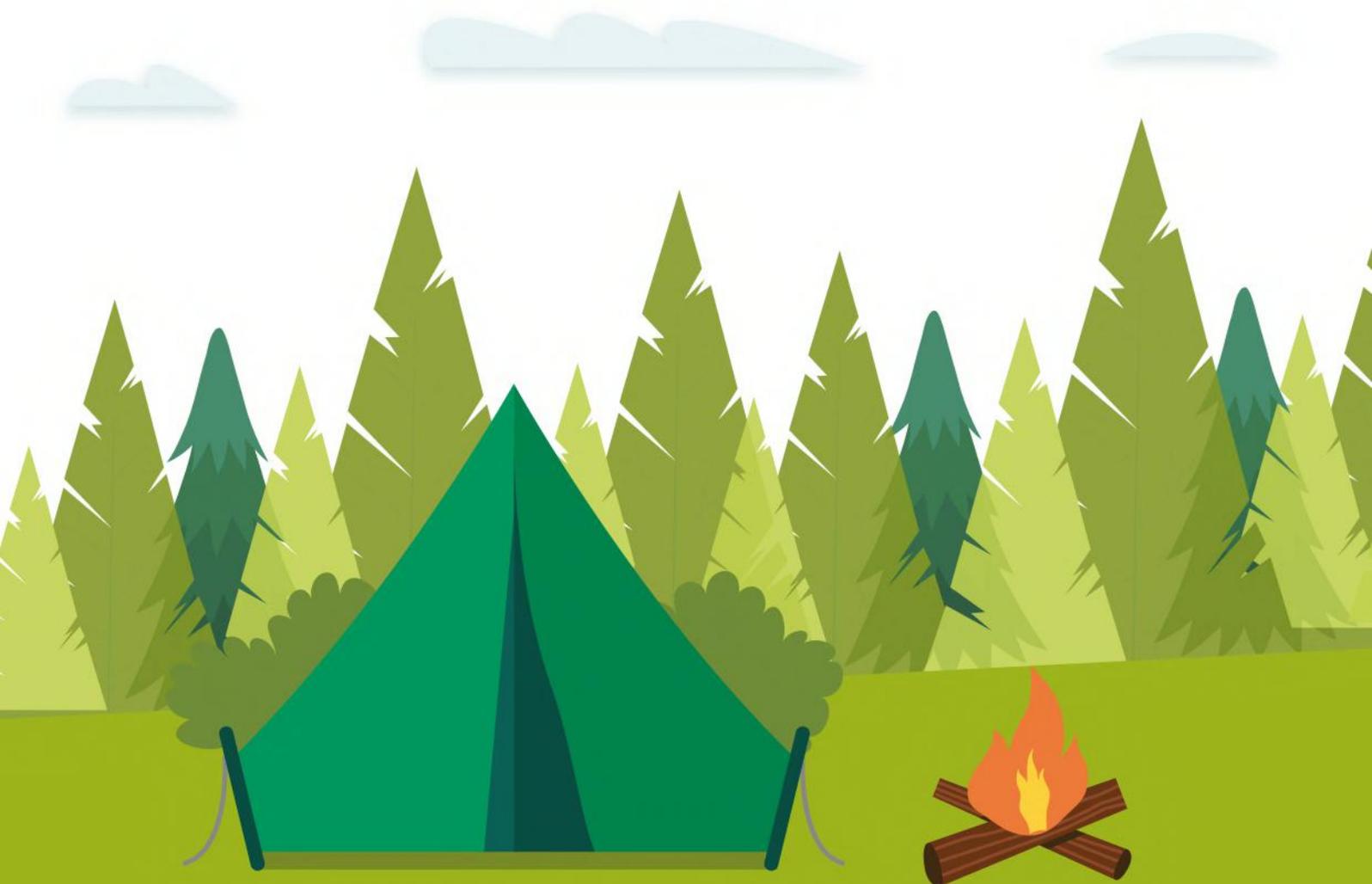
## 9.5 Estrutura de Carreira

O Plano de Cargos e Salários da Unimed Paranaíba está estruturado em quatro eixos de complexidade. Em cada eixo de carreira estão agrupados os cargos com o mesmo foco de atuação e a diferenciação entre os cargos está na evolução do nível de complexidade.



Foram criadas estruturas salariais para toda a Unimed Paranaíba, a partir de estudos e metodologias desenvolvidas pela Wide Consultoria Empresarial. A estrutura de salários foi construída com base no sistema de cálculo geométrico (progressão geométrica) que formam as classes salariais. Foram estruturadas duas tabelas, conforme abaixo:

A tabela salarial da Unimed Paranaíba - Hospital possui 13 (treze) classes. Cada classe salarial possui "5" (cinco) níveis específicos, sendo a variação percentual entre cada nível é de 2,5% a 9% dependendo da classe. As estruturas salariais também foram elaboradas por meio de estudos dos valores praticados no mercado e definida em função dos interesses da Unimed Paranaíba. A referência do mercado é a MAP (Média Aritmética Ponderada).



## ● 10 ALTERAÇÕES SALARIAIS

- **Reajustamento Geral:** é o que restabelece periodicamente o valor real do salário, seja por meio de determinação legal, ou decisão da Unimed Paranaíba, dissídio.
- **Crescimento Horizontal (Nivelamento):** o crescimento horizontal deve seguir o percentual máximo de acordo com o nível em que se encontra. Como regra geral, o crescimento proposto deve considerar um tempo mínimo de "12 meses", salvo exceções. São decorrentes da aferição contínua dos resultados obtidos pelo empregado no exercício do seu cargo. Devem ser concedidas como resultado de uma avaliação que reflita o desempenho do empregado no período. O aumento máximo a ser concedido nesta modalidade de promoção, preferencialmente de um nível, é conforme a aprovação da Gerência. Os crescimentos horizontais são solicitados pelo responsável da área, validados pela área de Gestão de Pessoas e aprovados pela Gerência. Deve-se levar em consideração sempre a existência de orçamento previsto pelo líder da área, disponibilidade financeira da empresa, o tempo mínimo acima definido, e principalmente, o desempenho satisfatório.
- **Crescimento Vertical (Promoção):** é a mudança do ocupante do cargo para outro cargo de valor relativo superior, ocorrendo a mudança de classe salarial. A condição básica para que uma promoção vertical seja realizada é que a área solicitante tenha provisionado recursos e que haja disponibilidade de vaga no quadro limite da área em questão. Também é aconselhável que o ocupante do novo cargo tenha todos os requisitos constantes no Perfil de Cargo. O tempo mínimo entre uma promoção vertical e a próxima é de 12 meses.

## ● 11 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Todos os colaboradores que entram na Cooperativa passam por duas avaliações de desempenho no período de experiência. A primeira com 30 dias de contrato e a segunda com 90 dias de contrato. Tais avaliações permitem que o contrato seja prorrogado ou não. Além das avaliações preenchidas, os líderes realizam o retorno ao colaborador através do Feedback.

Os temas abordados são: Adaptação ao Trabalho, Interesse, Relacionamento Social, Capacidade de aprendizagem, Iniciativa, Disciplina e Apresentação Pessoal. Além de tais questionamentos, também são investigados aspectos sobre a aceitação ao feedback fornecido, encaminhamento do colaborador a algum treinamento, dentre outros.

### 11.1 Avaliação Desempenho por Competências

Após esse período, os colaboradores são avaliados anualmente e tem o propósito de permitir que os mesmos se desenvolvam profissionalmente e pessoalmente nas competências que são esperadas deles para o cargo que ocupam. A Avaliação é realizada a partir de cada Competência, por Trajetória e Nível de Complexidade, ou seja, é realizada de forma personalizada para cada cargo da organização.

## 11.2 Etapas da Avaliação

- Primeira: o colaborador, junto ao seu líder, faz uma auto avaliação;
- Segunda: o líder avalia seus colaboradores. Este momento é para que o líder analise a performance de cada membro da sua equipe, proporcionando ao colaborador a possibilidade de saber o que é esperado de seu desempenho;
- Terceira: são traçadas as ações de desenvolvimento no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) conjuntamente.

Após a reunião de retorno, o PDI estará aberto para acompanhamento pelo gestor e pelo colaborador. Pode conter ações de aperfeiçoamento formais (métodos convencionais, como treinamentos, capacitações, palestras, seminários e simulações) e não formais (oportunidades de desenvolvimento no contexto do próprio ambiente de trabalho).

Uma etapa muito importante em todo o processo de Avaliação por Competências é o retorno (ou feedback). O retorno, realizado entre superior imediato e colaborador, é uma troca de opiniões e percepções que contribui para a motivação e o desenvolvimento dos profissionais, fazendo com que cada um perceba seus próprios diferenciais e o que e como deve ser aperfeiçoado.

Na reunião de retorno, o superior imediato informará como foi a avaliação e qual a percepção dele sobre o desempenho em cada competência. Neste momento, o colaborador também deverá passar sua percepção e como está se sentindo em relação ao seu trabalho.

É importante que essas percepções sejam baseadas em fatos e dados para dar consistência ao diálogo. Após as avaliações serem realizadas, existe um espaço de diálogo estruturado entre coordenador e colaborador para que possam discutir os pontos fortes, as possibilidades de melhoria e elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Os colaboradores serão acompanhados durante o ciclo com ações de capacitação e desenvolvimento, de acordo com os PDI's.

## ● 12 PESQUISA DE CLIMA

Um clima organizacional saudável é de responsabilidade da empresa, empregados e lideranças. Entretanto, a gestão do clima organizacional é de responsabilidade das lideranças através das práticas de diálogo, propiciando benchmarking interno e externo, a inovação, melhoria contínua e a manifestação dos diferentes pontos de vista de maneira fundamentada e consistente. Além disso, a liderança também é a responsável pela gestão de recursos e processos para melhor efetivação das atividades dos colaboradores.

Em relação a gestão de clima, a área de Gestão de Pessoas atua junto às lideranças, promovendo seu desenvolvimento, com a finalidade de melhorar a imagem interna da organização através da evolução ou adequação do estilo de liderança e de seu processo de decisão, do cuidado e estabelecimento do respeito e do reconhecimento às pessoas, da melhoria de sua comunicação com a equipe, da melhoria nas condições de trabalho, do aumento da integração e das atitudes de cooperação na área e entre áreas, na adequada gestão de remuneração e benefícios, e na concessão de oportunidades de desenvolvimento junto aos colaboradores de sua equipe.



Nossa Pesquisa de Clima é desenvolvida a partir de 10 temas centrais:



Para cada tema, no mínimo, duas afirmações são elaboradas para evidenciar se a organização está adequada quanto ao referido tema ou não. Temos uma reunião junto ao setor de Controles Internos para embasar-se nos temas e, após a elaboração da pesquisa, estabelece-se a data inicial. A Pesquisa é composta por questionamentos abertos e de múltipla escolha, não sendo questões variáveis. A pesquisa é disparada por e-mail e WhatsApp.

A compilação dos dados é realizada com base nos temas propostos, ou seja, cada gráfico gerará uma pontuação e a média de todos os gráficos referentes ao tema em questão resultará na satisfação ou insatisfação dos colaboradores quanto aquele tema. Constitui um clima organizacional positivo uma pontuação geral acima de 3, podendo ser no máximo 5. Em contrapartida, constitui um clima organizacional negativo uma pontuação igual ou inferior a 2, podendo ser no mínimo 1.

Após a entrega dos dados compilados de todos os itens acima mencionados, os mesmos deverão ser apresentados à Diretoria-executiva, Superintendência e as Gerências para que medidas estratégicas sejam tomadas para melhoria ou manutenção de um clima organizacional positivo.



## ● 13 COMUNICAÇÃO

Buscando a máxima comunicação dos nossos colaboradores, visando informá-los e buscando a transparência dos processos e políticas, o setor de Gestão de Pessoas, trabalha com os seguintes canais de comunicação: WhatsApp, Você Sabia, E-mails, comunicador Spark, Facebook, Sistema de Incidentes - Sinc, Murais informativos e o próprio Portal Unimed.



## ● 14 DESLIGAMENTO

O documento consta postado no Qualiex POP-GP-037A-1 Formulário de Demissão Responsável. Este formulário foi desenvolvido com o intuito de padronizar e orientar os líderes sobre o primeiro feedback negativo, o repasse das modificações esperadas ao colaborador, mudanças necessárias tanto na arte comportamental quanto na aprendizagem ou na entrega. Caso seja detectado mudanças na parte comportamental e caso o colaborador eira, será disponibilizado um acolhimento junto ao psicólogo. Caso seja detectado falta de conhecimento, será disponibilizado treinamentos em sua área conforme necessidade. Neste formulário está as orientações para que o líder reavalie o colaborador.

Caso seja notado que o colaborador não esteja mudando seu comportamento ou não se aprimorando, o líder passará ao Coordenador de Gestão de Pessoas, que avaliará o seu PDI e fará um feedback com o colaborador. Após um período acordado, o mesmo será reavaliado por seu coordenador. Caso o problema persistir, o líder do setor junto ao coordenador de Gestão de Pessoas, repassam o caso ao Gerente solicitando o desligamento.

O colaborador receberá o aviso de seu líder, que se necessário o coordenador de Gestão de Pessoas acompanha, onde será repassado de forma respeitosa o motivo de seu desligamento, quando não for demissão sem justa causa. Será solicitado um número de contato e o setor de Gestão de Pessoas entrará em contato para convidar o ex-colaborador para homologar sua rescisão e para informar os procedimentos.

No ato da homologação, o Coordenador de Gestão de Pessoas, ou em sua ausência, O Analista de Departamento Pessoal, utilizando o Termo Descritivo da Homologação POP-GP-003-A1 Termo Descritivo de Rescisão Contratual, explicará ao ex-colaborador todas as verbas e sanará quaisquer dúvidas que tenham referentes ao término do contrato, deixando em aberto para qualquer esclarecimento caso surja dúvidas futuras.

No intuito informativo, repassamos o procedimento da Agência do Trabalhador (seu direito de preencher um formulário com seus dados e experiências para uma possível recolocação no mercado de trabalho) e a existência de cursos e capacitações gratuitos ofertados em instituições como SENAC, Colégio Marins, Colégio Leonel entre outros. Neste mesmo momento, a Analista de Gestão de Pessoas convidará o ex-colaborador a participar de uma Entrevista de Desligamento.

Tal ferramenta permite que a Cooperativa tenha informações acerca da liderança do colaborador desligado, estrutura física, burocracias, imagem da empresa, opinião acerca de salário e benefícios, relacionamento interpessoal e intersetorial, dentre outras informações.

Existem 04(quatro) tipos de desligamento:

### Demissão sem justa causa

- 1 Formulário de demissão responsável
- 2 Aviso prévio (indenizado e cumprido)
- 3 Exame demissional
- 4 Homologação da rescisão com termo
- 5 Entrevista de desligamento
- 6 Orientações de casos

### Demissão por justa causa

- 1 Aviso de imediato com explicação da causa
- 2 Parecer do Jurídico para procedimento

### Pedido sem justa causa

- 1 Aviso prévio (indenizado e cumprido)
- 2 Exame demissional
- 3 Homologação da rescisão com termo
- 4 Entrevista de desligamento
- 5 Orientações de casos

### Rescisão por termino de contrato

E quando terminar a data do aviso sendo, experiência, temporário, estagiário ou aprendiz e findado a contratação. Caso aconteça antes da data e quebra de contrato por parte da empresa ou empregado. Não há aviso prévio.

## ● 15 SEGURANÇA DO TRABALHO

Para garantir a segurança do trabalho, a Unimed Paranaíba busca cumprir todas as Normas Regulamentadoras previstas no Ministério do Trabalho. Destarte, elabora, junto a órgão competente, o Laudo Técnico de Condições do Ambiente de Trabalho (LTCAT) e o Programa Gerenciamento Riscos (PGR) que norteiam todas as ações de segurança do trabalho da cooperativa. Maiores informações podem ser adquiridas através do POP-ST-001 - Laudos e Programas de Saúde e Segurança do Trabalho.



## ● 16 SAÚDE OCUPACIONAL

É elaborado, junto a órgão competente, o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) para garantir a saúde ocupacional dos colaboradores. Além disso, também é traçado o perfil epidemiológico pela equipe de Atenção à Saúde, para guiar as ações de promoção e prevenção à saúde, como Amigos do Coração, Infância Saudável, Amigos da Balança, Grupo de Corrida e Caminhada, Curso de Gestantes, Pré-operatório de Cirurgia Bariátrica, Programa Antitabagismo, programas oferecidos gratuitamente aos colaboradores beneficiários. Maiores informações podem ser obtidas através do POP-ST-001 - Laudos e Programas de Saúde e Segurança do Trabalho e do POP-ST 002 – Exames Ocupacionais.

## ● 17 PLANO DE SUCESSÃO

A Cooperativa, estabelece com o Procedimento Sistêmico, um Plano de Sucessão, que visa preparar profissionais com a finalidade de reter talentos e/ou garantir a disponibilidade de recursos humanos quando o cenário assim exigir. A priori, o presente documento elencou todos os colaboradores estratégicos (com cargos de liderança), uma vez que esses profissionais possuem perfil mais complexo para reposição, como também ocupam funções que não podem ficar vacantes por poder comprometer processos vinculados as estratégias gerais.

Quando da sucessão de alguma liderança, por princípio interno da Cooperativa, a vaga tenderá em primeiro momento ser oportunizada internamente, entretanto, não havendo preenchimento, por ausência de candidato (não preenche critérios para a vaga), haverá recrutamento externo. Quando alinhado com a gerência o processo será respeitado, tendo 24 (vinte e quatro) horas de caga aberta internamente, para só então abrir comunicado externo.

Um plano de sucessão envolve, entre outros atributos:

- Identificar os funcionários de alta performance e o potencial deles para assumir mais responsabilidades;
- Ser capaz de prover oportunidades de desenvolvimento focadas para os que tiverem potencial para assumir funções superiores;
- Dar apoio à liderança, para que possam desenvolver futuros líderes;
- Tomar decisões melhores quanto a recrutamento e promoção, usando dados dos funcionários;

- Aprimorar a retenção, o comprometimento e a satisfação;
- Cumprir com as expectativas dos funcionários ao longo da carreira deles, com apoio para desenvolvimento;
- Reduzir tempo e gastos com recrutamento;
- Planejar saídas e futuras brechas de habilidades – preparar os negócios para o que se pode prever no futuro.

O Coordenador de Gestão de Pessoas detém uma lista sob sigilo, a fim de evitar consternação de outros colaboradores. Tal lista contendo o nome do líder, cargo ocupado e quem pode vir a substituí-lo.



Aqui tem gente. Aqui tem vida.  
**Aqui tem Unimed**





**Unimed**   
Paranaíba

Este guia foi desenvolvido com o objetivo de facilitar o entendimento da Política de Gestão de Pessoas. Chamamos de prático por adotar de forma didática, diversos temas que todos os colaboradores precisam ter compreensão.

A Política de Gestão de Pessoas da Unimed Paranaíba baseia-se na Missão, Visão e nos Valores da Cooperativa, define as estratégias relacionadas às ações destinadas a seus colaboradores, tornando-as transparentes e padrões. Tem como intuito valorizar e, conseqüentemente, reter os talentos, proporcionando trajetórias de carreiras claras e objetivas, plano de cargos e salários, ações motivacionais, avaliação de desempenho, treinamentos e desenvolvimentos, pesquisa de clima e cultura organizacional, escuta ativa das opiniões e ideias, além de clareza nas responsabilidades.

É importante ressaltar que este guia tem a função de **COMPLETAR À POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS**, documento que se encontra disponível no Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ (Qualiex).