



1 FINALIDADE

Estruturar um conjunto de enunciados programáticos e integrados, com o propósito de desenvolver uma gestão de recursos humanos focada numa adequação permanente da atividade dos seus colaboradores à prossecução das atribuições do CHULC, assegurando a sua valorização e desenvolvimento pessoal e profissional, tendo em vista o reforço das suas competências técnicas e de gestão e a utilização racional e eficiente dos recursos.

1.1. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Sendo esta uma organização que tem como missão as pessoas, é imprescindível melhorar a capacidade de interação entre elas, particularmente em algumas áreas como sejam a motivação, a liderança e a comunicação, através da formação/especialização e avaliação de desempenho, contribuindo, assim, para um crescendo de satisfação de todos os colaboradores.

Os princípios fundamentais que orientam a gestão de Recursos Humanos, no contexto organizacional do CHULC, são:

- Diversidade da força de trabalho, na defesa da igualdade entre géneros e na paridade de tratamento, independentemente das características/necessidades de cada colaborador;
- Globalização, que possibilita trabalhar com e para pessoas de diferentes culturas;
- *Empowerment* dos colaboradores e a promoção de equipas auto-reguladas;
- Inovação e mudança, geradas a partir das estreitas conexões com o ambiente exterior;
- Temporalidade das iniciativas e de estratégias, num mundo em permanente mudança, que exige competências de flexibilidade e criatividade;
- Motivação permanente dos colaboradores e das equipas de trabalho, desafiadas a manter a competitividade dos serviços;
- Criação de equilíbrio e conciliação entre as imposições do mundo laboral e as regulações pessoais ou familiares dos colaboradores, potenciando mecanismos alternativos de produção e de flexibilidade;
- Clima organizacional eticamente saudável para os colaboradores e clientes, no qual se possa realizar o trabalho com produtividade e com o mínimo de ambiguidade, em relação ao que constitui comportamentos certos ou errados.

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PAGES.
D	2022	2027	1/14



Assim, partindo destas considerações, afirma-se através do presente documento, que o quadro de pessoal é um dos componentes fundamentais para que a organização atinja os seus objetivos, de maneira eficiente e integrada

A política de gestão de RH do CHULC tem vindo a correlacionar-se intimamente com os valores da organização e a ocupar posição estratégica no plano de desenvolvimento organizacional.

2 DESENVOLVIMENTO

A atual política de recursos humanos para o CHULC, EPE envolve a adoção de uma nova filosofia e modelo de gestão hospitalar de natureza empresarial, assente na consolidação de uma cultura de prestação de serviços de qualidade e introdução de novas práticas de gestão, inserida na reforma global que se opera na Administração Pública.

Este modelo de gestão hospitalar, na qual o CHULC se insere, assenta, essencialmente, em iniciativas de melhoria e eficiência operacional, sendo que tal implica uma gestão de recursos humanos que promova a excelência de serviço ao doente e garanta uma gestão eficiente do capital humano do Hospital, através de um planeamento criterioso e da afetação rigorosa dos RH, assente nos seguintes pilares de desenvolvimento organizacional:

- Fortalecer a cultura, partilhando os mesmos valores e princípios que se traduzem em normas de atuação do CHULC;
- Desenvolver competências, através de uma busca constante de conhecimento e das melhores práticas; consubstanciado no reconhecimento de centros de excelência;
- Gerir o desempenho, estimulando e premiando os comportamentos que conduzam ao atingir de objetivos desafiantes e alinhados com a estratégia;
- Atrair e reter talento de forma integrada, através de um processo sistemático de identificação, avaliação, desenvolvimento e retenção dos colaboradores com potencial de crescimento e comprometidos com a nossa missão e valores.

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PAGES.
D	2022	2027	2/14



Integram a Política de Recursos Humanos, as seguintes dimensões:

Planeamento e Orçamentação dos custos com Recursos Humanos

O planeamento das necessidades, a distribuição de recursos humanos e a orçamentação dos respetivos custos está contemplado no Plano de Desempenho Anual.

O “Plano de Atividades e Orçamento do CHULC” tem a participação da AGRH em 2 capítulos: atividades previstas e recursos; orçamento (despesa com pessoal, custos com pessoal e prestação de serviços) respeita a todos os grupos profissionais e explicita os critérios que fundamentam a alocação de recursos humanos em função de fatores internos e externos ao Centro Hospitalar, apresentando a previsão da dotação orçamental para as rubricas mencionadas.

A elaboração do Plano envolve os Responsáveis das várias Áreas, Especialidades e Unidades, com o objetivo de identificar o número de profissionais necessários por grupo profissional, qual o tipo de habilitações e qualificações necessárias, bem como análise de indicadores de gestão em termos de eficiência de custos de pessoal face ao contrato programa, numa ótica de rentabilização desses recursos humanos. Este Plano inclui uma estimativa de admissões por grupo profissional, bem como o plano específico de recrutamento e o respetivo impacto orçamental correspondente.

A AGRH, desenvolve os instrumentos de gestão necessários para a implementação e operacionalização de estratégias de recursos humanos definidas pelo CA.

Controlo de dotação e Custos

O Plano de atividades e Orçamento encontra-se sujeito, mensalmente, ao controlo expresso pelo Relatório Analítico da Atividade Assistencial e desempenho Económico-financeiro”, o qual avalia a evolução da dotação orçamental e evolução quantitativa dos recursos humanos, prevendo a performance ao longo do ano.

O segundo instrumento de gestão de controle é o “Relatório Anual De Contas”

O acompanhamento da evolução deve ser permanente, com obrigatoriedade de envio para o Conselho de Administração, mensalmente, de relatório de apreciação dos desvios registados.

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PAGES.
D	2022	2027	3/14



Desde 2016 que a AGRH gera receitas provenientes do Programa de Estágios prevendo-se o seu crescimento nos próximos anos.

Igualdade de Oportunidades

O CHULC garante a igualdade de oportunidades, independentemente da raça, etnia, género, orientação religiosa, sexual e política, nos processos de recrutamento, seleção, admissão, acolhimento, integração, enriquecimento e rotação de funções, reconversão, atribuição das remunerações, mobilidade, avaliação de desempenho, progressão e promoção a todos os candidatos e colaboradores, assegurando a inadmissibilidade de qualquer discriminação.

Código de Conduta de Assédio no Trabalho

O presente Código de Conduta tem como intuito prevenir e combater a prática de assédio no trabalho e pretende, nos termos da Lei n.º 73/2017, de 16 de agosto, servir de referência aos seus destinatários no sentido de garantir a salvaguarda da integridade moral dos trabalhadores e outros colaboradores, assegurando, designadamente, o direito a condições de trabalho que respeitem a dignidade individual de cada um/a. O CHULC compromete-se a defender os valores da não discriminação e do combate ao assédio no trabalho. Considera-se assédio todo o comportamento indesejado, sob forma verbal, não-verbal ou física, praticado aquando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objetivo ou o efeito de perturbar ou constranger uma pessoa, de afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.

Recrutamento e Seleção

A atual Política procura assegurar a igualdade de oportunidades, e visa, de igual modo recrutar colaboradores com o mais elevado perfil e adequado à função, visando contribuir para dotar o CHULC de RH excelentes, atraindo e desenvolvendo os melhores profissionais, assumindo as competências técnicas como requisitos mínimos e as

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PÁGS.
D	2022	2027	4/14



competências comportamentais como diferenciadoras, adequando as capacidade individuais às exigências organizacionais e harmonizando as expectativas e competências dos colaboradores com os seus objetivos estratégicos.

Esta política assenta ainda na definição de mecanismos de mobilidade entre áreas e unidades funcionais, ajustando a capacidade física e humana dos colaboradores e privilegiando a polivalência e a disponibilidade, nomeadamente para a mobilidade funcional.

Para além de mobilidade interna, o CHULC recorre aos mecanismos de mobilidade geral, em especial entre instituições do SNS, de forma a adequar os recursos às necessidades, privilegiando a eficiência na utilização dos meios disponíveis e permitindo a satisfação de carências identificadas e especializadas.

É uma prioridade o investimento na requalificação profissional como forma de otimizar o desempenho dos colaboradores, facilitar o desenvolvimento profissional e conduzir ao recrutamento interno.

Admissão, Contratação e Cessação

Esta Política visa garantir que os processos de admissão, contratação e cessação sejam normalizados de acordo com a legislação em vigor, bem como seja prestada ao colaborador toda a informação sobre o conteúdo do contrato, designadamente os seus direitos e deveres.

Integração e Acolhimento

Associado à política de recrutamento o CHULC impõe-se desenvolver instrumentos de suporte ao acolhimento e integração dos colaboradores, existindo um Programa de Acolhimento e Integração através do qual se pretende garantir uma efetiva integração dos novos colaboradores, competindo a organização deste programas à Área de Gestão da Formação, em estreita articulação com as demais estruturas diretamente responsáveis pelas matérias nele abordadas

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PÁGS.
D	2022	2027	5/14



Mobilidade Interna

O CHULC visa conjugar a satisfação das necessidades de pessoal com a satisfação e expectativas de evolução profissional de cada colaborador.

Nesse sentido, privilegia a mobilidade interna, alocando colaboradores a diferentes áreas/especialidades/unidades funcionais de acordo com o seu perfil profissional e as necessidades de preenchimento de um determinado posto de trabalho.

A gestão dos recursos humanos do CHULC passa ainda por mobilizar os colaboradores de acordo com as necessidades existentes e os recursos disponíveis.

Mobilidade Geral

O CHULC assume com responsabilidade a sua missão no contexto integrado do SNS, privilegiando o recurso aos mecanismos de mobilidade geral de forma a promover uma utilização eficiente e estratégica dos recursos humanos.

A gestão dos recursos humanos do CHULC, não pode deixar de contemplar a visão integrada das necessidades entre instituições do SNS, promovendo ativamente a afetação dos recursos disponíveis às estruturas carenciadas, de forma a evitar o desperdício de recursos, o desequilíbrio na prestação de cuidados, tendo sempre em vista a melhoria da qualidade na prestação dos cuidados de saúde.

Formação

O CHULC entende a formação e o desenvolvimento profissional dos recursos humanos como um pilar fundamental e determinante para a melhoria continuada da qualidade dos cuidados de saúde prestados.

Deste modo, a Formação deve assumir-se como um investimento e desempenhar um papel fundamental e estruturante no desenvolvimento e aquisição de competências pessoais e profissionais dos colaboradores de forma a contribuir para a maximização dos resultados individuais e globais. Todo o projeto formativo deverá apoiar os profissionais na contribuição individual para o sucesso da missão e objetivos da instituição, promovendo a responsabilização por resultados, o desenvolvimento de

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PÁGS.
D	2022	2027	6/14



competências, o espírito de cooperação, a motivação e reconhecimento do mérito dos colaboradores.

Avaliação de desempenho

A gestão integrada das políticas de recursos humanos implica um sistema integrado da avaliação de desempenho que permita a promoção de uma cultura de mérito e cultura de gestão orientada para resultados com base em objetivos previamente estabelecidos.

Assim, o processo de Avaliação de Desempenho visa mobilizar os colaboradores em torno da missão essencial do CHULC e reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de desempenho, através da orientação, responsabilização e reconhecimento dos colaboradores em função do seu desempenho.

A avaliação de desempenho pretende apoiar a implementação de uma cultura de recompensa do mérito e reforçar a cultura de orientação para objetivos, quer qualitativos quer quantitativos.

O desenvolvimento deste Modelo responde à necessidade de melhorar a produtividade dos RH e envolver cada colaborador nos objetivos estratégicos do CHULC, nomeadamente:

- Prestar cuidados de saúde de qualidade promovidos por profissionais motivados com elevado nível de diferenciação, centralizados no bem-estar do doente e mapeados pela participação ativa dos mesmos;
- Continuar as atividades de reestruturação e adaptação da capacidade instalada às necessidades definidas pela área de referência, eliminando as redundâncias desnecessárias;
- Promover uma gestão eficiente e efetiva, assente na responsabilidade e avaliação sistemática, na partilha de conhecimento, na defesa de boas práticas e na aposta na inovação;
- Consolidar a integração da nova estrutura organizacional através da uniformização de procedimentos e da criação de estruturas transversais;
- Promover ativamente a flexibilidade e a mobilidade como um dos pilares de cultura dos nossos profissionais;

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PÁGS.
D	2022	2027	7/14



- Reduzir os custos operacionais, através do controlo dos encargos da atividade assistencial e das atividades de apoio, promovendo-se a reorganização dos recursos humanos e a racionalização dos recursos materiais.

Saúde e Segurança do Trabalho

O CHULC protege e promove a saúde dos seus colaboradores, através da implementação e manutenção de condições de trabalho seguras e saudáveis. Realiza a vigilância da saúde dos colaboradores através de exames de admissão, periódicos e ocasionais e dispõe de programas de imunização. O CHULC realiza também a avaliação de risco ocupacional dos locais de trabalho e desenvolve ações de formação em matéria de segurança e saúde do trabalho com o objetivo de controlo e minimização do risco ocupacional, dos acidentes de trabalho e doenças profissionais.

Remunerações

A estrutura salarial em vigor no CHULC, será definida de forma a reconhecer e recompensar os contributos individuais de todos os colaboradores para a consecução dos seus objetivos estratégicos, assegurando um nível de competitividade externa e equidade interna que potencie a sua atração, retenção e desenvolvimento, nos termos admissíveis pela lei e com estrito respeito pelas normas conformadoras dos estatutos remuneratórios e dentro dos limites impostos pela LOE.

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PAGES.
D	2022	2027	8/14

Indicadores

A AGRH produz documentos próprios ou de resposta a terceiros para análise, correção e otimização do ROI dos recursos humanos.

Tipo de documento	Entidade	Periodicidade
Balanço social	ACSS	Anual
SICA	ARSLVT	Trimestral
Capítulo de RH no relatório analítico mensal	ARSLVT	Mensal
Questionário da promoção da igualdade de género e não discriminação	Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género	Anual
Elaboração de elementos estatísticos para gestores	CHULC	Mensal
Relatório da não discriminação salarial entre os géneros	CHULC	Anual

Adicionalmente, a AGRH, anualmente, elabora relatório de atividade monitorizando a evolução dos seguintes indicadores no espaço de 3 anos:

Tipo de indicadores	Indicadores
Efetivos	Total
Estrutura Profissional e Orgânica dos Efetivos	Taxa de Tecnicidade (1)
	Percentagem de Efetivos Inseridos em Corpos Especiais (2)
	Percentagem de Médicos em Formação (Internos)
	Nº de Enfermeiros por Médico
Vínculos	Percentagem de Pessoal em Serviços Prestadores de Cuidados
	Percentagem de Efetivos c/ Contrato p/ tempo indeterminado (ex-nomeados)
Nacionalidade	Percentagem de Efetivos com Contrato individual de trabalho
	Percentagem de Efetivos Estrangeiros
	Percentagem de Efetivos com Nacionalidade Espanhola

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PAGES.
D	2022	2027	9/14



Idade e Género	Idade Média Global
	Idade Média dos Médicos (Total)
	Idade Média dos Médicos (Não Internos)
	Idade Média dos Enfermeiros
	Percentagem dos Efetivos Totais com mais de 50 anos
	Percentagem de Médicos com mais de 50 anos
	Taxa de Emprego Feminino dos Efetivos Totais (%)
	Taxa de Emprego Feminino do Pessoal Médico (%)
	Taxa de Emprego Feminino do Pessoal de Enfermagem (%)
Nível de Escolaridade	Percentagem de Efetivos com Licenciatura ou Superior
	Percentagem de Efetivos com menos de 9 anos de escolaridade
Carga Horária	Percentagem de Efetivos (Total) com 40 horas
	Percentagem de Efetivos (Total) com 42 horas
	Percentagem de Médicos (Não Internos) com 42 horas
	Percentagem de Médicos (Não Internos) com 40 horas
	Percentagem de Enfermeiros com Horário Acrescido
	Percentagem de Enfermeiros com 40 horas
	Percentagem de TSS com Horário Acrescido
	Percentagem de TSS com 40 horas
	Percentagem de TDT com Horário Acrescido
	Percentagem de TDT com 40 horas
Absentismo	Taxa Geral de Absentismo - valores acumulados no ano (%)
	Taxa de Absentismo por Doença - valores acumulados no ano (%)
Remunerações Processadas	Horas Extraordinárias Processadas - valores acumulados no ano (€)
	Varição Homóloga das Horas Extraordinárias Processadas (%)
	Horas de Prevenção Processadas - valores acumulados no ano (€)
	Varição Homóloga das Horas de Prevenção Processadas (%)

(1) - Relação entre o número de efetivos com funções técnicas e o restante pessoal

(2) - Médicos, Enfermeiros, TSS e TDT

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PAGES.
D	2022	2027	10/14

Prosseguindo a política de transparência e o dever de informação, a AGRH disponibiliza trimestralmente na internet os seguintes indicadores por grupo profissional:

- Taxa de rotatividade do pessoal permanente;
- Número de efetivos;
- Números de ETC's 35h/sem
- Idade média

E ainda, os indicadores:

- Tipo de vínculo
- Habilitações literárias
- Taxa de absentismo

3 DEFINIÇÕES

Acolhimento/Integração: conjunto de ações que visam a adaptação do novo colaborador ao ambiente, cultura e valores no CHULC, bem como aos processos de trabalho adotados nas Áreas/Especialidades/Unidades Funcionais do CHULC e ainda o posto de trabalho que o colaborador irá ocupar.

Avaliação de Desempenho: instrumento de desenvolvimento da estratégia das organizações, que fornece elementos essenciais para melhorar a definição das funções, ajustar a formação às necessidades dos colaboradores de acordo com as potencialidades demonstradas para cada um e valorizar as contribuições individuais para a equipa.

Controlo de Custos: acompanhamento sistemático da evolução dos custos associados a recursos humanos para efeitos de cumprimento do orçamento estabelecido para cada ano.

Orçamentação: consiste na previsão dos meios financeiros necessários para a execução da atividade planeada do CHULC, num período determinado.

Planeamento: consiste na previsão dos recursos necessários para concretizar os objetivos definidos para a CHULC, a médio e longo-prazo.

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PAGES.
D	2022	2027	11/14



Recrutamento externo: conjunto de operações tendentes à satisfação de necessidades de pessoal através do recurso a candidatos externos à organização.

Recrutamento interno: conjunto de operações tendentes à satisfação de necessidades de pessoal através de recursos humanos do CHULC.

Remuneração: Prestação a que os colaboradores que exerçam funções ao abrigo de relações jurídicas de emprego público têm direito em contrapartida do seu trabalho, a qual é composta por: Remuneração base; Suplementos remuneratórios e Prémios de desempenho⁽¹⁾.

Retribuição: Prestação a que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o colaborador tem direito em contrapartida do seu trabalho, compreendendo a retribuição base e outras prestações regulares e periódicas feitas, direta ou indiretamente, em dinheiro ou em espécie, aplicável aos colaboradores com relações jurídicas de emprego privado ⁽²⁾.

Seleção: conjunto de ações que, enquadradas no processo de recrutamento, mediante a utilização de técnicas adequadas, permitem avaliar e classificar os candidatos segundo as aptidões e capacidades indispensáveis para o exercício de determinada função.

4 SIGLAS E ABREVIATURAS

AGRH – Área Gestão de Recursos Humanos

CA – Conselho de Administração

CHKS – *Caspe Healthcare Knowledge Systems*

CHULC – Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Central, Entidade Pública
Empresarial

LOE – Lei do Orçamento Estado

PAEF – Plano de Ajustamento Económico e Financeiro

RH – Recursos Humanos

ROI – *Return of investment*

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PAGES.
D	2022	2027	12/14

 <p>CENTRO HOSPITALAR UNIVERSITÁRIO DE LISBOA CENTRAL</p>	POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	RHU
--	-------------------------------------	------------

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública

SICA – Sistema Informação contratualização e acompanhamento

5 REFERÊNCIAL

MANUAL	CRITÉRIOS	TÍTULO	NORMA
ACSA 2017	7	Os profissionais da Unidade de Gestão Clínica	S 05 07.01_02, S 05 07.02_02 S 05 07.03_02
MANUAL	NORMA	TÍTULO	CRITÉRIOS
CHKS 2020	4	Recursos Humanos	Todos
	5	Educação, formação e desenvolvimento pessoal	5.46 e 5.48
	10	Gestão de risco clínico e segurança do paciente	10.38
	25	Governança do serviço	25.8

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1. Fontes citadas no corpo do documento

1. Lei dos vínculos Carreiras e Remunerações, Texto consolidado pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
2. Código do Trabalho art. 258.º

6.2. Fontes consultadas mas não citadas

- Chiavenato, I. (2015). "Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações" 10ª edição;
- Locke, E. (2009). Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management 2nd Edition
- [Robbins](#), Stephen P. & [Judge](#), Timothy A. (2012). Organizational Behavior (15th Edition) 15th Edition

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PAGES.
D	2022	2027	13/14

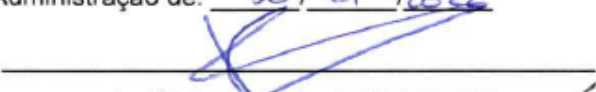
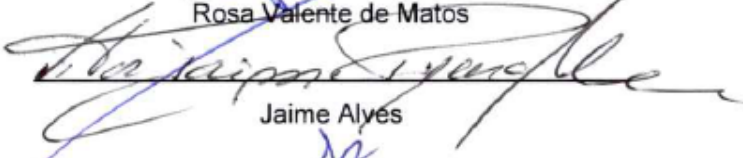

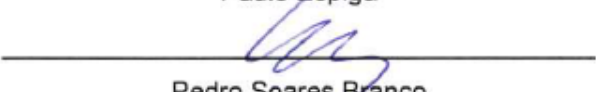
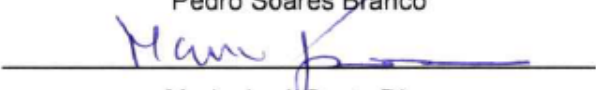


7 NOTA FINAL

A presente política será operacionalizada através da elaboração/revisão e implementação dos procedimentos multissetoriais ou setoriais considerados necessários.

A conceção e promoção do programa de elaboração e/ou revisão de procedimentos relacionados com a presente política caberá ao Gabinete de Gestão de Programas da Qualidade, nos termos do Procedimento multissetorial QUA.101, com a colaboração ativa de entidades competentes do CHULC em cada uma das matérias a abordar.

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Aprovação	
Presente à sessão do Conselho de Administração de: <u>20/01/2022</u>	
A Presidente	 Rosa Valente de Matos
O Vogal	 Jaime Alves
O Vogal	 Paulo Espiga
O Diretor Clínico	 Pedro Soares Branco
A Enfermeira Diretora	 Maria José Costa Dias
Ata nº <u>3/2022</u>	

	EDIÇÃO	PRÓXIMA EDIÇÃO	Nº PAGES.
D	2022	2027	14/14