

# A DIVERSIDADE QUE SOMA! A INCLUSÃO FORTALECENDO O PROPÓSITO DO HOSPITAL MOINHOS DE VENTO

Responsável: Katherine Saibel



  
HOSPITAL  
MOINHOS DE VENTO

Affiliated with JOHNS HOPKINS International

TOP SER  
HUMANO 2018  
ABRH-RS

# Índice

SINOPSE.....	1
OBJETIVOS .....	2
INTRODUÇÃO .....	3
DESENVOLVIMENTO .....	5
PROGRAMA DE INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.....	5
COMITÊ DE INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA.....	10
ALGUMAS AÇÕES DO PROGRAMA DE INCLUSÃO NO ÚLTIMO TRIÊNIO.....	12
PROGRAMA DE APRENDIZAGEM.....	14
PARTICIPAÇÃO FEMININA.....	16
MULHERES E MÃES .....	19
AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE .....	20
CONVÍVIO SAUDÁVEL DE VÁRIAS GERAÇÕES .....	21
ESTÍMULO À EDUCAÇÃO .....	21
CONCLUSÃO.....	23
REFERÊNCIAS.....	25
INFORMAÇÕES SOBRE A AUTORA.....	26

# Sinopse

Este relatório apresenta as principais ações e projetos que consolidam o Hospital Moinhos de Vento como instituição inclusiva e acolhedora das diferenças. Diversas iniciativas de gestão de pessoas desenvolvidas pelo Hospital nos últimos anos são aqui demonstradas, como o *Programa de Inclusão das Pessoas com Deficiência*, o *Programa de Aprendizagem* e o estímulo à participação feminina na gestão, entre outras ações e projetos. São muitas experiências bem-sucedidas, histórias de vida que foram modificadas, autoestima e cidadania resgatadas, talentos valorizados. Abraçando a diversidade, a Instituição, com mais de nove décadas de tradição e vanguarda na área da saúde, amplia suas formas de ser e fazer, promovendo a cultura da inclusão e contribuindo para uma sociedade mais justa e com oportunidades para todos. Reafirma, assim, seu propósito de Cuidar de Vidas, incluindo nesta missão o cuidado com todos os seus colaboradores.

# Objetivos

A Gestão de Pessoas do Hospital Moinhos de Vento tem buscado acolher a diversidade de seu time de colaboradores, de forma inclusiva, em uma perspectiva de crescimento para a organização e para todos que nela atuam.

Neste relatório, serão descritas ações voltadas a diferentes públicos internos do Hospital: pessoas com deficiência, aprendizes, mulheres e outros segmentos de colaboradores.

O objetivo é apresentar as principais práticas que consolidam o Hospital Moinhos de Vento como uma *instituição inclusiva*, que tem a *união e colaboração* como um dos valores fundamentais em seu planejamento estratégico.

# Introdução

A valorização da diversidade e a inclusão de diferentes públicos dentro das organizações são temas bastante discutidos na área de gestão de pessoas. Cada vez mais, é necessário considerar essa diversidade no ambiente de trabalho como uma oportunidade para as empresas se desenvolverem no aspecto social, promovendo a igualdade de oportunidades e combatendo o preconceito e a discriminação.

A diversidade pode ser definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo ambiente. A diversidade no mundo do trabalho começou a ser objeto de estudo a partir dos anos 1950 e, desde então, passou a ser considerada como um fator importante para a composição da força de trabalho.

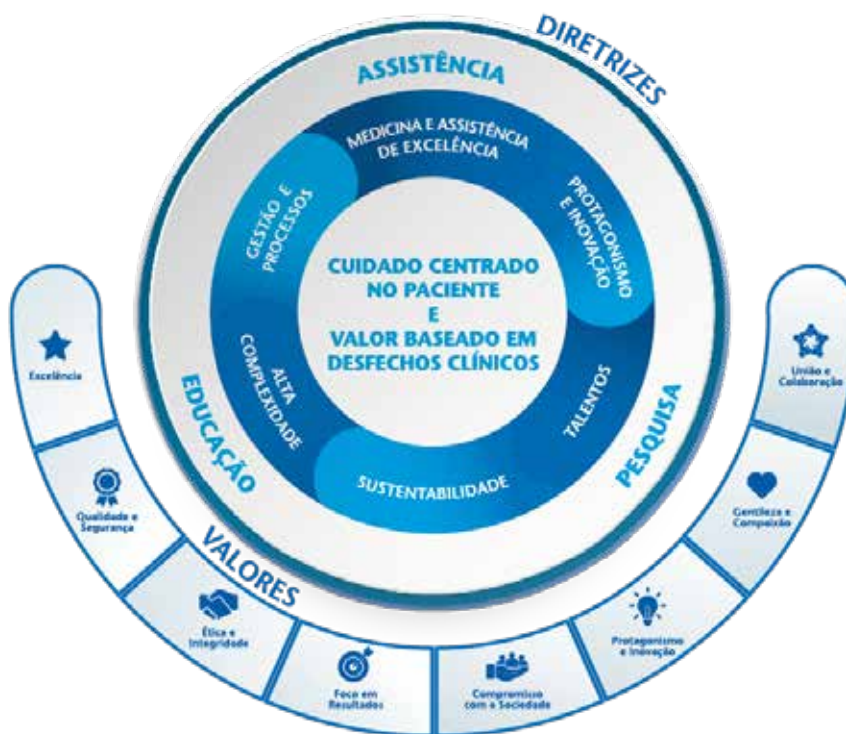
Uma empresa que respeita a diversidade e atua de forma inclusiva realiza transformações, pequenas ou grandes, na sua estrutura e nos processos. Demonstra, principalmente, transformações na mentalidade de todas as pessoas que nela atuam. Todos trabalham juntos e nenhum colaborador ou candidato é excluído em razão de qualquer individualidade (Bahia, 2006; Sasaki, 2010). A proposta da inclusão visa a contribuir para a mudança da sociedade, de modo estrutural e conjuntural, possibilitando às pessoas exercer sua cidadania (Neri, 2003).

As diretrizes e os valores estratégicos do Hospital Moinhos de Vento estão alicerçados na diversidade e na inclusão. O propósito da Instituição de *Cuidar de Vidas* só acontece com a participação de todos, em suas habilidades, competências e diferenças.

*União e colaboração, mas também gentileza e compaixão, ética e integri-*

*dade e compromisso com a sociedade* são valores que dialogam todos os dias com as práticas de gestão de pessoas.

Essas práticas culminaram na 4ª posição no *ranking* Melhores Empresas para Trabalhar em Saúde, no segmento hospitalar, da premiação *Great Place to Work*, em 2017, sendo a única instituição da Região Sul a constar na premiação nacional.



O Hospital Moinhos de Vento promove o trabalho de forma integrada e colaborativa, como um grande time. Um time que atua em sinergia, acolhendo a diversidade da sociedade em que vivemos e promovendo o desenvolvimento da organização e de todos que nela atuam. Esta prática faz parte da história do hospital, pois foi construído com o objetivo de atender a todos sem distinção de etnia ou credo religioso. A seguir, serão descritas algumas ações que consolidam a atuação do Hospital Moinhos de Vento como instituição inclusiva, ao longo de suas mais de nove décadas de dedicação na área da saúde.

# Desenvolvimento

Diariamente, mais de 4,2 mil pessoas trabalham nas diferentes áreas do Hospital Moinhos de Vento. O desafio da gestão tem sido acolher esta diversidade de maneira inclusiva, respeitando a individualidade de cada um, permitindo o crescimento organizacional e semeando valores de uma sociedade mais aberta e colaborativa.

Muitas são as ações que traduzem esta filosofia, mas aqui foram selecionados alguns exemplos de práticas voltadas à diversidade dos públicos internos, conforme será descrito a seguir:

## Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência

A trajetória do físico Stephen Hawking, falecido em março de 2018, foi marcada pela superação e inclusão. Com diagnóstico de esclerose lateral amiotrófica, doença degenerativa e limitante, suas restrições físicas como pessoa com deficiência não impediram que ele se tornasse um dos grandes nomes da ciência no século XXI, tanto que suas cinzas foram depositadas junto às sepulturas de Isaac Newton e Charles Darwin, na Inglaterra.

De acordo com a Lei nº 12.470, de 31 de agosto de 2011, considera-se pessoa com deficiência “aquela que tem impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas” (artigo 20, item 2).

O último Censo Demográfico brasileiro apontou uma população de 45,6 mi-

lhões de pessoas com deficiência no país (IBGE, 2010), o que representa uma parcela de 23,9% da população.

A deficiência tem sido, historicamente, objeto de discriminação e preconceito. Barreiras foram construídas e consolidadas nos diversos ambientes sociais, mas a mudança de atitude continua a ser o principal ponto a ser superado para uma inclusão efetiva.

A atitude tem uma dimensão avaliativa, podendo ir da aceitação à rejeição. A admissão de pessoas com deficiência nas empresas implica mudanças de atitude de todas as pessoas que irão compartilhar com aquelas o mesmo ambiente de trabalho (Tanaka, 2007).

As ações realizadas para a inclusão destas pessoas na sociedade exigem, assim, uma nova postura das empresas, em suas estruturas e processos, e convidam a alterações na forma de agir e pensar. Nesta perspectiva, surgem os programas para a inclusão de pessoas com deficiência no âmbito das organizações.

No Hospital Moinhos de Vento, o *Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência* foi instituído formalmente em 2011, mas, antes disso, já aconteciam ações isoladas para a promoção da inclusão destes profissionais.

O superintendente executivo do Hospital Moinhos de Vento, Mohamed Parrini, destaca que o programa apoia os colaboradores com deficiência, estendendo esse apoio também aos familiares. “Com isso, geramos oportunidades e, acima de tudo, inclusão e crescimento”, observa.

A analista de Recursos Humanos Marlene Costa, uma das responsáveis pela condução desse programa, ressalta que trabalhar na inclusão das pessoas com deficiência é muito gratificante, pois permite ver a evolução desses indivíduos e seu crescimento dentro da Instituição. “Procuramos fazer o melhor para que eles se sintam adaptados e acolhidos por todos”, afirma.

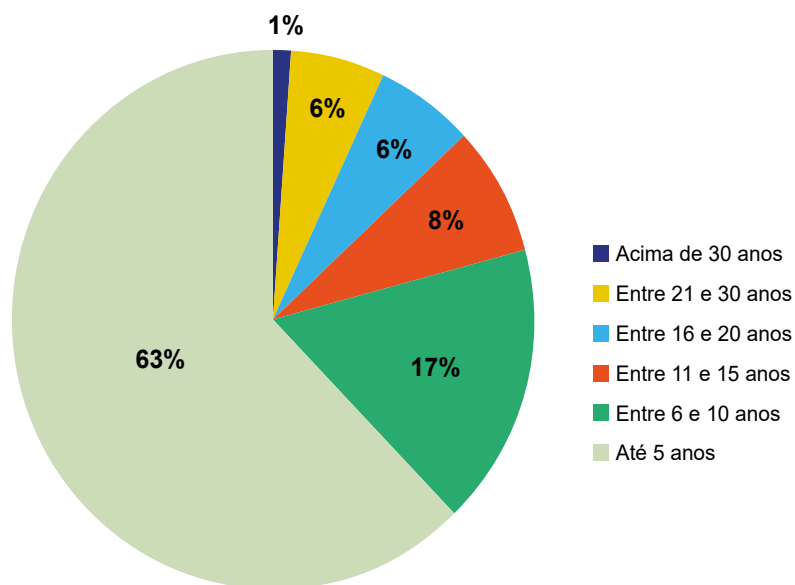
As pessoas com deficiência atuam hoje em diferentes áreas do Hospital



– administrativo, atendimento, alimentação, assistência, gerência, hospedagem, radiologia, entre outros. Suas deficiências são de diferentes tipos: auditiva, física, intelectual, mental e visual. O Hospital Moinhos de Vento foi uma das primeiras instituições no sul do país a incluir autistas em seu quadro de colaboradores nas mais diversas áreas, interagindo com todos, inclusive com os clientes. A instituição foi convidada a integrar a mesa de discussões “Vida Adulta com Autismo: Mercado de Trabalho”, no III Fórum Social Mundial da População Idosa, que ocorreu no dia 22 de janeiro de 2018, durante o Fórum Social Mundial, em Porto Alegre.

Esses profissionais têm suas atividades acompanhadas através deste programa, e muitos desenvolvem suas carreiras na Instituição, conforme demonstra o quadro a seguir, referente ao tempo de casa desses colaboradores:

**Tempo de casa dos colaboradores com deficiência (QL atual)**



Flávio Tabajara Flores Soares ingressou no Hospital Moinhos de Vento através do *Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência*. Na época, tinha a 5ª série do Ensino Fundamental concluído. Hoje, tem curso superior, MBA em Saúde e cargo de liderança no setor de Rouparia do Hospital. “No Moinhos, existe um

trabalho bem forte para desenvolver as pessoas com deficiência, não só buscando atender a uma cota, mas desenvolvendo o lado de conhecimento pessoal e profissional, para que possamos crescer junto com a Instituição, para ser aquela pessoa que faz a diferença”, relata Flávio.

A deficiência também pode ser adquirida ao longo da vida, e o Hospital tem buscado alternativas para promover a inclusão de profissionais que passam por alguma situação de mudança de condição física. Esse é o caso de Ezequiel Marchese de Matos, que sofreu um acidente de moto em 2008 e teve parte da perna amputada. Na época do acidente, o colaborador tinha a 6ª série do Ensino Fundamental. Hoje, é o primeiro da família a ter concluído curso superior, fez seu trabalho de conclusão de curso sobre a inclusão das pessoas com deficiência e trabalha como auxiliar administrativo na área de Educação Corporativa do Hospital Moinhos de Vento.



A atuação dos gestores nas diferentes áreas onde há presença desses colegas é primordial para a efetividade do processo de inclusão e inspiração das equipes.

A coordenadora Joana Heydrich comenta que 30% de sua equipe é formada por pessoas com deficiência. “Temos eles trabalhando na função de contínuos, entregando insumos dentro do Hospital, muito bem integrados com os demais colegas, e fazendo aflorar nossa parte mais humana”, diz.

O supervisor Tiago Kaufmann Scholz complementa: “É um privilégio trabalhar com esses colegas, que se dedicam ao máximo, são supercomprometidos, de-

dicados, e todos os dias vencem desafios, superam limites. Temos muita gratidão por tudo que eles representam e nos ensinam”, conclui.

Mais do que inspirar seus colegas, muitos colaboradores com deficiência têm se destacado em suas atividades. Por dois anos consecutivos, o *Colaborador Padrão*<sup>1</sup> da Instituição foi um colega com deficiência. Indicado pelos próprios colegas, este colaborador é eleito por ser um exemplo de postura, comportamento e engajamento.

Guilherme Streb foi eleito *Colaborador Padrão* em 2014. O seu engajamento com a Instituição e a identificação com a área de atendimento geraram uma nova atividade no setor de emergência, sendo eleito como facilitador “Posso ajudar?” entre o cliente e os demais colaboradores. O seu papel foi fundamental e gerou muitos elogios por parte dos clientes e da equipe. A experiência se tornou tão positiva que foi também inserida na emergência pediátrica.

Guilherme superou suas limitações, formou-se em Arte e, atualmente, faz pós-graduação em Humanização e Atenção na área da Saúde. Continua sendo um dos campeões de elogios na Ouvidoria do Hospital. Veja um dos relatos recebidos:

*“Pessoas fazem a diferença, sim! Quero comentar sobre um rapaz, nem mesmo sei qual sua função, me parece que seja recepcionista na emergência. Sujeito de uma atenção e gentileza ímpar. Desde que aqui cheguei, ele prontamente se colocou à minha disposição. Diante da minha angústia, logo abriu a porta do carro, ajudou no desembarque de minha esposa. Momentos depois, quando eu esperava ansiosamente por alguma notícia, de forma sutil e discreta, quase como se adivinhasse meus pensamentos, me ofereceu um copo de água gelada. Depois do almoço, eu sentado em um banco e olhando o jardim do hospital, mais uma vez ele se aproxima e pergunta como está minha esposa, sempre com um sorriso gentil. Infelizmente, tudo isso não é o bastante para curar aqueles que aqui estão, mas nos confortam diante deste cenário de doença e hospital. Enfim, minha conclusão é... pessoas fazem a diferença!”*

Nicolas Farias, eleito *Colaborador Padrão* em 2015, reforça a ideia da diversidade ao afirmar que “o trabalho administrativo, assistencial, de hotelaria, recepção e tantos outros se equivale, pois, como em um quebra-cabeça, o jogo só estará completo se as peças se encaixarem”, diz. O Hospital Moinhos de Vento foi o primeiro emprego de Nicolas, que é deficiente físico, e foi promovido para analista de atendimento da Central de Guias e Atenção Médica.



## Comitê de Inclusão da Pessoa com Deficiência

Em 2011, foi instituído o *Comitê de Inclusão da Pessoa com Deficiência*, que é composto por uma equipe multidisciplinar (assistente social, arquiteta, engenheira de segurança do trabalho, médica do trabalho, pedagoga empresarial, entre outros profissionais).

Este comitê é responsável por realizar diversas ações voltadas à inclusão, dentre as quais se destacam o acolhimento inicial dos colaboradores com deficiência, bem como seu acompanhamento contínuo nas áreas em que atuam, a avaliação e adaptação dos postos de trabalho, sensibilização de gestores e colaboradores em geral através de atividades práticas e lúdicas, e oferece, também, capacitação em Libras (Língua Brasileira de Sinais) para colaboradores que atuam no atendimento e/ou que possuem colegas surdos no setor onde trabalham.

No último triênio, 105 colaboradores foram capacitados em Libras na Instituição. O curso, que ocorre *in company*, não tem custo para os colaboradores e é ministrado por professores qualificados, os quais atuam em consultorias parceiras do Programa. Os colaboradores surdos participam e auxiliam os alunos do curso em toda programação, através de visitas durante as aulas. Em retribuição, no dia da formatura os alunos preparam uma apresentação musical e teatral em Libras para homenagear os colegas surdos.

Segundo a assistente social Fátima Paz, que atende diretamente a esses colaboradores e suas famílias, “o trabalho é o que dá identidade para uma pessoa”. Assim, quando uma pessoa com deficiência entra no mercado de trabalho, passa a ter responsabilidades, um salário fixo, um grupo de colegas, e é como se começasse a existir como cidadão, o que é positivo não somente para a pessoa, mas também para sua família”. O “plantão social”, como é chamado este serviço, realizou 276 atendimentos a colaboradores com deficiência e 48 atendimentos a familiares, em 2016 e 2017.

Entre as atividades desenvolvidas pelo Serviço Social do Hospital junto a este público específico, cabe destacar: visitas constantes nas áreas; contato com a família; reuniões com responsáveis; acionamento de recursos comunitários nas situações de saúde, sociais e relativas à solicitação de benefício (passe gratuito, cadeiras de rodas, fraldas, aparelho auditivo e medicamentos) e acompanhamento em consultas médicas.

A inclusão de pessoas com deficiência no Hospital Moinhos de Vento tem contado com o apoio de uma rede de parcerias. Essa rede contempla entidades que atuam junto a este público específico: Fundação de Articulação e Desenvolvimento de Políticas Públicas para Pessoas com Deficiência e Pessoas com Altas Habilidades do RS (Faders); Associação dos Familiares e Amigos de Down (AFAD); Marista Unidades Sociais; Senac; Rede Social Murialdo; Pão dos Po-

bres; CIEE; Desenvolver; La Diversità; Egalitê; Atendimento e Assessoria Pedagógica Especializada (AAPE); Centro Municipal de Atendimento Educacional Especializado Lampadinha (CMAEEL); Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre, Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), entre outros.

## Algumas ações do Programa de Inclusão no último triênio

Além do acompanhamento dos colaboradores com deficiência, o *Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência* do Hospital Moinhos de Vento também se ocupa da realização de eventos e projetos para ampliar a conscientização de toda a comunidade para a necessidade da inclusão e o respeito à diversidade.

**Atividades de Sensibilização** – Em dezembro, na semana em que se celebra o Dia Internacional das Pessoas com Deficiência (3/12), são promovidas diversas atividades para o debate e a conscientização de toda a comunidade do Hospital, em relação ao tema, envolvendo também a comunidade externa. Foi o caso da ação de Natal realizada em 2016, que envolveu todos os colaboradores da Instituição em uma iniciativa de solidariedade e inclusão. Os alunos da Escola Estadual Especial Renascença, de Porto Alegre, receberam mochilas com material escolar doado pelos colaboradores para o ano letivo de 2017. O Hospital também se envolveu na pintura do refeitório da escola.

Nas dependências da Instituição, também cabe ressaltar as oficinas itinerantes, com a visita de membros do Comitê de Inclusão nas áreas, abordando o



assunto com colaboradores e lideranças, levando atividades lúdicas para que todos possam se colocar no lugar das pessoas com deficiência e sempre deixando uma mensagem sobre a importância da inclusão ao final da visita.



Outra atividade de sensibilização organizada pelo Comitê envolveu a participação de um grupo de teatro, composto por pessoas com deficiência, que levou até as áreas esquete teatral alusiva ao assunto, para uma reflexão sobre a importância de incluir e acolher essas pessoas no mercado de trabalho.



**Dia Nacional do Surdo:** anualmente, no Dia Nacional do Surdo (26 de setembro), são realizadas atividades comemorativas com a comunidade surda do Hospital em alusão à data, visando sempre à integração entre colaboradores surdos e ouvintes. Nos últimos anos, foram promovidas várias apresentações artísticas, envolvendo teatro, recital de poemas e interpretação de canções em Libras. Essas homenagens contam sempre com a participação de alunos dos cursos de Libras.

**Inclusão através da Aprendizagem:** esta é outra prática consolidada na Instituição. Para muitas famílias, que ainda possuem receios em deixar seus filhos com deficiência saírem de casa e tentar uma inserção no mercado de

trabalho, a aprendizagem profissional é uma forma de adaptação, uma vez que a carga horária é reduzida e não deixam de receber o Benefício de Prestação Continuada (BPC). Para uma adaptação tranquila e adequada, além do acompanhamento contínuo feito pelo Serviço Social e por demais membros do Comitê de Inclusão, é realizado o “Dia da Família”, momento em que os familiares são convidados a passar um turno com os aprendizes no Hospital. A programação inclui a apresentação do *Programa de Inclusão*, o vídeo com a história da Instituição, uma apresentação cultural dos alunos de Libras e um coffee de encerramento para integração com as lideranças. Ao final do evento, os familiares são convidados a conhecer o local de trabalho desses aprendizes.



Desde 2010, foram efetivados 23 colaboradores com deficiência, a partir do *Programa de Aprendizagem*, que será apresentado a seguir.

## Programa de Aprendizagem

A oportunidade do primeiro emprego é, atualmente, uma das das formas mais importantes de inclusão social. Viabilizar um espaço de prática para quem está se qualificando, com possibilidade real de aproveitamento posterior nas diferentes áreas da Instituição, tem sido um grande desafio do *Programa de Aprendizagem* do Hospital Moinhos de Vento.

Esse programa consiste na formação técnico-profissional sistemática de futu-



ros profissionais, desenvolvida por meio de atividades teóricas e práticas, organizadas em tarefas de complexidade progressiva.

Tais atividades ocorrem por meio de um *contrato de aprendizagem*, com base em programas organizados e desenvolvidos sob a orientação e responsabilidade de entidades habilitadas (Lei nº 8.069/90 Art. 62 e CLT Art. 428). A aprendizagem profissional poderá ser em função do nível de formação inicial, conforme Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) ou Arcos Ocupacionais.

O contrato de trabalho pode durar até dois anos e, durante esse período, o futuro profissional é capacitado na instituição formadora e na empresa, combinando qualificação teórica e prática. No Hospital Moinhos de Vento, podem participar do programa: jovens de 18 a 24 anos, que estejam matriculados e frequentando a escola, e pessoas com deficiência sem limite máximo de idade para a contratação.

No primeiro dia de aprendizagem prática, os participantes são acolhidos pela equipe de responsáveis pelo *Programa de Aprendizagem* no Hospital. Nesse dia, eles recebem orientações gerais sobre o programa e o mundo do trabalho, conhecem as dependências da Instituição através de uma visita guiada, recebem uniforme e crachá. Um dos principais objetivos desta acolhida, além de minimizar a ansiedade por se tratar do primeiro emprego, é estabelecer, desde o início, um vínculo com o aprendiz.

Além do acompanhamento contínuo da aprendizagem deste colaborador, é necessário um olhar sistêmico sobre seu contexto, já que, muitas vezes, são jovens que vivem em situações de vulnerabilidade social. Por essa razão, há acompanhamento sistemático com o Serviço Social do Hospital.

Como foi o caso de Rafael Oliverio, colaborador desde 2014, efetivado após período como aprendiz. Recebeu apoio para acessar a escola e concluir o Ensino Fundamental, acompanhamento familiar e cuidados com a saúde. Todos esses fatores contribuíram para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Após um ano de atividades no programa, já bem integrados na cultura organizacional do Hospital Moinhos de Vento, esses aprendizes podem participar de seleções internas para vagas efetivas. De 2016 até o fechamento deste relatório, 30 aprendizes foram efetivados na Instituição após participarem do *Programa de Aprendizagem*.

Gabriela Gonçalves é um desses exemplos. Começou como aprendiz no administrativo da Cardiologia, quando era estudante do Ensino Médio. Depois de um ano e cinco meses como aprendiz, tornou-se colaboradora na Recepção do Hospital, cargo que ocupa há um ano e três meses. Hoje, está no quarto semestre de Jornalismo na UFRGS e considera que o *Programa de Aprendizagem* do Hospital Moinhos de Vento foi fundamental para sua iniciação profissional.

O *Programa de Aprendizagem* recebeu vários reconhecimentos públicos nos últimos anos. O Fórum Gaúcho de Aprendizagem Profissional (FOGAP) conferiu à Instituição o Selo Gaúcho de Aprendizagem Profissional pela participação e pelo compromisso com os altos objetivos deste programa no Rio Grande do Sul.



O Hospital também participa de uma série de eventos de seus parceiros nesta área, como a Feira das Profissões da Rede Social Murialdo e da Fundação Pão dos Pobres, entre outros, sempre buscando fortalecer a integração com estes colaboradores aprendizes e valorizando o elo teoria e prática na vivência da aprendizagem.

## Participação feminina

Estudos da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2009) demonstram que as mulheres constituem 40% da força de trabalho mundial. No Brasil, dados do

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que o número de mulheres ocupadas com atividades laborais aumentou significativamente entre 1999 e 2009, 40,3% e 46,8%, respectivamente. Porém, esses percentuais são inferiores ao de homens ocupados, que, em 2009, correspondeu a 67,8% da população ativa, mesmo as mulheres sendo maioria na população em idade ativa (51,3%).

Mesmo com o aumento das mulheres na força de trabalho e em posições de liderança, o Instituto Ethos (2010) registra a existência de um afunilamento hierárquico, ou seja, as mulheres são encontradas em menores proporções conforme aumentam as atribuições de liderança e comando nas organizações.

De acordo com pesquisa recente do IBGE (2018), as mulheres no Brasil estão em situação desigual aos homens no que se refere aos cargos gerenciais, tanto no setor público quanto no privado. Considerando cargos gerenciais por sexo, segundo os grupos de idade e cor ou raça, 62,2% dos homens ocupavam cargos gerenciais, em 2016, contra 37,8% das mulheres.

A inserção da mulher no mercado de trabalho ainda remete a desafios e conflitos relacionados a preconceitos, acúmulo de atividades, assim como a própria superação feminina para desempenhar atividades antes vistas como exclusivamente masculinas.

A dupla jornada de trabalho feminina, em decorrência da maternidade, é outra questão que exige um olhar mais atento sobre a presença das mulheres no mercado de trabalho.

Contrariando este cenário nacional, no Hospital Moinhos de Vento, a presença da mulher é marcante, em todos os níveis hierárquicos, desde a origem da Instituição. As primeiras lideranças do Hospital foram mulheres e está na cultura da organização valorizar o trabalho feminino.



As mulheres estão em diferentes áreas e também na gestão da Instituição. Hoje, lideram os mais diversos processos e capitaneiam áreas estratégicas.

As mulheres ocupam a maioria dos cargos de liderança no Hospital Moinhos de Vento – 54,09%. Dos 90 gestores atuais, 49 são mulheres e, destas, 38% ascenderam a cargos de liderança por aproveitamento interno. Na Superintendência, composta por seis executivos, duas são mulheres, e uma delas foi promovida à função por aproveitamento interno. Dos 15 gerentes, oito são mulheres e todas também chegaram ao posto por recrutamento interno.

A superintendente assistencial Vânia Röhsig, há 26 anos no Hospital, começou como enfermeira na área de Nefrologia e foi tendo sua capacidade de gestão e liderança reconhecidas, passando a assumir novas responsabilidades na Instituição. “O Hospital sempre teve muito respeito pelo conhecimento e entrega de resultados de seus profissionais, independentemente de gênero”, observa.

Vânia construiu não somente sua carreira no Hospital, mas teve também o apoio da Instituição na retaguarda familiar. Suas duas filhas nasceram no Hospital Moinhos de Vento e ficaram na creche da Instituição dos 4 meses até os 5 anos de idade. “Hoje são duas jovens universitárias, de 19 e 21 anos, mas este suporte foi fundamental quando eram pequenas”, comenta.

A gerente de Enfermagem, Rubia Maestri, também considera que o Hospital foi apoiador em todas as suas fases de transição de carreira. Há 21 anos na Instituição, começou como trainee em 1997, passou pelas áreas de Emergência, CTI Adulto, liderança do Instituto de Educação e Pesquisa e está há quatro anos na gerência de Enfermagem. “O Hospital avalia e valoriza as competências e desempenho dos colaboradores e sempre foi muito aberto em todas as questões que envolvem a diversidade”, afirma.

A gerente de Estratégia Corporativa, Melina Schuch, está há 10 anos no Hospital Moinhos de Vento e começou como assistente de Marketing. Neste período,

do, recebeu apoio do Hospital para sua qualificação na área estratégica e chegou a representar a Instituição em eventos na África e nos Estados Unidos. “Está na cultura do Moinhos – aqui o diferente soma”, reforça.

Melina avalia que o ambiente do Hospital como um todo é propício à inclusão e diversidade. Liderando uma equipe multidisciplinar de 18 pessoas, ela vive diariamente este desafio de estabelecer trocas constantes com o seu grupo e com todas demais áreas da Instituição, independentemente de gênero, faixa etária, formação ou qualquer outra condição. “Há espaço para todos evoluírem e construírem juntos a transformação que buscamos”, avalia.

## Mulheres e mães

Muitas mulheres que atuam no Hospital Moinhos de Vento são também mães e contam com o apoio da Instituição nesta tarefa tão importante de criar seus filhos. O Hospital proporciona creche própria e conveniada para as crianças de 0 a 6 anos de idade, e o serviço é extensivo tanto às colaboradoras mulheres quanto aos colaboradores homens.

A Instituição estimula a educação, o cuidado e a proximidade de colaboradores e seus filhos. Cuidado e carinho com as crianças da creche do Hospital já fazem parte da cultura institucional, e o desenvolvimento e a relação familiar são sempre incentivados.

Durante as datas comemorativas, as crianças demonstram seus talentos em apresentações nas unidades ou nos eventos da Instituição, emocionando pais e colegas na plateia. As mães podem amamentar livremente os seus filhos, visitá-los em seus horários de intervalo e passear com eles pelo bosque.



# Avaliação e resultados do case

O Hospital Moinhos de Vento tem hoje 4.244 colaboradores, sendo 3.240 mulheres e 1.004 homens. A missão de Cuidar de Vidas está enraizada na cultura do Hospital e é fortemente percebida e compartilhada por seus colaboradores.

Para além de sua atividade-fim, que envolve o cuidado com os pacientes, a Instituição acredita na importância de cuidar de quem cuida e, por isso, desenvolve diversas práticas que promovem o respeito, a inclusão e a valorização das pessoas.

Na Pesquisa de Clima Organizacional de 2016<sup>2</sup>, 89% dos colaboradores responderam à afirmativa “Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim não é só mais um emprego”. A pesquisa também evidencia uma percepção muito positiva de todas as relações envolvendo idade, cor ou etnia, sexo e orientação sexual, confirmando o perfil de uma instituição inclusiva, que acolhe e respeita as diferenças.

Veja a opinião dos colaboradores sobre estes temas, no comparativo a seguir:

Indicador analisado	Clima 2014	Clima 2015	Clima 2016
As pessoas aqui são bem tratadas, independentemente de sua idade	84%	88%	87%
As pessoas aqui são bem tratadas, independentemente de sua cor ou etnia	89%	93%	91%
As pessoas aqui são bem tratadas, independentemente do seu sexo	91%	93%	92%
As pessoas aqui são bem tratadas, independentemente de sua opção (ou orientação) sexual	90%	93%	93%

## Convívio saudável de várias gerações

A Organização Mundial da Saúde (OMS) classifica a idade de 45 anos como início do envelhecimento do trabalhador. Projeções apontam que, a partir de 2030, somente a faixa etária acima de 45 apresentará crescimento populacional. O envelhecimento da força de trabalho é um desafio para as organizações, sociedade e governo, e o Hospital Moinhos de Vento já está atento a esta realidade.

No Hospital, a idade média das mulheres em cargos de chefia é de 42 anos, e para os homens, esta média é de 48 anos. Esse é também um indicador importante de inclusão, pois evidencia não ocorrer etarismo<sup>3</sup> na Instituição. Pelo contrário, mulheres e homens mais maduros são aproveitados no Hospital Moinhos de Vento e têm suas competências e habilidades valorizadas.

## Estímulo à educação

Como último aspecto, é importante ainda ressaltar que a inclusão se dá pelo acesso à educação, facilitado pela Instituição. O Hospital Moinhos de Vento apoia o colaborador que tem interesse em se desenvolver pessoal e profissionalmente. No último triênio, foram 72 colaboradores com 100% de bolsa para Ensino Fundamental e Médio. Além disso, são oferecidos 50% de subsidio ao colaborador que deseja cursar o Curso Técnico de Enfermagem do Hospital Moinhos de Vento. E ao profissional que tiver interesse em aperfeiçoar suas habilidades é oportunizado acesso a bolsa de 50% para cursar graduação superior em Enfermagem e Pós-Graduação.

Todos os cursos de pós-graduação do Hospital são passíveis de bolsa de estudos, conforme critérios estabelecidos pela Instituição, e contam com subsídio de 50%.

Para Você 

### Programa incentivo quem quer concluir os Ensinos Fundamental e Médio

Benefício de bolsas de estudo integras já atendeu 99 colaboradores



**Fabiana Inês dos Santos de Almeida**

Sempre estimulando a constante atualização de conhecimentos de todos os colaboradores, em 2010, o Hospital criou o programa "Incluir para o Desenvolvimento". Com ele, 99 colegas já concluíram o Ensino Fundamental e o Ensino Médio com bolsas de estudo integras, que cobrem desde a matrícula até o curso com o material didático e as mensalidades.

baseado em resultado de avaliação de competências, treinamentos realizados, entre outros. No caso dos colaboradores que concluíram o Ensino Fundamental e desejam seguir no Ensino Médio, é preciso passar pelo processo seletivo novamente.

"Esta oportunidade oferecida pelo Hospital é única para quem ainda não concluiu estas duas fases da vida escolar. Desta maneira, a Instituição investe e contribui com o caminho dos colaboradores, tendo como benefício a maior qualificação

**Tive meu nome no programa no início do ano passado e, em janeiro de 2018, concluí o Ensino Médio. Para mim, é uma**

Matéria sobre bolsas de estudo publicada na revista interna do Hospital



# Conclusão

Cuidar de vidas! Esse é o jeito Moinhos de celebrar as diferenças, cuidando das pessoas e acolhendo a diversidade, com respeito e oportunidades para todos.

Um grande time só se faz com a soma de todos. São muitas experiências bem-sucedidas, histórias de vida que foram modificadas, autoestima e cidadania resgatadas, talentos valorizados. Quando abraçamos a diversidade, ampliamos as vivências e experiências e adquirimos novas formas de ser e fazer.

Com mais de nove décadas de tradição e vanguarda na área da saúde, o Hospital tem promovido intensamente a cultura da inclusão, contribuindo para uma sociedade mais justa e com oportunidades para todos. A Instituição reafirma, assim, seu propósito de Cuidar de Vidas e inclui nesta missão o cuidado com todos os seus colaboradores.

Colocar-se no lugar do outro é uma premissa fundamental na gestão de pessoas do Hospital Moinhos de Vento. Acolher o diferente em todas as suas formas de expressão e, com isso, oportunizar o crescimento pessoal de todos e da organização como um todo.

Cada pessoa é diferente uma da outra e, juntos, todos somam. Homens, mulheres, independente de orientação sexual ou etnia, pessoas com deficiência, aprendizes, minorias – essa é a diversidade que circula pelos corredores do Hospital como um time coeso e harmônico, mas peculiar em suas individualidades.

A área de Recursos Humanos da Instituição mantém reuniões constantes com o Endomarketing do Hospital para a realização de projetos e eventos, sempre com foco na inclusão de todos.

Além disso, desde sua fundação, o Hospital Moinhos de Vento tem primado por uma postura ecumênica do ponto de vista religioso, respeitando todas as

crenças e culturas, tanto em relação a seus públicos internos quanto a pacientes e visitantes. A Pastoral atua fortemente no sentido de trazer amparo e conforto espiritual, independentemente do credo de cada pessoa que pela Instituição transita.

O Hospital Moinhos de Vento tem uma longa trajetória de diversidade e inclusão. Este é um feito que orgulha e aumenta a responsabilidade com todos que fazem parte desta comunidade. Sabemos que ainda há muito a avançar e seguiremos construindo um hospital inclusivo e que acolhe a diversidade.

# Referências

BAHIA, M. S. Responsabilidade social e diversidade nas organizações: contratando pessoas com deficiência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BOTINI, J. (coord). Deficiência e Competência: um programa de inclusão de pessoas portadoras de deficiência nas ações educacionais do Senac. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2002.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, v. 40, nº 3, p. 18-25, jul.-set. 2000.

IBGE – Pesquisa Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, 2018.

NERI, M. Retratos da deficiência no Brasil. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

NEVES, M. A. Anotações sobre trabalho e gênero. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, 2013, v.43, nº 149, p.404-421.

PEREIRA, Marie Françoise/ HANASHIRO, Darcy Mitiko. Demissão de Gestores mais velhos – reestruturação ou etarismo? V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – ANPAD Anais, Salvador, 2015.

SASSAKI, R.K. Inclusão: Construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro, 8ª ed. RJ: WVA, 2010.

# Informações sobre a autora

**Katherine Saibel** – Gerente de Desenvolvimento Humano do Hospital Moinhos de Vento desde 2010, é graduada em Psicologia pela Ulbra, com especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pela ESPM e MBA Executivo em Saúde pela FGV.



HOSPITAL  
**MOINHOS DE VENTO**

Affiliated with **JOHNS HOPKINS** International