



Cartilha

de Competências 2025



Sumário

01

Introdução

Conheça novo modelo de avaliação por competência
pág 4

01

Bem-vindo(a) à Cartilha de Competências do Hospital M'Boi

Nossa jornada de desenvolvimento começa aqui
pág 4

02

O que é Eixo Desempenho?

A forma que avaliamos a aplicação da competência nas atividades diárias e o cumprimento dos objetivos
pág 6

03

O que é Eixo Potencial?

Como avaliamos a capacidade de crescimento e evolução de carreira com base na aplicação das competências
pág 7

04

Corpo Clínico **pág 8**

05

Próximos Passos **pág 19**



Desenvolver pessoas é alinhar
propósito, prática e potencial

“

***O ativo mais valioso
de uma organização é
o seu capital humano.***

”

Peter Drucker



Avaliação por Competências: um novo olhar para o nosso desenvolvimento

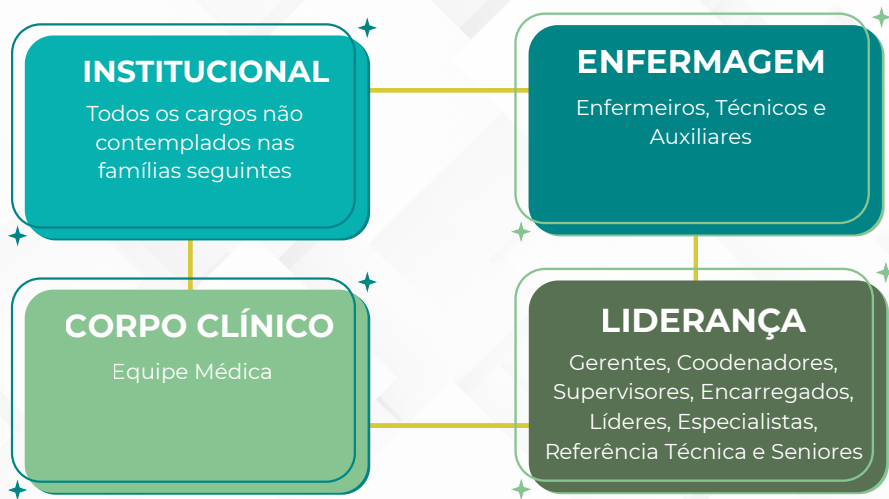
Evoluímos!

A partir do próximo ciclo, adotaremos o modelo de Avaliação **por Competências** como nome para o processo atual de Avaliação de Desempenho. Essa mudança não altera a forma como avaliamos ou somos avaliados, mas traz mais clareza sobre as habilidades e comportamentos necessários para o nosso desenvolvimento.

Não é apenas uma troca de nome. Antes, olhávamos apenas o que foi entregue (desempenho). Agora, o foco também está em **COMO** entregamos — ou seja, nas **atitudes, habilidades e comportamentos** que cada pessoa demonstra diante das atividades, desafios e oportunidades.

Com isso, nossa avaliação fica mais **completa e imparcial**, valorizando não só os resultados, mas também o potencial de cada profissional para evoluir na instituição.

Além da mudança no nome do Programa, alteramos também o **modelo de avaliação**. Anteriormente, cada cargo possuía um conjunto de competências que poderia chegar a até 22 competências a serem avaliados. Agora, separamos os cargos em quatro grupos, e cada grupo terá, **no máximo, 10 competências**. São eles:



Cada grupo possui seu book de competências organizadas em dois eixos:

- **Eixo Desempenho:** reflete a **efetividade** da aplicação de uma competência para atingir resultados **mensuráveis**.
- **Eixo Potencial:** **indica** a capacidade de crescimento ascensão profissional **na carreira, através de comportamentos observados**.

Dentro de cada eixo, teremos os comportamentos que evidenciam o nível de proficiência da competência.

Proficiência é o nível de domínio de uma competência demonstrada nas atividades diárias, incluindo tarefas complexas e a colaboração em equipe, e é avaliada nos eixos de Desempenho e Potencial.

Proficiencia na Prática

Na próxima página, você conhecerá em detalhes cada **Eixo e nível de Proficiência**.

Eixo Desempenho

Este eixo avalia a **eficácia** da aplicação de uma competência para **atingir resultados**. O desempenho é medido pela forma como a competência se manifesta nas suas **atividades diárias**, com base em indicadores quantitativos e qualitativos como o alcance de objetivos, a pontualidade e qualidade na entrega de projetos e soluções apresentadas.

É utilizada uma escala de proficiência com **5 pontos**, que visa proporcionar uma avaliação clara e objetiva.



INSUFICIENTE (IN)

Desempenho abaixo do esperado para a posição, com falhas frequentes no cumprimento das atividades e padrões estabelecidos.



REQUER MELHORIA (RE)

Desempenho abaixo do esperado, com variações ocasionais, mas não frequentes, de atendimento ao esperado em algumas áreas. Requer melhoria e um plano de desenvolvimento específico para melhorar/recuperar rapidamente o desempenho.



ATENDE O ESPERADO (AT)

Desempenho dentro das expectativas para a posição, com qualidade e eficiência adequada na execução das tarefas.



ACIMA DO ESPERADO (AC)

Desempenho acima das expectativas para a posição, com entregas de alta qualidade e complexidade, em boa parte do tempo.



EXCEPCIONAL (EX)

Desempenho que ultrapassa, na maior parte do tempo, às expectativas para a posição, com resultados excepcionais, entregas de alta qualidade, em atividades complexas, e alto impacto para a instituição.

Eixo Potencial

Este eixo mede a capacidade de **ascensão profissional** avaliando seu potencial para assumir **outras posições** ou atividades mais complexas dentro da posição atual. É observado através da **agilidade de aprendizado, capacidade de adaptação** e **visão sistêmica** para atuar em diferentes áreas e projetos.

Utilizamos a mesma escala de proficiência com **5 pontos**, voltadas em avaliar o Potencial.



POTENCIAL BAIXO (PB)

Potencial limitado que indica poucas possibilidades de assumir novas responsabilidades ou transitar em outras posições.



POTENCIAL MODERADO (PM)

Potencial promissor, com sinais de crescimento que indicam a capacidade de assumir, em médio/longo prazo, novas responsabilidades ou transitar em posições de baixa complexidade



POTENCIAL ADEQUADO (PA)

Potencial adequado e consolidado, apresentando competências que sugerem prontidão, de curto prazo, para assumir mais responsabilidades ou transitar em cargos do mesmo nível.



POTENCIAL ELEVADO (PE)

Alto nível de potencial, com competências bem desenvolvidas que indicam prontidão, em curto prazo, para transitar em posições de liderança ou funções com maiores responsabilidades.



POTENCIAL EXCEPCIONAL (PX)

Potencial extraordinário, com habilidades e competências que indicam prontidão imediata para assumir posições de alta complexidade e de alto impacto na instituição.

Competências Corpo Clínico

Precisão e ética
salvam vidas

Cuidado Centrado no Paciente

Atender aos pacientes, familiares e médicos com **qualidade e dedicação** a partir do entendimento das suas **necessidades específicas**, superando suas **expectativas** e fortalecendo a **confiança** na Instituição.

EX

É referência institucional no cuidado centrado ao paciente, atuando como mentor para outros profissionais, liderando iniciativas de aprimoramento da comunicação e da relação médico-paciente de maneira sistêmica, inspirando uma cultura de cuidado humanizado e garantindo que a voz do paciente e de seus familiares seja ativamente considerada na tomada de decisão do plano terapêutico.

AC

Atua de maneira exemplar, influenciando e servindo como referência para seus pares. Compartilha ativamente as melhores práticas para o cuidado, de forma consistente, busca dialogar com todas as equipes e lidera ações para a melhoria da experiência e da jornada do paciente. É proativo na comunicação e na gestão do cuidado, com grande influência positiva nos resultados institucionais.

AT

Mantém relacionamento de confiança com o paciente e familiares, prestando um atendimento humanizado e acolhedor, respeitando suas preferências no plano terapêutico, seus direitos, valores e crenças, orientando de forma didática, clara e objetiva sobre o diagnóstico e o plano de tratamento, de forma a garantir o seu entendimento e aderência.

RE

Presta cuidado técnico necessário, mas apresenta falhas na comunicação, falta de acolhimento e escuta ativa, adotando condutas e linguagem centrados apenas em questões técnicas, desconsiderando o contexto, a vontade e necessidades do paciente e familiar.

IN

Demonstra pouca empatia e comunicação inadequada com pacientes e familiares, ignorando informações importantes, com linguagem inadequada ou interrompendo o paciente com frequência, sem foco no bem-estar e no atendimento centrado na pessoa.

Busca Contínua de Melhores Resultados

Aprimorar processos/procedimentos e **solucionar** problemas para alcançar e/ou superar os resultados esperados.

EX

É referência em inovação, otimização de processos e busca por excelência, identificando oportunidades de melhoria com visão sistêmica, sempre elevando o padrão de qualidade e o cuidado com o paciente, sendo exemplo de boas práticas para a instituição e para o sistema de saúde.

AC

Atua proativamente como agente de inovação liderando e implementando melhorias nos processos e protocolos de sua área. Tem iniciativa e busca solucionar problemas complexos que impactam o desempenho e a qualidade do serviço prestado, gerando resultados positivos que influenciam a eficiência e o cuidado ao paciente em toda a instituição.

AT

Compromete-se em atingir os resultados estabelecidos pela área e pela instituição, aderindo a melhorias nos processos e práticas na sua especialidade e setor de atuação, de maneira proativa e propositiva, colaborando com novas ideias e ações, demonstrando sempre o compromisso com os valores institucionais.

RE

Identifica problemas e necessidades de mudança em sua área, mas demonstra pouca iniciativa para propor ou implementar soluções que possam gerar mudanças nos procedimentos do cuidado ao paciente.

IN

Demonstra resistência em aderir a novos processos e práticas no cuidado ao paciente e não contribui com ideias ou ações de melhorias, evitando assumir responsabilidades para mudanças na sua área de atuação.

Compromisso com a Geração e Disseminação do Conhecimento

Buscar **atualização contínua** e compartilhar **conhecimentos** para manutenção da atuação médica de **excelência** na Instituição.

EX

É referência institucional e está sempre disponível para disseminar seus conhecimentos e discutir suas experiências com outros profissionais da área e do sistema de saúde. Participa ativamente de fóruns, simpósios e projetos voltados a sustentabilidade e melhoria sistêmica do cuidado ao paciente.

AC

Atua ativamente como Mentor ou Instrutor em programas de capacitação interna, colaborando com a disseminação de conhecimento e práticas do cuidado. Age proativamente na liderança e formação de grupos de trabalho para discutir casos e disseminar as melhores práticas em sua especialidade, contribuindo para elevar o padrão técnico de seus colegas e residentes dentro da instituição.

AT

Está sempre preocupado em manter-se atualizado, participando de congressos, simpósios, discussões, reuniões clínicas e treinamentos institucionais para aprimorar suas práticas e compartilhar seus conhecimentos com seus pares, internos e residentes.

RE

Participa de iniciativas educacionais de forma pontual, mas apresenta dificuldade em compartilhar novos conhecimentos com seus pares, internos e residentes.

IN

Não demonstra interesse ou iniciativa em buscar novos conhecimentos, ensinar ou compartilhar suas práticas com seus pares, internos e residentes, limitando-se a suas atividades.

Visão do contexto da saúde

Contribuir para a **melhoria contínua** do sistema de saúde.

PX

Atua de maneira estratégica e efetiva, em nível sistêmico, nas formulações de novos protocolos e práticas, relacionando-se com associações, órgãos reguladores e outras instituições para influenciar a formulação de novas diretrizes e políticas públicas, contribuindo para o desenvolvimento da instituição e do sistema de saúde. Seu potencial para liderar o desenvolvimento e a sustentabilidade do sistema de saúde é reconhecido e se reflete em projetos e contribuições de grande impacto externo.

PE

É proativo para identificar e propor soluções de protocolos e processos que promovem melhorias significativas para a instituição. Envolve-se em discussões e projetos que visam a otimização dos fluxos, apoia a atualização de protocolos clínicos locais compreendendo seu desdobramento para o sistema de saúde.

PA

Compreende claramente o seu papel, as necessidades e diretrizes institucionais e do sistema de saúde, atuando de forma proativa na promoção de impactos positivos local e sistemicamente.

PM

Compreende seu papel, as necessidades e diretrizes institucionais e do sistema de saúde, mas tem pouca iniciativa e contribuição para a melhoria do sistema, atuando como ser passivo nessa relação.

PB

Apresenta dificuldade em compreender o seu papel, as necessidades e diretrizes da instituição e do sistema de saúde, ignorando-as e agindo de forma individualizada.

Compromisso com a Sustentabilidade da Instituição

Demonstrar curiosidade intelectual, criatividade e abertura para **novas ideias**, aplicando inovações que **melhorem a qualidade** do atendimento ao paciente.

PX

É referência em inovação, sustentabilidade e visão estratégica para a instituição, influenciando e liderando projetos, políticas públicas, protocolos e modelos de atendimento em âmbito sistêmico, proporcionando melhorias significativas para o sistema de saúde, perenidade da instituição e a excelência no cuidado ao paciente.

PE

Atua como um agente de inovação interna, liderando projetos e iniciativas que aprimoram a eficiência e a qualidade do cuidado, otimizando a operação para garantir a sustentabilidade e longevidade dos serviços prestados ao paciente. Sua visão e proatividade impactam diretamente a saúde operacional e a capacidade de inovação da instituição.

PA

Compreende muito bem o seu papel na sustentabilidade da instituição, aplicando de forma proativa novas ideias, utilizando, de forma racional, os recursos em sua rotina de trabalho. Suas ações melhoram a eficiência e a qualidade do cuidado ao paciente, contribuindo para a reputação, excelência do atendimento e sustentabilidade institucional.

PM

Reconhece a necessidade de aprimoramento e novas soluções para atendimento de melhor qualidade, garantindo mais acesso a população e por mais tempo, mas não demonstra iniciativa para trazer novas ideias, mantendo-se passivo diante de problemas.

PB

Apresenta dificuldade em compreender o impacto de seu trabalho e da sua área na eficiência e sustentabilidade financeira da instituição.

Relacionamento Interpessoal/Colaboração

Estabelecer **bons relacionamentos** com todas as pessoas, tendo como base a educação, flexibilidade e respeito à diversidade, **exercitando o espírito de equipe**.

PX

Lidera iniciativas institucionais para fortalecer a cultura de colaboração, identificando e agindo proativamente na resolução de conflitos entre as equipes. É capaz de construir pontes e conexões entre diferentes equipes e categorias para melhorar o clima institucional e favorecer o cuidado integral ao paciente.

PE

Atua como facilitador para o trabalho em equipe, construindo conexões, estimulando e promovendo a participação de diferentes profissionais e categorias na otimização dos fluxos de trabalho e definições do cuidado ao paciente.

PA

Estabelece bons relacionamentos com seus pares, equipe multidisciplinar, pacientes e familiares, com base na educação, flexibilidade e respeito, colaborando e servindo de exemplo de conduta ética para sua área.

PM

Participa de discussões intra e interdisciplinares, porém demonstra resistência e inflexibilidade, ignorando informações relevantes que entende como discordantes da sua maneira de pensar.

PB

Apresenta dificuldade nos relacionamento e trato com as pessoas, utilizando tons autoritários, impacientes ou desrespeitosos, estando frequentemente envolvido em conflitos na sua própria equipe e/ou com outros times do hospital, médicos e multidisciplinares.



A nossa jornada não termina aqui, ela apenas evolui. A partir de agora, nosso foco se amplia: além de valorizar o que entregamos, vamos celebrar **como** entregamos. É nas nossas **atitudes, habilidades e comportamentos** que reside a nossa verdadeira força.

A cada dia, ao **cuidar de todas as pessoas**, ao buscar ser o **melhor em ser melhor** e ao **crescer juntos** com um aprendizado vibrante, construímos não apenas um hospital, mas uma cultura de excelência e propósito. A sua **proficiência** — o seu **domínio das competências** no dia a dia — é o que nos move para o **próximo nível**.

Vamos juntos **transformar** o **potencial** em prática, impulsionando a nossa carreira e o futuro do nosso hospital. Seu **desenvolvimento** é o nosso **maior objetivo**.

Cultura e Pessoas

Cuidar de
TODAS
as pessoas

MELHOR
em ser
MELHOR

Lugar de
CRESCER
juntos!

Superação
COM
APRENDIZADO

VIBRANTES
&
POSITIVAMENTE
intensos