



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

Enfermagem **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

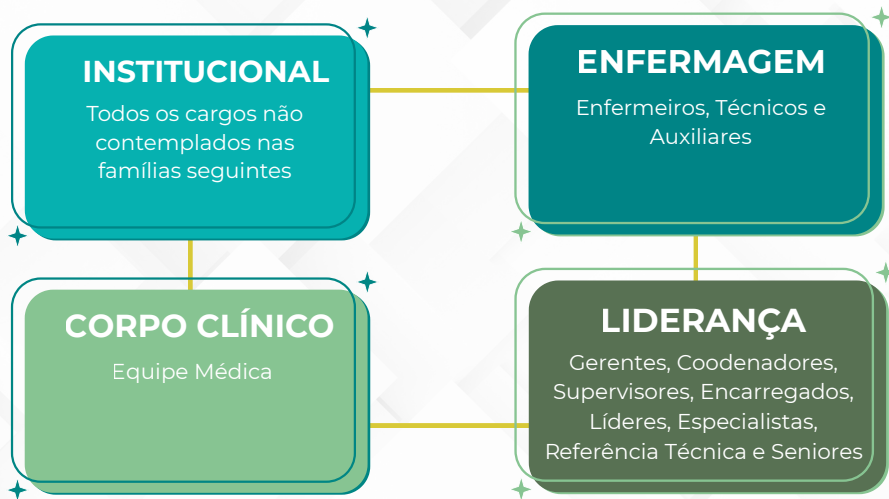
Evoluímos!

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 Enfermagem

Cuidar com atenção
e *empatia*

Competência Técnica

Realizar **análise crítica** e adequada de dados clínicos para tomada de decisão. **Aplicar** de forma prática **as melhores evidências científicas**.

EX

É referência no manejo das melhores técnicas assistenciais para a instituição, sendo reconhecido pelo amplo conhecimento e domínio técnico da sua área de atuação, pela influência e compartilhamento de seus conhecimentos com as equipes. Demonstra elevado senso de responsabilidade com a excelência no cuidado ao paciente.

AC

Analisa criticamente os dados clínicos, de forma proativa, antes de executar os procedimentos, prevenindo erros, antecipando-se às necessidades do paciente para otimizar a eficácia do tratamento. É reconhecido por sua liderança técnica, e atua como exemplo para colegas, compartilhando ativamente as melhores práticas para elevar o padrão de excelência de sua área.

AT

Executa os procedimentos técnicos da sua função de forma segura, baseando suas decisões e ações nas melhores práticas, procedimentos e evidências definidas pela instituição

RE

Utiliza os procedimentos técnicos de forma reativa e inconsistente, necessitando de validação ou orientação constante para seguir corretamente o que é exigido.

IN

Apresenta dificuldade em executar procedimentos técnicos, apresentando erros ou omissões frequentes, mesmo em tarefas básicas, exigindo supervisão e correção constantes.

Trabalho em Equipe Assistencial

Trabalhar com base no **aprendizado mutuo** e **respeito**, exercendo uma **prática interprofissional colaborativa**.

EX

É referência institucional em colaboração e trabalho em equipe, sendo reconhecido por sua capacidade de influenciar e articular a integração entre diferentes áreas da instituição. Lidera iniciativas de melhoria de processos e procedimentos assistenciais, construindo pontes que geram alto impacto e eficiência no cuidado ao paciente de forma sistêmica.

AC

Atua proativamente como um multiplicador de conhecimento e influenciador de boas práticas em sua área, incentivando a colaboração e a troca de conhecimentos entre as equipes, oferecendo suporte ativo ao aprendizado dos colegas, tornando-se um facilitador para o crescimento coletivo.

AT

Colabora ativamente com os profissionais da sua área, compartilhando informações e conhecimentos de forma clara, garantindo que os procedimentos sejam aplicados corretamente para o melhor cuidado ao paciente.

RE

Coopera de forma reativa, apenas quando solicitado, demonstrando dificuldade em se adaptar às rotinas de trabalho da equipe, necessitando de orientações constantes para compartilhar informações.

IN

Apresenta dificuldade em trabalhar em equipe, atuando de forma isolada, omitindo informações essenciais dos colegas ou se recusando a cooperar.

Resiliência e Capacidade de Resposta

Ser capaz de transformar as **mudanças em oportunidades**. **Detectar** e se antecipar a potenciais ameaças, adotando ações **preventivas e proativas**. Negociar **soluções** para um ambiente de trabalho **sustentável e seguro**.

EX

Possui elevada estabilidade emocional, adaptabilidade e foco em resultados. Está sempre atento ao ambiente de trabalho para identificar possíveis problemas ou oportunidades de melhoria que possam impactar a operação, atuando de forma proativa e colaborativa na busca por soluções que impactam os resultados institucionais.

AC

É um exemplo de resiliência para a equipe e a área em momentos de pressão e mudança, mantendo a calma e a clareza. Atua de forma proativa como negociado e solucionador de problemas, colaborando e implementando soluções eficazes que garantem a continuidade e a qualidade do trabalho sob quaisquer circunstâncias.

AT

Mantém a calma e a eficácia ao lidar com pressões e mudanças repentinas, atuando de forma colaborativa para negociar e implementar soluções que resolvam os problemas. Assume mudanças e desafios como oportunidades para inovação e crescimento profissional, buscando formas para aprender e desenvolver novas habilidades.

RE

Possui dificuldade em lidar com as adversidades, demonstrando pouco foco e proatividade, reagindo de forma negativa as mudanças.

IN

Demonstra resistência a mudanças mesmo quando são necessárias, reage de forma negativa a situação de pressão e evita enfrentar as situações desafiadoras, agindo com procrastinação.

Sustentabilidade

Preocupar-se com a proteção do meio ambiente e preservação de recursos naturais. Baseia suas condutas na **eficiência e redução de desperdício**. Capacidade de sugerir e implementar **melhorias sustentáveis** nas operações, promovendo **práticas mais responsáveis**.

EX

É um agente de mudança com alta responsabilidade sustentável. Atua de maneira sistêmica com foco em condutas eficientes e que promovam redução de desperdício. Alta capacidade de influenciar e implementar melhorias sustentáveis nas operações, promovendo práticas mais responsáveis.

AC

Participa ativamente de projetos sustentáveis que visam reduzir o impacto ambiental das operações diárias, utilizando, de forma racional os recursos, no respeito ao meio ambiente, na promoção da responsabilidade social e econômica da instituição.

AT

Utiliza de forma racional os recursos, no respeito ao meio ambiente, na promoção da responsabilidade social e econômica da instituição. Colabora de maneira efetiva para práticas de gestão responsável de resíduos, garantindo que sejam descartados de maneira adequada e segura.

RE

Adota postura imprudente e desconhece as políticas internas ou os compromissos institucionais relacionados à sustentabilidade.

IN

Toma decisões sem avaliar o todo, não atua para evitar o desperdício, fazendo mau uso de recursos da instituição.

Cuidado Centrado na Pessoa

Conhecer o modelo assistencial. Colocar na prática o **modelo de atendimento HMMD**: segurança, empatia e respeito (**Jeito de Ser**) e seus componentes na **realização** de todas as suas atividades, colocando o paciente, família e acompanhante no **centro do cuidado**. Estabelece **vínculos**, respeitando a diversidade e equidade.

PX

Cria e influencia ambientes onde as pessoas se sentem seguras, acolhidas e respeitadas. É inspiração para colegas, sendo reconhecido como referência pelos pares e clientes, baseado em atitudes centradas na pessoa. Suas ações geram impacto mensurável na satisfação, bem-estar e engajamento das pessoas na instituição.

PE

Demonstra sensibilidade genuína às necessidades das pessoas, tratando-as de forma justa e equitativa. Adapta estratégias, linguagens e abordagens, explicando procedimentos e tratamentos de forma compreensível, mostrando empatia e respeito pelas preocupações e dúvidas dos pacientes e suas famílias.

PA

Aplica de forma consistente o modelo assistencial M'Boi, garantindo segurança, empatia e respeito em todas as interações com pacientes, acompanhantes e familiares.

PM

Aplica de forma inadequada o modelo assistencial M'Boi, pouca sensibilidade e empatia as necessidades dos pacientes, acompanhantes e familiares.

PB

Desconsidera as necessidades e preferências do paciente, atuando sem levar em conta a individualidade de cada pessoa. Comunica-se de forma inadequada, demonstrando falta de empatia e acolhimento.

Coordenação do Cuidado

Coordenar o cuidado ao paciente, identificando necessidades e gerenciando recursos de forma **proativa** para garantir segurança, sustentabilidade, qualidade e equidade. **Facilita** a jornada do paciente, **promovendo valor** por meio da assistência e educação em saúde.

PX

Atua como referência na coordenação do cuidado, implementando melhorias nos fluxos, inovando na gestão de recursos e promovendo ativamente a educação em saúde, impactando a qualidade e a equidade do cuidado prestado pela instituição e pelo sistema de saúde.

PE

Demonstra proatividade para promover melhorias, identificando não somente as necessidades do paciente, mas oportunidades no processo para mitigar os riscos que possam comprometer a segurança e a qualidade do cuidado ao paciente.

PA

Comunica-se de forma eficiente entre todos os envolvidos no cuidado ao paciente, utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente e assegurando que o plano de tratamento esteja alinhado às suas necessidades e de acordo com os padrões estabelecidos.

PM

Identifica necessidades básicas do paciente, mas não apresenta proatividade na gestão e tem dificuldade de priorizar ou integrar essas necessidades no plano de cuidado já determinado.

PB

Apresenta dificuldade em identificar as necessidades e recursos para o melhor tratamento do paciente, precisando constantemente de ajuda para determinar as ações de cuidado.

Liderança Adaptativa

Inspira e lidera na busca do **propósito institucional** e alcance de metas de forma empoderada. Diante de mudanças frequentes, é capaz de se **adaptar e preparar** o ambiente de trabalho para que continue **saudável e sustentável**, construindo um time seguro e confiante frente as disrupções inesperadas.

PX

Atua como um agente de mudanças, antecipando-se às mudanças que possam impactar a operação e o cuidado ao paciente, preparando o ambiente e o time para situações imprevistas, propondo novas formas de trabalho que estejam alinhada ao propósito institucional.

PE

Lidera, de forma proativa, as crises e imprevistos, assumindo um papel de facilitador das melhores práticas para estabilizar e dar segurança ao time, controlando, de maneira eficaz, possíveis riscos para a operação e cuidado do paciente.

PA

Adapta-se rapidamente a mudanças, agindo de forma assertiva, ajustando suas atividades junto a seus superiores, mantendo a equipe informada e engajada para a eficiência do trabalho.

PM

Reconhece às necessidades de mudança, mas tem dificuldade em se adaptar, ajustar suas próprias tarefas e em colaborar com a equipe para reorganizar o trabalho, gerando sobrecarga e ineficiência.

PB

Apresenta dificuldade em se adaptar a novos cenários, demonstrando resistência, insistindo em métodos ou decisões que já não se aplicam ao novo cenário, atrasando a evolução dos processos e equipe.

Consciência situação Coletiva

Organizar pensamentos **identificando** **riscos** e compartilhando preocupações com a equipe. Exercer **vigilância** **contínua**, promovendo interação e corresponsabilidade. **Capacidade de cumprir prazos** estabelecidos em tarefas, demonstrando **compromisso** com as **responsabilidades atribuídas**.

PX

Atua como referência assistencial na instituição, aprimorando proativamente os mecanismos de comunicação e vigilância da equipe, antecipando riscos e garantindo que a consciência situacional seja uma prática habitual, reforçando os valores institucionais.

PE

Atua como um influenciador das melhores práticas em sua área, promove a responsabilidade coletiva, encorajando a equipe a assumir seus resultados, promovendo um ambiente de colaboração e apoio mútuo.

PA

Identifica e avalia potenciais riscos para a operação, compartilhando preocupações relacionadas à segurança e ao bem-estar coletivo com a equipe para evitar problemas futuros e atrasos nas entregas programadas.

PM

Compartilha situações básicas durante os plantões, mas não contextualiza a equipe sobre os acontecimentos, mudanças de processos, necessidades emergenciais, dificultando a identificação dos potenciais riscos para a operação.

PB

Não estrutura seus pensamentos nem compartilha informações com o time, desconsiderando os riscos normas coletivas da área, atuando apenas com foco individual ou conveniência.

Geração de novos conhecimentos e inovação

Fazer sugestões para **otimizar métodos, procedimentos**, melhorar sistemas, agilizar fluxos, reduzir burocracia, custos e controles mais eficientes. **Usar ferramentas digitais** que **facilitem** a rotina assistencial. **Buscar aprendizado contínuo** dentro e fora da área de atuação, levando em consideração as novas evidências científicas e tendências de mercado.

PX

É referência em sua área para a instituição, buscando aprendizado contínuo para implementar melhorias, capacitar os times sobre novas práticas e o uso de ferramentas digitais, realizando ações que vão além da sua atribuição, colaborando com projetos que impactam a eficiência e a qualidade do cuidado público.

PE

Implementa e faz sugestões de melhoria para otimizar os processos da área, buscando soluções para reduzir custos e melhorar controles, atuando como um agente de transformação e servindo de exemplo para as demais equipes.

PA

Busca aprendizado contínuo, mantendo-se informado sobre novas práticas da enfermagem, fazendo sugestões para otimizar os métodos e procedimentos da área, visando a eficiência e a eficácia do processo.

PM

Participa de treinamentos e capacitações, questiona práticas desatualizadas, utiliza ferramentas digitais básicas, mas de maneira reativa, sem buscar aprimoramento das atividades rotineiras.

PB

Não busca desenvolvimento e recusa a participar de treinamentos e atualizações, resistindo a práticas antigas e desatualizadas de trabalho, aplicar novos protocolos ou fazer o uso de ferramentas digitais para melhorar a rotina de trabalho.



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