



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

Institucional **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

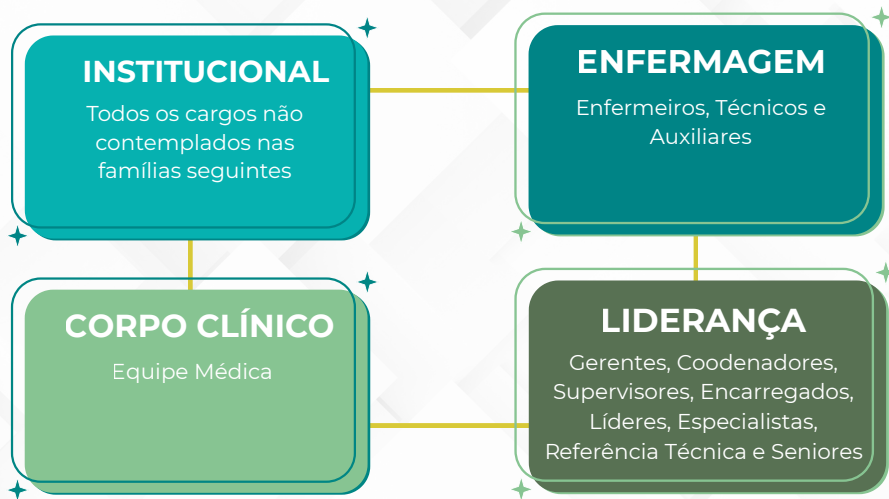
Evoluímos!

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.

Proficiência 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 Institucionais

Responsabilidade
e ética *nos guiam*

Organização e Planejamento

Planejar e **organizar** atividades de forma **estratégica**, alinhadas aos **objetivos da área**, definindo **prioridades** conforme os **critérios estabelecidos**, para garantir **agilidade** e **eficiência** nos processos.

EX

Apresenta alta capacidade para planejar ações em nível intradepartamental, com visão de longo prazo. Estrutura planos de ação considerando os impactos institucionais, conectando os objetivos do setor com resultados institucionais, mantendo a consistência, confiabilidade e consolidando-se como referência para os demais colaboradores.

AC

Demonstra alta capacidade de priorização, fazendo escolhas estratégicas que otimizam o tempo e os recursos, antecipando riscos e propondo soluções que beneficiam não apenas sua área, mas também processos interdependentes.

AT

Realiza adequadamente a gestão do tempo, priorizando e garantindo que o tempo e os recursos sejam dedicados de forma consistente às atividades mais relevantes para sua área.

RE

Realiza planejamento de forma ineficiente e não organiza adequadamente o tempo. Deixa de estabelecer metas e cronogramas claros, o que resulta em entregas inconsistentes na maior parte do tempo.

IN

Apresenta dificuldade em planejar-se para priorizar tarefas e cumprir prazos. Atua de forma reativa às demandas, atrasa entregas e compromete os objetivos da área.

Comunicação e Interação

Interagir com as pessoas de maneira **assertiva**, apresentando **facilidade para ouvir, compreender e argumentar** com **coerência** e **clareza**, promovendo feedback sempre que necessário

EX

Comunica-se de forma estratégica e implementa práticas de comunicação que fortalecem a transparência e integração com todas as áreas da instituição. Promove diálogos construtivos com todos os níveis, atuando como referência e influencia para os demais colaboradores.

AC

Comunica-se de forma clara e assertiva, garantindo alinhamento entre áreas, antecipando-se a possíveis ruídos de informação, garantindo interação eficaz e escuta ativa, mesmo diante de pontos de vista divergentes do seu.

AT

Comunica-se com clareza e objetividade, evitando dúvidas e mensagens confusas, garantindo que a informação seja transmitida de maneira eficaz.

RE

Demonstra dificuldade em interagir de forma construtiva, ouvindo de maneira superficial e apresentando falhas na compreensão do ponto de vista dos outros, o que resulta em ruídos na comunicação e mal-entendidos.

IN

Apresenta dificuldade em praticar a escuta ativa e em comunicar-se de forma clara e objetiva. Recorre por vezes a uma linguagem inadequada ao público ou ao contexto e reage de forma negativa a opiniões divergentes.

Colaboração e Trabalho em equipe

Colaborar de forma **eficaz** com **as pessoas**, promovendo um **clima produtivo** e **saudável** para alcançar as **metas e objetivos institucionais**.

EX

Estimula o engajamento e a motivação das pessoas com quem interage, envolvendo-se no desenvolvimento das pessoas, promovendo uma integração intradepartamental, através da influência, assumindo responsabilidades, valorizando entregas coletivas e promovendo sinergia para impactar positivamente a cultura organizacional.

AC

Coopera ativamente com todos, independente do setor, criando e fortalecendo relacionamentos saudáveis, respondendo de maneira construtiva às ideias e sugestões dos outros. Facilita e media a resolução de problemas coletivos com foco no bem comum, valorizando as entregas coletivas e colaborando na implementação das mesmas.

AT

É prestativo e colaborativo com todos, auxiliando na execução das atividades, contruindo e mantendo relacionamentos interpessoais saudáveis para que os objetivos da área sejam alcançados.

RE

Atua de maneira mais individual, auxiliando inadequadamente nas atividades coletivas, demonstrando desinteresse pelos objetivos do grupo e não ouvindo as pessoas de forma assertiva.

IN

Demonstra dificuldade em cooperar e se relacionar com a equipe, se envolve em conflitos constantemente, priorizando seus próprios interesses e não respeita as opiniões e decisões do grupo.

Comprometimento

Comprometer-se a superar os **desafios** da área, **empenhando-se** para **cumprir** os objetivos planejados

EX

Demonstra alto comprometimento com os objetivos da área e institucionais, assumindo a responsabilidade por suas entregas, conectando a equipes e objetivos da área aos resultados estratégicos da instituição, inspirando e sendo exemplo de comprometimento e propósito com o trabalho.

AC

Apresenta proatividade, se colocando sempre à disposição para ajudar e colaborar com as atividades e entregas críticas além do seu escopo, quando necessário, garantindo a continuidade dos processos mesmo em situações críticas.

AT

Compromete-se com as entregas dentro dos prazos estabelecidos, buscando sempre o melhor resultado, dentro dos padrões de qualidade esperados para a posição.

RE

Demonstra dificuldade em cumprir os prazos estabelecidos, com atraso frequente nas entregas, baixo engajamento e pouco envolvimento nos objetivos da área.

IN

Demonstra desinteresse por seus objetivos, com constante falta de iniciativa e senso de responsabilidade, não realizando as entregas estipuladas dentro dos prazos acordados.

Rapidez de Resposta

Ser ágil nas respostas e **atender** às demandas dentro dos **prazos estabelecidos**, comprometendo-se apenas com o que pode efetivamente **entregar**.

EX

Possui alta capacidade de análise, ação e resposta para minimizar os impactos e atrasos nos fluxos institucionais, agindo com extrema agilidade, racionalidade, precisão e proatividade, mesmo em contextos críticos e complexos, realizando todas as entregas com velocidade e excelência, sendo reconhecido como referência institucional.

AC

Possui alto grau de senso de priorização, análise crítica e negociação para tomar decisões ágeis e disponibilizar rapidamente os recursos necessários para resolver questões ou atender a demandas urgentes, sem perder o foco com a qualidade.

AT

Age rapidamente, avaliando e organizando as tarefas e entregas de acordo com a urgência e importância, garantindo que as respostas sejam eficazes e não impactem na operação.

RE

Evita decisões ou depende sempre de acompanhamento da liderança, não agindo prontamente para atender as demandas que são atribuídas.

IN

Dificuldade em priorizar tarefas de acordo com as necessidades, perdendo os prazos ou respondendo fora do esperado. Não possui senso de urgência!

Eixo Potencial

Flexibilidade e Resiliência

Adaptar-se rapidamente às **mudanças institucionais** e aprender com elas, mantendo sempre uma **atitude proativa e positiva** diante dos desafios.

PX

Alta capacidade de adaptação e mentalidade de crescimento, mesmo se exposto a processos fora do seu escopo, buscando aprendizado contínuo para adquirir novos conhecimentos e habilidades para se adaptar a novas demandas, assumindo sempre um papel de agente de mudança para influenciar os demais colaboradores da instituição.

PE

Adapta-se rapidamente às mudanças, reorganizando prioridades para apoiar os processos da área e necessidades de mudança, mantendo qualidade, tomando decisões eficazes, mesmo em ambientes dinâmicos e em constante transformação, atuando como exemplo para os demais colaboradores.

PA

Flexível e adaptável a diversos cenários, sempre preparado para mudar sua rotina de trabalho de acordo com as necessidades da área, sem rigidez ou resistência.

PM

Baixa adaptação as mudanças, não reagindo adequadamente as sugestões de melhoria, focando apenas nos obstáculos e não em soluções.

PB

Dificuldade em lidar com pressão, perdendo o controle emocional, reagindo negativamente a mudança de processos, rotinas ou prioridades, afetando o ambiente ao seu redor.

Eixo Potencial

Autodesenvolvimento e Autoconsciência

Identificar e aceitar suas próprias **necessidades de desenvolvimento**, investindo tempo e energia para **aprimorar conhecimentos técnicos, comportamentais** e adquirir **novas habilidades** de forma **autônoma e proativa**.

PX

Alto comprometimento com seu crescimento pessoal e profissional, com profundo conhecimento dos pontos de melhoria, abertura genuína para feedbacks e plano de desenvolvimento altamente estruturado para apoiar no seu desenvolvimento contínuo, sendo referência de maturidade e evolução profissional dentro da instituição.

PE

Reconhece com clareza suas forças e limitações, buscando periodicamente, através de ferramentas de autoconhecimento, compreender suas necessidades de desenvolvimento para potencializar seus pontos fortes, buscando feedback com sua liderança, pares e clientes para medir sua evolução e ajustar comportamentos e decisões.

PA

Comprometido com seu desenvolvimento, buscando constantemente crescimento e evolução contínua em diversas áreas da vida, demonstrando autoconhecimento sobre pontos fortes e de oportunidades de melhoria.

PM

Dificuldade em reconhecer falhas ou atitudes inadequadas, não estabelece objetivos claros de evolução no conhecimento, carreira ou comportamento, com necessidades frequentes de direcionamento.

PB

Desconhece as próprias limitações e possui postura reativa frente a feedbacks, ignorando as oportunidades de aprendizagem, capacitação ou melhoria contínua.

Inteligência Emocional

Reconhecer, compreender e gerenciar as **próprias emoções** de maneira eficaz, construindo **relacionamentos saudáveis** para um **ambiente de trabalho** colaborativo e positivo.

PX

Alta capacidade de estabelecer relações de confiança em todos os níveis, extrapolando sua área, demonstrando equilíbrio emocional para lidar com situações de estresse e pressão de maneira construtiva, recuperando-se rapidamente dos contratempos e influenciando positivamente o ambiente.

PE

Altas habilidades de controle emocional, social, comunicação e mediação de conflitos, com domínio para promover relacionamentos saudáveis, ambientes psicologicamente seguros e colaborativo com seus líderes, pares ou subordinados.

PA

Alto controle sobre suas emoções, com comportamentos positivos e construtivos, especialmente em situações desafiadoras e mudanças frequentes no ambiente de trabalho.

PM

Baixo controle emocional, com constantes variações de humor, principalmente em conversas difíceis ou situações de pressão, conduzindo-as de maneira inadequada.

PB

Dificuldade em compreender e lidar com as próprias emoções, apresentando comportamentos instáveis ou ríspido, demonstrando pouco interesse pelas emoções ou percepções dos outros.

Empatia e Cuidado Centrado na Pessoa

Entender e atender às necessidades das pessoas com quem interage, proporcionando um atendimento justo, personalizado e humanizado.

PX

É referência no acolhimento, demonstrando prontidão para ajudar, acolher e liderar projetos voltados a melhoria da experiência dos colaboradores e pacientes, contribuindo para uma cultura institucional humanizada, inspirando comportamentos de cuidado e empatia nos outros por meio do exemplo.

PE

Demonstra alta sensibilidade e empatia no cuidado, buscando sempre promover o bem-estar de todos com quem interage, colaborando de maneira positiva para um clima institucional saudável.

PA

Possui habilidade para acolher com gentileza e amparo, dedicando-se principalmente aos mais necessitados, respeitando as individualidades e personalizando seu atendimento de acordo com as necessidades individuais.

PM

Apresenta dificuldade na escuta ativa e na compreensão do ponto de vista dos outros, mostrando-se resistente e desatento a importância de personalizar o cuidado ou atendimento conforme as necessidades individuais.

PB

Demonstra reatividade e impaciência nas interações, interrompendo a fala do outro ou invalidando seus sentimentos, gerando relacionamentos superficiais e distantes.

Melhoria Contínua

Comprometer-se com a **excelência operacional**, alto padrão de **qualidade**, focando na **satisfação** dos pacientes, colaboradores e parceiros, em todos os aspectos

PX

Possui amplas habilidades para inovar e trazer excelência para os processos institucionais, identificando e agindo, de forma sistêmica, nas oportunidades de melhorias para elevar o padrão de qualidade, sendo referência para os demais colaboradores da instituição.

PE

É altamente focado nas oportunidades de melhoria dos processos da sua área para aprimorar sua maneira de trabalhar, gerando ideias, engajando e influenciando a participação de seus pares na promoção da qualidade.

PA

Proatividade para identificar e propor melhorias nos próprios processos de trabalho, trazendo novos conhecimentos e práticas para otimizar suas rotinas, contribuindo de forma consistente para a eficiência de suas entregas.

PM

Dificuldades em aplicar os conhecimentos e ferramentas, adquiridos em treinamentos, na sua rotina de trabalho, necessitando de direcionamento constante para identificar e implementar pequenas melhorias em suas atividades.

PB

Demonstra resistência a mudanças ou a novas metodologias, ignorando as oportunidades de aprimoramento em seus processos e rotinas, apegando-se as práticas antigas e ineficientes 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