



MANUAL

GESTÃO POR COMPETÊNCIA

HOSPITAL DOM ORIONE

INOVAÇÃO COM QUALIDADE E ÉTICA CRISTÃ

Sumário

01. Introdução	02
02. Palavra da Diretoria	03
03. Missão, Visão e Valores da Instituição	05
04. Logo, Símbolo e frase de Gestão por Competências	06
05. Conceitos Estratégicos de Gestão por Competências	06
06. Metodologia de Avaliação	08
07. Protocolo de Feedback	11
08. Termo de Entrega de Manual	19

01. Introdução

A nossa Instituição Hospital Dom Orione tem o privilégio de disponibilizar para todos os gestores este **Manual de Gestão por Competências, para líderes**, com o Protocolo de Feedback - resultado da participação dos gestores em busca de um mesmo objetivo: **Transparência nas avaliações**.

Este manual é um guia indispensável e deverá ser usado como ferramenta de uso prático para os Gestores dentro da Instituição (tanto para os que serão avaliadores quanto para os líderes avaliados).

02. Palavra da Diretoria

Bem-vindo ao Manual de Gestão por Competências do Hospital Dom Orione, uma ferramenta essencial para alinhar talentos, habilidades e conhecimentos à nossa missão institucional. Este manual é mais do que um conjunto de diretrizes; é um mapa que guia a gestão de nossos recursos mais valiosos - nossos colaboradores - de forma eficiente e eficaz.

No ambiente dinâmico e desafiador da saúde, a gestão por competências surge como uma abordagem estratégica indispensável. Ela permite que gestores identifiquem, desenvolvam e aproveitem as competências essenciais de cada membro da equipe, maximizando o potencial individual e coletivo. Esta abordagem promove não apenas a excelência operacional, mas também a inovação e a adaptação contínua, elementos cruciais para o sucesso em um setor em constante evolução.

Para o gestor, a gestão por competências fornece uma base sólida para decisões relativas a recrutamento, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho e planejamento de carreira. Ela possibilita uma visão clara das habilidades e lacunas da equipe, permitindo intervenções focadas e estratégicas que elevam o desempenho e a satisfação no trabalho.

Para a instituição, essa abordagem fortalece a cultura organizacional, alinha os objetivos individuais aos institucionais e impulsiona a realização de nossas metas estratégicas. Ao investir no desenvolvimento de competências, o Hospital Dom Orione assegura não apenas a prestação de serviços de saúde de alta qualidade, mas também a sustentabilidade e o crescimento da organização a longo prazo.

Com a implantação do projeto de Gestão por Competência, o Hospital Dom Orione espera que cada gestor:

Entenda e Integre: Absorva os princípios e práticas da gestão por competência, integrando-os em todos os aspectos da gestão de equipes, desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Identifique e Desenvolva: Reconheça as competências essenciais para cada função dentro de sua equipe, identifique as lacunas de competências e promova o desenvolvimento contínuo, garantindo que todos os colaboradores tenham oportunidades para aprimorar suas habilidades e contribuir de maneira mais significativa. Garanta que as competências de sua equipe estejam alinhadas com os objetivos e valores do Hospital Dom Orione, contribuindo para nossa missão maior.

Avalie e Melhore: Utilize as ferramentas de avaliação de competências para medir o desempenho e o progresso, fornecendo feedback construtivo e desenvolvendo planos de ação para superação de desafios e aproveitamento de oportunidades.

Lidere pelo Exemplo: Seja um modelo de competência e desenvolvimento contínuo, inspirando sua equipe através de ações, comprometimento e uma busca constante pela excelência.

Contribua para a Cultura Organizacional: Promova uma cultura de aprendizado, adaptação e inovação, onde a gestão por competência não seja apenas uma prática, mas um valor intrínseco ao modo como operamos e crescemos.

Ao adotar a gestão por competência, não estamos apenas mudando a maneira como trabalhamos, estamos investindo em nosso maior ativo: as pessoas. Juntos, avançaremos em direção a um futuro onde a competência e o comprometimento são a base de um atendimento de saúde de qualidade superior, refletindo o respeito e a dedicação que caracterizam o Hospital Dom Orione.

03. Missão, Visão e Valores

MISSÃO

Prestar serviços de saúde humanizados com qualidade, vivenciando o carisma de São Luis Orione.

VISÃO

Ser excelência na saúde para a população da região de acordo com os princípios orionitas.

VALORES

Espiritualidade

Qualidade

Ética

Caridade

Inovação

Sustentabilidade

NEGÓCIO

Saúde, de acordo com o carisma de São Luís Orione.

04. Logo, Símbolo e frase do Projeto de Competências



05. Conceitos Estratégicos de Gestão por Competências

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

É definir exatamente quais são os critérios importantes dentro de cada cargo, de cada função dentro da Instituição. Assim, é possível estabelecer uma relação de transparência entre os colaboradores e a empresa, uma vez, que estes profissionais passam a conhecer os critérios (competências) pelos quais seu trabalho e desempenho serão acompanhados por seu superior hierárquico e também pela instituição.

Todos esses critérios estão descritos no **P.E.C.** de cada cargo (Perfil Estruturado por Competências). Nele constam as principais responsabilidades e atribuições, além das competências e indicadores de desempenho importantes para o desempenho de

cada função. Dessa forma, o **P.E.C.** é utilizado pela área de Recursos Humanos para:

- 1) Recrutar e Selecionar profissionais de acordo com os critérios e perfil de cada cargo;
- 2) Avaliar o desempenho e a “entrega de resultados” em cada competência, uma vez por ano, dos seus profissionais;
- 3) Promover capacitação e treinamentos específicos de acordo com o Perfil do Cargo e suas exigências;
- 4) Entre outras ações importantes de RH.

Portanto, o modelo de gestão de pessoas proporciona a Empresa identificar as competências comportamentais e técnicas necessárias para a execução das atividades de um cargo/função e **abre a oportunidade de “Desenvolvimento”** para os colaboradores comprometidos com a instituição.

As competências para cargos de gestão (ou seja, de cada líder) se dividem em três categorias importantes, a saber:

- a) **Competências Organizacionais**
- b) **Competências de Liderança**
- c) **Competências Técnicas**

a) **Competências Organizacionais**

São as Competências vinculadas aos Valores da Organização – válidas para **todo profissional** contratado (Desde o Diretor até o Auxiliar dentro da instituição).

- Compromisso com a Qualidade
- Ética Cristã
- Inovação

b) Competências de Liderança

São as Competências vinculadas a Posição de Liderança de **todos os Gestores** da Instituição, baseadas na Visão de Futuro e no Planejamento da Organização para alcançá-la.

- Comunicação
- Equilíbrio Emocional
- Foco em Resultados
- Flexibilidade e Adaptação

c) Competências Técnicas

São as Competências vinculadas aos critérios de captação (técnicos) de cada cargo – **P.E.C.** (Como por exemplo: formação acadêmica, conhecimento técnico específico, informática, etc...) – Válidas para **cada função** dentro da instituição.

Conhecimento, Experiência e Formação de acordo com o cargo.

06. Metodologia de Avaliação

Etapas de Avaliação de Desempenho

Na metodologia GCPEC (Gestão por Competências) baseada no Perfil de cada cargo, anualmente, a área de Recursos Humanos define um período de avaliação dos líderes e dos colaboradores.

Para poder participar da avaliação de desempenho é tecnicamente recomendado que um gestor ou um colaborador tenha, no mínimo, 06 (seis) meses de atuação no mesmo cargo, para que haja conhecimento e acompanhamento adequados a uma avaliação justa do seu desempenho.

Após a divulgação dos prazos de avaliação pelo R.H., as próximas etapas do processo são:

1. Autoavaliação: O avaliado terá disponível no sistema GCPEC o agendamento da sua avaliação para que possa acessar o formulário e preenche-lo, utilizando como referência seu desempenho dentro das competências do cargo que ocupa, no mínimo dos últimos 06 meses e no máximo dos últimos 12 meses de trabalho.

2. Avaliação do Superior: Em paralelo o “Avaliador” (superior) também terá acesso e preencherá o formulário de avaliação do seu subordinado, com o desempenho observado em cada competência do cargo do seu colaborador, durante o último ano, respeitando o período mínimo de 6 meses e máximo de 12 meses.

3. Reunião de Consenso: O Avaliador convidará o “Avaliado” para dialogar sobre as duas avaliações preenchidas anteriormente. É no momento do consenso que o “avaliado” poderá apresentar o seu trabalho e seus resultados, por meio de exemplos e fatos do dia a dia do seu setor, a fim de sustentar as notas dadas no seu formulário de autoavaliação. É também no Consenso que líder e liderado estabelecem uma conversa aberta e transparente sobre o desempenho do “avaliado” e constroem juntos “planos de ação” de melhorias para que o profissional possa se desenvolver e alcançar melhor desempenho em competências que tiveram algum ponto frágil (GAP de desempenho).

Escala de Cores e Notas

Para facilitar a orientação de Avaliadores e Avaliados, no preenchimento do formulário (on-line) de avaliação de desempenho por competências do sistema (software GCPEC), há uma metodologia de avaliação que trabalha **em primeiro lugar com “CORES”**. (As notas de 0 a 10 são apenas consequências das escolhas destas cores).

DICA IMPORTANTE: Ao fazer a avaliação é fundamental que tanto Avaliados quanto Avaliadores pensem primeiro no conceito das cores utilizadas, conforme segue:

AZUL = Significa que o “Avaliado” faz mais do que está escrito no indicador que está sendo avaliado, ou seja, ele faz tudo o que está sendo solicitado no indicador de desempenho e ainda supera as expectativas, vai além do que está escrito (faz 110%).

Para toda nota de cor azul é obrigatório o preenchimento do campo “**Justificativa**” para que fique registrado exatamente o que foi realizado além, isto é, o que foi feito a mais pelo avaliado e que superou o que estava escrito no indicador.

VERDE = Significa que o “Avaliado” cumpre integralmente (100%) o indicador de desempenho, ou seja, o profissional que está sendo avaliado está entregando de forma adequada os resultados esperados pela Organização dentro das competências do seu cargo.

AMARELO = Significa que o “Avaliado” cumpre apenas parcialmente o que está proposto no indicador de determinada competência, ou seja, aqui é possível construir um “Plano de Ação” para melhoria do desempenho do próprio “avaliado”.

VERMELHO = Significa que o “Avaliado” não faz o que está descrito no indicador de desempenho. Nesse caso é imprescindível estabelecer um ou mais “Planos de Ação” para que o profissional passe a executar e cumprir o que está definido no indicador daquela competência.

CINZA = Essa cor somente é utilizada quando algum indicador “**Não se Aplicar**” ao cargo que está sendo avaliado. Para toda nota cinza também é obrigatório o preenchimento do campo “Justificativa” para que fique registrado porque tal indicador não será avaliado.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO Avançar Sair

Funcionário: Karla Ka Cargo: Analista de RH Avaliador: Ana Maria Az

Competências ESSENCIAIS

São as competências fundamentais para o cargo, tanto na avaliação de desempenho quanto para seleção ou treinamento dos profissionais.

Notas esperadas (PEC) 9 8

Faz mais do que está no indicador.
 Atende parcialmente o indicador.
 Não se aplica.
 Atende plenamente o indicador.
 Não atende o indicador.

Competência: POSTURA ÉTICA

Conceituação: Capacidade de atuar de forma a garantir o respeito ao ser humano e à sua individualidade, com sigilo das informações, discrição nos comentários e coerência nas ações, com base em critérios justos e transparentes.

Indicador 1: Não promove nem participa de fofocas.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Adicionar justificativa

Fonte: Tela de avaliação de desempenho do sistema de gestão por Competências - GCPEC (FATOR RH)

07. Protocolo de “Avaliação de Desempenho” e Feedback

Diferença entre Feedback e Avaliação de Desempenho

• **Feedback** é um processo de ajuda (Diálogo) entre Líder e Liderado para manter ou melhorar o desempenho profissional. Pode ser utilizado em qualquer situação ou momento do dia a dia de trabalho que mereça um **“elogio”** ou uma **“orientação de melhoria”**.

• **Avaliação de desempenho** é um processo que ocorre entre líder e liderado com objetivo de avaliar e registrar o desempenho de cada profissional no seu trabalho, além de elaborar, em conjunto com a liderança, **Planos de Ação** para desenvolvimento das competências necessárias ao seu cargo. A “avaliação de desempenho” é um processo que ocorre geralmente uma vez por ano, diferentemente do “feedback” que pode ocorrer a qualquer tempo.

Como se Preparar para **Fazer**

Avaliação de Desempenho do seu Subordinado

Passo 01: Certifique-se que você terá, pelo menos, 20-30 minutos sem interrupção para planejar-se de forma adequada para o processo. Em seguida, leia o PEC (Perfil Estruturado por Competências) do cargo que o seu subordinado ocupa. E veja com mais atenção quais são as **Competências Essenciais** do cargo, pois, nestas competências e indicadores você terá que se concentrar mais.

Passo 02: Faça uma análise imparcial do desempenho e das metas que o profissional atingiu no período. Relacione quais os fatos / situações que aconteceram ao longo do último ano com esse subordinado, tanto coisas positivas quanto erros ou atitudes inadequadas ao trabalho. Releia os Registros de Feedback que você fez ao longo dos últimos 12 meses para esse colaborador.

Passo 03: No formulário de Avaliação de Desempenho, no sistema informatizado de gestão por competências Escolha a cor adequada ao desempenho do colaborador (Azul, Verde, Amarela, Vermelha ou Cinza)... lembre-se que a nota (0 a 10) é mera consequência da escolha da COR, portanto, ao preencher a avaliação pense sempre 1º. na Cor Correta. Anote também todos os exemplos ou fatos que você considera importante lembrar sobre as notas que está dando na avaliação (Se desejar, use o campo “justificativa” para fazer essas anotações).

Passo 04: Antes de convidar seu subordinado para a “reunião de consenso”, prepare-se para esse encontro: Consulte no sistema a tela de Consenso para ver as notas dadas pelo “avaliado” e leia as justificativas (caso existam) do motivo daquelas notas. Portanto, para cada nota **acima ou abaixo** do desejável (PEC) é muito importante que você, como gestor e avaliador, tenha **exemplos** (situações) para relatar ao seu subordinado, a fim de manter o diálogo centrado apenas nos **Fatos** e não em julgamentos ou opiniões.

Passo 05: Somente após realizar os 4 primeiros passos, combine data e hora com seu subordinado para conduzir a reunião de “Consenso” com ele. Também não se esqueça de montar uma estratégia (desligar os celulares, avisar a secretaria, etc) para que ninguém os interrompa durante o diálogo do “Consenso”.

Como **Dar Feedback**

no dia a dia e/ou na “Avaliação de Desempenho”

DICA 01: Faça o “Feedback” sempre em local apropriado (reservado e sem exposição do profissional a outras pessoas). Mantenha uma postura profissional (evite, ao máximo, momentos emocionais ou julgamento de valor) elogie o bom desempenho ou mostre interesse em ajudar o colaborador em caso de falha. Lembre-se: “Feedback é um processo de Ajuda para obtenção de um Desempenho Superior”. Além disso, os **“Feedbacks” importantes devem ser sempre registrados** por escrito em sistema informatizado ou formulário próprio para manter-se o histórico do profissional, segundo as melhores práticas de gestão de pessoas.

DICA 02: Quando for dar um “Feedback” durante a Avaliação de Desempenho, mostre primeiro os pontos em que o subordinado **atingiu ou até superou as expectativas**. Inicie sempre mostrando os pontos fortes do avaliado, oferecendo elogio (baseados em fatos) e reconhecimento que o profissional merece. Reforce sempre os seus elogios com exemplos do dia a dia do subordinado, mostrando exatamente em quais competências e situações de trabalho ele está indo muito bem.

DICA 03: Quando for uma avaliação de desempenho é importante lembrar que para cada nota **abaixo do desejado** no Perfil do Cargo (PEC), é preciso discutir com o profissional como ele vê o seu próprio desempenho – pergunte isso a ele (a).

Dê tempo para que o colaborador possa colocar seus argumentos com relação ao fato, ouvindo atentamente sem interrompê-lo e fazendo anotações, se necessário. Se o profissional lhe convencer com fatos e exemplos, você como avaliador poderá mudar a sua nota na coluna de “Consenso”, finalizando com uma avaliação realmente justa e baseada em dados, fatos e exemplos concretos. Mudar uma nota quando for realmente coerente não é sinônimo de “fraqueza”, mas sim um sinal de um líder que sabe agir com justiça.

DICA 04: Sempre que for argumentar uma nota abaixo do PEC, procure se valer de vários exemplos, fatos e situações que você previamente anotou, para poder dialogar sobre estas deficiências ou pontos que precisam ser melhorados no desempenho do seu subordinado.

DICA 05: Quando estiver oferecendo um “Feedback” de Orientação no dia a dia de trabalho do setor, sempre conclua com um compromisso assumido, ou seja, escreva aquilo que o profissional irá fazer para melhorar sua atividade ou comportamento. Entretanto, quando for um “**Feedback de Elogio**” escreva no formulário de registro apenas o fato ocorrido e os pontos positivos desse fato, nos quais o subordinado se destacou. Registre sempre os “Feedbacks” no sistema de gestão por competências ou formulário e faça isso, obrigatoriamente, na frente do profissional para que ele perceba a importância do processo e não seja pego de surpresa, lendo no sistema (software) um “feedback orientativo” lançado por você e que ele nem sabia da existência.

DICA 06: Quando identificada uma deficiência de desempenho na avaliação anual por competências, é obrigatória a elaboração de um ou mais **PLANOS DE AÇÃO**, visando promover melhorias (Estes planos podem abranger apenas uma orientação e uma tarefa a ser executada ou a realização de um curso para aprimoramento da competência em questão) Ao traçar um plano de ação é necessário colocar um prazo de reavaliação do mesmo. Nossa recomendação técnica é que essa data de revisão do plano seja entre 3 e 6 meses (Para que não fique muito próxima da avaliação de desempenho do ano seguinte).

DICA 07: Procure agrupar as datas de reavaliação de vários planos de ação de um mesmo subordinado, num único dia (encontro) ou, no máximo, em duas datas para evitar que você tenha que se reunir com o mesmo em vários momentos diferentes (uma para cada plano de ação). Assim você otimiza sua agenda para acompanhar se o plano foi cumprido ou não pelo colaborador.

Orientação aos Avaliados

Passo 01: Certifique-se que você terá, pelo menos, 20-30 minutos sem interrupção para planejar-se de forma adequada para o processo. Em seguida, leia o PEC (Perfil Estruturado por Competências) do cargo que você ocupa atualmente. Você precisa conhecer com segurança as competências do seu PEC. Uma dica importante: olhe com mais atenção quais são as **Competências Essenciais e seus Indicadores**, pois, estas requerem do ocupante do cargo um desempenho ainda melhor.

Passo 02: Faça uma análise imparcial, portanto, do seu desempenho e das suas atitudes (comportamento) durante os últimos 12 meses (tanto coisas positivas quanto erros ou atitudes inadequadas ao trabalho).

Passo 03: No formulário do sistema de gestão por competências, escolha a cor adequada ao seu desempenho em cada indicador (Azul, Verde, Amarela, Vermelha ou Cinza)... Lembre-se que a nota (0 a 10) é mera consequência da escolha da COR, portanto, ao preencher a avaliação pense sempre 1º. na Cor Correta.

Também anote os exemplos ou fatos que você considera importante lembrar depois, quando estiver realizando a reunião Consenso com seu Superior para poder justificar de forma profissional a sua nota na . (Se desejar, use o campo “justificativa” para fazer essas anotações).

Passo 04: Se você deu uma nota baixa para alguma competência, procure já elaborar uma sugestão do que você pode fazer para melhorar, pois, durante a conversa com o seu líder é muito importante que você já tenha uma proposta de como fazer diferente ou como melhorar a sua atitude, o seu desempenho profissional e os seus resultados.

Passo 05: Procure ser pontual na data e hora marcada com seu superior para o diálogo de “Consenso” sobre a sua avaliação de desempenho.

Como Receber Feedback

no dia a dia e/ou na “Avaliação de Desempenho”

DICA 01: Mantenha sempre o equilíbrio emocional (tranquilidade) para receber o “Feedback” do seu superior. Lembre-se que tanto a avaliação anual quanto os “Feedbacks” do dia a dia são ferramentas para lhe ajudar a se desenvolver, portanto, adote uma postura mais receptiva e mais interessada em compreender os fatos que estão sendo ditos. Concentre-se na oportunidade de se aprimorar como profissional e como pessoa (Mente Aberta). Para isso, faça uma “escuta ativa”, ou seja, ouça atentamente toda a comunicação, sem interromper seu líder, analisando como você pode melhorar seu desempenho.

DICA 02: Caso você não concorde com algum comentário (“Feedback”) ou nota (“avaliação de desempenho”), a melhor estratégia é usar exemplos, fatos e situações que comprovem que o seu desempenho foi diferente. Faça isso de forma correta, ou seja, com um tom de voz amistoso e com postura realmente profissional (sem emoções ou falas agressivas).

DICA 03: Faça perguntas também para esclarecer suas dúvidas ou compreender melhor a expectativa do seu superior, além de manifestar suas dificuldades e solicitar ajuda, quando necessário. Lembre-se: **“Feedback é um processo de Ajuda”**.

DICA 04: Evite ficar se justificando o tempo todo, pois, isso não melhora o seu desempenho. **Se houve um erro ou uma falha,** ouça o “Feedback” com atenção e tenha humildade para aceitar a avaliação feita pelo seu superior e aprender com o que ocorreu.

DICA 05: Quando identificada uma deficiência de desempenho (na sua avaliação anual), sugira algum plano de ação para melhorar o seu trabalho ou a sua atitude. Lembre-se que não adianta apenas aceitar a crítica, **você precisa montar um plano de ação** com o seu superior para poder melhorar o seu desempenho.

DICA 06: Todo plano de ação tem uma data de validade. Fique atento!!! **DICA: Não espere seu superior lhe convocar para uma conversa!!!** **10 dias antes de vencer seu prazo** procure seu líder para conversar e poder mostrar o que você conseguiu fazer... Juntos vocês poderão avaliar o progresso de cada plano de ação. **Isso demonstra profissionalismo e seriedade de sua parte.**

Termo de Entrega de Manual

Declaro, para os devidos fins, que tomei conhecimento do Manual Gestão por Competência, assim como afirmo ter lido e compreendido o documento, e assumo o compromisso de cumpri-lo e respeitá-lo em todas as minhas atividades profissionais.

Declaro ainda que, caso ocorram situações não citadas e que gerem dúvidas sobre a conduta correta, procurarei orientação com o responsável pela gestão do Manual por Competência do hospital, a qual represento ou com o meu superior imediato.

Araguaína/TO, _____ de _____ de _____

Nome completo

CPF: _____

Comitê Executivo de Competências

Nomes e Cargos

Osvair Murilo da Cunha
Superintendente Executivo

Mara Cristina F. Silva Gomes
Gerente de Qualidade

Sônia Garcia
Gerente de Atenção à Saúde

Daniel Freire
Gerente da Tecnologia da Informação

Tahwana Luz
Coord. de Recursos Humanos



Consultoria Responsável:

FATOR RH - Programa de Desenvolvimento Organizacional LTDA.
Rua Cajaíba, 190 - São Paulo/SP - (11) 3864-1200
www.fatorrh.com.br

Elaboração Comitê Executivo de Competências

Análise crítica Osvair Cunha - Superintendente Executivo

Validação Mara Cristina - Gerente de Qualidade

Aprovação Pe. Bruno Rodrigues - Diretor Presidente

Projeto Gráfico e Diagramação

Diógenes Colicchio de A. Júnior
Assessoria de Comunicação e Marketing do Hospital Dom Orione



 www.hospitalorione.com.br
   @hospitaldomorione