

O GUIA DEFINITIVO DAS COMPETÊNCIAS

Exemplos de como as competências organizacionais se traduzem em comportamentos para a sua avaliação de desempenho



ÍNDICE

Uma breve história das competências	2
Pra que servem as competências?	3
Competências nos dias de hoje (e suas limitações).....	4
O uso ótimo das competências	4
Competências e Comportamentos	5
Aderência cultural (valores)	5
Agilidade	6
Autodesenvolvimento	6
Capacidade analítica.....	7
Comunicação	8
Disciplina	8
Domínio técnico.....	9
Ética e integridade	9
Empatia	10
Engajamento	10
Entrega de resultados	11
Execução	12
Flexibilidade.....	12
Foco no cliente	13
Gerenciamento do tempo.....	13
Gestão de projetos	14
Habilidade de aprendizado.....	15
Inovação e criatividade.....	15
Inteligência emocional	15
Liderança.....	16
Negociação	18

Potencial.....18

Planejamento.....18

Proatividade19

Produtividade.....19

Qualidade e excelência.....19

Resiliência.....20

Responsabilidade20

Senso de dono e empreendedorismo21

Simplicidade.....22

Solução de problemas22

Tomada de decisão23

Trabalho em equipe e habilidades interpessoais23

Visão holística.....24

Visão estratégica25

Materiais relacionados26

AUTORES



Francisco S. Homem de Mello

Fundador e CEO da Qulture.Rocks

Business Administration - FGV EAESP

Pedro Henrique Alves Pereira

Customer Success Manager na Qulture.Rocks

MBA Marketing - USP/ESALQ



UMA BREVE HISTÓRIA DAS COMPETÊNCIAS

O uso das competências como ferramenta de gestão de desempenho nasceu nos Estados Unidos, na década de 30. Com a passagem da lei Wagner-Peyser, que criou o United States Employment Service, o governo americano tinha a necessidade de desenvolver parâmetros que tornassem trabalhos diferentes comparáveis. As competências eram a principal parte de um dicionário de ocupações dessa autarquia.

O motivo da criação do dicionário era simples: para que o governo pudesse atender os desempregados do país com seguro-desemprego (lembre-se que a crise de 1929, a Grande Depressão, foi a maior crise econômica da história dos EUA).

A ferramenta permitia que o governo tivesse critérios objetivos para casar todos que requeressem seguro-desemprego com vagas abertas em empresas e outros empregadores. Apenas quando ficava provado que esses candidatos não tinham achado nenhum emprego dentro de suas capacidades, podiam ter acesso ao benefício financeiro.

Na década de 50, as famílias tiveram seu escopo alargado, e passaram a abranger capacidades, temperamentos, interesses, demandas físicas e condições de trabalho, em adição às atividades do emprego-base. As descrições usadas para agrupar as famílias de empregos evoluíram para o que hoje conhecemos como competências, que passaram a ser usadas também em avaliações de performance.

Já na segunda metade do século, as competências se separaram em duas grandes escolas: a escola americana, liderada por David McClelland, que posteriormente veio a dar origem à Hay Group, que entendia as competências como conhecimentos, habilidades e atitudes (o famoso CHA), e a escola francesa, liderada por La Boterf, que entendia as competências como a aplicação efetiva dos CHAs e a obtenção de resultados.

PRA QUE SERVEM AS COMPETÊNCIAS?

Competências são, em essência, comportamentos derivados de conhecimentos, capacidades e habilidades ("knowledges, skills and abilities", ou KSAs) que possibilitam aos funcionários performarem funções específicas relacionadas aos objetivos de uma empresa ou organização. Elas podem ser específicas ou genéricas. As genéricas, como “facilitação de discussões”, são aplicáveis a uma grande variedade de situações profissionais. Por outro lado, competências específicas, como a “operação de máquina de Raio-X”, são usadas para apenas uma pequena variedade de atividades.

De acordo com Lawler, Ledford & Chang (1993), em 1990, mais de 50% das empresas usavam competências como ferramenta de gestão de performance. O uso estava diretamente ligado ao movimento de downsizing ocorrido na década de 80 nos EUA, relacionado à quebra de diversos conglomerados por investidores ativistas e hostis, que fizeram com que as empresas desenvolvessem, pela primeira vez, a necessidade de diferenciar performances e capacidades dos seus funcionários no nível individual.

Do ponto de vista das empresas, as competências são o software humano necessário para que atinjam suas metas organizacionais. Do ponto de vista dos funcionários, as competências representam um portfólio de conhecimentos, capacidades e habilidades que permitem estabelecer o “valor” de um funcionário para a empresa e outros potenciais empregadores (Reilly & McGourty, 1998).

A definição das competências organizacionais deve partir da missão e visão da empresa, bem como de suas metas de médio e longo-prazo. A partir desses objetivos, são definidas atividades críticas em que a empresa deve se destacar, e dessas atividades, as competências necessárias para que essas atividades sejam completas com sucesso. A definição de competências deve ser feita no nível comportamental, e devem incluir critérios claros que possam diferenciar níveis de domínio e expertise.

COMPETÊNCIAS NOS DIAS DE HOJE (E SUAS LIMITAÇÕES)

Hoje em dia, as empresas usam competências principalmente para fins de avaliações de performance. Na falta de critérios mais objetivos de mensuração de entrega, as empresas usam competências que acreditam serem preditivas dessas entregas. Acreditam, por exemplo, que se o funcionário for bem avaliado em “trabalho em equipe”, ele deverá, na média, contribuir bem com as equipes com que trabalha.

Na Culture.Rocks, acreditamos que performance é a entrega de resultados condizente com a cultura: “entregar resultados do jeito certo”. Resultados têm significados diferentes em contextos diferentes. Para um vendedor, a definição de entrega é simples e altamente mensurável: basta medir quanto, em reais, o vendedor fechou em vendas em um dado período.

A mesma facilidade não existe quando tentamos medir a entrega de um desenvolvedor de software: a “produtividade” do desenvolvedor é nebulosa, pois envolve fatores mais subjetivos, como a dificuldade e a qualidade do código desenvolvido. Ou seja, se dois desenvolvedores entregam dois programas, sendo um dos dois programas mais complexo (difícil de resolver) e o outro mais simples, e sendo uma entrega mais “perfeita” do que a outra, como podemos avaliar de maneira justa a entrega nos dois casos? É possível, claro, mas muito complicado.

Dada essa complexidade, empresas e áreas de RH preferem partir para o uso das competências, que é, de fato, muito mais simples do que a avaliação das entregas propriamente ditas, mas que têm sérias limitações.

O USO ÓTIMO DAS COMPETÊNCIAS

Acreditamos que as competências são extremamente úteis em dois contextos:

1. Para avaliar a aderência cultural do funcionário, à medida em que a cultura da empresa seja “desdobrada” em competências mais observáveis, que possam ser avaliadas por

pares, subordinados e superiores.

2. Como guia de desenvolvimento dos funcionários, que trocam, entre si e com seus subordinados e superiores, feedbacks de desenvolvimento baseados nessas competências, e que dêem aos funcionários insumos práticos e construtivos de como podem trabalhar melhor no ambiente da organização e dos times.

COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTOS

Baseado em um levantamento de 693 avaliações de desempenho de nossos clientes na plataforma entre 2015 e 2019, e análise de cerca de 4668 perguntas, listamos as competências mais utilizadas nos processos de avaliação e exemplos de seus respectivos comportamentos, que podem servir de inspiração para o seu modelo.

É muito importante basear a avaliação em comportamentos, pois as competências são muito abrangentes, e cada avaliador pode ter uma concepção diferente sobre o que cada competência significa na prática, comprometendo muito todo o processo de avaliação.

ADERÊNCIA CULTURAL (VALORES)

- É referência da cultura da empresa, tanto em sua atuação interna quanto nas interfaces com o mercado;
- Adapta e muda seu comportamento dependendo da exigência da situação, sendo fiel aos valores da empresa;
- Dissemina a cultura da empresa no seu time e entre as demais áreas através do exemplo;
- Suas ações refletem um forte alinhamento com a cultura da empresa, independente do cenário;
- É engajada, acredita no propósito da empresa e se posiciona com encantamento diante dos nossos valores e cultura.

AGILIDADE

- Aprende de forma rápida e eficaz e se adapta a diversos cenários com alta velocidade de resolução de problemas, encontrando alternativas solúveis para tomada de decisões;
- Habilidade de responder rápido às demandas do contexto, oferecendo soluções com foco em eficácia;
- Responde rapidamente às demandas de clientes e da empresa (mesmo se for para negociar prazos/entregas);
- Interpreta e repassa informações recebidas, com agilidade, confiabilidade e clareza;
- Identifica necessidades e demandas facilmente;
- Entrega seus trabalhos com agilidade e sem etapas desnecessárias;
- Assegura a qualidade e agilidade das entregas, garantindo a satisfação dos clientes internos e/ou externos.

AUTODESENVOLVIMENTO

- Mantém autodesenvolvimento constante, e compartilha conhecimentos em projetos dentro de sua área e em atividades multidisciplinares. É aberto às críticas e utiliza-se do feedback para transformar gaps em oportunidades. Recebe e dá feedbacks frequentes ao time e superiores;
- Recebe e dá feedbacks frequentes ao time e superiores e utiliza os dados para desenvolvimento mútuo;
- Entende o funcionamento sistêmico do negócio e investe energia em seu autodesenvolvimento;
- É aberta às críticas e utiliza-se do feedback para transformar gaps em oportunidades;
- Busca clareza sobre suas áreas de desenvolvimento prioritárias;

- Atualiza-se constantemente e consulta pares e superiores como forma de aprendizado;
- Reconhece seus pontos fortes e fracos e trabalha em melhorias de acordo com seu plano de desenvolvimento;
- Assume publicamente seus erros e suas áreas de desenvolvimento;
- Aproveita cada experiência e encara desafios como oportunidades de aprendizagem;
- É autodidata: corre atrás do seu desenvolvimento;
- Demonstra interesse pelo desenvolvimento de sua carreira, saindo de sua zona de conforto e direcionando seus esforços para alavancar seu crescimento profissional.

CAPACIDADE ANALÍTICA

- Integra dados na análise das suas decisões, assumindo riscos calculados que alavanquem os resultados da organização;
- Analisa os diferentes fatores nos problemas do dia a dia e consegue resolvê-los;
- Aplica um raciocínio lógico para detectar soluções viáveis para os problemas que surgem na execução do seu dia a dia;
- É capaz de pensar sob o aspecto e intuito de explicar situações e fatos por meio de sua decomposição (coleta e análise de dados) em partes mais simples e de fácil explicação;
- Usa a análise numérica para encontrar e justificar suas soluções;
- É especialista em conceitos avançados de sua especialidade e os utiliza para entender tendências e padrões;
- É considerada uma pessoa de grande perspicácia, capacidade e agilidade intelectual;
- Analisa muito bem problemas e situações, levando em conta todas as variáveis envolvidas;
- Lida confortavelmente com conceitos e complexidade.

COMUNICAÇÃO

- Comunica expectativas efetivamente;
- Destaca-se por facilitar discussões em grupo;
- Comunica-se efetivamente com superiores, subordinados e membros da equipe;
- Se comunica de forma clara, assertiva e respeitosa, além de avaliar o impacto que a sua comunicação causa no interlocutor;
- Estrutura argumentos de maneira clara e lógica;
- Ouve mais do que fala, de maneira genuína e ativa;
- Capacidade de traduzir/emitir/passar e repassar a mensagem certa, de forma efetiva, para a pessoa certa, no momento certo;
- Expressa suas emoções construtivamente e sem agressividade;
- Não tem o costume de interromper ou falar juntos com outras pessoas;
- Transmite confiança e domínio na sua fala;
- Se comunica concisamente de forma escrita, respeitando as normas ortográficas e estruturas de texto;
- A comunicação tem base no estilo da comunicação não-violenta, onde todas as partes são importantes;
- Utiliza a persuasão por meio de uma argumentação eficaz e exerce a influência quando necessário sobre pares e terceiros.

DISCIPLINA

- Define prioridades, acompanha e coordena atividades, atuando com disciplina e objetividade para atender os prazos e atingir os padrões de qualidade esperados;

- É disciplinado para executar estratégias e alcançar os objetivos, sempre explorando o potencial dos recursos existentes;
- É disciplinado e age com responsabilidade no cumprimento das normas e prazos que afetam colegas ou outras áreas da empresa;
- Apresenta disciplina na realização das suas atividades, assegurando que suas entregas atendam ao prazo, ao custo e à qualidade determinados.

DOMÍNIO TÉCNICO

- Domina os aspectos técnicos relativos à área e/ou atividade de trabalho ao atendimento à demanda para entregar o melhor;
- Sabe usar as ferramentas adequadas para cada situação no que se refere principalmente à solução de problemas, fazendo as coisas acontecerem;
- Analisa e critica processos e práticas, utilizando o conhecimento técnico para gerar as melhores soluções;
- Tem conhecimentos técnicos para exercer as atividades esperadas pela função.

ÉTICA E INTEGRIDADE

- Multiplica e alinha a missão e visão da empresa para a equipe que lidera e pares de trabalho;
- Respeita os valores da empresa;
- Mostra-se fiel aos propósitos empresariais;
- Se responsabiliza pelos resultados entregues e não busca terceirizar a culpa para outras pessoas;
- Honra com os compromissos e assume as responsabilidades sobre seus resultados e atitudes;

- Age de maneira ética e responsável, nunca tomando atalhos para atingir resultados;
- Atua de forma ética em todas suas ações, sempre fazendo o que é certo, independentemente da situação ou de quem esteja percebendo suas atitudes.

EMPATIA

- Tem leitura e consciência das relações entre os membros do grupo, suas fortalezas e possibilidades de conflito;
- Promove a empatia nas pessoas;
- Se coloca no lugar dos outros em suas relações internas e com clientes;
- Avalia o seu comportamento e resultados entregues sempre pensando em como as outras pessoas e clientes irão se sentir.

ENGAJAMENTO

- Conhece e vivencia o sonho, a cultura e os valores da empresa, e apresenta comportamentos exemplares no dia a dia;
- Atua como agente multiplicador de cultura e valores, das estratégias e compartilha com o time informações necessárias para o atingimento dos objetivos da empresa;
- Mobiliza, é fonte de inspiração e engaja todos ao seu redor, mantendo um clima de positividade na equipe;
- Atuam de forma colaborativa, se engajando junto às equipes de trabalho, contribuindo para o alcance dos resultados;
- Colabora e preocupa-se com o resultado final dos trabalhos desenvolvidos na equipe;
- Promove o engajamento das equipes de trabalho, aumentando a participação e motivação do time;

- Possui uma atitude mais ativa, mais engajada, mais aberta e menos reativa das coisas;
- Busca objetivos compartilhados, ajudando as pessoas ao seu redor e engajando em soluções que tenham um impacto positivo na empresa como um todo.

ENTREGA DE RESULTADOS

- Alcançou níveis ótimos de desempenho e performance;
- Destacou-se em desenvolver programas / estratégias que trouxeram resultados satisfatórios;
- Supera as metas estabelecidas;
- Dissemina uma cultura de compromisso com resultados;
- Compromete-se com o alcance de suas metas;
- Busca a superação das metas;
- Supera e monitora o seu desempenho (e sua equipe, quando aplicável);
- Estipula metas e objetivos desafiadores para si, gerenciando o desempenho para alcançar resultados excelentes;
- Identifica obstáculos e oportunidades, mobilizando e motivando a si mesmo e sua equipe para superá-los ou aproveitá-los;
- Direciona seu foco e de seu time nas atividades cruciais para o sucesso da empresa no longo prazo;
- Assume responsabilidade pelos resultados não atingidos dos projetos em que está envolvido;
- Capacidade de motivar e envolver as pessoas para atingir resultados;
- Demonstra preocupação genuína com o crescimento da empresa;

- Solicita e considera a opinião da gestão, equipe e de outros grupos para melhorar os seus resultados;
- Planeja adequadamente seu trabalho levando em conta objetivos, recursos, prazos e prioridades;
- Apresenta esforço, dedicação e qualidade para entregar seus resultados.

EXECUÇÃO

- Capacidade em analisar informações considerando variáveis envolvidas, de forma que as entregas agreguem valor para execução da tarefa e negócio;
- Capacidade de execução e adaptação do que foi planejado;
- Não precisa esperar uma ordem para execução de tarefas;
- É prático e pragmático na execução das atividades propostas.

FLEXIBILIDADE

- Sabe ouvir e considerar as perspectivas das outras pessoas, possuindo flexibilidade e mente aberta para lidar com diferentes interlocutores da equipe e de terceiros;
- Demonstra conhecimento próprio e flexibilidade, adaptando seu estilo quando necessário;
- Demonstra sensibilidade para entender o contexto da mudança e flexibilidade para lidar bem com ela;
- Tem fácil capacidade de adaptação aos novos rumos, se compromete e ajuda as pessoas a sua volta estarem alinhadas até o final da implementação da mudança;
- Tem flexibilidade para repriorizar suas responsabilidades.

FOCO NO CLIENTE

- Conhece profundamente seus clientes, melhor do que eles mesmos;
- Se esforça para sentir em primeira pessoa as dores dos nossos clientes;
- Gera valor para os clientes em todas as interações;
- Assume responsabilidade pessoal para atender e oferecer soluções de alta qualidade a seus clientes;
- Recebe e aborda seus clientes com respeito e imparcialidade, oferecendo suporte constante;
- Estabelece relacionamentos de proximidade, empatia e confiança com os clientes, atendendo suas necessidades;
- Garante a análise e priorização de suas demandas para atender os prazos acordados com o cliente;
- Compreende, cultiva e prioriza a cultura de “foco no cliente”, estimulando que a empresa tenha sempre esta prioridade;
- Desenvolve o seu trabalho atuando sempre para entender, atender e superar as expectativas do cliente;
- Trabalha visando a antecipação das necessidades dos clientes, buscando surpreendê-los.

GERENCIAMENTO DO TEMPO

- Cumpre todos os prazos dos projetos, atividades e metas propostos;
- Prepara agendas de reuniões que sejam concisas e otimizam o tempo;
- Mantém as entregas dentro do cronograma;
- Respeita o tempo e disponibilidade de outros membros da equipe;

- Utiliza o tempo de forma eficaz e produtiva.

GESTÃO DE PROJETOS

- Acompanha continuamente a eficácia administrativa e busca melhores procedimentos mais eficientes;
- Sugere e desenvolve projetos para otimização de processos de vendas;
- É exemplo de organização, cumprimento de prazos e gestão para toda a empresa;
- Padroniza os processos de execução dos produtos da área garantindo toda gestão do conhecimento;
- Preocupa-se com a gestão dos recursos e visa a maximização dos resultados da empresa;
- Consegue gerir projetos de forma eficiente, planejando e executando as etapas necessárias para entregar os resultados com qualidade e no prazo;
- É sempre organizada com a gestão de suas tarefas e demais projetos aos quais está envolvida;
- Suporta as demais áreas com soluções que permitam melhoria de performance e produtividade nos projetos;
- Entrega projetos com qualidade e ótimos resultados;
- Define prazos realistas para os projetos propostos;
- É transparente com o progresso dos projetos os quais é responsável;
- Faz uso efetivo de todos os recursos disponíveis para um projeto;
- Estabelece objetivos e metas claros e desafiadores para seus projetos;
- Mantém controles sempre atualizados e prontos para a tomada de decisão no nível gerencial.

HABILIDADE DE APRENDIZADO

- Demonstra habilidade de aprender e adaptar-se rapidamente às mudanças de situação;
- Compartilha experiências de aprendizado com os colegas;
- Responde rapidamente a novas instruções, situações, métodos e procedimentos.

INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

- Estimula um ambiente favorável a novas ideias e formas diferentes de fazer as coisas;
- Propõe e desenvolve novas abordagens, metodologias, técnicas e sistemas que questionem o status quo e agreguem valor a empresa e aos seus stakeholders;
- Age de maneira empreendedora e transforma suas percepções, referências, repertórios, estudos e “problemas de mercado” em inovação;
- Assume postura de identificar e solucionar problemas, trazendo enfoque inovador nas tomadas de decisões, visando preservar e melhorar os resultados do negócio;
- É inovadora na identificação de oportunidades que trazem resultados concretos para a empresa;
- Alinha inovação a riscos calculados e se posiciona com postura e atitudes empreendedoras;
- Procura novas ideias e abordagens diferentes aos desafios da organização;
- Está constantemente fazendo testes para trazer melhores resultados.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

- Dá e pede feedbacks com regularidade e inteligência emocional, alterando as atitudes indicadas, quando necessário;

- Conhece e controla suas emoções de maneira favorável, usufruindo destas a seu favor e em busca dos objetivos, sendo persistente;
- Enfrenta crises, perdas, graves, transformações, desafios e muito mais, elaborando as situações e recuperando-se diante delas;
- Suporta pressão e ainda aprende com suas dificuldades e desafios, usa da sua flexibilidade para se adaptar e sua criatividade para encontrar soluções alternativas;
- É autoconfiante e tem a convicção de ser capaz de fazer ou realizar algo, alcançando os objetivos desejados.

LIDERANÇA

- Não tem medo de formar pessoas melhores do que si próprio;
- Toma decisões sobre pessoas baseadas em seus resultados diferenciados e comportamentos alinhados à empresa de forma correta, justa e sem favorecimentos;
- Dá exposição e autonomia ao time possibilitando sua interação nos diversos níveis da empresa;
- Sabe delegar atividades ao seu time, dando a eles as responsabilidades e prioridades corretas;
- Forma equipes colaborativas e alinhadas aos valores e princípios da companhia, sabendo valorizar os pontos fortes de cada um;
- É capaz de contagiar e motivar as pessoas a se comprometerem e darem o melhor de si;
- Possui uma visão estratégica de longo prazo e comunica bem para seu time;
- Consegue direcionar os esforços do grupo para a conquista dos objetivos estratégicos da empresa;
- Busca formação e evita a auto sabotagem no dia a dia profissional;
- Lidera pelo exemplo;

- Consegue definir metas e prioridades claras para o seu time;
- Não pratica microgerenciamento do seu time;
- Promove uma atitude positiva na equipe contribuindo para a cultura de alta performance;
- Inspira a equipe pelo exemplo e coerência de suas ações alinhadas à cultura da empresa;
- Trabalha para que as pessoas tenham as informações e recursos necessários para o desenvolvimento de suas atividades;
- Monitora o desempenho individual e acompanha a evolução;
- Compartilha e incentiva a troca de experiências dentro da equipe;
- Inspira a equipe pelo exemplo e atitude positiva disseminando a cultura de alta performance alinhada aos valores da empresa;
- Engaja a equipe e assegura informações e recursos necessários para o desenvolvimento das atividades;
- Identifica oportunidades internas e pratica ações para encorajar para o desenvolvimento do time;
- Faz gestão através de metas, métricas e planejamento das atividades;
- Delega tarefas e estabelece objetivos de curto prazo com acompanhamento;
- Orienta o desenvolvimento de sua equipe de forma clara e estruturada;
- Promove feedback e acompanha constantemente o desempenho de seu time;
- Toma decisões com autonomia, responsabilizando-se pelos resultados e impactos causados em sua área e no negócio;
- Lida e influencia a equipe a lidar positivamente com problemas, é voltado para a superação de obstáculos e prevê situações adversas;
- Assume responsabilidade pelos sucessos e insucessos do time.

NEGOCIAÇÃO

- Utiliza-se de uma postura convicta e de argumentos consistentes e fundamentados, para ter aderência às suas ideias;
- Prepara-se e domina as informações para o processo de negociação, construindo uma estratégia eficaz na busca de uma solução e conciliação em prol das estratégias da empresa;
- Sabe quando ceder, mas não perde de vista os objetivos do negócio e o resultado esperado;
- É capaz de criar uma estratégia de impasse no processo de negociação, sem colocar em risco as relações e os resultados esperados;
- Apresenta autocontrole e lida de forma positiva com os imprevistos e desconfortos nos processos de negociação;
- Lida com as divergências nos processo de negociações de forma construtiva, expondo suas ideias e buscando as dos demais de forma íntegra e com ética.

POTENCIAL

- É capaz de ter um bom desempenho em uma posição de nível mais alto;
- Alcançou o nível necessário para ser considerado para promoção;
- É capaz de atuar em projetos e atividades maiores;
- Está fazendo um grande esforço para adquirir maior experiência e habilidades para aumentar o potencial para o crescimento;

PLANEJAMENTO

- Desenvolve planos de ação viáveis;

- Cria planos flexíveis para atender as novas oportunidades;
- Destaca-se no desenvolvimento de alternativas estratégicas;
- Formula de forma eficaz estratégias, táticas e planos de ação para impulsionar resultados.

PROATIVIDADE

- Busca proativamente orientações e soluções para executar suas tarefas;
- Executa suas atividades com autonomia, supera obstáculos e prevê situações adversas;
- Não depende exclusivamente de ordens para executar tarefas;
- Antecipa-se aos problemas apresentando soluções práticas;
- Mostra-se sempre pronta a ajudar os demais membros da equipe em suas demandas.

PRODUTIVIDADE

- Excede padrões de produtividade;
- Produz mais do que o esperado continuamente;
- É um contribuinte importante para o sucesso do seu time;
- Realiza uma contribuição substancial para o crescimento contínuo da empresa;
- Excede objetivos de performance continuamente.

QUALIDADE E EXCELÊNCIA

- Segue e valoriza os padrões orientados pela empresa, buscando a qualidade em 1º lugar;

- Busca permanentemente a excelência em tudo que entrega e em todas as relações que mantém;
- Está comprometido com os padrões de qualidade e os replica em sua rotina;
- Está à procura de oportunidades para melhorar a sua forma de trabalhar, gera ideias para a melhoria de processos e verifica cuidadosamente os processos pelos quais é responsável;
- Aprende com os erros cometidos e assim aperfeiçoa o trabalho que está sendo feito;
- Propõe e implementa ações com foco na melhoria contínua, visando a otimização dos processos da sua área;
- Segue com disciplina o planejamento de suas atividades e tem facilidade em discernir o que é prioridade do que não é.

RESILIÊNCIA

- Lida bem com fracassos próprios;
- Postura positiva frente a desafios;
- Lida bem com situações difíceis e de pressão;
- Tem leitura e consciência das relações entre os membros do grupo, suas fortalezas e possibilidades de conflito;
- Sabe identificar e gerenciar situações de estresse, conflito e pressão;
- Apresenta autocontrole e resiliência em situações adversas, colocando os objetivos da empresa à frente dos sentimentos e emoções próprias.

RESPONSABILIDADE

- Capacidade de entender situações, prever riscos, benefícios e impactos diretos ou indiretos, tomando a decisão que promova o melhor resultado, além de assumir

responsabilidade por suas consequências, sendo estas negativas ou positivas;

- Assume responsabilidade pessoal para corrigir problemas;
- Apropria-se de suas responsabilidades persistindo na solução de problemas, levando em consideração os processos e padrões pré-estabelecidos;
- Age com responsabilidade no cumprimento das normas e prazos da empresa;
- Trabalha com independência e liberdade, agindo sempre com senso de responsabilidade;
- Assume responsabilidade pelos resultados não atingidos dos projetos em que está envolvida;
- Investe seu tempo de trabalho com responsabilidade e evita desperdícios.

SENSO DE DONO E EMPREENDEDORISMO

- Apresenta o "brilho nos olhos", se apropria dos seus objetivos e se responsabiliza pela superação dos resultados;
- Quando percebe que ocorre algo incorreto fora de sua área, não hesita em ajudar;
- Demonstra interesse por outras áreas da organização, que não a sua, e faz conexões entre as suas entregas e a entrega das demais áreas do negócio;
- Toma a iniciativa para fazer o melhor;
- Não diz "esse não é o meu problema", ou "isso está fora do meu escopo de trabalho";
- Assume a responsabilidade sobre os resultados do seu trabalho;
- Não deixa problemas passarem à sua frente sem atacá-los;
- Tem senso de urgência;
- Em todas suas decisões e atitudes, sempre atua pensando nos melhores interesses da empresa;

- Preocupa-se com a gestão dos recursos e visa a maximização dos resultados da empresa;
- Reconhece e gerencia o impacto que suas decisões e ações possuem a curto, médio e longo prazo em sua área, nas demais e no negócio da empresa;
- Identifica as variáveis que possam impactar positivamente ou não sua decisão no negócio da empresa, a partir da visão estratégica da companhia;
- “Veste a camisa” da empresa, demonstrando forte desejo que a companhia prospere;
- Percebe, identifica e reconhece as necessidades dos stakeholders, articulando-se para garantir o alcance dos objetivos traçados da empresa;
- Propõe planos de ação para potencializar a rentabilidade da empresa.

SIMPLICIDADE

- Cria e propõe soluções fáceis de usar e que simplificam a rotina daqueles que a utilizam;
- Planeja suas soluções de maneira simples e eficaz, com possibilidade de replicar modelos para toda a empresa;
- Organiza as prioridades para realizar suas entregas e descomplica a forma de realizar suas atividades.

SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

- Exibe uma abordagem prática para resolver problemas;
- Transforma problemas em oportunidades de melhoria;
- Soluciona a causa dos problemas de forma eficaz no lugar de tratar somente os sintomas;
- Tem habilidade em propor soluções opcionais;
- Busca a causa raiz dos problemas.

TOMADA DE DECISÃO

- Empodera a equipe para a tomada de decisão, sob sua supervisão, contribuindo para seu desenvolvimento;
- Envolve as pessoas necessárias na tomada de decisão;
- Capacidade em estruturar pensamentos lógicos, considerando todos os fatos para encontrar soluções assertivas e auxiliar na tomada de decisão;
- Apoia ativamente as demais áreas na resolução de problemas e tomada de decisão, buscando o alinhamento estratégico e colocando os resultados da organização acima dos resultados individuais;
- Antes de ter a decisão final, o avaliado analisa se está dentro do procedimento, é ético e não vai contra os princípios da empresa e dele;
- Envolve os outros para obter diferentes pontos de vista antes de tomar uma decisão final;
- Gera credibilidade e confiança a partir de tomadas de decisão alinhadas aos princípios da área e da empresa;
- Envolve seus colegas nos processos de decisão, procura entender o impacto de suas ações nas demais áreas da cia.

TRABALHO EM EQUIPE E HABILIDADES INTERPESSOAIS

- Estabelece maneiras de fazer o feedback de forma sistêmica;
- Reconhece e compartilha os resultados com a equipe;
- Recebe e responde de forma construtiva às ideias e sugestões dos outros;
- Ouve, reconhece e valoriza a opinião do outro, disseminando e estimulando esta prática, sempre em busca de um clima organizacional favorável ao processo de construção do

trabalho em equipe;

- Sabe unir os colaboradores na busca do verdadeiro trabalho em equipe;
- Contribui e estimula o trabalho em equipe (e entre equipes);
- Escuta e age nos feedbacks recebidos;
- Se importa e se esforça para alcançar uma entrega coletiva, em prol dos objetivos comuns da área;
- Compreende como seus objetivos individuais estão alinhados aos objetivos da organização;
- Interage com a sua equipe e demais áreas da empresa de forma amigável e respeitosa;
- É receptivo a ouvir e considerar a opinião das pessoas da sua equipe e também das outras áreas da empresa;
- Constrói bons relacionamentos com seu time;
- Reconhece as necessidades dos outros e auxilia a encontrar uma solução;
- Baseia-se na dependência mútua e compreensão;
- Compromete-se mesmo quando discorda da decisão tomada;
- Busca entender o contexto antes de criticar.

VISÃO HOLÍSTICA

- Ser capaz de compreender os sistemas da organização como um todo;
- Ser capaz de considerar todos os fatos, pensando de forma inteligente para a tomada de decisões, visando sempre a oportunidade de melhoria dos processos;
- É capaz de juntar as peças, ligar os pontos, possui uma boa visão de processos;

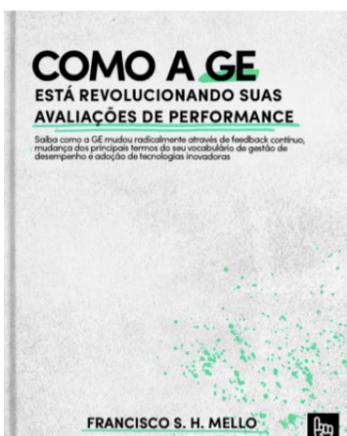
- É capaz de compreender o todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre elas;
- Possui perspectiva ampla: examina o ambiente, uma questão ou desafio sob diferentes pontos de vista;
- Discute os vários aspectos e impactos das questões;
- Entende que a visão holística é oposta à lógica mecanicista, que compartimenta a empresa em vários blocos, causando a perda da visão global.

VISÃO ESTRATÉGICA

- Propõe novos fluxos de trabalho de forma a tornar o trabalho cada vez mais estratégico e menos operacional;
- Capacidade de se envolver genuinamente com o negócio da companhia, compartilhando, defendendo posicionamento tático-estratégico;
- Faz uso dos conhecimentos do mercado e relaciona-se com ele, fomentando novas oportunidades de negócio e elaborando planos estratégicos que garantam a sustentabilidade da empresa;
- Está orientado para o futuro, visualiza o que está por acontecer, antecipa consequências e tendências com precisão;
- Apresenta cenários factíveis, com possibilidades e probabilidades; sabe criar estratégias e planos competitivos e inovadores;
- É capaz de entender as prioridades estratégicas e de alinhar suas ações a elas;
- Entende o contexto da Empresa, planejando e comunicando os objetivos estratégicos e da área, verificando os impactos nos negócios, levando em conta os valores da empresa;
- Aplica a visão estratégica a favor do crescimento da organização e consegue transmitir com clareza os objetivos estratégicos da empresa e da área a todos da organização;
- Entende claramente os objetivos da empresa e de sua área, transformando-os em oportunidades através do planejamento e acompanhamento estratégico.

MATERIAIS RELACIONADOS

Se você gostou deste eBook, acreditamos que você também vai gostar desses materiais:



Como a GE está revolucionando suas avaliações de performance

[Acessar](#)

ESTUDO DE CASO



Qual o propósito da sua Avaliação de Desempenho?

[Acessar](#)

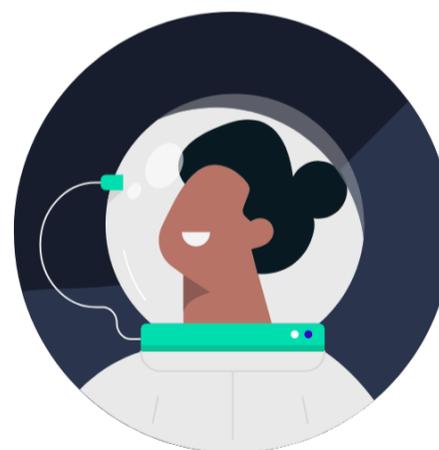
ARTIGO



Talent Science: a Visão da Culture.Rocks sobre Gestão de Desempenho

[Acessar](#)

EBOOK



Certificação em Gestão de Desempenho e suas Tendências

[Acessar](#)

CURSO GRATUITO

A missão da Qulture.Rocks é destravar potenciais, facilitando as práticas que reforçam três pilares importantes de toda organização: Alinhamento, Reconhecimento e Desenvolvimento.

Veja aqui mais conteúdos sobre gestão de desempenho e perceba como aprimorar os processos no seu negócio.



Conheça a ferramenta #1 de Avaliações de Desempenho, Feedbacks e Elogios, Metas/OKRs, 1:1s e PDIs para empresas em crescimento.

[Conheça nossas ferramentas →](#)