

→ MEDIDOR DE COMPETÊNCIAS (Ferramenta em fase experimental)

Como Mensurar Competências

5 Excelente	4 Bom	3 Médio	2 Insatisfatório	1 Inaceitável
Dê o grau 5 se vc achar muito forte a evidência da competência investigada	Dê o grau 4 se vc achar que é boa a evidência da competência investigada.	Dê o grau 3 se vc achar que há alguma evidência da competência investigada	Dê o grau 2 se vc achar que há pouca evidência da competência investigada	Dê o grau 1 se vc achar que não há nenhuma evidência da competência investigada

Nº	FATORES DETERMINANTES PARA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS (Indicadores de Competência)	Graus				
		5	4	3	2	1
1	COMPROMETIMENTO: Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da equipe, colaborando, dando suporte com toda a dedicação e empenho.					
A	Dá o máximo de si todos os dias					
B	Assume tudo como se fosse dono, inclusive os sucessos e os fracassos da equipe. Quando ganha, todos ganham; quando perde todos perdem.					
C	Está profundamente comprometido com o trabalho.					
D	Trabalha duro para atender as demandas e expectativas esperadas, de fora ou de dentro de cada equipe.					
E	Temos orgulho de pertencer à equipe e à empresa.					
F	Defende a equipe contra ataque de terceiros.					
G	Sempre tem idéias e sugestões de melhoria.					
H	Demonstra ser ativo, participante, não mero expectador.					
I	Colabora para que haja união, entusiasmo e espírito de luta para o sucesso.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+D+..... / 9)					
2	VISÃO SISTÊMICA: Ter desenvolvida a visão da empresa como um todo e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos. Compartilhar a visão de futuro com a equipe.					
A	Tem uma visão: um objetivo maior, de curta, média e longo prazo, claramente descrito como uma declaração de intenções a ser alcançado em algum momento no futuro.					
B	Comunica sua visão com tal clareza que todos a conhecem.					
C	A visão é suficiente contagiante e significativa para permitir a todos contribuir para a sua implementação.					
D	Contribui para a criação da visão de todos os membros da equipe.					
E	Identificam-se com a visão da equipe e da empresa.					
F	A visão mobiliza energia e cria espírito de luta para o sucesso.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+..... / 6)					
3	ESPIRITO DE EQUIPE: Desenvolver uma relação de complementariedade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar,					

	estar comprometido com resultados da equipe, compartilhar e comemorar metas atingidas e resultados alcançados.					
A	Os critérios de sucesso da equipe são cuidadosamente observados ajudando a definir as ações do dia-a-dia.					
B	Aceita e vive de forma positiva com os critérios de sucesso da equipe.					
C	Esta em perfeita sintonia com a equipe, e com os critérios de sucesso da equipe de cada um. O sucesso de cada um contribui para o sucesso da equipe e vice-versa.					
D	Todos os esforços são alinhados com os sucessos da equipe. Remam no mesmo sentido.					
E	Monitora o desempenho e o progresso em relação aos critérios de sucesso.					
F	Nossos critérios de sucesso são avaliados em bases regulares e atualizadas.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+..... / 6)					
4	FOCO EM RESULTADOS: Estar comprometido com os resultados da equipe, dando o máximo do seu potencial para fortalecer o time e buscar os resultados mais eficazes.					
A	Organiza-se diretamente em torno de critérios de sucesso em vez de se organizar em torno de funções tradicionais.					
B	Dedica tempo e energia agregando valor, criando e fortalecendo o sucesso da equipe.					
C	Tem visão clara dos seus papéis e sabe o que se espera deles.					
D	Não gasta nenhuma ou quase nenhuma energia em questões políticas e brigas por território.					
E	Não há regras ou regulamentos restritivos, nem burocracia demais nos impedindo de fazer as coisas a que agregamos valor.					
F	Concentra-se no processo de criar resultados e não sobre os resultados.					
G	Procura cumprir prazos sem prejuízo da qualidade.					
H	Toma todas as ações necessárias para obter o melhor resultado possível.					
I	Termina tudo que começa, nunca deixando uma atividade inacabada.					
J	Assume total responsabilidade pela qualidade das suas atividades.					
L	Tem orgulho da qualidade do trabalho que realiza.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+D+..... / 11)					
5	FLEXIBILIDADE, INOVAÇÃO: Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas e facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas e adversidades.					
A	Está disposto e é capaz de mudar suas táticas e comportamentos instantaneamente, sempre que necessário.					
B	Pode facilmente se adaptar a novas situações e a novas condições.					
C	A flexibilidade é uma prática comum no dia-a-dia.					
D	Está sempre pronto para o inesperado. Quando isso acontece, tenta tirar o máximo da situação.					
E	Não corre o risco de pensar “Não fui contratado por isso”, “Essa não é minha função”, “Não ganho para fazer isso”.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+D+..... / 5)					
6	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS: Toma providências rápidas diante de problemas, obstáculos, conflitos, adversidades; tomando decisões assertivas em busca de soluções eficazes, procurando tirar o máximo de proveito da situação.					
A	Quando ocorre um problema, assume o problema como se fosse seu. Sente-se responsável pela solução. Não passa o problema adiante.					
B	Quando enfrenta problemas, obstáculos e conflitos, não fica a falar deles. Parte para a ação.					
C	Tem autorização para tomar as decisões necessárias para resolver problemas quando ocorrem.					
D	Analisa os problemas. Evita problemas futuros trabalhando em cima das causas					

	e não dos sintomas.					
E	Quando encontra problemas que parecem difíceis ou impossíveis de serem resolvidos, procura ver as oportunidades e não os aspectos da crise.					
F	“Tem uma caixa de ferramentas” de métodos de solução de problemas e de técnicas de criatividade para escolher.					
G	Resolve problemas tanto com trabalho individual como de equipe.					
H	Não permite que a burocracia e os sistemas formais o impeça de adotar a ação e a solução.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+D+..... / 8)					
7	HABILIDADES TÉCNICAS: Capacidade de desenvolver todas as operações necessárias ao bom desempenho de suas funções.					
A	É capaz de desempenhar nossas tarefas profissionalmente.					
B	Tem o treinamento e a formação necessários.					
C	Tem a experiência necessária para o bom desempenho.					
D	Tem habilidades apropriadas para atingir bons resultados.					
E	Tem mais do que uma habilidade e especialidade e se destaca pela multifuncionalidade.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+D+..... / 5)					
8	COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL: Capacidade de interação com os componentes da equipe, aprendendo e ensinando em todas as situações que se fazem necessárias e tendo ações voltadas para o desenvolvimento e os resultados do time.					
A	Tem boa atuação no trabalho de equipe. Interage e “faz parte do time”.					
B	Vê suas tarefas e atividades como elementos que são parte de um processo.					
C	Tem interesses nas especialidades dos outros membros e ajuda sempre que se faz necessário.					
D	Conhece seus pontos fortes e fracos e utiliza esse conhecimento para fortalecer o processo de trabalho com os outros.					
E	Conhece todos os pontos fortes e fracos dos companheiros de equipe e utiliza esse conhecimento para fortalecer o processo de trabalho e os resultados da equipe.					
F	Compreende o fluxo de trabalho e o sistema por trás dele.					
G	Pode passar uma tarefa à frente de forma que fique mais fácil para o próximo dar continuidade à mesma.					
H	Pode assumir uma tarefa de tal modo que o trabalho flua normalmente.					
I	Comunica-se continuamente com os membros da equipe e faz parte da sua rotina ouvir, fazer perguntas, dar informação, verificar coisas, dar retorno etc.					
J	Sabe em que estágio do processo de trabalho há uma necessidade de contribuição e se faz presente.					
L	Sabe quando é apropriado se envolver com outros membros no processo de trabalho.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+..... / 11)					
9	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL, CONSENSO: Capacidade de se relacionar de forma construtiva com o time, demonstrando consideração e respeito pelos colegas, promovendo a união e integração de todos e se sentindo parte do time e compartilhando problemas e soluções.					
A	Vê a equipe como “equipe nossa” e não uma equipe do “eu sozinho”.					
B	É unido com todos os membros para “jogar” junto e ganhar.					
C	Não tem competidores ou “inimigos” dentro da organização. Não há guerras internas na equipe.					
D	Não cria guerras com outras equipes.					
E	Demonstra consideração e respeito por seus colegas.					
F	Critica a si mesmo construtivamente na privacidade da equipe.					
G	Participa de discussões, mas tão logo uma decisão final tenha sido tomada todos					

	passam a adotar a decisão.					
H	Respeita aos outros mesmo no desacordo.					
I	Joga para si e para que a equipe vença. Ninguém joga para si próprio às custas da equipe, buscando tirar proveito próprio.					
J	Tem um humor admirável e contagiante todos os dias.					
L	É admirado pelo otimismo compartilhado com a equipe.					
	AVALIAÇÃO → $(=A+B+C+D+... / 11)$					
10	COOPERAÇÃO, PARTICIPAÇÃO, INTEGRAÇÃO: Capacidade de compartilhar conhecimentos, informações, incentivar a troca e o interesse pelo crescimento comum.					
A	Usa as habilidades e conhecimentos uns dos outros e aprende outros a todo o momento.					
B	Compartilha seus conhecimentos e habilidades com os demais.					
C	Sente-se responsável tanto pelo próprio desenvolvimento como pela equipe.					
D	Incentiva novos membros a compartilharem seus conhecimentos e impressões, e a conhecerem sobre as rotinas e hábitos da equipe.					
E	Sempre participa de um curso; os demais se beneficiam com o conhecimento novo que traz.					
F	Incentiva todos a terem interesse no trabalho de seus colegas e compartilhar informações sobre seus trabalhos.					
G	Aprecia idéias criativas para melhorias.					
	AVALIAÇÃO → $(= A+B+C+D+... / 7)$					
11	LIDERANÇA PARTICIPATIVA: Capacidade de ouvir as pessoas da equipe, estimulando sugestões, se fazendo presente nos momentos difíceis da equipe, e fornecendo todas as informações necessárias para estabelecer harmonia, segurança e clima de bem-estar.					
A	Como líder é também um membro da equipe.					
B	Enquanto líder, aparece, participa e se compromete com o sucesso da equipe e com o de cada membro.					
C	Sabe o que se passa com a equipe.					
D	Demonstra interesse no desempenho de cada membro.					
E	Continua a se envolver na monitoração do progresso dos projetos que tenham iniciado.					
F	O reconhecimento e críticas são baseadas em conhecimento de causa.					
G	Participa das atividades da equipe: treinamento, festas etc.					
	AVALIAÇÃO → $(= A+B+C+... / 7)$					
12	LIDERANÇA IMPREENDEDORA: Capacidade de investir no crescimento e desenvolvimento da equipe, motivando a novos desafios, treinando, orientando e tendo compromisso real com o sucesso de todos os componentes do time.					
A	O líder não somente está disposto a passar responsabilidade para equipe, ele incentiva isso.					
B	Ajuda a todos a lutar e a alcançar sucesso.					
C	Passa serviço para todos de forma equilibrada.					
D	Incentiva a servir nossos clientes internos e externos nada de atender somente à hierarquia.					
E	Concentra-se mais em nossos pontos fortes, do que nos fracos.					
F	Repreende de tal modo a manter nossa auto-estima elevada.					
G	Concentra-se no sucesso da equipe, e não no dele, em sua posição ou status					
H	Aguarda e aceita as idéias e sugestões da equipe, a equipe não tem que promover as idéias dele					
I	Inspira a equipe a dar o máximo e a usar o seu talento e conhecimento em prol dos resultados.					

13	LIDERANÇA ÉTICA E COMPROMETIDA: Capacidade do líder em ser um exemplo a ser seguido.						
A	Contribui muito para sucesso da equipe.						
B	Faz-se respeitar pelo conhecimento, habilidade e atitudes demonstrados no trabalho diário e no relacionamento com a equipe.						
C	É respeitado pela sua eficácia na comunicação com a equipe.						
D	É íntegro, ético, justo nas decisões que toma.						
E	Fornecer todas as informações necessárias para assegurar bons resultados.						
F	Defende contra ataques de outras pessoas ou equipes.						
G	Nunca trai um membro da equipe para “salvar a pele”.						
H	Fala positivamente da equipe, fora da equipe e somente faz críticas construtivas, no âmbito da equipe.						
I	Nunca assume os créditos por algo que a equipe em si tenha feito, mas compartilha de forma justa.						
J	Culpa a si próprio e não aos outros pela falta de sucesso.						
K	Promove e apóia a cooperação com outras equipes e líderes de equipe.						
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+D+..... / 11)						
14	LIDERANÇA MOTIVADORA: Capacidade do líder de estimular o colaborador para desafios e reconhecer e valorizar o bom desempenho.						
A	Reconhecimento/repreensões dadas para a equipe inteira seguem as mesmas regras, isto é, são dadas com base na mesma espécie de atitude, comportamento e desempenho.						
B	Conhece e cumpre regra: “O que é feito é normalmente recompensado.”						
C	Todos os membros recebem reconhecimento por desempenhos individuais, inclusive aqueles cujo desempenho inicial não tenha ficado visível.						
D	Todos recebem reconhecimento pelo sucesso da equipe e da organização.						
E	A todos os membros que puderem e que estiverem dispostos serão oferecidos mais responsabilidade, liberdade de ação e novos desafios.						
F	Demonstra consideração e respeito por seus clientes internos.						
G	O desenvolvimento pessoal é incentivado, reconhecido e recompensado.						
H	Reconhece os bons resultados alcançados por um colega da equipe e fornece feedbacks positivos.						
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+D+... / 8)						
15	PRÓ-ATIVIDADE: Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.						
A	Percebe quando vai ocorrer um problema. Antecipa ações para lidar com os obstáculos prováveis.						
B	Quando desenvolve um projeto, planeja de forma que seja possível antecipar todas as ações que envolvem outras pessoas sem prejudicá-las.						
C	Consegue prever acontecimentos e evitar adversidades ou erros.						
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C / 3)						
16	ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO: Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridades às tarefas, mesmo diante de situações adversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.						
A	Sabe administrar as tarefas, organizar e planejar para obter resultados eficazes.						
B	Tem o hábito de planejar as tarefas diárias mesmo em meio a dificuldades e imprevistos.						
C	Utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos que desenvolve.						
D	Faz planejamento detalhado de cada passo do que deve ser feito e toma as providências para alcançar o sucesso.						
E	Pode encontrar com facilidade qualquer pasta ou documento que lhe seja solicitado.						

F	Nunca perde tempo procurando coisas perdidas.					
G	Tem sempre um método eficaz para realização das atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão.					
	AVALIAÇÃO (= A+B+C+D+..... / 7)					
17	TOMADA DE DECISÃO: Capacidade de responder com agilidade e assertividade nas tomadas de decisão em situações de risco.					
A	E rápido para tomar decisões difíceis.					
B	Costuma ser assertivo nas decisões que toma.					
C	Tem facilidade para lidar com situações de risco.					
D	Compartilha decisões com colegas e equipe.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+D./ 4)					
18	GERENCIAMENTO DO TEMPO: Capacidade de organizar-se no desempenho das atribuições, priorizando tarefas e atribuindo a cada tarefa o tempo correspondente a sua necessidade.					
A	Trabalha num ambiente organizado onde tudo tem um lugar certo para ser guardado.					
B	Tem o hábito de trabalhar com a mesa bem organizada e limpa					
C	Seus arquivos virtuais e reais são extremamente organizados.					
D	E claro e objetivo na comunicação interpessoal.					
E	Não perde tempo com assuntos desnecessários.					
F	Dá ordem de prioridade às ações diárias de forma que começa sempre pelo mais importante.					
G	Faz uso de agenda virtual ou real para facilitar sua forma de organização.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+D+.../ 7)					
19	CRIATIVIDADE: Capacidade de apresentar soluções inesperadas e inovadoras para solucionar problemas difíceis.					
A	Costuma ter soluções criativas para problemas que parecem difíceis de serem resolvidos.					
B	Se faltarem recursos na condução de um projeto, sempre encontra uma saída interessante e soluciona o problema.					
C	Costuma apresentar sugestões inesperadas e inovadoras para resolver problemas difíceis.					
D	Está sempre criando um jeito novo de resolver problemas antigos.					
E	Usa idéias criativas no aperfeiçoamento de seus processos.					
F	Tem um arquivo interminável de grandes e produtivas idéias.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+D+.... / 6)					
20	NEGOCIAÇÃO, PERSUAÇÃO: Capacidade de se comunicar claramente, com flexibilidade e empatia, desenvolvendo argumentação envolvente com foco no interesse do oponente.					
A	Tem excelente poder de argumentação e convencimento.					
B	Ouve com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas idéias.					
C	Tem uma comunicação clara, empática, agradável e prende atenção das pessoas com facilidade.					
D	E persistente sem ser insistente, com elegância e cortesia.					
E	Usa um tom de voz agradável e envolvente quando se comunica.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+.... / 5)					
21	EMPATIA E SABER OUVIR: Capacidade de se colocar no lugar do outro, enxergando pelos olhos do outro, pelas motivações, interesses e percepções. É perceber sentimentos e emoções no outro e interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções.					
A	Ouve com atenção e procura colaborar com que for possível.					
B	Sempre tem uma palavra de apoio e encorajamento para com um colega de					

	trabalho.						
C	Percebe quando uma pessoa não está bem e dá estímulos positivos.						
D	Atende aos clientes internos com total compromisso.						
E	Está sempre atento a fornecer uma informação, ou uma ajuda a quem solicite.						
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+..... / 5)						
22	RESISTÊNCIA À FRUSTRAÇÃO:						
A	Nunca desiste de um projeto por mais difícil que lhe pareça.						
B	Quando recebe um não como resposta, refaz seu planejamento sem desistir do que pretende .						
C	Quando alguma coisa dá errado , não se deixa abater pelo desânimo.						
D	Quando uma meta não é atingida, põe o foco num plano que não permita que a situação se repita.						
E	Tem foco no positivo sempre e é otimista mesmo em situações adversas.						
F	Usa a adversidade para aprender e encontrar a saída para o sucesso.						
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+...../ 6)						
23	AGILIDADE:						
A	Tem facilidade de locomover-se, tem ótima coordenação dos movimentos e facilidade com trabalhos manuais.						
B	Possui agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições.						
C	Sente facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade, mesmo quando solicitado em cima da hora.						
D	Seu preparo físico e agilidade de movimentos aceleram sua produtividade a salvo de acidentes.						
E	Tem excelência na prontidão de respostas.						
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+..... / 5)						
24	PERSISTÊNCIA, DETERMINAÇÃO:						
A	Quando um projeto não vai bem, reavalia para encontrar o caminho certo para o sucesso.						
B	Se comete um erro, procura corrigir imediatamente para evitar conseqüências danosas para os resultados.						
C	Nunca deixa nada pela metade, termina tudo que começa.						
D	Por mais desgastante que seja uma missão, não fica tranqüilo enquanto não vê o resultado.						
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+D / 4)						
25	EMPREENDEDORISMO:						
A	Sempre que vê a oportunidade de desenvolvimento no processo, imediatamente age para se beneficiar disso.						
B	Está sempre buscando novas formas de melhorar resultados.						
C	Busca aperfeiçoamento continuamente, tanto nas suas habilidades técnicas quanto nas comportamentais.						
D	Investe profundamente nos seus resultados e nos da equipe.						
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+D / 4)						
26	DISCIPLINA:						
A	Parece ter total compatibilidade com os padrões disciplinares da organização. É um exemplo para a equipe.						
B	Acata novas ordens disciplinares com facilidade.						
C	Aceita a normas disciplinares e procura cumpri-las na medida do possível.						
D	Tem muita facilidade para acatar as ordens disciplinares, nunca transgride uma norma disciplinar.						
E	Conhece normas de segurança , não se expõe a situações perigosas.						
F	Conhece e domina regras para prevenir acidentes, é extremamente atento.						
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+..... / 6)						
27	EQUILIBRIO EMOCIONAL:						
A	Tem muita dificuldade para lidar com a adversidades.						

B	Diante de dificuldades e imprevistos, age com total equilíbrio trazendo bem-estar e facilidade para soluções.					
C	Não perde o equilíbrio das ações nem altera-se com muita facilidade quando é contrariado.					
D	É uma pessoa totalmente previsível, estável e comedida nas atitudes.					
E	É um exemplo de ponderação, bom senso e lida com situações adversas de maneira exemplar.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C+D+E / 5)					
28	RESILIÊNCIA					
A	Quando é acometido por um impacto negativo consegue superar rapidamente sem comprometer seu planejamento.					
B	Supera rapidamente as adversidades sem se concentrar no sofrimento causado.					
C	Em situações em que é surpreendido por adversidades, se concentra na forma de transpor obstáculos para buscar compensação e superar os prejuízos causados.					
	AVALIAÇÃO → (= A+B+C/ 3)					
	MENSURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS = Atribuir um peso de 1 a 5 para cada afirmativa. =Fazer o somatório de todos os pesos atribuídos a cada competência. =Dividir a soma das competências pelo número de afirmações e colocar o valor na linha da avaliação.					

Adaptado por: Antonio Marinho em maio de 2005