

# Competências TMA

Competências e exemplos comportamentais



# Adaptação

---

## Geral

- está preparado para mudar sua rotina
- não confunde adaptação com abrir mão da sua identidade
- não é rígido

## Operacional

- adapta seus próprios métodos quando for o caso
- continua a trabalhar de forma eficaz quando as tarefas mudam de repente
- lida com outras normas e valores com facilidade
- não precisa de muito tempo para se adaptar a uma tarefa nova
- se adapta facilmente a um novo ambiente de trabalho com regras diferentes

## Tático

- adapta facilmente planos e projetos quando necessário
- ajusta o seu estilo de comportamento a uma determinada norma em um ambiente diferente, não se destaca
- ajusta seus próprios planos e objetivos se um determinado benefício está em jogo
- é capaz de desenvolver relações profissionais com colegas e clientes de diferentes origens culturais, religiões e com personalidades diferentes
- se adapta facilmente a diferentes tarefas e demandas depois de uma fusão ou novo cargo

## Estratégico

- adota as regras e atitudes que pertencem ao seu novo cargo dentro e fora da organização
- age de forma adequada em diferentes culturas e adota os valores corretos
- ajusta o seu próprio ponto de vista e objetivos a fim de atingir um objetivo comum
- está aberto a várias normas, valores e regras sem perder o senso de identidade
- prontamente detecta, em diversas situações e contextos, quais são os elementos culturais relevantes e age de acordo

# Ambição

---

## Geral

- aprende com as pessoas de sucesso
- projeta seu próprio plano de carreira e age de acordo
- se esforça para aprender e melhorar
- tem energia suficiente

## Operacional

- desenvolve mais conhecimentos através de treinamento ou estudo
- procura as possibilidades de atingir os sucessos visíveis
- se posiciona com base na sua qualidade de especialista
- trabalha duro e quer conseguir o melhor em seu cargo

## Tático

- assume responsabilidades e atrai trabalho extra
- constrói um network dentro e fora da organização a fim de ampliar as oportunidades da sua carreira
- explora suas possibilidades dentro da organização
- não está satisfeito com uma situação em que poucas oportunidades surgem para a promoção
- tem objetivos pessoais definidos

## Estratégico

- ativamente reconhece oportunidades para desenvolver ainda mais o perfil da organização
- está ativamente interessado na sua organização e nas situações relacionadas a ela
- está envolvido em diversas comissões, organizações e/ ou conselhos
- olha além da sua própria organização
- representa a organização em redes pertinentes

# Análise de Problemas

---

## Geral

- não fica satisfeito com informações incompletas; quer saber mais
- sabe a diferença entre questões essenciais e questões secundárias
- trabalha e pensa em um nível adequado ao seu cargo
- vê as conexões entre os diversos problemas

## Tático

- chega facilmente ao ponto principal do problema fazendo as perguntas certas e usando as fontes corretas
- consegue expor a tempo a evolução de um problema
- nota os problemas que ocorrem e supervisiona suas consequências para o progresso do trabalho
- olha para um problema de vários ângulos: financeiro, estratégico, pessoal, etc.
- vê conexões entre problemas operacionais e eventos aparentemente desconectados

## Operacional

- distingue os fatos das opiniões e suposições
- enxerga facilmente as causas e efeitos
- investiga a causa de um problema
- revê os problemas fazendo perguntas diretas e usando diversas fontes relevantes de informação

## Estratégico

- consegue entender um problema em toda a sua complexidade e redefini-lo em palavras simples
- consegue levar os problemas operacionais para um nível mais abstrato e os transformar em iniciativas de estratégia e de mudança
- vê conexões entre problemas aparentemente sem conexão; encontra um denominador comum
- vê tendências, prevê desenvolvimentos futuros
- vê um problema em um contexto mais amplo (financeiro, econômico, social, etc.), adotando uma visão panorâmica

# Apresentação

---

## Geral

- consegue falar em público
- fala um bom português
- gerencia bem o estresse

## Operacional

- consegue estruturar um argumento falado
- é claramente audível em termos de volume e clareza
- olha para a plateia e usa variações na sua entonação e comportamento não verbal
- usa uma linguagem clara
- utiliza os recursos adequados

## Tático

- consegue contar uma história complicada em palavras claras
- envolve o público (por exemplo fazendo perguntas)
- faz com que a discussão seja animada, com exemplos interessantes
- responde adequadamente às perguntas da plateia
- usa vários tipos de comunicação, verbal e visual

## Estratégico

- consegue desviar-se do seu argumento a fim de responder as perguntas da plateia
- consegue trocar facilmente de um nível de ideia complexa para um mais simples
- demonstra autoconfiança e expertise
- é tranquilo e usa o espaço disponível na empresa para passear
- usa palavras-chave que refletem o segmento principal do seu argumento
- usa um certo tipo de humor que acrescenta algo e apela para o público

# Assertividade

---

## Geral

- fala o que está em sua mente (por exemplo, em uma reunião) mesmo que seja o completo oposto da opinião dos seus colegas
- fala o que está em sua mente quando algo está errado - não espera que algo aconteça
- permanece calmo mesmo que os outros sejam dominantes e falem alto
- transmite autoconfiança em sua atitude e olha nos olhos das pessoas
- transmite claramente as suas opiniões ou declarações

## Operacional

- claramente informa qual tipo de comportamento não é valorizado, sem expressar uma opinião sobre a pessoa
- não deixa de expressar a sua opinião, mas o faz de uma forma não provocadora
- se expressa de forma clara e expressa suas opiniões

## Tático

- defende seus próprios interesses, levando o interesse comum em conta
- expressa a sua opinião de uma maneira que não prejudique as inter-relações
- expressa seus próprios interesses sem perder de vista os interesses da organização

## Estratégico

- age de forma diplomática; sabe quando precisa ou não ser direto
- consegue manter sua opinião para si mesmo até que o apoio necessário seja desenvolvido
- defende os interesses da organização no contexto de cooperação

# Autodesenvolvimento

---

## Geral

- avalia regularmente a sua própria abordagem, foca-se nas mudanças e melhorias
- demonstra ter uma visão realista sobre seus próprios pontos fortes e fracos
- está aberto a ampliar os seus pontos de vista
- procura ativamente por um feedback pessoal, a fim de aprender mais com isso
- visivelmente dedica tempo e energia ao seu desenvolvimento

## Operacional

- aprende com os seus erros
- busca maneiras para se desenvolver
- conhece os seus pontos fortes e fracos
- está envolvido em atividades, como treinamento, a fim de se desenvolver

## Tático

- envolve os outros no seu processo de aprendizagem; pergunta por formas para se autodesenvolver
- está preparado para mudar levando um feedback crítico em consideração
- faz mais perguntas para se aperfeiçoar quando um feedback é fornecido
- pede para que os outros obtenham informações sobre o seu próprio desempenho

## Estratégico

- cria oportunidades para o desenvolvimento pessoal das outras pessoas ao proporcionar meios adequados
- defende a importância do desenvolvimento pessoal
- demonstra seu apreço pelo desenvolvimento das outras pessoas
- planeja os orçamentos e os programas de desenvolvimento pessoal dentro da organização

# Capacidade de Inovar

---

## Geral

- está ciente das necessidades e desejos futuros do cliente
- se atreve a não seguir o fluxo
- se mantém informado sobre as tendências e desenvolvimentos relevantes de sua profissão e da organização
- traduz tendências em inovações

## Operacional

- conversa muito com colegas especialistas e pergunta sobre as maneiras como os concorrentes trabalham
- está bem informado sobre a evolução do mercado e novas formas de tecnologia
- está ciente sobre quais serviços e produtos os clientes estão insatisfeitos e descobre qual é a razão disso
- pergunta sobre os futuros desejos do cliente
- se ocupa com inovações e criação de serviços que não foram oferecidos anteriormente

## Tático

- escuta atentamente as ideias das outras pessoas e consegue avaliar o seu potencial inovador
- gosta de conversar com colegas e especialistas sobre novas possibilidades ou implementações das técnicas e métodos existentes
- gosta de evitar o óbvio e oferece propostas que nem sempre são claras mas são viáveis
- não é prejudicado por sentimentos competitivos quando alguém tem uma boa ideia; ele se integra e valoriza a ideia
- participa de redes de contato que sejam relevantes para a sua organização e reconhecidas por suas ideias inovadoras

## Estratégico

- consegue abrir mão dos conceitos e produtos existentes para criar outros novos e ousados
- consegue animar os outros sobre novas ideias e também torná-los defensores das mesmas
- consegue lidar com a resistência contra suas próprias ideias sem desistir delas
- demonstra fé nas suas próprias ideias e conceitos e produtos inovadores
- formula ideias que ainda não foram compartilhadas pelos outros

# Capacidade de Aprender

---

## Geral

- demonstra disciplina nos seus estudos e formação
- está constantemente se atualizando com literatura relevante, a fim de melhorar
- não desiste facilmente
- tem motivação para aprender
- tem muita vontade de aprender

## Operacional

- compreende facilmente as instruções e consegue executá-las
- consegue colocar a teoria aprendida em prática
- faz várias perguntas sobre questões técnicas e funcionais
- recebe informações importantes que sejam úteis para sua rotina a partir de conversas
- reconhece seus erros e tenta corrigi-los ou evitá-los
- usa o conhecimento adquirido na prática

## Tático

- aprende facilmente com seus erros
- consegue absorver informações complexas e integrá-las em seu próprio método
- depois de estudar, desenvolve novas ideias e propostas e processa as questões que têm a ver com seu cargo
- pede feedback sobre o seu desempenho, a fim de melhorar
- utiliza o conhecimento recém-adquirido na sua própria organização

## Estratégico

- capta as estratégias de parceiros ou concorrentes prontamente a fim de propor medidas eficazes para a sua organização
- compreende informações complexas sobre os grupos-alvo, tendências, pesquisas sociais, etc. usa-as na sua organização
- compreende o código de conduta, normas e regulamentos de um novo ambiente e age de acordo
- usa as possibilidades dos conhecimentos teóricos na sua organização

# Coaching

---

## Geral

- diferencia a sua própria posição como coach e sua influência sobre os outros
- tem as qualificações, conhecimentos e experiência para orientar as pessoas
- tem uma autopercepção adequada

## Operacional

- deixa claro para os outros o que é esperado deles e os ajuda a concretizar estes objetivos
- fornece orientações e conselhos profissionais a fim de melhorar o desempenho das outras pessoas
- identifica e esclarece os problemas que os outros possam ter ao desempenhar suas tarefas
- incentiva e motiva outras pessoas a apresentar suas próprias soluções
- permite que outras pessoas tenham responsabilidades, especialmente sobre o seu próprio processo de aprendizagem

## Tático

- ajuda as outras pessoas a encontrar os contatos certos dentro da organização
- ajuda as outras pessoas a perceber a importância de uma orientação geral dentro da organização
- aumenta a compreensão das outras pessoas sobre as regras informais e circuitos da organização
- encoraja os outros para se envolverem em atividades organizacionais
- não oferece soluções, mas aprimora os outros na habilidade de resolver problemas

## Estratégico

- ajuda as outras pessoas a realizar seus objetivos profissionais, mesmo que eles vão além da própria organização
- ajuda os outros a explorar as suas limitações e possibilidades - mesmo que só possam ser encontradas fora da própria organização
- incentiva os outros a planejar suas carreiras
- incentiva os outros a tomar medidas para realizar seus próprios objetivos profissionais
- reconhece os talentos e competências das outras pessoas

# Colaboração

---

## Geral

- é capaz de deixar os interesses do grupo prevalecerem sobre o seu próprio
- sabe suas preferências em determinadas funções da equipe
- tem uma boa autopercepção

## Operacional

- comemora o sucesso e lamenta o fracasso com os outros
- demonstra claramente a importância de um resultado comum
- está aberto a opiniões e ideias de outras pessoas
- está disposto a compartilhar conhecimento e experiência
- nota quando os outros precisam de ajuda e os ajuda quando necessário

## Tático

- consegue ceder; permite que o interesse de um grupo prevaleça sobre o seu próprio
- conversa com outras pessoas sobre planos e ideias e as convida a contribuir com esses assuntos
- enfatiza denominadores comuns em uma equipe para reforçar o espírito de equipe e a importância de um resultado comum
- faz com que os outros percebam que a contribuição deles é vital para alcançar um objetivo comum
- reconhece as contribuições de outras áreas e busca apoio de especialistas

## Estratégico

- encontra oportunidades para estabelecer projetos comuns com outras organizações
- fala de situações vantajosas para todos e não do 'nós-contra-eles'
- sabe dos pontos fortes e fracos da organização e encontra parceiros para ajudar a corrigir problemas e fazer melhorias necessárias
- sempre se preocupa com os interesses da organização, e não com o seu sucesso pessoal
- transforma os inimigos em amigos (encontra oportunidades para trabalhar junto com os concorrentes)

# Comportamento Flexível

---

## Geral

- consegue questionar a sua própria abordagem
- distingue entre processo e conteúdo
- tem objetivos claros

## Operacional

- consegue apresentar argumentos lógicos quando há conflitos e também enxergar as causas dessa situação
- entende quando uma abordagem escolhida não é eficaz
- enxerga obstáculos
- não se prende a uma determinada abordagem ou argumento para atingir um objetivo
- Prende-se a um objetivo, mas consegue mudar sua abordagem, ponto de vista ou comportamento

## Tático

- consegue acompanhar os outros, sem perder seus próprios objetivos
- consegue mudar sua abordagem quando enfrenta uma resistência persistente (outro ponto de vista, argumento novo)
- consegue redefinir os problemas
- se ajusta facilmente a acontecimentos inesperados
- tem flexibilidade no uso de seu estilo e argumentação

## Estratégico

- ajusta suas táticas para a quantidade e tipo de resistência
- alterna entre vários estilos de comportamento, a fim de influenciar os outros de forma eficaz
- usa as ideias e sinais sutis das outras pessoas para orientar uma conversa na direção que deseja
- utiliza várias técnicas para influenciar outras pessoas (lobbies, se aproxima dos tomadores de decisão, encontra patrocinadores)

# Conduta

---

## Geral

- aparenta estar bem cuidado
- mostra respeito pelas outras pessoas
- segue as regras de etiqueta

## Operacional

- aborda as pessoas da forma certa, de acordo com a cultura da organização
- causa uma boa primeira impressão e a mantém
- fornece de forma profissional respostas com conhecimento
- fornece respostas enriquecedoras com base em sua especialidade
- se comporta corretamente e de acordo com as normas vigentes
- se veste de forma adequada, de acordo com seu cargo

## Tático

- adota um estilo e se veste de maneira apropriada ao seu cargo
- constrói uma relação pessoal com clientes e colegas, mostrando um interesse genuíno na outra pessoa
- demonstra autoconfiança e competência ao responder às perguntas
- é consistente no seu estilo de conversa; não muda repentinamente
- é experiente em seu ramo e não tem a pretensão de ser um especialista em outras áreas
- não finge ter conhecimento em outra área que não seja a sua própria
- se veste em conformidade com a posição que ocupa na organização

## Estratégico

- consegue ajustar a sua linguagem e comportamento de acordo com a sua função e a das outras pessoas
- consegue atuar em diferentes círculos e empresas
- consegue facilmente adotar as regras, padrões e valores de um ambiente novo
- é capaz de avaliar qual tipo de comportamento é adequado e eficaz em diversas situações
- entende de etiqueta e age de acordo
- usa comportamento não verbal para reforçar a sua aparência

# Consciência Social

---

## Geral

- dispõe de um decente conhecimento geral
- lê qualquer literatura pertinente
- possui amplo conhecimento profissional da sua organização ou especialização
- tem conhecimento sobre vários assuntos

## Operacional

- está sempre bem informado sobre os desenvolvimentos recentes que são importantes para a sua especialidade
- oferece propostas nas reuniões de equipe com base no seu conhecimento de desenvolvimentos e tendências que são relevantes para a organização
- se esforça para aprender sobre a abordagem da concorrência, a fim de criar propostas de seus próprios serviços
- traduz desenvolvimento relevante em ações e propostas para melhorar o seu trabalho
- vai regularmente a reuniões com especialistas ou pessoas em posições semelhantes à sua

## Tático

- acompanha ativamente os progressos sociais que são relevantes para a organização e seu campo de trabalho
- oferece propostas de melhoria com base no seu conhecimento sobre o mercado e seus desenvolvimentos relevantes
- participa ativamente de networking, a fim de adquirir conhecimento das tendências, políticas e desenvolvimentos futuros que são relevantes para a organização
- posiciona a organização em um contexto adequado
- sabe utilizar os desenvolvimentos futuros

## Estratégico

- analisa os desenvolvimentos sociais e bases de propostas de gestão em relação a essas análises que influenciam o curso da organização
- demonstra conhecimento e consciência sobre a posição da organização dentro do networking de concorrentes e as partes interessadas
- está ciente da situação internacional e mantém contatos a fim de aprimorar a posição da organização
- mantém contatos com as pessoas que tomam decisões e as que influenciam o procedimento e continuidade da organização
- reconhece a importância da cooperação; está bem informado sobre as fusões e aquisições dentro de outras organizações e procura se adaptar às novas instalações

# Controle de Progresso

---

## Geral

- é disciplinado
- gosta de ser informado
- trabalha estruturalmente (e também gerencia o seu tempo)

## Operacional

- fornece prazos bem determinados
- identifica e minimiza os trabalhos em atraso
- marca reuniões com os funcionários, a fim de fornecer feedback sobre o desempenho deles
- usa sua agenda de forma eficaz, estabelece prazos para si mesmo
- verifica regularmente o progresso

## Tático

- avalia o progresso de diferentes pontos de vista, como custo, ritmo, qualidade e esforço
- consegue avaliar quando deve intervir caso o trabalho esteja estagnado
- define metas, em termos de resultados mensuráveis, para o departamento
- planeja ações de acompanhamento para trabalhos concluídos
- utiliza certos procedimentos administrativos para controlar o progresso do trabalho

## Estratégico

- está alerta aos sinais da organização com relação ao progresso do trabalho e os discute com os principais funcionários envolvidos
- modifica os processos e indica quando o progresso precisa ser verificado
- monitora os fundamentos reais do progresso sem perder de vista os detalhes relevantes
- planeja entrevistas individuais com os principais patrocinadores e 'embaixadores' para incentivar mudanças
- situa e direciona informações sobre o andamento das atividades a partir de várias fontes, certifica-se de que a alta gerência recebe informações precisas

# Coragem

---

## Geral

- assume riscos com responsabilidade
- compreende o poder de correr um risco
- sabe a diferença entre bravura e bravata

## Operacional

- assume riscos pessoais regularmente e não tem medo de expressar opiniões ousadas
- escolhe uma abordagem que não está muito de acordo com o procedimento padrão quando está diante de um problema
- está disposto a tentar uma abordagem que não foi usada antes
- expressa pontos de vista incomuns e originais
- procura, quando necessário, soluções não convencionais

## Tático

- assume a responsabilidade por ações cuja as consequências são incertas
- manifesta críticas construtivas no interesse da organização
- oferece aos seus clientes produtos ou serviços que não foram oferecidos antes
- prefere um plano promissor, com riscos desconhecidos, do que um plano medíocre, que ofereça toda a certeza
- se compromete completamente a novas atividades que sejam inovadoras e viáveis

## Estratégico

- calcula e transmite os riscos associados a novas atividades
- é guiado pela sua intuição
- investe em novas experiências sem ter certeza do resultado
- ousa investir em parcerias que envolvam risco, mas que possam beneficiar a organização
- toma decisões que podem mudar alguns aspectos da organização

# Criatividade

---

## Geral

- acredita nas suas habilidades
- pensa de forma independente
- tem a coragem de inventar soluções inusitadas

## Operacional

- enxerga além das soluções óbvias
- experimenta novos métodos e oportunidades
- oferece sugestões originais para produtos, métodos, abordagens
- procura por alternativas melhores
- vê conexões entre aspectos aparentemente desconectados

## Tático

- consegue abandonar estruturas e métodos existentes
- é flexível em seu pensamento e tem muitas ideias
- fala sobre as possibilidades em vez de problemas
- reconhece as ideias das outras pessoas pelo o que elas valem
- reestrutura dados e ideias para alcançar abordagens inovadoras ou alternativas

## Estratégico

- às vezes é difícil de acompanhá-lo por causa das suas associações rápidas e incomuns
- consegue conectar conceitos e pontos de vista de disciplinas diferentes
- inventa soluções não convencionais
- surge com novas ideias que (ainda) parecem impossíveis para os outros
- tem ideias originais

# Delegar Tarefas

---

## Geral

- dá autoridade aos outros quando serve a um propósito
- Delega para a pessoa certa
- tem fé nas qualidades dos funcionários

## Operacional

- acredita na pessoa a quem delega a tarefa
- delega as tarefas certas para as pessoas certas, com base em suas competências
- fornece instrução suficiente para a pessoa a quem a tarefa é delegada
- indica claramente o que é esperado das tarefas delegadas
- permite que os funcionários cometam erros e ainda os apoia

## Tático

- conversa sobre potenciais consequências das tarefas e responsabilidades delegadas com sua alta gerência
- informa os clientes e outras partes interessadas sobre as tarefas e responsabilidades delegadas
- oferece a oportunidade de o funcionário executar uma tarefa delegada como ele achar melhor
- se refere a uma delegação de tarefas como uma oportunidade de o funcionário se desenvolver e agir em conformidade
- viabiliza e leva em conta os riscos ao delegar responsabilidades

## Estratégico

- consegue deixar as coisas de lado e confia na qualidade dos seus funcionários
- delega a fim de ter mais tempo para contribuir em melhorias da organização
- delega tarefas e projetos importantes e interessantes – mesmo que isso diminua o status pessoal
- delega todas as tarefas e responsabilidades que não têm necessidade de assumir
- é claro sobre os riscos e problemas relacionados a uma delegação de tarefas
- é generoso ao elogiar o sucesso dos colegas e funcionários

# Desenvolvimento de Funcionários

---

## Geral

- aceita o sucesso dos outros
- não se coloca em primeiro plano
- nota as qualidades e talentos nos outros

## Operacional

- consegue ver a conexão entre a qualidade do trabalho de alguém ou a falta de qualidade e a necessidade de aprimoramento de certas habilidades e conhecimentos
- discute as necessidades de desenvolvimento dos funcionários em reuniões de avaliação e, posteriormente, facilita o apoio adequado, coaching e/ou oportunidades de treinamento
- enxerga as necessidades de desenvolvimento dos funcionários em reuniões de avaliação e oferece oportunidades de formação adequadas
- impulsiona os funcionários a verem seus pontos fortes e fracos e a explorar todo o seu potencial
- testa o efeito do treinamento e educação
- usa o coaching no seu trabalho para melhorar o desenvolvimento dos funcionários

## Tático

- faz um registro dos talentos e qualidades dos funcionários
- oferece aos funcionários a oportunidade de ganhar mais experiência através da alternância de projetos e trabalhos
- permite que os funcionários elaborem os seus próprios planos de desenvolvimento pessoal
- pesquisa sobre os conhecimentos e experiências necessários no departamento ou equipe para os próximos anos
- reconhece os talentos dos funcionários e permite que eles se inscrevam em cursos de desenvolvimento gerencial

## Estratégico

- encontra maneiras de levar as necessidades de desenvolvimento dos funcionários para a estratégia da organização
- entende, baseado em uma análise de tendências e desenvolvimentos sociais, que o conhecimento e as qualidades são necessários no futuro
- está ciente sobre formas inovadoras de aprimorar o conhecimento dos funcionários em uma direção favorável à organização
- faz cursos de desenvolvimento gerencial
- utiliza o benchmarking para comparar os níveis de qualidade e conhecimento da organização em relação às outras

# Detalhista

---

## Geral

- fica atento e concentrado
- permanece focado ao lidar com informação detalhada
- se incomoda com pequenos erros

## Operacional

- é capaz de trabalhar com números por um longo tempo
- lida meticulosamente com detalhes e comete pouquíssimos erros
- permanece crítico nas tarefas de rotina e fica de olho no seu próprio desempenho
- segue as instruções de forma perfeita e com cuidado
- verifica seu próprio trabalho e foca nos detalhes

## Tático

- cuidadosamente e meticulosamente desenvolve ideias em um plano de ação eficaz
- elabora sistemas para monitorar e controlar informações detalhadas adequadamente
- prontamente reconhece contradições nas informações detalhadas
- prontamente reconhece lacunas em representações gráficas
- solicita dados sobre os temas discutidos tendo os detalhes relevantes em vista

## Estratégico

- capta informações essenciais a partir de uma informação complexa
- prontamente detecta inconsistências nos relatórios, orçamentos, etc.
- prontamente reconhece contradições em uma grande quantidade de informações complexas
- reconhece as tendências em uma informação numérica
- reconhece detalhes de comportamento e os dados que são relevantes para um determinado padrão

# Discernimento

---

## Geral

- antecipa os problemas e responde a eles de forma adequada
- consegue “ler” os relacionamentos e os vínculos
- explica os relacionamentos e os vínculos de forma simples e lógica
- investiga e analisa sistematicamente
- tem profundo entendimento sobre situações, problemas e processos complexos

## Operacional

- entra em ação quando os problemas são antecipados
- indica situações (novas) para as quais não existem procedimentos e instruções
- responde aos problemas ou pedidos das outras pessoas
- separa os problemas principais dos demais e define as prioridades
- supervisiona as consequências das ações e decisões, leva isso em conta

## Tático

- analisa problemas e chega a conclusões claras e bem fundamentadas
- define os problemas
- encontra jeitos novos de resolver os problemas
- faz as ligações entre os diferentes aspectos de um problema
- investiga sozinho a natureza e a causa dos problemas
- reconhece e recolhe dados importantes e encontra as conexões entre eles

## Estratégico

- coloca os problemas em um contexto mais amplo
- cria várias soluções para situações complexas e perguntas difíceis
- produz novos cenários quando os dados e/ou as circunstâncias mudam
- propõe vários cenários com base nos mesmos dados
- reconhece as estruturas nos processos
- tem uma visão geral sobre as partes e o todo
- vê as coisas de várias perspectivas

# Disciplina

---

## Geral

- entende a importância de obedecer as regras
- não tem dificuldade em se adaptar às regras e normas existentes
- reconhece a razão das regras e procedimentos

## Operacional

- não realiza ações contrárias às regras, procedimentos ou ética do seu cargo
- pede conselho para a alta gerência diante de uma situação em que as regras e procedimentos existentes precisam ser quebrados
- permanece ativamente informado sobre alterações de regulamentos, procedimentos e métodos
- quer receber instruções claras sobre as regras, procedimentos e métodos
- reconhece claramente os limites da sua competência, posição e autoridade

## Tático

- busca confirmação com a autoridade certa quando em dúvida
- está informado sobre a política e ética da organização
- pede conselho para a alta gerência diante de uma situação que ultrapasse sua autoridade
- reconhece situações onde os procedimentos padrões devem ser abandonados

## Estratégico

- compreende que há uma 'zona escura' onde as regras e procedimentos existentes devem ser seguidos de acordo com uma certa interpretação – dentro de certos limites
- entende que as regras e procedimentos são necessários, porém reflete criticamente sobre sua viabilidade

# Energia

---

## Geral

- consegue espalhar sua energia de forma adequada
- entende sua própria energia
- tem resistência

## Operacional

- consegue espalhar sua energia de forma eficaz
- consegue se concentrar e trabalhar duro por horas a fio
- fica entusiasmado, mesmo depois de um dia duro de trabalho
- não tem pavor de trabalho extra ou esforços
- se recupera rapidamente depois de um longo e intenso trabalho

## Tático

- consegue ter energia extra para uma tarefa importante
- consegue trabalhar sob pressão contínua
- continua focado e alerta no final de uma longa e monótona reunião
- não desiste quando enfrenta problemas difíceis; sempre busca soluções
- não perde a precisão no final de um dia duro de trabalho

## Estratégico

- compreende e controla as suas próprias emoções, que custam muita energia
- consegue lidar com conversas e situações emocionalmente desgastantes sem ficar totalmente esgotado
- consegue se recuperar depois de um golpe duro
- enxerga novas possibilidades depois de uma grande decepção
- tem consciência da sua energia e consegue dividi-la adequadamente entre várias atividades
- tem trabalhos paralelos e consegue trabalhar de noite e nos finais de semana

# Expressão Escrita

---

## Geral

- consegue estruturar um argumento
- é proficiente em português e gramática
- tem um vocabulário adequado

## Operacional

- consegue resumir um ponto de vista ou mensagem de forma clara
- escreve perfeitamente de acordo com a sintaxe adequada
- estrutura as anotações e organiza sua escrita de forma clara
- tem um olho para estrutura e composição, o que aumenta a clareza
- usa uma linguagem fácil de ler, evita frases longas

## Tático

- ajusta o uso da linguagem de acordo com o público
- apresenta problemas complexos em linguagem simples para que todos entendam
- estrutura um argumento de forma que a conclusão seja lógica
- estrutura uma história complicada em passos lógicos
- fornece instruções e informações suficientes, e não em excesso

## Estratégico

- apresenta questões complexas em simples palavras-chave
- conecta várias questões complexas para ajudar o leitor a ver a coerência entre elas
- consegue adotar vários estilos e sabe quais são adequados para cada público
- consegue avaliar qual informação é relevante
- fornece a quantidade certa de informação, deixando o assunto claro para o leitor

# Expressão Verbal

---

## Geral

- é audível
- fala português corretamente
- faz bom uso da sua voz (volume, entonação)

## Operacional

- articula bem, usa frases curtas e claras
- fornece explicações claras e fáceis de seguir
- não utiliza uma linguagem complicada para causar uma boa impressão
- usa as palavras que as outras pessoas vão entender

## Tático

- ajusta o uso da sua linguagem com o nível do público
- consegue explicar um tema complexo para um público menos instruído
- cria uma história mais animada, usando características do público
- fornece mais contexto para a sua história sem torná-la complicada
- torna uma história complicada em algo compreensível para todo mundo
- usa exemplos ilustrativos que serão apelativos para o público

## Estratégico

- consegue esclarecer um debate vago e obscuro, mostrando as questões principais
- consegue simplificar a linguagem complicada das outras pessoas e reduzir as digressões
- estima com precisão que tipo de linguagem e estilo são adequados em diversas situações
- traduz um informação abstrata em exemplos concretos
- utiliza imagens para esclarecer o seu ponto de vista

# Foco Empresarial

---

## Geral

- assume riscos calculados
- consegue controlar o estresse
- é ambicioso
- não precisa de muito apoio das outras pessoas
- sabe quando dizer 'sim' ou 'não'

## Operacional

- aborda as pessoas no sentido de direcionar a atenção delas aos produtos e serviços disponíveis
- conversa em termos de oportunidades, não em termos de problemas
- está atento às necessidades e desejos dos clientes e age de acordo
- está ativamente envolvido em brainstorming com outras pessoas sobre novos produtos e serviços
- vê oportunidades de novos produtos e serviços de interesse dos clientes

## Tático

- conhece e utiliza as redes de contato do seu cliente
- conhece os desenvolvimentos relevantes dentro da organização do cliente e oferece serviços que vão de encontro a essas políticas
- cria rede de relacionamentos e as utiliza para fazer propaganda dos seus serviços
- explora as possibilidades inusitadas e inovadoras para anunciar seus serviços
- observa os problemas dentro da organização do cliente, e os usa para fazer uma oferta relevante

## Estratégico

- apresenta novos conceitos em serviços e produtos que ainda não foram comercializados
- cria ideias sobre o futuro da organização e seu escopo de serviços; os traduz em estratégias e metas tangíveis
- explora oportunidades de cooperação, parcerias ou aquisições que possam melhorar a posição de sua organização
- explora posições estratégicas em redes (inter)nacionais que possam beneficiar a organização
- não evita riscos, mesmo quando certos aspectos e fatos ainda são desconhecidos
- reconhece o momento certo para a comercialização de produtos e serviços inovadores

# Foco na Qualidade

---

## Operacional

- adere aos padrões estabelecidos de qualidade
- age de forma direta, a fim de garantir sua própria qualidade de trabalho
- corrige os erros quando eles se tornam evidentes
- regularmente solicita feedback em relação à qualidade
- regularmente verifica se o seu próprio trabalho atende aos padrões de qualidade estabelecidos

## Geral

- demonstra um comportamento de nível exemplar
- exerce seu trabalho com alto nível de qualidade
- propõe melhorias
- trabalha meticulosamente, e comete poucos erros

## Estratégico

- aloca meios e tempo dentro da organização para melhorar os problemas de qualidade
- enxerga oportunidades de aumentar a qualidade
- estimula e encoraja os outros a melhorar a qualidade dos seus serviços, produtos e/ou processos de trabalho
- propõe sistemas e procedimentos voltados à melhoria do nível de qualidade
- se certifica de que os padrões de qualidade da organização são levados em conta em todas as propostas de gerenciamento

## Tático

- incentiva a equipe a melhorar sua qualidade de trabalho
- incentiva os outros a levar a qualidade em conta
- indica claramente e especificamente o nível esperado de qualidade
- lida construtivamente com as queixas, certificando-se que elas não vão surgir novamente
- verifica regularmente se o trabalho das outras pessoas ou membros da equipe está de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos

# Gerenciamento

---

## Geral

- adapta seu estilo de liderança ao nível e competência do funcionário; adota vários estilos
- equilibra os estilos de liderança com foco nas pessoas e resultados
- tem consciência da sua posição hierárquica

## Operacional

- avalia e utiliza as qualidades dos funcionários
- deixa muito claro quais resultados são esperados
- fornece apoio e orientação para atingir os objetivos definidos
- fornece instruções claras para a realização de um trabalho
- motiva as outras pessoas a atingir as metas estabelecidas
- se concentra nos resultados e desempenho dos funcionários ao se dirigir a eles

## Tático

- fornece recursos, instalações e condições adequados para um processo eficaz de trabalho
- incentiva os funcionários a olhar além dos seus próprios departamentos para melhorar o desenvolvimento da organização
- lidera pelo exemplo e defende qualquer mudança desejada
- motiva os funcionários a criarem suas próprias contribuições e soluções
- traduz os objetivos estratégicos em práticas, atividades viáveis (plano estratégico)

## Estratégico

- aproxima o desenvolvimento de carreira dos funcionários dos objetivos estratégicos
- assume o controle nas reuniões de equipe nas quais os interesses complexos e opostos são defendidos
- sabe diferenciar os interesses pessoais dos organizacionais
- tem uma autoridade natural sobre as outras pessoas
- tira o máximo proveito do desempenho de seus funcionários

# Gerenciamento de Conflito

---

## Geral

- consegue avaliar o alcance potencial de um conflito
- é capaz de avaliar a gravidade de um conflito e as emoções que desempenham um papel nele
- sabe distinguir entre os interesses e as motivações de terceiros

## Operacional

- descobre quais são os motivos de um conflito
- é sensível às tensões em uma equipe e consegue lidar com elas
- procura soluções tangíveis e satisfatórios para todas as partes envolvidas
- propõe várias soluções que podem ser aceitas pelas partes conflitantes

## Tático

- antecipa potenciais conflitos de interesse e outros problemas
- consegue avaliar a hierarquia dentro de um grupo ou equipe
- enxerga interesses mais complexos e opiniões não verbalizadas
- pensa em várias estratégias para diminuir as tensões
- reconcilia opiniões opostas, procurando por denominadores comuns

## Estratégico

- busca informações com todas as partes conflitantes sobre os motivos do conflito
- demonstra as vantagens da cooperação mútua
- faz perguntas direcionadas a fim de analisar a profundidade e alcançar as oposições ou o conflito
- incentiva as partes conflitantes a solucionarem seus próprios problemas
- persuade as partes conflitantes sobre as vantagens mútuas de encontrar uma solução para seu conflito

# Gerenciamento de Estresse

---

## Geral

- entende com quais tipos de estresse ele é capaz de lidar
- sabe distinguir sobre o que é essencial e as questões secundárias
- tem uma boa autopercepção

## Operacional

- consegue fazer mais sob pressão e percebe isso como um desafio
- continua focado mesmo quando tem um prazo limite
- não perde o equilíbrio quando a carga de trabalho de repente aumenta
- sabe lidar com críticas e decepções
- se mantém calmo quando o progresso está lento e os prazos não podem ser cumpridos

## Tático

- aborda as adversidades de forma objetiva e racional; define novas metas e prioridades
- considera a crítica positiva como um meio para melhorar
- é capaz de colocar críticas irracionais em segundo plano e seguir em frente
- é realista no que pode ser alcançado dentro de um determinado tempo; se atreve a dizer 'não' para as propostas irrealistas
- permanece autoconfiante em situações inesperadas

## Estratégico

- lida bem com a atenção da mídia; sabe como valorizá-la e como responder adequadamente
- lida bem com a pressão social e sabe adaptar seu comportamento de acordo com a situação
- mantém a visão geral durante situações de crise e define prioridades
- recupera-se rapidamente depois de decepções e adversidades e direciona a sua energia para outro lugar
- se atreve a dar um passo para trás e refletir em situações críticas, a fim de rever as medidas adequadas

# Identificação com a Gerência

---

## Geral

- consegue se colocar em uma posição de gerência (superior)
- consegue ser leal a todas as partes envolvidas, mesmo quando há interesses opostos
- se compromete com a política existente

## Operacional

- compreende as medidas gerais, mesmo que elas sejam desagradáveis para o seu próprio departamento
- consegue explicar claramente a política da organização para os seus funcionários
- explica as razões das decisões negativas da alta gerência sem prejudicá-los
- não fala em termos como 'isto é o que a gerência pede'
- não se identifica com os interesses dos seus funcionários, e nem os menospreza; encontra o equilíbrio certo
- não 'uiva com a matilha', nem fala em termos de 'é isso o que a gerência decretou'

## Tático

- encontra o equilíbrio entre entender a insatisfação dos seus funcionários e a implementação de reorganizações, fusões, aquisições de empresas
- enxerga o contexto geral
- está comprometido com sua gerência e demonstra este compromisso
- explica claramente a política da organização e a traduz em ação

## Estratégico

- consegue se colocar na posição de um acionista
- consegue traduzir os desejos dos acionistas em iniciativas para a organização inteira
- explica os interesses dos acionistas de uma forma que crie um apoio

# Independência

---

## Geral

- consegue resistir a pressão social
- não é influenciado diretamente pela opinião das outras pessoas
- persegue seu próprio caminho de forma independente
- tem convicções próprias

## Operacional

- desvia-se das regras e procedimentos quando lhe parece necessário
- nem sempre procura apoio ao tomar decisões
- nem sempre segue os outros
- nem sempre segue os outros; ousa discordar
- se atreve a discordar
- toma decisões e forma opiniões com base na sua própria análise e pontos de vista

## Tático

- apresenta planos e propostas que não seguem o procedimento padrão
- não é pressionado a prestar serviços que não apoia
- não teme resistência contra as suas opiniões e planos
- se opõe à rotina para mostrar que as coisas podem ser feitas de forma diferente
- segue os seus próprios padrões de qualidade ao prestar serviços, mesmo que outras pessoas não os valorizem

## Estratégico

- assume uma posição divergente com base nas suas convicções, mesmo que isso desequilibre a organização
- Atem-se aos padrões profissionais de qualidade, mesmo que eles sejam contra a política da organização
- forma uma opinião independente, mesmo quando colocado sob muita pressão
- mantém uma distância profissional adequada das partes interessadas, para formar uma opinião objetiva
- não é influenciado por fofocas ou sentimentos dentro da organização ao formar sua opinião sobre as pessoas

# Iniciativa

---

## Geral

- adota uma atitude proativa
- cria e utiliza oportunidades
- é o primeiro a dar ideias e criar planos
- faz algo que não foi solicitado

## Tático

- busca ativamente por oportunidades que possam melhorar os seus serviços
- menciona e discute resistência onde e quando ela ocorrer
- olha ativamente para soluções diante de um impasse em uma reunião
- reconhece oportunidades benéficas nas conversas
- toma uma posição clara em situações pouco claras, onde os outros não tomam uma atitude; se esforça para sair de um impasse

## Operacional

- apresenta novas propostas e planos
- atrai responsabilidades e atividades
- faz propostas não solicitadas que possam beneficiar a organização
- não é maleável, mas é proativo
- observa oportunidades e as traduz em benefícios para a organização

## Estratégico

- apresenta propostas e planos de atividades futuras para parceiros estratégicos
- é ativo com as pessoas certas em suas redes de contato e grupos
- reconhece contatos úteis e relevantes; se aproxima deles adequadamente para beneficiar sua organização
- reconhece oportunidades de longo prazo para a organização e desenvolve planos para usá-las adequadamente
- reconhece oportunidades nas relações profissionais, para posicionar melhor a sua própria organização

# Integridade

---

## Geral

- cumpre os compromissos
- guarda informações sigilosas
- não abusa do seu poder ou conhecimento prévio
- transmite as informações de forma consistente e honesta (a mesma história para todo mundo)
- trata todos igualmente, com respeito e sem discriminação

## Operacional

- assume responsabilidade por suas ações
- é transparente nas suas ações
- informa clientes internos e externos sobre os potenciais riscos e desvantagens
- só passa informações para aqueles que têm direito a elas

## Tático

- demonstra que está aberto caso seja de interesse de outras pessoas da organização
- direciona as pessoas para o comportamento baseado nos códigos sociais e éticos
- é crítico quando os colegas falam pelas costas um do outro
- mostra um comportamento exemplar em termos de ética, normas e valores

## Estratégico

- demonstra que tipo de comportamento (inocorrúptível) é esperado
- lida com cuidado com o poder
- obedece os compromissos de nível organizacional ou de departamento
- se certifica de que os colegas que apresentam um comportamento antiético sejam corrigidos

# Liderança de Grupos

---

## Geral

- define a tarefa atribuída à equipe
- define claramente o papel de cada membro da equipe
- demonstra sua própria posição e abordagem
- indica quais resultados são esperados da equipe

## Operacional

- dá instruções quando surgem tensões ou quando os objetivos correm risco de não serem alcançados
- demonstra o planejamento, procedimento e abordagem
- distingue e usa as várias qualidades dos membros da equipe
- se certifica de que todos os membros da equipe contribuam ativamente para o processo

## Tático

- aborda interesses opostos e tenta reconciliar as partes em conflito procurando por denominadores comuns dentro da equipe
- aprimora a habilidade da equipe para resolver problemas, encorajando-os a criar suas próprias soluções para os problemas que aparecem
- enfatiza a responsabilidade que os membros da equipe têm para fazer bem um trabalho
- incentiva os membros da equipe a olhar além das fronteiras dos seu próprio departamento
- reforça a importância das contribuições dos vários membros da equipe

## Estratégico

- discute sobre a missão, visão e os objetivos estratégicos com os membros da equipe e o papel estratégico que desempenham de inspirar as pessoas com cargos mais baixos
- incentiva os membros da equipe a usar seus talentos e competências para alcançar os objetivos da organização
- inspira os membros da equipe de forma carismática e demonstra fé no futuro e na experiência deles
- reconhece e aborda interesses complexos e tensões internas, e oferece sugestões para resolvê-los
- utiliza a influência (informal) que os membros da equipe podem ter dentro da organização
- utiliza os vários talentos e competências que existem dentro da equipe

# Necessidade de Realização

---

## Geral

- demonstra esforço e entusiasmo
- é motivado a desempenhar tão bem quanto possível
- não tem medo de fracassar

## Operacional

- é crítico em relação as suas conquistas e constantemente vê oportunidades para melhorar
- faz o trabalho prontamente e com entusiasmo
- não descansa até que o trabalho seja concluído
- revê o seu trabalho, a fim de corrigir os erros ou acrescentar melhorias
- trabalha horas extras voluntariamente e leva trabalho para casa

## Tático

- conversa sobre a importância da boa qualidade e garante que a sua equipe e funcionários compartilhem esse interesse
- define padrões de qualidade e os comunica aos empregados
- estabelece alto padrão para o seu trabalho e o trabalho das outras pessoas
- fica incomodado e se manifesta em relação ao desleixo e indiferença dos funcionários
- identifica lacunas no seu conhecimento e habilidades e tenta melhorá-los

## Estratégico

- equilibra as escolhas entre boa qualidade contra produção rápida, e maior lucro contra a má qualidade
- está alerta ao feedback crítico dos clientes e encontra maneiras de atender as suas necessidades
- investiga regularmente os níveis de qualidade da organização e seus serviços, tanto internamente quanto externamente
- se empenha pelos padrões gerais de qualidade que se aplicam em toda a organização
- vê a necessidade de melhoria na organização e se esforça para melhorar a qualidade dela

# Negociação

---

## Geral

- está bem preparado ao entrar em negociações
- lida bem com objeções em negociações
- presta atenção no comportamento verbal e não verbal das outras pessoas
- sabe como lidar com objeções em negociações
- sabe quais são seus objetivos e os cumpre

## Operacional

- busca o interesse comum nas negociações
- decide antecipadamente quais serão seus limites e possíveis concessões
- propõe argumentações certas em momentos certos
- sabe quando ceder nas negociações

## Tático

- faz concessões responsáveis quando possível
- oferece outros argumentos para um bom resultado de negociação
- procura por uma situação de ganho para ambas as partes a (médio) longo prazo
- se prepara bem antes de entrar em uma negociação

## Estratégico

- cria as condições certas nas negociações
- sabe quais são os interesses e pontos de vista das outras organizações durante as negociações
- se certifica de que os outros negociem dentro dos termos da organização
- se certifica de que os outros saibam quais são os parâmetros da negociação

# Networking

---

## Estratégico

- coopera e é incorruptível, usa sua rede sem manipulá-la
- entra em contato com outros departamentos a fim de aumentar a taxa de sucesso dos projetos (através do apoio ou cooperação)
- envolve os outros em suas redes de contato e os estimula a expandi-las
- envolve os outros na criação de uma base mais ampla da sua organização para atingir seus objetivos
- enxerga além das diferenças culturais e outras barreiras em sua busca por contatos importantes
- pesquisa as pessoas que poderiam desempenhar um papel na expansão da sua rede
- usa sua rede de contatos (por exemplo, para obter informações) para apoiar seu trabalho

## Geral

- entra em contato regularmente com seus contatos
- tem interesse nas outras pessoas
- toma a iniciativa para encontrar novos contatos
- trabalha ativamente na construção de networking (social)
- vai a reuniões para adquirir networking

## Operacional

- é ativo ao fazer e manter contatos
- entra em contato com outras pessoas para obter informações, apoio ou cooperação
- liga regularmente para vários contatos dentro da organização
- mantém contato com outras pessoas a fim de manter sua rede de contatos
- tem vários contatos dentro da organização à sua disposição que podem ser contatados regularmente
- utiliza os contatos feitos em seminários, treinamentos, congressos e outros eventos sociais

## Tático

- coloca as pessoas em contato e apresenta uns aos outros
- entra em contato com outros departamentos se isso for relevante para ambas as partes
- procura cooperar com parceiros internos e externos que tenham um interesse comum
- procura por informações dos colegas e experiência em outros departamentos
- regularmente colabora com os colegas dos outros departamentos, focando em um problema específico
- usa sua rede (por exemplo, para informações) para apoiar o seu trabalho

# Orientação para o Cliente

---

## Geral

- mostra sua vontade de pensar em uma solução
- reconhece as oportunidades para informar os clientes sobre os seus serviços, antecipa as necessidades futuras
- respeita os clientes e não se importa o quão irracional sejam as suas demandas ou reclamações
- visa uma situação onde todos ganham

## Operacional

- escuta com atenção e garante que os clientes saibam que estão sendo ouvidos e que são importantes
- faz um registro completo das necessidades e desejos dos clientes por meio de mais perguntas
- informa os clientes sobre as soluções que atendem às suas necessidades
- tem a certeza que o cliente está satisfeito e presta serviços extras quando necessário
- traduz os desejos do cliente em produtos e serviços da organização

## Tático

- demonstra ao cliente as vantagens dos seus serviços
- é claro sobre os produtos e serviços da organização e procura alternativas com o cliente quando necessário
- é honesto sobre as limitações dos seus serviços e se esforça para direcionar o cliente a quem possa melhor atendê-lo
- enxerga a organização pelos olhos do cliente e suas necessidades; faz melhorias em conformidade
- está ciente dos interesses e necessidades dos clientes e os antecipa

## Estratégico

- constrói relações com organizações que representam determinados clientes e escuta o que eles têm a dizer
- desenvolve abordagens estratégicas para vários grupos de clientes agora e no futuro
- está ciente das necessidades e problemas de grupos específicos de clientes
- pensa em novas maneiras para abordar os clientes agora e no futuro

# Orientação para Resultados

---

## Geral

- dá orientações destinadas a obter resultados
- define um trabalho em objetivos tangíveis
- pede para que os objetivos sejam atingidos
- se compromete com objetivos controláveis

## Operacional

- alcança ou excede as metas estabelecidas
- avalia regularmente qual é o status de um objetivo
- cria alternativas quando certas ações não levam ao resultado desejado
- define objetivos em resultados tangíveis (resultados mensuráveis dentro de um prazo)
- indica como os objetivos serão alcançados em termos de ações tangíveis (quem, o que, quando)
- toma medidas diretas quando os objetivos estão prestes a não serem atingidos

## Tático

- busca pessoas e recursos, mesmo quando não há consenso dessa necessidade, e tenta persuadir os que se opõem
- estabelece padrões altos, define objetivos desafiadores e ao mesmo tempo viáveis
- não cede, procura ativamente por outras alternativas quando confrontado com a adversidade
- procura a melhor forma de atingir as metas, considera cuidadosamente as suas opções
- redireciona regularmente os processos, está focado nos objetivos

## Estratégico

- define os objetivos desafiadores que têm impacto sobre as outras pessoas ou o desempenho do departamento
- desenvolve um plano de ação eficiente e concreto com objetivos, prazos, uso de meios e de pessoal claros
- direciona as pessoas a atingir os objetivos quando necessário
- faz acordos concretos com todas as pessoas envolvidas em como atingir os objetivos
- mantém uma comunicação constante sobre os procedimentos com todas as pessoas envolvidas

# Ouvinte

---

## Geral

- mostra interesse genuíno
- permite pacientemente que a outra pessoa conclua a sua história
- sabe quando ficar quieto

## Operacional

- demonstra com a linguagem corporal e contato visual que está ouvindo
- não interrompe e permite que a pessoa termine sua história
- reafirma a história da outra pessoa

## Tático

- comenta sobre insinuações e comentários pouco claros que a outra pessoa faz
- faz perguntas até que tudo seja respondido
- resume brevemente o ponto de vista da outra pessoa
- tem a capacidade de “ler as entrelinhas”
- verifica se suas anotações estão corretas

## Estratégico

- ajusta o nível, formação e experiência da outra pessoa
- antecipa o que a outra pessoa vai dizer baseado na informação anterior
- escuta o assunto e ao mesmo tempo recupera as informações do comportamento não verbal da outra pessoa
- escuta o que está sendo dito, mas também ouve o que não é dito
- sabe quando se referir a temas já discutidos

# Perseverança

---

## Geral

- não desiste quando surgem problemas
- sabe avaliar quando continuar e quando desistir de um objetivo inatingível
- segue em frente até que fique evidente que o objetivo não pode ser atingido

## Operacional

- mantém sua opinião, mesmo que os outros discordem
- não faz concessões; mantém suas opiniões
- tem fé na sua abordagem mesmo que ela não seja bem-sucedida imediatamente
- Tenta de novo e de novo contra todas as adversidades

## Tático

- acredita em suas opiniões, ideias, métodos e propostas
- é capaz de avaliar quando não é mais viável manter sua opinião ou proposta
- não chega a um acordo se estiver sob pressão
- não perde o controle quando confrontado com críticas ou resistência
- segue os códigos profissionais de conduta mesmo quando eles vão contra os interesses da organização

## Estratégico

- mantém a sua visão apesar da resistência, quando ela é apoiada por especialistas
- mantém a sua visão e curso em tempos de mudança
- mantém uma estratégia a longo prazo quando ela for definida
- não é tentado a mudar de curso quando está sob pressão, mesmo se a alternativa parecer atraente
- não fica tentado a mudar seu rumo estratégico quando as circunstâncias mudam

# Planejamento e Organização

---

## Geral

- separa o essencial das questões secundárias
- trabalha de forma estruturada
- utiliza a gestão do tempo

## Operacional

- ajusta os planos quando necessário
- consegue elaborar uma agenda realista para determinadas atividades
- elabora um plano de ação antes de entrar em um projeto
- planeja atividades e as coloca na ordem correta
- trabalha de forma ordenada e exata, usa sistemas de arquivamento adequados

## Tático

- define prioridades estratégicas para seu departamento com base na política da organização
- designa pessoas e recursos de forma eficaz
- encontra os momentos certos para tomar decisões
- projeta orçamentos realistas
- traduz propostas de gerenciamento em planos de ação viáveis

## Estratégico

- define as prioridades em um processo de mudança de toda a organização
- define estratégias e metas para médio e longo prazo
- desenha vários cenários futuros alternativos com base nos prognósticos
- projeta iniciativas de mudança, incluindo uma agenda geral
- projeta orçamentos gerais com base no lucro desejado e percentuais de perdas

# Poder Comercial

---

## Geral

- age com credibilidade e cria um bom ambiente para convencer (potenciais) clientes a comprar
- demonstra consciência e entendimento comercial
- identifica as necessidades e demandas dos clientes
- identifica oportunidades e produtos no mercado e valoriza o potencial comercial
- realiza, de forma correta, reuniões simples de vendas

## Operacional

- autonomamente cria oportunidades para aumentar as vendas
- conhece o mercado e seus atores
- demonstra interesse no cliente e sabe como traduzir as necessidades do cliente em vendas a longo prazo
- leva em consideração as consequências financeiras das propostas comerciais
- realiza reuniões de vendas de forma independente e utiliza as informações para entregar uma boa proposta de vendas

## Tático

- descobre sozinho novas oportunidades de vendas e as conduz para propostas de sucesso
- negocia com êxito, identifica a estratégia de negociação do parceiro e demonstra adaptabilidade
- toma a iniciativa de examinar a situação do cliente
- toma decisões complexas de vendas e convence os clientes a comprar os produtos e/ou serviços
- transforma ideias em melhores Combinações Produto-Mercado (CPM) que se adaptam bem às demandas reais e futuras do mercado

## Estratégico

- conduz uma estratégia comercial proativa e gerencia a colaboração entre os departamentos
- constrói e mantém várias redes proativas
- gerencia os conflitos de forma eficaz, de modo a alcançar resultados melhores
- negocia em alto nível, consegue explorar diferentes estratégias ao fazer isso
- se afilia e mantém relações a fim de obter um relacionamento sustentável com o cliente para a organização
- utiliza as demandas e necessidades que os clientes têm para criar novos produtos ou serviços

# Poder de Decisão

---

## Geral

- faz planos com base em decisões anteriores
- formula sua opinião de forma concisa
- não hesita ou evita tomar decisões
- ocupa posições e toma decisões

## Operacional

- assume uma posição e fala o que pensa em relação ao processo ou desempenho dos colegas
- entra em ação imediatamente quando surge um problema de repente
- toma as decisões finais durante as reuniões
- toma decisões ou executa ações que têm um efeito direto nas rotinas diárias
- toma medidas contra os problemas estruturais que impedem as rotinas diárias

## Tático

- ocupa uma posição em reuniões que reflete um ponto de vista muito profissional
- toma decisões e realiza ações que resolvam os problemas recorrentes
- toma decisões que afetam outros departamentos, unidades, grupos
- toma decisões que promovam a eficiência e eficácia do seu próprio departamento e de outros
- traduz a política em ações para o seu departamento, levando em conta os outros departamentos

## Estratégico

- toma decisões com base em informações gerais sobre o desenvolvimento na sociedade e ambientes da organização
- toma decisões que afetam o rumo futuro da organização
- toma decisões que afetam os serviços futuros da organização
- toma decisões que envolvem riscos para a organização e seus funcionários (fusões, aquisições de empresas, etc.)

# Poder de Persuasão

---

## Geral

- demonstra entusiasmo e talento
- demonstra fé nas suas convicções
- usa argumentos lógicos e transparentes
- usa comportamento não verbal para reforçar a sua aparência

## Operacional

- antecipa as dúvidas da outra pessoa e leva em conta essas dúvidas
- encontra um bom equilíbrio entre os argumentos profissionais, humor, colocar as coisas em perspectiva e a compreensão da situação das outras pessoas
- usa argumentos que apelam para o público
- usa exemplos concretos para apoiar seu argumento

## Tático

- acredita nas suas propostas e demonstra essa crença
- antecipa argumentos e formula contra-argumentos adequados
- consegue apoio para as propostas difíceis
- faz com que as outras pessoas vejam as vantagens e possibilidades de uma proposta
- ouve os dois lados de um argumento

## Estratégico

- aborda os contatos desejados para aumentar o apoio para as suas propostas
- sabe sobre potenciais contra-argumentos e objeções antecipadamente
- usa o diálogo com o público para promover a sua proposta
- usa os argumentos certos nos momentos certos
- usa várias estratégias para convencer os outros
- usa várias estratégias para convencer os outros

# Profissionalismo

---

## Geral

- faz o seu trabalho como um profissional qualificado
- mantém e está sempre melhorando o seu próprio conhecimento e habilidades
- tem um conhecimento profundo da sua área
- trabalha de forma profissional

## Operacional

- lida com ferramentas e materiais com cuidado
- mantém as regras e procedimentos; por exemplo, no que diz respeito à segurança
- sabe o que fazer e como fazer
- trabalha de acordo com as regras
- trabalha de forma eficiente, com cuidado e de forma organizada

## Tático

- mostra interesse no seu campo profissional. Mantém, de todas as formas possíveis, o seu conhecimento profissional atualizado.
- mostra o que é prioridade e, quando necessário, altera a ordem do trabalho
- observa quando tem trabalho a ser feito e toma iniciativas para fazê-lo
- resultados provam habilidades
- sabe as causas e soluções para os problemas que normalmente ocorrem

## Estratégico

- acompanha os estudos relacionados aos assuntos de treinamento, cursos de formação, etc.
- aprende com os outros sobre os assuntos da sua área e aplica os novos métodos e técnicas dentro do seu próprio trabalho
- compartilha conhecimento, ideias e insights com os outros
- está atento às novas tendências e desenvolvimentos dentro de sua área e/ou questões relacionadas e se mantém sempre atualizado sobre os assuntos relevantes
- exala competência profissional, resolve problemas técnicos ou busca por soluções

# Responsabilidade

---

## Geral

- assume a responsabilidade pelos erros
- cumpre os prazos e compromissos
- é transparente quando antecipa problemas ou erros
- entrega o trabalho a tempo e conforme combinado

## Operacional

- assume a responsabilidade pelo seu próprio comportamento e os resultados relacionados
- continua trabalhando de forma eficaz, sem perder de vista os padrões de qualidade
- fala em seu nome para os colegas caso problemas ou erros sejam cometidos
- mantém os acordos que já foram feitos
- se comunica claramente com as partes interessadas quando os prazos e acordos não podem ser cumpridos

## Tático

- age de acordo com as normas da organização e padrão de qualidade
- apoia os colegas de forma adequada quando delega as tarefas
- assume a responsabilidade pelo seu próprio comportamento e os resultados relacionados
- expõe suas razões claramente em decisões importantes
- garante que os colegas falem em nome uns dos outros quando erros são cometidos

## Estratégico

- assume a responsabilidade pelos seus próprios erros ou os do departamento
- compartilha seus padrões de qualidade e normas com as partes interessadas
- é um exemplo para os outros quanto à confiabilidade e integridade
- garante que a cultura organizacional seja aquela em que se assume a responsabilidade pelas atividades pessoais e pelas ações dos outros
- garante que os departamentos e equipes falem em nome uns dos outros quando erros são cometidos
- responde às partes interessadas pelas atividades e ações da organização

# Sensibilidade

---

## Geral

- possui uma 'antena social'
- presta atenção nas outras pessoas e seus comportamentos (o que elas dizem e fazem)
- tem uma boa autopercepção

## Operacional

- está aberto, interessado e respeitoso em relação às opiniões diferentes
- faz perguntas adicionais sobre o ponto de vista de alguém e as observações mais emocionais
- interpreta e comenta os sentimentos das outras pessoas para mostrar que ele não se limitou só a ouvir o outro, e sim também a entender os seus sentimentos
- não interrompe os outros; permite que eles terminem suas histórias
- ouve e direciona as respostas das pessoas ao seu próprio comportamento

## Tático

- aborda insatisfações e emoções não expressas
- antecipa e aborda as possíveis respostas em relação ao seu próprio comportamento, ações e observações
- entende quando a outra pessoa está envergonhada e demonstra que ele entende
- entende quando uma observação é mal interpretada ou levada para o caminho errado
- facilita para que as outras pessoas discutam assuntos delicados

## Estratégico

- entende a relação entre os membros da equipe e aborda as relações ineficazes
- enxerga e aborda a tensão entre os membros da equipe
- está aberto a receber várias normas, valores, culturas e regras, e age de acordo
- leva em consideração os sentimentos e relações das outras pessoas quando está apresentando assuntos delicados
- nota quando alguém está constrangido e tenta atenuar a situação
- percebe como a sua posição hierárquica afeta a outra pessoa

# Sensibilidade Organizacional

---

## Geral

- consegue olhar para além da equipe, departamento ou grupo
- sabe como as organizações funcionam
- sabe o que se passa no ambiente de trabalho

## Operacional

- antecipa para os seus colegas potenciais consequências de novos procedimentos
- compreende a relação entre seu próprio trabalho e o trabalho dos seus colegas e leva essa relação em conta
- compreende as relações dentro da equipe e unidade
- compreende os procedimentos com os clientes e ajusta a sua rotina de acordo com as necessidades
- verifica se uma mudança na rotina é aceitável para as várias partes interessadas

## Tático

- antecipa as consequências das suas ações e decisões para o desempenho dos outros departamentos
- entende como os procedimentos em vários departamentos complementam e afetam uns aos outros
- sabe passar informação relevante para a organização, para os contatos certos
- sabe qual pessoa tem influência formal e informal sobre as decisões que são feitas
- utiliza circuitos informais que existem dentro da organização

## Estratégico

- compreende a importância dos processos de mudança para todos os interessados
- compreende prontamente as estruturas hierárquicas em reuniões e comissões competentes
- lida com ambiguidade e hierarquias não claras com eficiência
- reconhece as diferentes culturas em organizações de clientes externos e ajusta a sua abordagem nesse sentido
- se aproxima de contatos influentes para trazer a atenção das pessoas para a organização

# Sensibilidade Política

---

## Geral

- conhece as relações políticas
- consegue adotar tanto o ponto de vista político quanto o ponto de vista das pessoas
- exibe diplomacia e tato em questões delicadas

## Operacional

- apresenta informações com base nas quais outra pessoa pode adotar uma posição
- consegue apresentar os prós e contras de propostas políticas
- enxerga suas responsabilidades e limitações em assuntos delicados
- sabe se deve ou não seguir em frente

## Tático

- ganha as pessoas com certas propostas
- prevê potenciais resistências
- reconhece e aborda as consequências de uma decisão

## Estratégico

- enxerga a inter-relação entre os diferentes segmentos da sociedade
- faz lobby em alto nível para determinadas propostas
- sabe como encontrar as pessoas certas que querem defender as suas ideias
- tem uma visão ampla sobre o funcionamento da sociedade e as tendências e problemas que ocorrem

# Senso Crítico

---

## Geral

- aplica critérios adequados na formação de suas opiniões
- pondera as alternativas
- sabe discernir entre fatos e opiniões

## Operacional

- baseia sua visão em fatos; distingue estes fatos de opiniões
- consegue avaliar as qualidades das pessoas
- pondera as prioridades certas
- pondera os prós e contras
- sugere soluções práticas e viáveis

## Tático

- define critérios nos quais vai basear suas conclusões
- entende as consequências das suas conclusões para o departamento e as outras pessoas
- incentiva os outros a diferenciar os aspectos relevantes e irrelevantes de uma questão
- sustenta suas conclusões com argumentos relevantes e lógicos de diferentes pontos de vista
- tem várias alternativas à sua disposição

## Estratégico

- analisa as consequências das suas conclusões, tanto para a organização quanto para os seus funcionários
- baseia escolhas estratégicas em uma análise de risco, leva em conta as incertezas e preconceitos
- consegue julgar novas informações pelos seus méritos e, quando necessário, define conclusões ou decisões com base nessas informações
- leva em conta vários cenários com relação ao futuro da organização
- sustenta sua opinião com fatos e números gerais com base no desempenho da organização como um todo

# Sociabilidade

---

## Geral

- conhece com facilidade pessoas novas e tem prazer em conhecê-las
- não é tímido
- se conecta facilmente com as outras pessoas
- tem conhecimento em uma ampla gama de assuntos

## Operacional

- é bom em 'bater-papo' e não se sente pressionado por um assunto
- faz a conversa evoluir de forma fácil
- não hesita em abordar as pessoas com uma pergunta ou solicitação
- se aproxima das outras pessoas e começa a conversar facilmente em festas e recepções
- se integra facilmente nas conversas já em andamento

## Tático

- atua ativamente na manutenção de contatos, se aproximando regularmente de outras pessoas
- conecta as pessoas que podem ser úteis umas para as outras
- faz apresentações a fim de se posicionar e posicionar a organização
- faz contatos que podem ser úteis para si mesmo ou para a organização

## Estratégico

- conhece as pessoas e redes de contato que são relevantes para a organização e se aproxima delas
- é bem informado sobre uma variedade de temas sociais e aplica isso para facilitar a conversa com pessoas que possam ser úteis para a organização
- é capaz de se associar com pessoas de diferentes origens e níveis sociais e acadêmicos, e ajusta o seu estilo ao das outras pessoas
- mostra iniciativa em reuniões e outros eventos empresariais e assume facilmente a palavra, mesmo quando despreparado
- participa de comitês, conselhos, sindicatos que podem ser úteis para a sua organização ou carreira pessoal

# Visão

---

## Geral

- aceita várias ideias sem rejeitá-las imediatamente, mesmo que pareçam inatingíveis
- coleta grandes quantidades de informação; é curioso
- não age no impulso mas contempla as consequências
- percebe a essência de uma informação recebida
- possui boas habilidades cognitivas

## Operacional

- compreende as consequências do desenvolvimento e as traduz para a sua posição ou disciplina
- está aberto a ideias incomuns e ousadas para implementar na sua disciplina
- leva tempo para pensar sobre a sua disciplina
- se foca na inovação e experimentação
- tem uma ideia sobre em qual direção a sua disciplina irá se desenvolver com base nos desenvolvimentos sociais

## Tático

- fala o essencial e não se perde nos detalhes
- procura pessoas com pontos de vistas inusitados e ideias inovadoras
- questiona métodos tradicionais e apresenta produtos e abordagens inovadoras
- reconhece as ideias inovadoras na equipe e sabe como conectá-las
- reflete sobre a sua rotina diária

## Estratégico

- combina vários desenvolvimentos e tendências sociais em uma visão integrada do futuro
- consegue pensar no futuro com base em uma informação limitada
- cria possibilidades que as outras pessoas consideram impossíveis
- integra os desenvolvimentos em diferentes disciplinas em um novo conceito
- reconhece desde cedo as tendências nacionais e internacionais e supervisiona as suas consequências para a organização
- vê chances e oportunidades para a organização antes dos outros e age em conformidade