

Quadro de competências nas habilidades no local de trabalho da Laureate Education

24 de fevereiro de 2017

1. Tomar decisões

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Identifica as opções disponíveis ao tomar decisões	Identifica todas as opções óbvias ao tomar decisões	Identifica todas as opções óbvias e algumas opções menos óbvias ao tomar decisões	Faz perguntas especulativas para expandir as opções de tomada de decisão para além das escolhas óbvias e identifica uma lista completa de alternativas viáveis
B. Avalia soluções alternativas que foram identificadas	Avalia as vantagens e desvantagens básicas dentre as soluções alternativas	Avalia a viabilidade, conveniência e consequências esperadas das soluções alternativas	Avalia cuidadosamente a viabilidade, conveniência e as potenciais consequências de curto e longo prazos das diferentes opções, bem como seu impacto sobre vários grupos de investidores
C. Toma decisões sensatas com base nas informações disponíveis	Considera as informações disponíveis ao tomar decisões, mas pode, ocasionalmente, confiar excessivamente na intuição ou demonstrar algumas falhas lógicas de raciocínio	Ao tomar decisões, equilibra adequadamente a intuição com informações confirmadas e evita falhas lógicas de raciocínio	Toma decisões sensatas com base na integração de informações disponíveis e na intuição adquiridas a partir de experiências relevantes; exhibe raciocínio altamente lógico e sensato
D. Toma decisões em tempo hábil	Toma decisões simples em tempo razoável	Toma decisões moderadamente complexas em tempo hábil	Toma decisões altamente complexas em tempo hábil

2. Responsabilidade

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Trabalha de forma independente para alcançar resultados	Trabalha sob a orientação de outros, mas não necessita de supervisão constante	Conclui o trabalho com supervisão mínima após receber as instruções iniciais	Após receber orientação geral, identifica o trabalho que precisa ser feito e o conclui de forma independente
B. Apropria-se do trabalho e cumpre as obrigações	Demonstra responsabilidade pelas tarefas de trabalho e, geralmente, cumpre as obrigações do trabalho	Apropria-se do trabalho e considera problemas que possam surgir como sua própria responsabilidade; cumpre as obrigações com atenção	Demonstra um forte senso de propriedade pessoal pelo trabalho e busca continuamente oportunidades para melhorar os resultados de trabalho; sempre cumpre as obrigações
C. Cumpre políticas, procedimentos e diretrizes de trabalho	Compreende e cumpre políticas, procedimentos e diretrizes de trabalho	Compreende e cumpre todas as políticas, procedimentos e diretrizes de trabalho e incentiva os outros a fazerem o mesmo	Compreende e cumpre todas as políticas, procedimentos e diretrizes de trabalho e identifica meios para alinhar melhor as práticas de negócios do setor público ou privado com as restrições profissionais ou reguladoras
D. De maneira adequada, questiona a autoridade, respeitando as diferenças culturais, quando necessário	Normalmente não questiona a autoridade, mas o faz de forma adequada e respeitando as diferenças culturais, quando necessário	De maneira adequada e construtiva, questiona a autoridade, respeitando as diferenças culturais, para evitar decisões ruins ou ações contraproducentes	De maneira adequada e construtiva, questiona a autoridade, respeitando as diferenças culturais, quando está diante de uma oportunidade para melhorar a tomada de decisão ou o desempenho funcional/organizacional
E. Assimila valores, normas e cultura da organização	Demonstra respeito e compreensão dos valores, normas e cultura da organização	Reconhece e adapta comportamentos aos valores, normas e cultura da organização	Utiliza conhecimento e compreensão aprofundados dos próprios valores, bem como dos valores, normas e cultura da organização, para equiparar-se às expectativas da organização

3. Trabalhar em equipe

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Desenvolve e mantém relações de trabalho eficazes	Desenvolve e mantém relações de trabalho cooperativas com os membros da equipe enquanto durar um projeto	Desenvolve e mantém relações de trabalho eficazes com uma variedade de indivíduos, dentro e fora do grupo de trabalho imediato, por tempo prolongado	Desenvolve relações de trabalho altamente eficazes e colaborativas com uma vasta rede de indivíduos, incluindo aqueles com prioridades e objetivos diferentes ou concorrentes, e mantém relações construtivas por um longo período de tempo
B. Interage de forma eficaz com pessoas de diferentes origens	Trabalha respeitosamente com pessoas de diferentes origens	Aprecia a diversidade e interage de forma eficaz com pessoas de diferentes origens	Acolhe a diversidade e procura desenvolver relações de trabalho com uma grande variedade de pessoas de diferentes origens
C. Escuta os outros e valoriza e incorpora pontos de vista diferentes	Escuta os outros; geralmente, está aberto a considerar pensamentos e opiniões dos outros	Escuta os outros com atenção; compreende, respeita e tem total consideração com pensamentos e opiniões diferentes	Escuta os outros ativamente; solicita e incorpora diversos pensamentos e opiniões e incentiva diferentes pontos de vista para melhorar a qualidade das interações e decisões do grupo
D. Apoia as decisões da equipe, depois que são tomadas	Acata as decisões da equipe, depois que são tomadas	Apoia as decisões da equipe, depois que são tomadas, mesmo que as próprias recomendações não tenham sido adotadas	Promove ativamente as decisões da equipe e demonstra um forte comprometimento com a atitude tomada, mesmo que as próprias recomendações não tenham sido adotadas
E. Ajusta a própria carga de trabalho para ajudar a cumprir os compromissos da equipe, conforme o caso	Ajusta o próprio trabalho para ajudar a cumprir os compromissos da equipe	Ajusta a própria carga de trabalho para acomodar as diversas necessidades da equipe, quando solicitado	Fica ciente das diversas necessidades da equipe e, de forma proativa, ajusta a própria carga de trabalho para garantir que os compromissos da equipe sejam cumpridos

<p>F. Reconhece e demonstra empatia pelos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros</p>	<p>Reconhece sentimentos, necessidades e preocupações dos outros</p>	<p>Interessa-se de forma ativa e demonstra empatia e apoio pelos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros</p>	<p>Observa sinais emocionais e se envolve com outros para compreender seus sentimentos, necessidades e preocupações; não julga e oferece empatia e apoio</p>
<p>G. De maneira apropriada, resolve as próprias divergências de trabalho</p>	<p>Com orientação, lida com as próprias divergências relacionadas ao trabalho, de modo a evitar que situações negativas piorem</p>	<p>Conforme o caso, lida de modo independente com as próprias divergências relacionadas ao trabalho e as resolve de forma aceitável</p>	<p>Conforme o caso, lida e modo independente com as próprias divergências relacionadas ao trabalho e as resolve de forma construtiva e oportuna, melhorando as relações de trabalho</p>

4. Influenciar outras pessoas

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Oferece sugestões e defende as próprias ideias	Apresenta sugestões ou ideias quando solicitado e gera uma resposta adequada à oposição	Apresenta sugestões e expressa ideias de modo confiante; antecipa objeções óbvias às ideias e prepara respostas adequadas de acordo	Expressa ideias com convicção e trabalha ativamente para influenciar os outros e obter apoio; antecipa uma grande variedade de oposições às ideias e apresenta argumentos sólidos para enfrentar esses desafios
B. Entende como as próprias ações são interpretadas pelos outros e cria uma impressão positiva	Em geral, está ciente de como as próprias ações são interpretadas pelos outros e tenta criar uma impressão positiva	Está ciente de como as próprias ações são interpretadas pelos outros e gerencia ativamente comportamentos para criar uma impressão positiva	Está ciente de como as próprias ações são interpretadas pelos outros e gerencia ativamente comportamentos para estabelecer uma impressão positiva duradoura
C. Segue a estrutura organizacional formal e informal	Desenvolve consciência da estrutura organizacional formal e informal e dos principais investidores internos	Tem conhecimento da estrutura formal e informal da organização e dos investidores internos e segue a política organizacional para evitar impedimentos desnecessários à realização do trabalho	Tem um conhecimento profundo da estrutura formal e informal da organização e dos investidores internos e externos; aproveita a política organizacional para realizar o trabalho de forma mais eficaz e influenciar os resultados
D. Vê os problemas a partir do ponto de vista dos outros e negocia com eles de forma eficaz	Vê os problemas a partir do ponto de vista dos outros e tenta negociar com eles	Vê os problemas a partir do ponto de vista dos outros e negocia com eles, explorando uma série de possibilidades, reconhecendo a necessidade de concessões mútuas para que todas as partes fiquem satisfeitas com o resultado	Vê os problemas a partir do ponto de vista dos outros e negocia de forma eficaz com indivíduos internos e externos à organização, adotando uma série de abordagens e mantendo a comunicação aberta durante todo o processo para garantir que todas as partes fiquem satisfeitas com o resultado
E. Adapta o estilo para obter concordância e comprometimento	Usa informações, fatos e dados para tentar influenciar os outros	Adapta estilo e abordagem para estar alinhado com as necessidades e interesses dos outros, a fim de influenciar, chegar a um acordo e obter comprometimento dos outros de modo eficaz	Orienta conversas com habilidade para chegar a entendimentos que deixem todas as partes totalmente comprometidas com a ação escolhida

5. Comunicação oral

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Organiza pensamentos e fala de forma profissional, usando uma linguagem e vocabulário adequados	Utiliza linguagem e vocabulário adequados para um ambiente de trabalho profissional	Desenvolve e sintetiza ideias para explicar ou discutir informações de forma organizada, usando linguagem e vocabulário precisos	Desenvolve e sintetiza ideias para organizar com habilidade informações, usando linguagem e vocabulário adaptados especificamente para o público-alvo, e maximiza a compreensão
B. Fala com clareza e demonstra confiança	Fala com clareza na maior parte do tempo, mas, algumas vezes, pode não demonstrar confiança	Fala com clareza, com ritmo adequado e demonstra confiança ao falar sobre assuntos familiares	Fala com clareza, com ritmo, pausas, mudanças de volume e ênfase adequados e demonstra confiança ao falar sobre uma ampla variedade de assuntos
C. Comunica verbalmente ideias e conceitos com precisão	Comunica verbalmente, com precisão, informações básicas	Comunica verbalmente, com precisão, conceitos e ideias ambíguos ou um pouco complexos	Comunica resumidamente e com precisão conceitos e ideias ambíguos ou complexos de uma maneira fácil de entender
D. Realiza apresentações formais com habilidade	Realiza com êxito apresentações formais a grupos internos, mas pode precisar de mais refinamento e habilidade	Realiza apresentações formais com habilidade, em formato atraente para grupos internos e externos	Realiza apresentações formais com habilidade, em formato atraente e influente a grupos internos e externos, adapta-se facilmente a diferentes ambientes (por exemplo, conferências, reuniões de departamento)
E. Escuta os outros ativamente e adapta-se às suas necessidades	Escuta os outros e responde às suas perguntas ou pedidos	Escuta ativamente os outros, verifica sua compreensão, responde a perguntas e ajusta o conteúdo ou estilo, se necessário	Escuta ativamente os outros, antecipa suas necessidades, monitora sua compreensão através de sinais verbais e não verbais, responde a perguntas e ajusta o conteúdo ou estilo, se necessário
F. Comunica-se de forma eficaz em um idioma falado não nativo, necessário para o trabalho	Possui domínio básico de um idioma falado não nativo, necessário para o trabalho; pode ser compreendido por outros, mas fala de forma básica	Possui domínio intermediário de um idioma falado não nativo, necessário para o trabalho; é capaz de se comunicar com um vocabulário preciso e variado	Possui domínio completo de um idioma falado não nativo, necessário para o trabalho; é capaz de falar de forma precisa e diferenciada

6. Comunicação escrita

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Escreve profissionalmente usando gramática, pontuação, ortografia e vocabulário adequados	Gramática, pontuação, ortografia e vocabulário normalmente estão corretos em documentos formais, mas podem ser muito casuais em documentos informais	Utiliza gramática, pontuação, ortografia e vocabulário adequados em todos os documentos	Utiliza gramática, pontuação, ortografia e vocabulário adequados, com notável tom profissional adequado a diferentes tipos de documentos
B. Escreve de forma precisa, envolvente, citando fontes, quando for o caso	Transmite informações básicas com precisão, de uma maneira que envolve o público interessado no assunto, citando fontes, quando for o caso	Transmite informações ambíguas ou um pouco complexas com precisão, de uma maneira que envolve o público interessado e novato no assunto, citando fontes, quando for o caso	Transmite informações altamente complexas e ambíguas com precisão, de uma maneira que envolve um público variado, independentemente do assunto, citando fontes, quando for o caso
C. Escreve de forma organizada, clara e concisa	A escrita é compreensível, mas nem sempre é apresentada de forma organizada, concisa e coerente	Sobre assuntos familiares, a escrita é bem organizada, clara, concisa e segue os objetivos	Independentemente do assunto, a escrita é organizada, com uma estrutura clara que, de maneira lógica, concisa e intencional apresenta ideias e segue os objetivos
D. Cria documentos com estrutura, extensão e linguagem apropriadas para o assunto e o público-alvo	Estrutura, extensão, linguagem e nível de detalhe correspondem ao próprio nível de conhecimento, não às necessidades do público-alvo	Com assuntos familiares, a estrutura, extensão, linguagem e nível de detalhe correspondem às necessidades do público-alvo	Independentemente do assunto ou do público-alvo, o estilo de escrita, estrutura, extensão, linguagem e nível de detalhe antecipam as necessidades do público-alvo

E. Comunica-se de modo eficaz em um idioma escrito não nativo, necessário para o trabalho	Possui um domínio básico de um idioma escrito não nativo, necessário para o trabalho; pode criar documentos simples e precisos com o auxílio de um dicionário ou dispositivo de tradução	Possui domínio intermediário de um idioma escrito não nativo, necessário para o trabalho; pode criar documentos precisos usando concordância e tempo verbal corretos, sem ajuda	Possui domínio completo de um idioma escrito não nativo, necessário para o trabalho; é capaz de criar documentos precisos e complexos que incluem vocabulário e frases precisas e diferenciadas
--	--	---	---

7. Aprender e autodesenvolver-se

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Identifica e aborda as próprias lacunas de conhecimento e necessidades de treinamento	Reconhece as próprias lacunas de conhecimento e necessidades de treinamento, após serem apontadas pelos outros, e exerce algum esforço para preencher essas lacunas	De forma independente, reconhece as próprias lacunas de conhecimento e necessidades de treinamento na área de especialização, e exerce esforço deliberado para preencher todas as lacunas	Procura, de maneira proativa, identificar lacunas de conhecimento e necessidades de treinamento na própria área de especialização e nas áreas afins e esforça-se sistematicamente para preencher essas lacunas
B. Amplia continuamente os próprios conhecimentos e habilidades	Frequenta cursos/programas de treinamento obrigatórios e lê documentos relacionados para expandir habilidades e conhecimento no próprio campo de especialização	Busca, de forma independente, oportunidades para participar de programas de treinamento relevantes opcionais e busca leituras complementares para expandir habilidades e conhecimentos no próprio campo de especialização	Independentemente, desenvolve, de forma estratégica, programas informais ou formais de autoaprendizagem para garantir uma expansão constante de conhecimentos e habilidades no próprio campo de especialização e nas áreas afins
C. Aplica conhecimento e treinamento aos contextos profissionais	Geralmente é capaz de aplicar novos conhecimentos às tarefas de trabalho, mas pode ter dificuldades quando a aplicação do conhecimento para a tarefa é menos óbvio ou fora de contexto	De forma frequente e eficaz, aplica novos conhecimentos às tarefas de trabalho	Procura e identifica constantemente novas maneiras de aplicar o conhecimento relevante para uma ampla variedade de tarefas de trabalho e aplicações práticas
D. Avalia, de forma crítica, os próprios pontos fortes e fracos e busca o aprimoramento	Reconhece os próprios pontos fortes e fracos óbvios, e trabalha para melhorar as áreas que necessitam de desenvolvimento imediato	Avalia regularmente os próprios pontos fortes e fracos e busca oportunidades para desenvolver-se nas áreas necessárias	Avalia sistematicamente os próprios pontos fortes e fracos, avaliando criticamente as áreas óbvias e sutis para desenvolvimento e busca, estrategicamente, oportunidades de desenvolvimento profissional de curto e longo prazo

<p>E. Busca feedback e aprende com conquistas e fracassos</p>	<p>Escuta, compreende e aceita feedback positivo e negativo oferecido pelos membros da equipe</p>	<p>Solicita feedback dos membros da equipe; avalia e reflete sobre o feedback negativo para entender o que deu errado e identifica os ensinamentos para aplicá-los no futuro</p>	<p>Solicita e integra rotineiramente o feedback dos membros da equipe e de outros contatos profissionais; avalia bem e reflete sobre as conquistas e fracassos para melhorar o desempenho futuro</p>
<p>F. Aprende com os outros e procura mentores</p>	<p>Identifica os ensinamentos a partir das experiências dos outros e incorpora esses ensinamentos aos próprios comportamentos de trabalho</p>	<p>Aprende a partir das experiências dos outros e procura conselhos e orientação relacionados ao trabalho a partir de profissionais experientes</p>	<p>Voluntariamente, pede conselhos e aprende com os outros; procura e desenvolve ativamente relações de orientação com profissionais experientes</p>

8. Analisar e resolver problemas

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. De forma crítica, avalia as informações e suas fontes	Considera a fonte, precisão e valor das informações antes de aceitar e usá-las	Estabelece critérios básicos para avaliar a fonte, precisão e valor das informações e só utiliza aquelas que atendem a esses critérios	Estabelece critérios avançados para garantir que as informações só venham de fontes credíveis e confiáveis
B. Identifica lacunas nas informações e busca fontes adequadas para preenchê-las	Identifica quando há falhas óbvias nas informações e busca de fontes adequadas para corrigi-las	Identifica e busca preencher lacunas óbvias e sutis em informações, usando fontes adequadas	Reconhece e reconcilia todas as lacunas significativas nas informações disponíveis, usando fontes adequadas
C. Sintetiza e integra informações sobre o que já se sabe a respeito de um assunto	Sintetiza e integra informações básicas no que já se sabe sobre um assunto	Sintetiza e integra informações razoavelmente complexas ou ambíguas no que já se sabe sobre um assunto	Sintetiza e integra com habilidade informações altamente complexas ou ambíguas no que já se sabe sobre um assunto
D. Reconhece padrões nas informações para identificar a visão geral	Identifica padrões básicos de informação, mas tende a visualizar os pontos de dados separadamente	Reconhece que existem padrões em dados qualitativos ou quantitativos aparentemente não relacionados e trabalha para determinar a relação entre eles para revelar a visão geral	Analisa as relações complexas nas informações não relacionadas exteriormente, identifica relações e padrões sutis para revelar a visão geral
E. Segue as melhores práticas e analisa de forma adequada os dados quantitativos e qualitativos	Segue as melhores práticas e executa análise básica de informações lógicas, matemáticas ou linguísticas	Aplica princípios de teoria relevante e melhores práticas funcionais para a análise de dados quantitativos e qualitativos; realiza análise intermediária de informações lógicas, matemáticas ou linguísticas	Integra e aplica totalmente teorias complexas, melhores práticas e raciocínio sensato na análise de dados quantitativos e qualitativos; realiza análises lógicas, matemáticas ou linguísticas avançadas para obter o valor integral a partir da informação
F. Identifica e resolve problemas de trabalho de	Identifica e alerta os outros sobre os problemas existentes; de forma independente, resolve problemas de trabalho básicos e busca orientação	Identifica e alerta os outros sobre problemas ou obstáculos atuais ou potenciais; de forma independente, resolve	De forma eficaz, antecipa problemas e obstáculos e trabalha para evitá-los; de forma independente, resolve problemas de trabalho ambíguos e complexos,

forma independente, conforme o caso	para resolver questões mais complexas	problemas de trabalho razoavelmente complexos, conforme o caso	encarando-os como oportunidades para aprender e melhorar os processos de trabalho
G. Considera múltiplas abordagens ao solucionar problemas	Considera múltiplas abordagens ao solucionar problemas, mas tende a confiar em soluções comprovadas ou tradicionais	Considera perspectivas e abordagens alternativas na resolução de problemas e está disposto a tentar uma nova abordagem	Identifica novas maneiras de resolver problemas a fim de atender melhor às necessidades da situação

9. Geração de ideias e inovação

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Gera ideias novas ou inovadoras dentro da própria área de especialização ou de outras áreas	Gera ideias básicas e, ocasionalmente, novas, dentro da própria área de especialização	Gera ideias razoavelmente inovadoras dentro da própria área de especialização	Gera ideias inovadoras em uma variedade de áreas de especialização
B. Demonstra receptividade às ideias dos outros	Mostra-se receptivo às ideias dos outros	Reconhece e executa as ideias dos outros	Encoraja e estimula os outros a terem ideias ativamente
C. De forma proativa, identifica oportunidades de mudanças positivas para abordagens, processos ou produtos	Identifica oportunidades ocasionais de mudanças positivas para abordagens, processos ou produtos existentes	De forma proativa, identifica oportunidades de mudanças positivas para abordagens, processos e produtos existentes, bem como identifica algumas expectativas de inovação impactante	De forma proativa, identifica diversas oportunidades de mudanças positivas para abordagens, processos e produtos existentes, destacando diversas vias de inovação impactante
D. Demonstra curiosidade e experimenta adequadamente novas ideias para determinar os benefícios e riscos associados a elas	Considera os benefícios e riscos potenciais mais óbvios associados a uma nova ideia, e aprofunda a ideia, caso pareça viável	Considera uma série de potenciais benefícios e riscos associados a uma nova ideia; faz perguntas e se engaja na experimentação básica para ajudar a determinar se uma nova ideia deve ser aprofundada	Considera a ampla variedade de potenciais benefícios e riscos associados a uma nova ideia e se engaja na experimentação completa para determinar a melhor abordagem

10. Planejamento e organização

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Define objetivos, estratégias e marcos do projeto	Define os objetivos e estratégias gerais do projeto	Define objetivos e estratégias específicos do projeto e identifica os principais marcos	Define objetivos e estratégias específicos do projeto e define o sucesso de cada um; identifica e documenta todos os marcos relevantes
B. Acompanha o progresso em direção à conclusão do projeto	Mantém uma consciência geral do progresso e do status do projeto	Monitora e comunica regularmente o status do projeto usando métricas básicas ou indicadores fundamentais de desempenho	Monitora e comunica continuamente o status do projeto usando métricas avançadas ou indicadores fundamentais de desempenho
C. Planeja e prioriza atividades e ajusta planos com base em mudanças	Planeja e prioriza atividades ao começar o trabalho; avalia e ajusta planos para levar em conta a mudança de prioridades, mas pode ter dificuldades quando ocorre uma grande mudança nas prioridades	Planeja e prioriza atividades com antecedência no início do trabalho; avalia e ajusta planos para levar em conta a mudança de prioridades, sem muita perda de produtividade ou foco	Planeja e prioriza completamente as atividades com antecedência, no início do trabalho; de forma eficaz, avalia e ajusta os planos para levar em conta a mudança de prioridades, sem perder produtividade ou foco
D. Identifica e obtém os recursos necessários para concluir o trabalho	Identifica corretamente os recursos mais necessários para realizar o trabalho e, geralmente, garante que esses recursos estarão disponíveis quando necessário	Identifica e obtém corretamente todos os recursos necessários para realizar o trabalho e garante os recursos em tempo hábil	Identifica e obtém corretamente todos os recursos necessários para realizar o trabalho com antecedência e garante os recursos de uma forma que equilibra efetivamente as necessidades próprias com as dos outros na organização, bem como tempo e custo
E. Gerencia o tempo de forma eficaz e conclui o trabalho dentro do planejado	Gerencia tempo de forma aceitável e, normalmente, conclui o trabalho dentro planejado	Gerencia o tempo de forma eficaz; age rapidamente para concluir tarefas urgentes e de alta prioridade e completa as tarefas restantes em tempo razoável	Gerencia o tempo de forma eficaz; atua com um forte senso de urgência para completar todo o trabalho atribuído, acompanhando eficazmente os requisitos da tarefa

11. Atingir objetivos

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Aceita ou define metas individuais ambiciosas	Aceita metas individuais moderadamente desafiadoras e esforça-se para tentar alcançá-las	Define ou aceita metas individuais ambiciosas e esforça-se muito, quando necessário, para tentar alcançá-las	Busca metas individuais ambiciosas e, conseqüentemente, esforça-se muito para tentar alcançá-las
B. Alcança metas e objetivos individuais	Normalmente, alcança metas e objetivos individuais básicos	Alcança metas e objetivos individuais ambiciosos consistentemente	Ultrapassa regularmente metas e objetivos individuais ambiciosos
C. Toma iniciativa para buscar responsabilidades adicionais, quando for o caso	Após concluir o próprio trabalho, assume responsabilidades adicionais, quando for conveniente	Além de concluir o próprio trabalho, oferece-se para assumir responsabilidades adicionais adequadas na própria área de atuação	Além de concluir o próprio trabalho, busca proativamente oportunidades adicionais e estende as tarefas dentro e fora da área de atuação, quando for o caso
D. Avalia os resultados do trabalho para garantir que os padrões de qualidade sejam cumpridos	Avalia os resultados do trabalho para garantir que os padrões básicos de qualidade sejam cumpridos	Avalia regularmente os resultados de trabalho para garantir que o trabalho entregue atenda aos altos padrões de qualidade	Avalia os resultados de trabalho de modo consistente para garantir que o trabalho entregue atenda aos altos padrões de qualidade; não comprometa a qualidade, mesmo quando sob pressão para cortar custos

12. Orientação de clientes/partes interessadas

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Compreende e atende às necessidades e expectativas dos clientes/investidores internos e externos	Compreende e atende às necessidades e expectativas determinadas dos clientes/investidores internos e externos	Trabalha de modo proativo com clientes/investidores internos e externos para compreender e satisfazer completamente suas necessidades e expectativas, incluindo aquelas que não foram diretamente definidas	Oferece, de modo consistente, produtos ou serviços que excedam as necessidades e expectativas dos clientes/investidores internos e externos, incluindo aquelas que não foram definidas diretamente
B. Atende aos pedidos dos clientes/investidores em tempo hábil	Atende aos pedidos dos clientes/investidores internos e externos dentro do prazo estipulado	Atende com zelo aos pedidos dos clientes/investidores internos e externos em tempo hábil	Atende aos pedidos dos clientes/investidores internos e externos com urgência; transmite aos clientes/investidores que são prioridade, encontrando formas engenhosas de atender às suas necessidades
C. Equilibra as demandas dos clientes/investidores com os objetivos da organização	Busca orientação adequada quando os clientes/investidores exigem mais do que foi acordado	Geralmente, equilibra as exigências adicionais dos clientes/investidores com as necessidades da organização de uma maneira que seja aceitável para todas as partes	Equilibra com habilidade as exigências adicionais dos clientes/investidores com as necessidades da organização de uma maneira que alcance os principais objetivos de todas as partes

13. Mentalidade estratégica/espírito empreendedor

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Entende as ofertas da própria organização e se mantém atualizado sobre as ofertas fornecidas por organizações com serviços e/ou produtos concorrentes ou complementares	Entende as ofertas da própria organização e mantém uma compreensão básica das ofertas fornecidas pelas organizações com serviços e/ou produtos concorrentes ou complementares	Mantém uma compreensão detalhada das ofertas fornecidas pelas organizações com serviços e/ou produtos concorrentes ou complementares e como elas se comparam à própria oferta da organização aos clientes ou ao público	Mantém uma compreensão total das ofertas fornecidas pelas organizações com serviços e/ou produtos concorrentes ou complementares, bem como as principais diferenciações das próprias ofertas da organização aos clientes ou ao público
B. Alinha o próprio trabalho com a estratégia e os objetivos da organização	Tem uma compreensão geral de como seu papel afeta a organização e alinha esforços com a estratégia e objetivos determinados pela organização	Tem uma sólida compreensão do impacto da própria função e alinha esforços de uma maneira que melhora os resultados para a organização	Compreende totalmente a estratégia mais ampla da organização e planeja o próprio trabalho para maximizar o impacto
C. Monitora condições e tendências econômicas, de mercado, sociais	Mantém uma consciência geral das condições e tendências econômicas, de mercado e sociais	Compreende como as condições e tendências econômicas, de mercado e sociais afetam a organização, os clientes ou o público	Monitora com atenção as condições e tendências econômicas, de mercado e sociais e compreende os impactos diretos e indiretos na organização, clientes ou público
D. Compreende e influencia as métricas financeiras para minimizar o desperdício, melhorar a eficiência e maximizar o impacto	Demonstra uma compreensão básica das métricas financeiras utilizadas pela organização e trabalha para minimizar o desperdício, melhorar a eficiência e maximizar o impacto	Compreende e utiliza métricas financeiras para equilibrar custos e benefícios para a organização, minimizar o desperdício, melhorar a eficiência e maximizar o impacto	Compreende, aproveita e compartilha informações financeiras essenciais para melhorar os serviços ou gerar vantagem competitiva para a organização; identifica sistematicamente maneiras de equilibrar custos e benefícios para a organização, bem como minimizar o desperdício, melhorar a eficiência e maximizar o impacto

E. Identifica e aborda estrategicamente oportunidades de aumentar ofertas ou expandir para novas áreas

Reconhece e investiga opções para tirar proveito das oportunidades de pequena escala que estão diretamente relacionadas com as atividades de trabalho atuais

Identifica oportunidades pequenas a médias de aumentar ofertas ou expandir para novas áreas; investiga opções e toma medidas para tirar proveito dessas oportunidades

Busca e identifica oportunidades pequenas a grandes de aumentar ofertas ou expandir para novas áreas; exaustivamente, investiga e aborda estrategicamente essas oportunidades

14. Ética e responsabilidade social

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Reconhece os desafios éticos e mantém os padrões éticos	Reconhece os desafios éticos e mantém os padrões éticos; busca orientação se não tem certeza da abordagem correta	Reconhece os desafios éticos e mantém os padrões éticos, mesmo quando enfrenta algumas pressões externas para fazer o oposto	Reconhece os desafios éticos e mantém altos padrões éticos apesar de fortes pressões externas para fazer o oposto
B. Interage de forma honesta e transparente com os outros	Interage de forma honesta com os outros	Interage de forma honesta e transparente com os outros, mesmo em situações em que a verdade pode ser difícil de comunicar ou para os outros ouvirem	É um exemplo a ser seguido por interagir de forma honesta e transparente com os outros em situações difíceis, apesar das potenciais consequências indesejáveis
C. Demonstra integridade e constrói confiança ao cumprir promessas e admitir erros	Demonstra integridade e constrói confiança ao cumprir promessas e admitir erros regularmente	Demonstra integridade e constrói confiança ao cumprir promessas e admitir erros de modo consistente, mesmo quando é difícil fazê-lo	É um exemplo a ser seguido por demonstrar integridade e gerar confiança, pois sempre cumpre promessas e admite erros com transparência, mesmo quando é muito difícil fazê-lo
D. Age com responsabilidade para minimizar os efeitos negativos das próprias escolhas sobre outros indivíduos, a comunidade e o ambiente	Age com responsabilidade para garantir que as próprias ações não prejudiquem os outros, a comunidade ou o ambiente	Pondera ações que abordam os próprios interesses com sensibilidade ao impacto dessas ações sobre outros indivíduos, a comunidade em geral e o ambiente	Faz escolhas social e ambientalmente responsáveis de modo consistente, que respeitam os direitos dos outros indivíduos e da comunidade e minimizam o dano ao ambiente
E. Mantém a confidencialidade das informações	Reconhece quais informações são confidenciais e/ou sensíveis e evita compartilhá-las de modo inapropriado	Possui um entendimento sólido de quais informações são consideradas confidenciais ou sensíveis e lida com elas de modo apropriado	Garante que todos os membros da equipe compreendam como lidar de modo apropriado com informações sensíveis ou confidenciais e garante que as ferramentas e os processos sejam adequados para fazer isso de forma eficaz

F. Cria melhorias sociais sustentáveis

Participa de atividades que levam a melhorias sociais

Busca oportunidades de introduzir iniciativas dentro da própria área que promove melhorias sociais sustentáveis

Comanda iniciativas que criam consciência e promovem melhorias sociais significativas pela organização

15. Mentalidade global

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Demonstra interesse e compreensão de outras regiões geográficas, idiomas e culturas	Está aberto a aprender sobre outras regiões geográficas, idiomas e culturas	Tem interesse em outras regiões geográficas, idiomas e culturas e avalia situações tendo em mente considerações culturais	Tem grande interesse e conhecimento de outras regiões geográficas, idiomas e culturas e aplica de modo competente a consciência cultural no trabalho
B. Reconhece os próprios erros e equilibra as perspectivas locais e globais	É capaz de reconhecer como o pensamento local pode influenciar a própria visão e trabalha para compreender uma perspectiva mais global	Considera situações a partir da perspectiva de pessoas com diferentes origens; reconhece os erros internos e tenta equilibrar as perspectivas locais e globais	Transcende as ideias e pensamentos locais ao examinar, rotineiramente, situações a partir da perspectiva de pessoas com diferentes origens, corrigindo os próprios erros e equilibrando as perspectivas locais e globais
C. Trabalha de modo eficaz com a comunidade global	Trabalha de modo eficaz com indivíduos de diferentes grupos de trabalho e localizações	Trabalha de modo eficaz com indivíduos de uma ampla variedade de áreas organizacionais e localizações globais	Busca oportunidades de trabalhar globalmente, desenvolvendo parcerias com indivíduos de outras áreas e locais, e busca oportunidades de colaboração
D. Demonstra compreensão dos padrões, certificações e processos de outros países	Demonstra consciência de que os padrões, certificações e processos diferem entre os países e sabe onde localizar informações relevantes	Mantém conhecimento atualizado dos padrões, certificações e processos dos países onde a própria equipe costuma realizar trabalhos	Rotineiramente, busca informações e atualizações para manter uma compreensão profunda das exigências de padrões, certificações e processos de todos os países em que a organização opera

16. Adaptar-se à mudança

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Ajusta o estilo de trabalho e o comportamento interpessoal para adequar-se a diferentes situações e ambientes	Ajusta o estilo de trabalho e o comportamento interpessoal quando questionado ou solicitado a fazê-lo, como quando está em um novo ambiente de trabalho	Ajusta o estilo de trabalho e o comportamento interpessoal de maneira independente para adequar-se a maioria das situações e ambientes de trabalho	Antecipa a necessidade de ajustar o estilo de trabalho e adaptar o comportamento para adequar-se a quase qualquer situação ou ambiente de trabalho
B. Aceita e integra novas ideias e informações a seus méritos	Considera os méritos de novas ideias e informações	Aceita e integra novas ideias e informações a seus méritos, mesmo que sejam contrárias à sua opinião pessoal ou experiências anteriores	Solicita e aceita consistentemente e integra prontamente novas ideias e informações a seus méritos, mesmo que sejam contrárias ao seu conhecimento existente ou opinião
C. Apoia e está em conformidade com as iniciativas de mudança	Compreende as iniciativas de mudança e esforça-se para cumpri-las	Aceita, apoia e está em conformidade com as iniciativas de mudança	Promove iniciativas de mudança, agindo como exemplo para os outros
D. Trabalha de forma eficaz quando enfrenta ambiguidade	Aborda a ambiguidade buscando esclarecimento de outros, o que pode, às vezes, desacelerar a produtividade	Quando enfrenta a ambiguidade, rapidamente busca esclarecimento ou toma as próprias decisões, conforme for relevante, mantendo a produtividade	Utiliza a ambiguidade como uma oportunidade para gerar maior impacto ao estabelecer uma nova direção que esteja alinhada com as necessidades organizacionais, governamentais, comunitárias, acadêmicas ou dos clientes

17. Resiliência

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Reconhece as próprias emoções e regula a maneira como elas se manifestam	Reconhece as próprias emoções e evita demonstrações excessivamente emotivas, mas pode exibir impaciência ou frustração quando estiver sob estresse	Reconhece as próprias emoções e, geralmente, projeta uma atitude positiva; reprime a manifestação de emoções de forma negativa	Reconhece as próprias emoções e projeta consistentemente uma atitude positiva e manifesta emoções de modo adequado, mesmo nas circunstâncias mais estressantes
B. Sob pressão, mantém o foco e a produtividade	Lida com a pressão com pouca perda de foco e produtividade	Sob pressão, mantém níveis de foco e produtividade	Aumenta o foco e os níveis de produtividade quando está sob pressão e é resiliente quando enfrenta problemas de trabalho
C. Prioriza o equilíbrio entre o bem-estar pessoal e a vida profissional e diminui os efeitos negativos do estresse	Sabe que cuidar de si é importante e tenta gerenciar o estresse, mas pode não ser capaz de evitar que, por vezes, as pressões do trabalho impactem no bem-estar pessoal	Encontra meios adequados de diminuir as pressões de trabalho e minimizar o impacto negativo do estresse no equilíbrio entre o bem-estar pessoal e a vida profissional	Prioriza o equilíbrio entre o bem-estar pessoal e a vida profissional e alivia, com êxito, as pressões de trabalho e o estresse de forma saudável
D. Desenvolve e exhibe confiança nas próprias capacidades apesar dos obstáculos ou retrocessos	Desenvolve e exhibe confiança nas próprias capacidades apesar dos pequenos obstáculos ou retrocessos	Exibe confiança nas próprias capacidades quando enfrenta situações ambíguas, obstáculos ou retrocessos	Exibe, de modo consistente, confiança nas próprias capacidades quando enfrenta situações complexas e ambíguas ou apesar de retrocessos substanciais ou obstáculos significativos

18. Liderar os outros

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Fornece orientação para os outros	Fornece orientação informal aos membros da equipe quando necessário ou quando solicitado	Fornece orientação aos outros em tarefas ou projetos dentro da própria área de especialização	Lidera grupos informais com orientação clara e aperfeiçoada na própria área de especialização e em áreas relacionadas
B. Motiva e encoraja os outros	Encoraja e oferece suporte aos membros da equipe, quando necessário	Trabalha para compreender o que motiva os outros e adapta o estilo para tentar motivar membros individuais da equipe	É um exemplo a ser seguido por contribuir para um ambiente de trabalho positivo, no qual as motivações individuais são compreendidas e os membros da equipe querem dar o seu melhor
C. Compartilha prontamente informações, treina e aconselha outros em áreas de especialização	Compartilha informações relevantes, conhecimento e habilidades com outros	Compartilha regularmente informações com os outros e, ocasionalmente, treina ou aconselha membros da equipe em áreas de especialização	Envolve-se de maneira proativa em oportunidades de compartilhar informações com os outros e, frequentemente, treina ou aconselha membros da equipe em áreas de especialização
D. Desenvolve e comunica uma visão atraente que está alinhada com a estratégia organizacional	Desenvolve uma visão do próprio trabalho e alinha a visão com a estratégia geral da organização	Desenvolve uma visão alinhada com a estratégia da organização para a própria área de trabalho e compartilha essa visão com investidores-chave	Desenvolve uma visão atraente alinhada com a estratégia da organização para a própria unidade ou programa e explora futuras possibilidades com investidores adequados

19. Gerenciamento do trabalho dos outros

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Delega tarefas de trabalho para outros	Delega tarefas para outros, a fim de garantir que todo o trabalho seja concluído	Delega tarefas de trabalho com base nos pontos fortes individuais dos membros da equipe	Alinha tarefas de trabalho delegadas com os pontos fortes, interesses e necessidades de desenvolvimento dos membros da equipe e as metas da unidade de trabalho
B. Monitora o desempenho dos membros da equipe	Monitora o desempenho dos membros da equipe para garantir que o trabalho atenda aos padrões de qualidade e oportunidades	Define expectativas claras de desempenho para membros da equipe e responsabiliza-os pelo desempenho	Identifica e acompanha métricas-chave do desempenho individual e do grupo, bem como realizações de metas de equipe
C. Fornece aos outros orientação e expectativas claras	Fornece orientação e ajuda os outros a compreenderem as expectativas	Comunica prioridades e fornece orientação aos outros, ajudando-os a compreenderem as expectativas	Comunica de modo consistente oportunidades e objetivos claros para ajudar os outros a compreenderem as expectativas, alcançarem metas desafiadoras e maximizarem responsabilidade e produtividade
D. Fornece feedback e orientação aos outros	Fornece feedback de desempenho aos outros	Fornece feedback adequado sobre desempenho e progresso, tendo em vista as expectativas e metas, e orienta os outros a melhorarem o desempenho	Identifica as necessidades de desenvolvimento do funcionário e oferece feedback e orientação constantes e construtivos, destacando os pontos fortes no desempenho e as áreas que precisam melhorar

20. Aprovechamiento de la tecnología

Comportamentos	Níveis de competência		
	Nível I: Fundamental	Nível II: Intermediário	Nível III: Avançado
A. Aplica ferramentas e técnicas de tecnologia para reunir e armazenar informações	Aplica ferramentas e técnicas básicas de tecnologia para descobrir novas informações e, de modo eficaz, utiliza os sistemas existentes para recuperar e armazenar dados	Aplica ferramentas e técnicas avançadas de tecnologia, bem como múltiplas fontes para descobrir novas informações; utiliza, de forma eficaz, uma ampla gama de recursos para recuperar e armazenar dados	Aplica ferramentas de tecnologia avançadas e técnicas e recursos abrangentes para buscar novas informações e recuperar e armazenar dados
B. Utiliza tecnologia e recursos visuais para facilitar e aprimorar a comunicação	Utiliza, de modo eficaz, tecnologias comuns de comunicação e prepara recursos visuais básicos para complementar explicações verbais ou escritas	Utiliza, de modo eficaz, tecnologias de comunicação novas ou avançadas; utiliza meios de comunicação adequados para o público-alvo e para a situação e prepara recursos visuais que comunicam de forma clara informações sem explicação adicional	Utiliza, de modo eficaz, as tecnologias de comunicação disponíveis, incluindo aplicativos avançados ou novos, para habilitar novos modelos de compartilhamento de informações e ideias; opta, de modo consistente, por meios adequados de comunicação para o público-alvo e para a situação e prepara recursos visuais que, de forma clara e sucinta, comunicam informações sem explicação adicional
C. Aproveita a tecnologia e os aplicativos padrão para concluir o trabalho	Possui conhecimento básico da tecnologia e aplicativos padrão e utiliza essas ferramentas para realizar o trabalho com orientação mínima	Possui amplo conhecimento da tecnologia e aplicativos-padrão e não necessita de orientação ao usar essas ferramentas	Tem amplo conhecimento da tecnologia e de aplicativos-padrão; é visto pelos outros como um especialista em sua aplicação e identifica novos aplicativos para melhorar a própria produtividade e a dos outros
D. Emprega aplicativos específicos à profissão ou outros aplicativos especializados para completar o trabalho	Possui conhecimento básico dos aplicativos relevantes especializados ou específicos da profissão e pode utilizar essas ferramentas para realizar o trabalho com orientação ocasional	Possui conhecimento completo dos aplicativos mais relevantes especializados ou específicos da profissão e pode utilizar essas ferramentas para realizar o trabalho com orientação mínima	Possui conhecimento abrangente de todos os aplicativos relevantes especializados ou específicos da profissão; não requer orientação no uso dessas ferramentas e é visto pelos outros como um especialista em sua aplicação

E. Mantém-se atualizado sobre as mudanças tecnológicas

Mantém-se atualizado sobre as mudanças tecnológicas relevantes, necessárias para o trabalho

Busca tecnologias novas e aperfeiçoadas para aplicar ao trabalho presente e futuro

Antecipa as necessidades futuras e identifica ferramentas, tecnologias e metodologias emergentes que podem auxiliar na realização das metas de trabalho; desenvolve ou introduz novos aplicativos de tecnologia da informação para a organização