

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE LOGÍSTICA

Adriane Caroline Bienert¹ e Alexandre Marcelo Schneider²

RESUMO: Este estudo de caso teve por objetivo propor uma metodologia de avaliação de desempenho individual para a área de logística de uma empresa do ramo de varejo de móveis e eletrodomésticos. Identificaram-se as competências necessárias aos cargos do Centro de Distribuição, o que exigiu a realização de pesquisa com os líderes, gerentes e colaboradores dessa unidade e das lojas que possuem contato com o pessoal desse departamento. A análise dos dados foi feita utilizando o método dedutivo. Optou-se, no final, por sugerir à empresa uma metodologia de avaliação utilizando um instrumento baseado em escala gráfica, facilitando a identificação das competências que necessitam de desenvolvimento.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas. Competência e avaliação de desempenho.

1 INTRODUÇÃO

As exigências do mercado quanto à qualificação pessoal e profissional para assumir desafios são cada vez maiores. Nesse contexto, o ser humano constitui a força vital para a realização do empreendimento empresarial.

O desafio das empresas é desenvolver a qualificação e o potencial dos colaboradores. Isso porque, para obter como resultado o alto desempenho, deve-se obter também comprometimento com os resultados desejados, estimulando o colaborador a aceitar mais responsabilidades. Além disso, a empresa deve criar condições favoráveis à inovação, proporcionando situações em que seus colaboradores troquem informações nos ambientes interno e externo e que mantenham bom relacionamento com o cliente.

Para tornar o desempenho humano mais eficaz na obtenção de resultados, cada colaborador deve saber exatamente o que a empresa espera dele, ou seja, quais os resultados que deve alcançar.

Para auxiliar as empresas nesse processo, são adotados sistemas de avaliação de desempenho, dos quais as organizações se utilizam para avaliar a contribuição de cada pessoa. Essa sistemática visa a comprometer os funcionários com os resultados que a empresa precisa atingir.

Obtém-se melhor desempenho quando as pessoas se sentem bem com o que fazem. E o sentimento de satisfação é promovido pelo reconhecimento, *feedback*³ positivo dos resultados e bom ambiente de trabalho. Consequentemente, o reconhecimento do desempenho humano é um dos fatores impulsionadores na obtenção do sucesso de uma empresa.

¹ Acadêmica do Curso de Administração da UNIVATES.

² Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil(2006). Administrador da Cooperativa Regional de Eletrificação Teutônia Ltda. e Professor do Centro Universitário Univates.

³ *Feedback* - segundo o dicionário Michaelis, é a resposta, retroinformação: comentários e informações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação.

Os resultados de uma avaliação de desempenho tornam-se base para a aplicação de outras ferramentas ou práticas. Por exemplo, aqueles colaboradores que se destacam pelo seu desempenho, por contribuírem positivamente, podem ser identificados e recomendados para análise de desenvolvimento de carreira.

Dessa forma, como objetivo geral, este trabalho propôs o desenvolvimento de um processo de análise de desempenho por competências para o Centro de Distribuição na empresa.

Como objetivos secundários, que auxiliaram a atingir o objetivo final, buscaram-se neste trabalho:

Identificar as competências desejadas nos funcionários do Centro de Distribuição;

Desenvolver um instrumento para avaliar as competências do funcionário;

Quantificar o nível de desenvolvimento desejado para cada competência e por função.

O estudo de caso foi realizado na área de Recursos Humanos. A empresa na qual foi realizado este estudo é do ramo de comércio varejista, com a matriz situada na cidade de Lajeado e lojas (próprias e/ou terceirizadas) distribuídas no Rio Grande do Sul e algumas cidades de Santa Catarina. A área de atuação principal é no segmento de eletrodomésticos, móveis, som e imagem, comercializando também ferramentas, linha automotiva e informática. O estudo foi dirigido a todos os 120 colaboradores do Centro de Distribuição da empresa.

Este artigo retrata uma versão sintetizada da monografia de mesmo nome, disponível no acervo da UNIVATES, que permite consultar com mais profundidade a fundamentação e metodologia, bem como os anexos dos instrumentos utilizados.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Para Souza (2007), na atualidade a força humana é a vantagem competitiva mais decisiva. Por isso, para auxiliar na gestão de pessoas, uma das ferramentas cada vez mais utilizada é a Avaliação de Desempenho, a qual, conforme Chiavenato (1992), corresponde à responsabilidade gerencial que monitora o trabalho da equipe e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Lucena (1992) a vê como uma ferramenta para conduzir de forma estruturada e eficaz a gestão de desempenho na busca de resultados positivos, que podem ser definidos, acompanhados e mensurados.

No entender de Pontes (1999, p. 25), a avaliação de desempenho “visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante”.

Há vários métodos de avaliação, como: o método de escalas gráficas, o método da escolha forçada, o método de pesquisa de campo, a avaliação por objetivos ou resultados, a administração por objetivos, o método dos incidentes críticos, o método de comparação aos pares e a avaliação por competências.

Tendo por base as definições dos autores, a avaliação por competências é a que melhor se enquadrou para o alcance dos objetivos deste trabalho.

Fleury e Fleury (*apud* DUTRA, 2004) Dutra é citado no livro de Fleury dizendo que: definem competência nas pessoas como saber agir, ser responsável e reconhecido, que implica integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades e recursos que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

As pessoas, conforme Bergamini e Beraldo (1988), utilizam sua qualificação pessoal para atuar na organização, abrangendo três dimensões: desempenho orientado para resultados (fazer),

competência comportamental (querer fazer); habilidades técnico-operacionais e atributos pessoais (saber fazer).

Ao avaliar o desempenho de cada pessoa na organização é possível mapear os seus pontos fortes e pontos fracos, evidenciar melhoria na produtividade, promover o desenvolvimento dos empregados, identificar necessidades de treinamento, incentivo salarial, promoções, entre outros.

O sucesso do sistema de avaliação depende da capacitação do avaliador, sendo necessário treinamento, conhecer bem cada um dos subordinados, reconhecer que as pessoas são diferentes entre si, conhecer profundamente a natureza e o conteúdo dos cargos ocupados pelos subordinados.

Segundo Chiavenato (1997), a avaliação poderá ser feita pelo próprio indivíduo, pelo gerente, pelo indivíduo e pelo gerente, pela administração por objetivos (APO), a própria equipe de trabalho, comissão de avaliação, o departamento de recursos humanos (RH) e a avaliação 360°.

Uma avaliação geralmente acaba em uma entrevista de avaliação entre o supervisor e o funcionário, na qual são revisados os itens da avaliação e planejadas ações para alterar as deficiências e reforçar o bom desempenho. No entanto, essas entrevistas podem ser desagradáveis, pois poucas pessoas gostam de receber ou dar *feedback* negativo. Por isso, na hora da implantação, uma adequada preparação é essencial. É preciso ter presente que os funcionários tendem a ser muito otimistas sobre sua avaliação, sabendo que seu progresso na carreira e crescimento dependem da avaliação, o que dificulta a avaliação do desempenho (DESSLER, 2003).

3 MÉTODOS UTILIZADOS

A presente pesquisa é de caráter exploratório por não haver registros de competências necessárias para os cargos do Centro de Distribuição analisado, sendo necessário pesquisar sobre o tema.

Este estudo, no entanto, pode também ser enquadrado como pesquisa descritiva por descrever as competências necessárias aos cargos do Centro de Distribuição da empresa, procedimento necessário para o desenvolvimento do instrumento de avaliação de desempenho por competências.

A pesquisa bibliográfica foi feita por meio de consulta a livros, artigos científicos e internet com a finalidade de subsidiar informações para a realização do referencial e para a elaboração desta pesquisa.

A pesquisa foi realizada de março a abril de 2009.

Para a coleta de informações foi utilizado um questionário, com o objetivo de pesquisar com as pessoas do Centro Administrativo, Centro de Distribuição e lojas, dentre as competências relacionadas, quais seriam mais importantes para cada cargo no Centro de Distribuição. O questionário foi composto pelas 15 competências relacionadas em entrevista própria.

As competências originadas do primeiro levantamento foram descritas e, num novo levantamento, solicitou-se que fossem pontuadas e classificadas de acordo com o grau de importância para cada cargo analisado.

Esse levantamento serviu de base para uma pontuação final das competências, realizada por arbitragem da autora. Elas foram pontuadas em uma escala de “um a cinco”, de acordo com a importância que tinham para cada cargo. Também foi colocado espaço livre para sugestões de competências consideradas importantes pelo respondente que não estivessem relacionadas na pesquisa.

Optou-se por avaliar apenas nove competências, sendo as outras seis competências consideradas difíceis de serem desenvolvidas, pois representam virtudes e características das pessoas, e não competências.

4 A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO

Percebeu-se no levantamento realizado que, considerando competência como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, talvez por tratar-se da área com atividade mais operacional, houve um foco muito grande na “atitude” desejada no exercício do trabalho.

A seguir estão descritos os conceitos de cada competência utilizada no formulário de avaliação após a tabulação dos dados:

Comprometimento – capacidade de comprometer-se com tudo o que faz. Estar sempre disposto a colaborar, assumindo responsabilidades pelo seu trabalho. Procurar ajudar a empresa a alcançar suas metas. No trabalho, significa tomar para si a responsabilidade do resultado do seu trabalho e da equipe, pois estar comprometido significa compreender que o trabalho é feito do todo, e não de partes, por isso está sempre preocupado com o bom andamento do trabalho;

Conhecimentos específicos do cargo – capacidade de entender o processo de trabalho. Algumas atividades são específicas do cargo, sendo necessário ter conhecimentos específicos da área. Conhecer as particularidades que a função tem, tendo noção da importância dessas habilidades e informações técnicas/práticas usadas no trabalho;

Liderança – capacidade de liderar perante o grupo que coordena, assumindo as responsabilidades de seus atos e de sua equipe. Treinar e disseminar conhecimento no grupo. Ter capacidade para analisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe;

Postura profissional – capacidade de adotar postura profissional sem envolver situações pessoais, conjunto de normas de conduta que deverão ser postas em prática no exercício de qualquer profissão. Seria a ação “reguladora” da ética agindo no desempenho das profissões, fazendo com que o profissional respeite seu semelhante quando no exercício da sua profissão;

Princípios – capacidade de entender, aplicar e observar os princípios da empresa no desenvolvimento das atividades. Consiste em regras fundamentais e gerais: premissas, normas básicas que devem estar sempre presentes em todas as atividades;

Proatividade – capacidade de iniciar ações. Ter iniciativa, antecipar-se aos acontecimentos, procurar encontrar diversas maneiras para resolver um problema ou executar uma ação. É a capacidade (ou talento) que uma pessoa tem de fazer o que é necessário antes mesmo que seja realmente necessário ou que alguém solicite que seja feito;

Relacionamento – capacidade de relacionar-se positivamente. Ser uma pessoa participativa, auxiliando no desenvolvimento e melhoria dos processos, emitindo sugestões pertinentes a sua área de atuação. É fazer parte, escutar, falar, comentar, trocar ideias sobre determinados assuntos ou questões. É ajudar a decidir algo, dar opinião, contribuir com ideias ou ações;

Responsabilidade – capacidade de reconhecer limites e assumir seus atos. Ser responsável por uma ação ou por uma omissão significa ser passível de responder por ela. É a afirmação da responsabilidade do homem frente aos seus atos;

Visão sistêmica – capacidade de “visão”, analisando as situações, considerando o impacto em toda a empresa. Entender o ambiente de trabalho como um sistema integrado.

Com base nessas competências criou-se um formulário de avaliação individual para avaliar o desempenho de cada funcionário na função atual, com espaço para comentários. Essas competências foram conceituadas no formulário, para que o avaliador tenha melhor entendimento na hora da avaliação. Elas podem ser avaliadas em uma escala de “um a cinco”, um sendo “nem um pouco importante” e cinco sendo “extremamente importante”, considerando o desempenho de cada colaborador (Anexo A).

Para que a avaliação não se torne algo demorado, sugeriu-se que inicialmente o formulário seja impresso e que, após todos os ajustes do processo, seja implantado um sistema informatizado de avaliação.

Optou-se por esse sistema, sem definição de formulário específico para cada função, em favor da praticidade do processo, um dos objetivos do estudo.

4.1 Nível das competências

Praticamente todas as competências foram pontuadas com índice de “três a quatro”, sendo consideradas importantes (três) ou muito importantes (quatro).

No espaço livre para sugestões foram sugeridas apenas três competências: o bom senso, planejamento e atitude/ação. Essas competências foram consideradas de difícil avaliação para a área operacional, não compondo as competências a serem avaliadas. A seguir apresenta-se a análise quanto ao nível ideal de cada competência.

FIGURA 01 – Definição do nível ideal de competência para cada cargo

Cargo	Competências								
	Comprometimento	Conhecimentos específicos do cargo	Liderança	Postura profissional	Princípios	Produtividade	Relacionamento	Responsabilidade	Visão sistêmica
Assistente administrativo	4	3	2	3	3	3	3	3	3
Auxiliar de escritório	4	3	2	3	3	3	3	3	3
Auxiliar de expedição	3	2	2	3	3	3	3	3	3
Auxiliar geral	3	2	2	3	2	3	2	3	3
Chefe de serv. transp. rod.	4	3	3	3	4	4	3	4	4
Conferente	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Gerente depósito	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Lavador de veículos	3	2	2	3	2	3	2	3	3
Motorista de truck	3	4	2	3	3	3	3	3	3
Operador de empilhadeira	3	4	2	3	3	3	3	3	3
Recepcionista	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Servente	2	2	0	3	2	2	2	3	2
Carregador	3	2	2	3	3	3	3	3	3
Líder de equipe	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sugestão de outras competências importantes para:									
Cargo 1:									
Cargo 2:									

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa realizada.

Essa pontuação foi revisada e adaptada conforme a real necessidade da empresa com relação a cada cargo.

4.2 Preparação para o processo

Antes de iniciar o processo de avaliação, é necessário preparar o contexto organizacional para receber e trabalhar com a avaliação de desempenho. Sugere-se que a avaliação seja realizada pelos líderes de equipe do Centro de Distribuição, pois conhecem cada um dos seus subordinados, suas características de personalidade, emoções e competências. Eles devem receber treinamento específico promovido pela área de recursos humanos, antes de iniciarem as avaliações. A área de RH também poderá acompanhar o primeiro processo de avaliação, para que ocorra de forma correta, imparcial e com critérios homogêneos.

QUADRO 01 – Passos para a implantação da avaliação de desempenho

1º passo:	Comunicar a todos sobre o processo de avaliação e quem fará a avaliação
2º passo:	Esclarecer quais são as competências que serão avaliadas
3º passo:	Identificar quais as vantagens para cada colaborador com a avaliação
4º passo:	Identificar quais as vantagens para a empresa com a avaliação
5º passo:	Treinar os avaliadores para realizarem as avaliações de forma imparcial

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa bibliográfica realizada.

Importante ressaltar aos avaliadores qual o objetivo da avaliação, explicando detalhadamente a técnica. Deve-se exemplificar erros comuns que ocorrem nas avaliações, preparando-os para uma avaliação de suma importância, pois a atitude deles no momento da avaliação, quando inadequada, pode comprometer todo o trabalho.

Aqueles que exercem a função de líder de equipe e gerente de depósito devem ser avaliados pela diretora administrativa da empresa, ou seja, sua chefia imediata. Após a realização das avaliações, os resultados são analisados e tabulados pela área de recursos humanos da empresa. O resultado final deverá ser repassado aos avaliadores em prazo máximo de 30 dias. Como sugestão, a periodicidade da avaliação pode ser semestral.

O *feedback* deve ser constante, de forma que, após o término de cada avaliação, o líder converse com cada colaborador avaliado, repassando todos os itens da avaliação, enfatizando de forma clara e precisa as competências a melhorar e em quais o nível deve ser mantido. Os que não possuem competências em nível ideal, estabelecido como necessário para a permanência na empresa, podem necessitar de treinamento, que deverá ser providenciado pela área de recursos humanos com o objetivo de desenvolver o colaborador.

Para estabelecer quais as primeiras competências a serem incluídas no formulário de treinamento e desenvolvimento da empresa, sugeriu-se considerar as competências apontadas na avaliação como as de maior deficiência entre os colaboradores. Após o treinamento, os funcionários devem receber um *feedback* permanente do líder, para que saibam de como está o desenvolvimento da competência e na próxima avaliação realmente possam estar no nível ideal exigido para o seu cargo.

Para os empregados que ficarem muito abaixo do nível ideal de uma determinada competência, sugere-se propiciar treinamento e realizar novas avaliações com periodicidade menor. Caso não tenha ou não demonstre interesse em melhorar nessa competência, a empresa deverá avaliar o contexto da permanência desse funcionário nesses patamares de produtividade e/ou desenvolvimento, avaliando outras possibilidades, como, por exemplo, sua realocação.

A avaliação de desempenho, por si só, não representa uma modificação de comportamento. Deve ser considerada apenas como um instrumento de levantamento de dados. A eficácia no desempenho das pessoas está ligada ao fato de fazerem o que tem que ser feito, apresentando os resultados esperados.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi propor uma metodologia de avaliação de desempenho para os colaboradores do setor de logística de uma empresa de varejo, com a finalidade de desenvolver suas competências.

Para que isso fosse possível, primeiro foi necessário identificar as competências desejadas nos funcionários, conforme estabelecido no primeiro objetivo específico desta pesquisa.

De posse dessa informação, desenvolveram-se instrumentos para avaliar as competências dos funcionários, criando um formulário de avaliação individual de competências considerando a função atual de cada colaborador.

Criado o formulário de avaliação, foi estruturada uma proposta de metodologia de avaliação de desempenho individual para o Centro de Distribuição da empresa. A sistemática de avaliação de desempenho por competências, foi a melhor metodologia encontrada para atender aos objetivos desta pesquisa.

A avaliação de desempenho é importante tanto para a empresa quanto para o empregado. A empresa passa a conhecer melhor sua força de trabalho, possibilitando o reconhecimento dos melhores talentos da empresa; e o empregado, ao conhecer suas qualidades e pontos fracos, poderá tomar decisões mais conscientes sobre no que deverá investir para crescer profissionalmente.

Para a empresa, a avaliação de desempenho pode ser um ótimo veículo de mudança, um mecanismo para demonstrar a efetiva gestão dos líderes. Os empregados, a partir do *feedback*, passam a se destacar em diversos contextos e a atuar de forma mais assertiva, possibilitando ações de desenvolvimento.

O sucesso dessa metodologia de avaliação de desempenho dependerá da adesão de toda a empresa. Deverá ser vista como um meio para o desenvolvimento dos recursos humanos da organização e para identificar o índice de entrega de cada colaborador à empresa.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988. ①

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992. ①

_____. **Recursos humano**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. ①

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003. ①

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. ①

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992. ①

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho – nova abordagem**. 7. ed. São Paulo: Ltr, 1999. ①

SOUZA, Vera Lúcia de et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007. (Série Gestão de Pessoas). ①

ANEXO A – Avaliação de desempenho individual

Avalie o desempenho do funcionário na função ATUAL.

Avaliador:

Avaliado:

Função:

Data:

Marque um (x) no quadro mais apropriado. Abaixo há um espaço livre para comentários, a ser utilizado pelos avaliadores sempre que a avaliação de uma das competências ficar abaixo de “3”, ou se quiserem acrescentar alguma observação descritiva importante sobre o indivíduo.

<p>1. Comprometimento Compromete-se com tudo o que faz, toma para si a responsabilidade do resultado do seu trabalho e da equipe, pois estar comprometido significa compreender que o trabalho é feito do todo, e não de partes; por isso está sempre preocupado com o bom andamento do trabalho.</p>	<p>Não mostra comprometimento com suas atividades.</p>	<p>Está comprometido com suas atividades.</p>	<p>Está comprometido com suas atividades e com o resultado final de toda equipe.</p>
	<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Comentários</p>		
<p>2. Conhecimento do trabalho Entende todas as fases do seu trabalho, tem habilidades e informações técnicas / práticas para a execução das atividades.</p>	<p>Precisa de instrução, orientação, e treinamento.</p>	<p>Tem o conhecimento exigido para o seu trabalho.</p>	<p>Supera o conhecimento exigido para o seu trabalho e das atividades relacionadas.</p>
	<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Comentários</p>		
<p>3. Liderança É um líder perante o grupo que coordena, assumindo as responsabilidades de seus atos e de sua equipe; treina e dissemina conhecimento no grupo; tem capacidade de analisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais.</p>	<p>É liderado pelos colegas ao invés de ser o líder.</p>	<p>Tem atitudes de liderança perante o grupo.</p>	<p>Adota a posição de líder, coordenando e assumindo as responsabilidades pela equipe de trabalho.</p>
	<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p> <p>Comentários</p>		

<p>4. Participação Faz parte, escuta, fala, comenta, troca ideias sobre determinados assuntos ou questões, ajuda a decidir, dá opinião, contribui com ideias ou ações.</p>	<p>Não é participativo, não contribui na melhoria das atividades.</p>	<p>É participativo, envolvido na melhoria das atividades.</p>	<p>É muito participativo nas atividades, frequentemente contribuindo com ideias e sugestões de melhorias.</p>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Comentários			
<p>5. Postura profissional É a ação "reguladora" da ética agindo no desempenho das profissões, faz com que o profissional respeite seu semelhante quando no exercício da sua profissão.</p>	<p>Não possui postura profissional, gerando conflitos na posição de questões pessoais.</p>	<p>Possui postura profissional, não gera conflitos por questões pessoais.</p>	<p>Possui postura profissional, dificilmente se envolve em conflitos por questões pessoais.</p>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Comentários			
<p>6. Princípios Aplica e observa os princípios da empresa no desenvolvimento das atividades, os quais são premissas, normas básicas que devem estar sempre presentes em todas as atividades.</p>	<p>Precisa desenvolver os princípios da empresa relacionados ao trabalho.</p>	<p>Respeita e observa os princípios relacionados ao desenvolvimento do trabalho.</p>	<p>Além de respeitar e observar os princípios da empresa, os propaga para que a equipe de trabalho aja de acordo com eles.</p>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Comentários			
<p>7. Proatividade Capacidade (ou talento) que a pessoa tem de fazer o que é necessário antes mesmo que seja realmente necessário ou que alguém solicite que seja feito. Faz o que precisa ser feito, mesmo antes que seja preciso.</p>	<p>Só faz o que seu superior determina que seja feito.</p>	<p>É proativo, tem iniciativa e procura resolver os problemas ou executar uma ação.</p>	<p>É proativo e busca estimular a equipe a evitar problemas antes que aconteçam.</p>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Comentários			

<p>8. Responsabilidade Ser responsável por uma ação ou por uma omissão significa ser passível de responder por ela; é a afirmação da responsabilidade do homem frente aos seus atos.</p>	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="528 300 778 504">Não assume seus atos.</td> <td data-bbox="778 300 1029 504">Responde pelos seus atos quando confrontado.</td> <td data-bbox="1029 300 1430 504">Assume riscos, tendo ciência da sua responsabilidade.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Não assume seus atos.	Responde pelos seus atos quando confrontado.	Assume riscos, tendo ciência da sua responsabilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não assume seus atos.	Responde pelos seus atos quando confrontado.	Assume riscos, tendo ciência da sua responsabilidade.					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<p>9. Visão sistêmica Tem "visão", analisa as situações, considerando o impacto em toda a empresa. Entende o ambiente de trabalho como um sistema integrado.</p>	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="528 689 778 916">Não consegue visualizar como seu trabalho interfere nos demais processos.</td> <td data-bbox="778 689 1029 916">Visualiza o todo percebendo a interferência do seu trabalho no resultado final do processo.</td> <td data-bbox="1029 689 1430 916">Além de conhecer todo o processo, auxilia fornecedores internos, ciente da necessidade de integração para o valor dos resultados finais.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Não consegue visualizar como seu trabalho interfere nos demais processos.	Visualiza o todo percebendo a interferência do seu trabalho no resultado final do processo.	Além de conhecer todo o processo, auxilia fornecedores internos, ciente da necessidade de integração para o valor dos resultados finais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não consegue visualizar como seu trabalho interfere nos demais processos.	Visualiza o todo percebendo a interferência do seu trabalho no resultado final do processo.	Além de conhecer todo o processo, auxilia fornecedores internos, ciente da necessidade de integração para o valor dos resultados finais.					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	<p>Comentários</p>						