

POLÍTICA DE GESTÃO DE  
CARGOS E SALÁRIOS  
INSTITUTO ODEON

## 1 INTRODUÇÃO

---

O Plano de Cargos e Salários é o conjunto de regras e normas que determinam as políticas de gestão da remuneração do INSTITUTO ODEON.

São contempladas no presente plano as políticas de remuneração e classificação de todos os colaboradores da instituição.

O presente documento foi constituído a partir de um estudo das atribuições e responsabilidades de cada cargo, além de comparação com salários de mercado. Este estudo levou ao desenvolvimento das tabelas salariais da empresa, que estabelecem o desenvolvimento salarial dos cargos.

Neste documento serão definidas as diretrizes básicas para a Gestão de Cargos e Salários do Instituto Odeon, alinhadas com sua missão, visão e valores, aplicando-se e adaptando-se às diferentes estruturas que forem criadas em novos equipamentos culturais.

---

## 2 OBJETIVOS

O Plano de Gestão de Cargos e Salários do Instituto Odeon tem como objetivos:

- *Definir os cargos e atribuições dos colaboradores do INSTITUTO ODEON, de forma a buscar uma maior organização e balanceamento na distribuição de atividades.*
- *Ser um instrumento estratégico visando a tomada de decisão em qualquer equipamento cultural que esteja sob a gestão do Instituto Odeon.*
- *Definir as diretrizes básicas para a Gestão de Cargos e Salários, alinhadas com sua missão, visão e valores.*
- *Servir de base para as decisões do dia a dia da empresa, no que tange às movimentações de pessoal (admissão, promoção, remanejamentos e enquadramentos), criação de novas vagas, novas estruturas de cargos e salários para futuros equipamentos.*
  - *Estabelecer padrões de remuneração compatíveis com as atribuições dos cargos.*
  - *Promover a conciliação de expectativas e interesses dos colaboradores e do INSTITUTO ODEON.*
  - *Estabelecer tratamento equânime e justo com os colaboradores.*
  - *Propor práticas de Recursos Humanos que racionalizem os procedimentos administrativos.*
  - *Permitir ao colaborador visualizar a trajetória de sua carreira e evolução salarial.*
  - *Fornecer respostas aos colaboradores quanto à demanda por transparência e critérios de equidade na distribuição de salários.*

---

### 3 CONCEITOS

Para os fins da aplicabilidade deste Manual, os vocábulos abaixo são conceituados como:

Colaborador- Para fins de aplicação da presente Política considera-se colaborador todo trabalhador com vínculo de emprego direto com o Instituto Odeon, independentemente da forma de contratação.

Remuneração - É o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo colaborador pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidade, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família.

Remuneração Estratégica- É a abordagem que auxilia as empresas a desenhar e implementar um modelo de remuneração alinhado às estratégias de negócio, que motivam os colaboradores a atingirem os resultados desejados, a partir da definição e segmentação do pacote de remuneração para seus colaboradores.

Cargo- é uma composição de atividades desempenhadas por uma ou mais pessoas, formalmente retratado no organograma da empresa. O cargo estará *ativo* quando possuir um ou mais ocupantes ou *a ser extinto* quando houver ocupantes, mas não for permitida a contratação de novos colaboradores para os mesmos.

Faixas de carreira – denomina-se “faixa” o estágio da carreira na qual o colaborador estiver enquadrado, de acordo com sua experiência, desempenho e formação educacional. Esta faixa de carreira é definida através de uma seqüência numérica horizontal.

Nível de carreira – é chamada de “Nível” de carreira a classificação complementar dada aos cargos de Analista, que identifica a senioridade, em termos de tempo de experiência, formação educacional e produtividade.

Tabela Salarial – representa a distribuição de salários e está organizada em classes e faixas salariais.

Classe salarial – representa um determinado intervalo de salários. A classe é designada por uma numeração seqüencial e a tabela salarial possui um determinado número de classes. O enquadramento dos cargos nas classes é definido pela respectiva pontuação.

Amplitude – representa a diferença percentual existente entre as faixas horizontais da tabela.

## 4 PILARES DA REMUNERAÇÃO



**Benefícios:** remuneração indireta, por meio financeiro ou serviço, que almeja atingir os objetivos de satisfação dos colaboradores.

Ex.: Assistência Médica, Vale Transporte, Ticket Refeição, etc.

**Incentivos de Curto Prazo:** ferramenta de remuneração que recompensa os colaboradores pelo atingimento de metas e/ou resultados em um curto período de tempo.

Ex.: prêmio, etc.

**Benefícios Intangíveis:** recompensas não financeiras que complementam uma estratégia da organização pela busca de retenção de talentos, auxiliando os negócios da organização a avançarem.

Ex.: Educação continuada ( MBA, Idioma, pós graduação), qualidade de vida.

## 5 ESTRUTURA DECARGOS

Foi elaborada uma estrutura básica de cargos para o Instituto Odeon, que apresentará condições de ser aplicada nos diversos equipamentos geridos, adequando-a às necessidades, desmembramentos e porte de cada um deles.

A estrutura é composta por cargos-chave, que são os títulos principais dos cargos que a compõem, desmembrada de acordo com as necessidades de cada equipamento gerido, criando-se, a partir daí as transições cargo-função, originando as nomenclaturas de acordo com a função exercida

## 6 APLICAÇÃO DA DESCRIÇÃO DE CARGOS PARA CADA EQUIPAMENTO ADMINISTRADO

---

A discriminação detalhada de cada cargo existente no Instituto Odeon.

O documento de registro final de todo o processo de elaboração do perfil de cada cargo, conterá:

- Título do cargo
- Número no Classificação Brasileira de Ocupações – CBO
- Escolaridade necessária
- Experiência exigida para o cargo
- Discriminação detalhada das funções realizadas
- Conhecimentos necessários para o exercício do cargo de acordo com o equipamento
- Competências Técnicas necessárias
- Competências Comportamentais necessárias
- Grau de complexidade da função
- Responsabilidades do cargo
- Condições de trabalho exigidas para a realização da função

## 7 APLICAÇÃO DA ESTRUTURA DE CARGOS PARA CADA EQUIPAMENTO ADMINISTRADO

---

A estrutura salarial do Instituto Odeon foi organizada em classes salariais, a partir da aplicação do sistema de pontos e da análise de pesquisa salarial especializada.

Os cargos foram avaliados à luz de critérios que demonstrem o valor interno de cada um deles para a Instituição e também das práticas salariais de mercado.

CRITÉRIOS	CONCEITO
Responsabilidade por erros, patrimônio e valores	Avalia o impacto da ocorrência eventual de erros sobre o resultado, o patrimônio da empresa e/ou sua imagem. Considera o risco ao qual o colaborador está exposto no exercício normal de suas atividades, devido a ações, omissões ou erros.
Coordenação de Equipes	Mede a responsabilidade de planejar, programar, distribuir e acompanhar os trabalhos sob sua responsabilidade e os executados pelos seus subordinados. Considera também o grau de delegação exigido para a função.
Formação e Experiência	Mede a exigência de pré-requisitos de formação e experiência para a admissão no cargo.
Responsabilidade por negócios, imagem e projetos	Diferencia os cargos com base no impacto na imagem, nos projetos e nos negócios da organização gerado por cada cargo, no exercício normal de suas atividades.

As diretrizes abaixo nortearão a montagem da estrutura para cada equipamento:

Orientação: A estrutura de cargos a ser construída para cada equipamento deve considerar a

premissa da horizontalização, ou seja, deve-se buscar a redução de níveis hierárquicos. Dessa forma, quando uma área possui um Coordenador, a mesma área não deve possuir uma Gerência. Quando uma área possuir uma Gerência, não deve haver Diretoria específica para essa área. Essa premissa pode ser ainda aplicada de outras formas, sempre pautada pela otimização de níveis hierárquicos

## 8 QUADRO DE VAGAS

---

O Quadro de Disponibilidade de Vagas é um instrumento que indica quais são as vagas disponíveis internamente para movimentação das pessoas. Estabelece tanto as novas vagas que se darão com a ampliação do quadro atual de colaboradores, quando as vagas que representarão apenas uma evolução de carreira/ qualificação das pessoas de um determinado setor.

A empresa estabelecerá a composição do quadro de cada setor, indicando a quantidade de vagas por cargo e faixa. Esta composição será atualizada 1 vez por ano, quando da elaboração do orçamento anual. Esta disponibilidade levará em conta a demanda decorrente da evolução das atividades da instituição. Também poderá refletir a disponibilidade orçamentária de cada departamento. Outro elemento importante na definição do Quadro de Disponibilidade de Vagas é o volume de trabalho que vem sendo absorvido pelo setor, bem como a produtividade apurada.

**Exemplo** :Abaixo segue um exemplo de Tabela de Composição de Quadro para um determinado setor da empresa:

CARGO/ NÍVEL	QUADRO MÁXIMO	QUADRO ATUAL	VAGAS
Auxiliar I	01	01	-
Auxiliar III	02	01	01
Assistente II	02	02	-
Assistente III	03	01	02
Analista I	04	04	-
Analista II	04	01	03
Analista III	03	01	02
Analista V	01	01	-
Coordenador III	01	00	01
Gerente III	01	00	01

## 9 DEFINIÇÃO DA NOMENCLATURA DE CARGOS

A legislação brasileira não estabelece nem restringe a utilização de nomenclatura para os cargos. O CBO (Cadastro Brasileiro de Ocupações), do Ministério do Trabalho traz nomenclaturas de referência, indicando um código para associação do cargo a esta tabela. Portanto, as empresas podem adotar a nomenclatura que desejarem, mas devem associá-las a um código CBO.

O CBO não traz especificação adequada para distinguir diferentes níveis de responsabilidade em relação à determinada área de atividade. Desta forma, a distinção entre a atividade de “auxiliar” ou de um “assistente”, por exemplo, pode ser definida pelo Plano de Cargos e Salários, de forma a gerar um parâmetro interno de referência, mesmo que não haja diferenciação entre códigos CBO

## 10 TABELA SALARIAL

A Tabela Salarial agrupa todos os cargos, faixas e níveis salariais e estão organizadas em 05 faixas horizontais e classes verticais de acordo com a estrutura de cada área.

A tabela abaixo apresenta o modelo dessa estruturação, sem indicação de valores, os quais serão específicos para cada equipamento administrado

A tabela salarial vigente encontra-se no anexo 1.

Cargos	Faixa 1	Faixa 2	Faixa 3	Faixa 4	Faixa 5
DIRETOR					
ASSESSOR					
GERENTE					
COORDENADOR					
ANALISTA / ARQUITETO/EDUCADOR DE PROJETO					
ASSISTENTE/ EDUCADOR PLENO					
AUXILIAR/EDUCADOR					
ESTAGIÁRIO					

## 11 PROPORÇÕES

---

Na aplicação da tabela anterior para cada equipamento, devem ser observadas as seguintes proporções:  
Entre faixas horizontais – 7%

Para os cargos da Diretoria, não haverá proporcionalidade definida.  
A tabela salarial deverá acompanhar o salário de mercado

## 12 APLICAÇÃO DA TABELA SALARIAL EM CADA EQUIPAMENTO ADMINISTRADO

---

### AJUSTES NA TABELA

Nas ocasiões em que o Instituto Odeon precisar estruturar uma equipe para um novo projeto, a aplicação da tabela acima deverá ser feita da seguinte forma:

**Cargos das áreas meio** (Administrativos, Operacionais, Comunicação, Produção) – seguirão exatamente a distribuição de classes e padrões salariais acima estabelecidos, atentando-se apenas às diferenças de salários regionais.

**Cargos das áreas finalísticas** – se o equipamento administrado for um Museu, Teatro a estrutura da tabela acima poderá ser feita de forma análoga dos cargos da área meio.

Caso seja administrado outro tipo de equipamento cultural, será necessário fazer uma avaliação da necessidade de substituição dos cargos por outros que melhor atendam ao novo equipamento.  
A distribuição salarial em 5 faixas e a seqüência de classes, no entanto, deverão ser mantidas.

Caso seja necessário fazer ajustes salariais regionais, as seguintes regras podem ser aplicadas:

Salário inicial (faixa I) da Classe 1 não deverá ser o menor salário estabelecido na convenção coletiva da categoria. A amplitude para os demais salários será de 7%.

Se os salários regionais forem superiores aos salários da faixa I relativo a um determinado cargo, a aplicação da tabela poderá ser feita com salários iniciados nas faixas II ou III.

Esta decisão deve estar respaldada em Pesquisa Salarial especializada. Se os salários regionais forem inferiores aos salários da faixa I relativa a determinados cargos, a tabela para toda a classe que inclui esse cargo poderá ser aplicada com um decréscimo percentual uniforme nesses cargos.

## 13 CORREÇÃO DAS TABELAS SALARIAIS

---

### Correções simples

A correção das tabelas salariais ocorrerá através de duas formas distintas:  
Aplicação dos percentuais definidos em Convenção Coletiva de Trabalho e Acordo coletivo. Neste caso serão aplicáveis para todas as tabelas, considerando-se o enquadramento das funções dentro das categorias profissionais abrangidas pelo Sindicato ao qual o equipamento administrado estiver ligado.



Correções espontâneas concedidas pela Direção da INSTITUTO ODEON, o que pode ocorrer para apenas alguns cargos, a seu critério e considerando variações salariais do mercado.

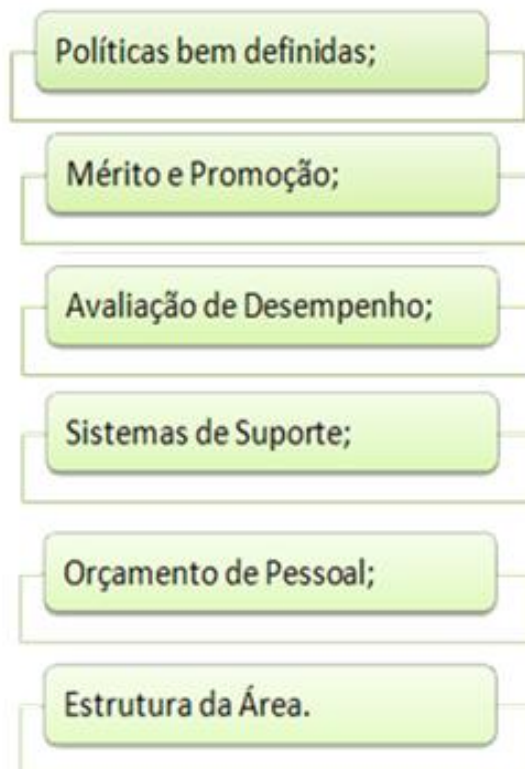
Construção das novas tabelas com a aplicação do percentual definido em Convenção ou Acordo Coletivo de Trabalho. No mês da aplicação da Convenção Coletiva de Trabalho, uma nova tabela deverá ser definida, aplicando-se a todos as faixas e classes o percentual definido no Convenção Coletiva de Trabalho.

## 14 DIRETRIZES PARA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

---

Toda e qualquer movimentação de pessoal somente ocorrerá se houver vaga prevista no quadro de lotação do equipamento administrado.

Havendo vaga para ascensão horizontal ou vertical, os instrumentos norteadores serão a avaliação de desempenho, a aderência à escolaridade exigida para o cargo e o tempo de casa.



## 15. PROGRESSÃO SALARIAL

---

Conceito - A progressão salarial representa a movimentação horizontal da carreira, ou seja, no mesmo cargo, através das faixas e dos níveis salariais.

Tipos de Progressão – O INSTITUTO ODEON trabalhará com 02 tipos de progressão salarial:

a) *Progressão Simples* – representa a movimentação horizontal de 01 faixa.

b) *Progressão de Nível* – representa a mudança para o próximo nível da Carreira

Quando e como ocorrem - A progressão salarial somente ocorrerá quando da existência de vagas para preenchimento interno e mediante autorização da Diretoria do equipamento em conjunto com a Diretoria de Operações e Finanças. A ocorrência da progressão salarial será permitida apenas para a faixa imediatamente acima da atual.

Progressões para a última faixa da carreira – Após alcançar a última faixa da carreira, o colaborador somente poderá se movimentar verticalmente, através de Progressão de Nível ou Promoções.

Progressão de Nível – a progressão de nível pode ocorrer a qualquer momento. Não há necessidade de que o ocupante esteja enquadrado na última faixa de seu nível atual para obter uma progressão de nível.

## 16. TIPOS DE MOVIMENTAÇÃO

---

### 1) Promoção (movimentação vertical – Aumento Complexidade) – Progressão de Nível



### 2) Mérito (movimentação horizontal - Performance)- Progressão simples



### 3) Enquadramento (Mercado Externo / Reclassificação de Cargo)

## 17 PROMOÇÃO

---

Quando ocorre – Ocorre quando é aberta uma vaga para um novo cargo e um colaborador cumpre os requisitos para acesso àquele cargo, considerando os requisitos de formação e experiência do novo cargo, bem como os seus respectivos requisitos técnicos estabelecidos na descrição do cargo. Importante ressaltar que a vaga pode estar também aberta para Recrutamento Externo.

Quem define a abertura da vaga e o formato do processo – A abertura de uma vaga para promoção e se o processo será de Recrutamento interno, externo ou ambos é o Gerente da área na qual a vaga foi aberta, em conjunto com a Diretoria da área e a Diretoria de Operações e Finanças.

Adequação do salário nas promoções – Ao ser promovido para um novo cargo, o colaborador será enquadrado sempre na primeira faixa salarial do novo cargo. Caso o salário correspondente esteja abaixo daquele atualmente percebido pelo colaborador, seu enquadramento passará automaticamente para a faixa que representar o primeiro valor superior ao atual salário do colaborador. Sua progressão de faixa será iniciada, neste caso, a partir da faixa salarial na qual for enquadrado.

Promoção para cargo de liderança – Para ser elegível a um cargo de liderança, além de ter cumprido todos os critérios necessários para promoções e dos requisitos específicos do cargo, o colaborador que se candidatar ao novo cargo também deve ser avaliado em termos de seu perfil de liderança.

Promoção sem mudança de nível hierárquico – São situações que podem representar o reconhecimento de uma evolução natural do colaborador. Por exemplo, um Auxiliar que assume novas responsabilidades na função e adquire conhecimento e experiência para ser promovido para Assistente. Para isto, o colaborador deverá atender aos requisitos do novo cargo, além de cumprir os critérios de Avaliação de Desempenho e tempo na empresa. O processo também dependerá de abertura de vaga.

## 18 CRITÉRIOS PARA PROMOÇÃO

---

Os critérios para aplicação de progressão e promoção para um novo cargo no INSTITUTO ODEON foram estabelecidos de forma a valorizar os colaboradores por um conjunto de atributos que o tornam apto para a mesma.

**Escolaridade e Habilitação** – O ocupante deve possuir título de conclusão da escolaridade mínima exigida para a sua função, que está estabelecida na Descrição de Cargo, para que possa **estar elegível** uma progressão ou promoção. A tabela abaixo enumera as situações de promoção e progressão de nível às quais se aplica este critério:

<b>CARGO</b>	<b>ACESSO</b>
<b>Auxiliares</b>	Ensino Médio
<b>Assistentes</b>	Ensino Médio até a faixa III e Superior a partir da faixa IV
<b>Analistas Plenos</b>	Ensino Superior
<b>Analistas Seniores</b>	Pós-graduação – Específica da área
<b>Coordenadores</b>	Pós graduação
<b>Gerentes</b>	Pós Graduação

Obs.: Alguns cargos de gerente e coordenador poderão exigir nível de pós-graduação. A informação estará especificada na respectiva descrição de cargo.

Caso um ocupante de um cargo não possua a Escolaridade mínima exigida para o cargo, ele não estará apto para obter nenhuma movimentação de carreira até que tenha concluído a escolaridade mínima exigida. Nota final no processo de avaliação de desempenho – será realizada uma Avaliação de Desempenho na empresa a cada 12 meses.

A nota da Avaliação de Desempenho será utilizada também como critério adicional para as Progressões, sendo exigido, neste caso um percentual mínimo de 70% de aprovação como média final da última avaliação no caso de Progressão Simples e 80% no caso de Progressão de Nível.

**Tempo mínimo** – será exigido um intervalo mínimo de 1 ano entre movimentações salariais de um mesmo colaborador, não sendo permitida movimentação com tempo inferior a este.

**Critério especial para cargos de liderança** – necessário que o ocupante receba uma avaliação psicológica de perfil, indicando que tem condições de assumir um cargo de liderança.

Esta avaliação será definida pelo RH da empresa e seu resultado será apresentado através de um parecer técnico-especializado. Devido à subjetividade desta avaliação, ela será considerada apenas como indicativa e não como definitiva para a promoção ao cargo de liderança.

## 19 FORMULÁRIOS PARA MOVIMENTAÇÃO

Toda Movimentação deverá ser solicitada com os seguintes formulários ( em Anexo):

- **Movimentação de Pessoal - Preenchida pelo RH em conjunto com o Gestor**
- **Avaliação das Características do colaborador – Preenchida pelo colaborador**
- **Plano de desenvolvimento- Preenchida pelo Gestor em conjunto com o colaborador**
- **Última Avaliação de desempenho – caso já tenha sido avaliado**

Após o preenchimento de todos os formulários, os mesmos deverão ser entregues a área de Recursos Humanos, com as devidas assinaturas, para efetivação da movimentação.

O acompanhamento do colaborador deverá ser feito trimestralmente através de um processo de aferição do desempenho do plano de desenvolvimento do colaborador que está baseada em competências/ características do colaborador Odeon e entregáveis/ metas, de acordo com a nova faixa ou cargo ocupado.

## 20 ASPECTOS FINAIS

---

– Requisitos para preenchimento dos cargos – As descrições de cargo são documentos complementares ao presente plano e estabelecem requisitos de contratação interna e externa para cada cargo da empresa. Estes requisitos poderão ser alterados a qualquer tempo, desde que as alterações sejam aprovadas pelo Diretor presidente em conjunto com a Diretoria de Operações e Finanças. Desta forma, caso a empresa opte pela contratação interna ou externa de um colaborador e sinta a necessidade de alterar os requisitos para adequação a um novo cenário de mercado, poderá fazê-lo.

– Revisão da tabela salarial – A tabela salarial poderá ser revista sempre que necessário, em função de mudanças no mercado de atuação da empresa, variações salariais do mercado ou redefinição das políticas salariais. Na revisão, será utilizada a mesma metodologia da sua criação, mantendo-se a coerência das pontuações dos cargos.

## ANEXO 1 – TABELA SALARIAL

---

## ANEXO 2 – FORMULÁRIOS PARA MOVIMENTAÇÃO

---

			
<b>MP - MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL</b>			
Nome completo do(a) requerente <b>Stela Fontes Pereira</b>		PROFISSIONAL <b>MAR</b>	EMPREGADO <b>MAR</b>
Emprego <b>Produtor Executivo</b>	Departamento <b>Produção</b>	Número <b>1008</b>	Data de emissão <b>06/09/2012</b>
<b>1- ADMISSÃO</b>			
Data de Admissão <b>09/09/2012</b>		Razão Social	
Cargo Aprovado			
Salário Aprovado			
Escritório / Hora			
<b>2- ALTERAÇÃO SALARIAL / MUDANÇA DE FUNÇÃO</b>			
Salário Anual <b>\$9.207,33</b>	Salário Proposto <b>\$7.000,00</b>		
% Proposta	% Proposta		
Gr. Mz. An. Sal. Ant.	Gr. Mz. An. Sal. Prop.		
Nível de Mz. An. Ant.	Nível de Mz. An. Prop.		
Cargos / Funções Ant.	Cargos / Funções Prop.		
<b>3- DESENGAJAMENTO POR MOTIVO DE:</b>			
<input type="checkbox"/> Bônus Desemprego Plano de Trabalho <input type="checkbox"/> Incompatibilidade com o Curso da Instrução <input type="checkbox"/> Término do Programa / Contrato <input type="checkbox"/> Mercado Inicial do Programa		DATA DO DESENGAJAMENTO: <input type="checkbox"/> Começo Inicial do Programa <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Informações Adicionais			
<b>4- TRANSFERÊNCIA / INTERINA / OUTRINA</b>			
PROCESSO	Nº. OC	NOME DA LOCALIZAÇÃO	DATA DA TRANSFERÊNCIA:
Localização Ant.			
Localização de destino			
Projeto Ant.			
Projeto destino			
Informações Adicionais			
<b>5- LICENÇA:</b> Tempo previsto dias de ausência: _____ dias			
<input type="checkbox"/> Remuneração <input type="checkbox"/> Não Remuneração <input type="checkbox"/> Outras		<input type="checkbox"/> Mirimã de <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>6- AUSÊNCIAS:</b>			
<input type="checkbox"/> Licença Perdoada Data de início / Término da Licença Data de Renovação / Término da Licença Assessoramento		<b>CREDITOS / DEBITOS BANCO DE HORAS</b> Férias Prorrateadas _____ Período de férias _____ Créditos _____ Débitos _____	
<b>7- FÉRIAS:</b>			
<input type="checkbox"/> Férias Data de início / Término das Férias Data de Renovação / Término da Licença			
Assinatura	Assinatura	Assinatura	
PROFISSIONAL	EMPREGADO	EMPREGADO	



## FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO – Instituto Odeon

<b>Colaborador:</b>
<b>Líder:</b>
<b>Área:</b>

FATORES	NÍVEL		
<b>A – Espírito de Servir</b> Mostra motivação para servir ao invés de ser servido. É tornar-se disponível para contribuir ativamente e criar algo para as outras pessoas e para si próprio.	( ) Sempre	( ) Algumas Vezes	( ) Raramente
<b>B – Equilíbrio Emocional</b> Em situações de conflito e tensão. Sabe relacionar-se com os demais, conhece bem a si mesmo e às suas emoções.	( ) Sempre	( ) Algumas Vezes	( ) Raramente
<b>C – Responsabilidade</b> Capacidade de responder pelos compromissos assumidos. Cumpre o que pactua se empenhando ao desenvolver o seu trabalho.	( ) Sempre	( ) Algumas Vezes	( ) Raramente
<b>D – Iniciativa</b> Capacidade para propor e/ou realizar ações espontâneas. É persistente na busca do que se deseja atingir, superando barreiras sem perder o foco ao longo do processo.	( ) Sempre	( ) Algumas Vezes	( ) Raramente
<b>E – Conhecimento</b> Compreensão dos princípios teóricos e práticos da função que ocupa.	( ) Sempre	( ) Algumas Vezes	( ) Raramente

<b>F – Relacionamento</b> Tem facilidade para se relacionar com os demais nos mais diversos níveis. Cria condições favoráveis de convivência.	( ) Sempre	( ) Algumas Vezes	( ) Raramente
<b>G – Auto Desenvolvimento</b> Interesse pela constante atualização e desenvolvimento pessoal e profissional. É ambicioso nos seus propósitos, sabendo aliar alto desempenho com baixo ego. Estabelece sempre um novos desafios.	( ) Sempre	( ) Algumas Vezes	( ) Raramente
<b>H – Liderança</b> Capacidade de mobilizar pessoas na busca e superação de resultados, preocupado em criar condições de motivá-las, mostra-se presente buscando o espírito de grupo. Influencia e é influenciado por líderes, liderados e pares.	( ) Sempre	( ) Algumas Vezes	( ) Raramente
<b>I – Capacidade de Mobilizar</b> Capacidade identificar e ativar pessoas e recursos para a realização de seus objetivos. É proativo, consegue materializar resultados.	( ) Sempre	( ) Algumas Vezes	( ) Raramente
<b>J – Objetividade</b> Sabe discernir o que importa e faz diferença e ordena adequadamente as suas atividades. Direciona suas forças para o trabalho produtivo, planejando seu tempo e executando suas tarefas de forma objetiva.	( ) Sempre	( ) Algumas Vezes	( ) Raramente
<b>K – Adaptabilidade</b> Facilidade de adaptação e convívio com novas culturas. Busca sua interação e da sua família a novos ambientes.	( ) Sempre	( ) Algumas Vezes	( ) Raramente
<b>DESEJÁVEL</b>			
<b>L – Mobilidade</b> Vê com naturalidade a mudança de moradia / trabalho.	( ) Sempre	( ) Algumas Vezes	( ) Raramente



