

PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS 2015

Na forma do artigo 8º, VI, e artigo 7º, XI, ambos da Constituição Federal, e do artigo 2º, II, da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, constitui objeto do presente instrumento a definição de **PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS** a ser aplicado aos empregados elegíveis da **ARCOS DOURADOS COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.**, empresa inscrita no CNPJ/MF sob o nº 42.591.651/0001-43, com sede na Alameda Amazonas, nº 253, Alphaville, Barueri, São Paulo/SP, CEP 06454-070, doravante denominada apenas EMPRESA, neste ato representada pelo Sr. Marcelo de Freitas Nóbrega, inscrito no CPF/MF sob o nº 860.145.107-10, Diretor de Recursos Humanos, acompanhada pela COMISSÃO DO EMPREGADOR, especificamente constituída para este fim, programa este negociado com o **SINDICATO DOS TRABALHADORES EM HOTÉIS, APART HOTÉIS, FLATS, RESTAURANTES, BARES, LANCHONETES E SIMILARES DE SÃO PAULO E REGIÃO (SINTHORESP)**, com sede na Rua Taguá, 282, Liberdade, São Paulo, CEP 01508-010, inscrito no CNPJ/MF sob o número 62.657.168/0001-21, doravante denominado apenas SINDICATO, ora representado pelo seu Presidente Sr. Francisco Calasans Lacerda, inscrito no CPF/MF sob o nº 115.891.248-04, acompanhado pela COMISSÃO DE TRABALHADORES, especificamente constituída para este fim, doravante denominada COMISSÃO.

1. Considerando as disposições da Lei nº 10.101, de 19 de setembro de 2000, que regulamenta a Participação em Lucros ou Resultados;
2. Considerando que a EMPRESA estabelece e define anualmente objetivos e metas coletivas;
3. Considerando que a Participação nos Resultados representa um incentivo ao desempenho dos trabalhadores, atua como um efetivo elemento de integração entre capital e trabalho, bem como incentivo à produtividade, avaliando os objetivos individuais de cada empregado, e objetivos coletivos da EMPRESA para aqueles que laboram nos restaurantes, a EMPRESA, o SINDICATO e a COMISSÃO, cada qual legitimamente representado pelos subscritores deste Instrumento, após ampla negociação, decidem celebrar o presente instrumento para disciplinar a adoção de PROGRAMA DE



PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS, doravante denominado apenas PPR, referente ao período de 1º de janeiro de 2015 a 31 de dezembro de 2015, que será regido pelas cláusulas e condições a seguir relacionadas.

CLÁUSULA PRIMEIRA

OBJETIVO

O objetivo do presente PPR é definir o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PPR), conforme o disposto na Lei nº 10.101 de 19.12.2000.

CLÁUSULA SEGUNDA

ELEGIBILIDADE

São elegíveis ao presente acordo todos os empregados da EMPRESA e que estejam dentro da abrangência territorial do SINDICATO, bem como aqueles que vierem a ser contratados durante a vigência deste PPR, observados os limites e condições registrados neste Instrumento ("EMPREGADOS").

PARÁGRAFO PRIMEIRO

Estão excluídos deste PPR os aprendizes e os estagiários. Os trabalhadores temporários terão direito de receber proporcionalmente aos meses trabalhados, assim considerados aqueles iguais ou superiores a 15 (quinze) dias.

PARÁGRAFO SEGUNDO

Para os fins deste PPR, os EMPREGADOS serão divididos entre os seguintes grupos: (i) EMPREGADOS que se ativam no Escritório Central ("EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS"); e (ii) EMPREGADOS que se ativam nos restaurantes ("EMPREGADOS DE RESTAURANTE").

CLÁUSULA TERCEIRA

DEFINIÇÕES

Para os fins deste Instrumento, serão adotadas as seguintes definições:

- a) **Valor da Participação:** valor total, em reais, da participação devida aos EMPREGADOS, apurado depois da aplicação das regras e condições previstas neste instrumento;
- b) **PPR Target:** número de salários definido para os grupos de cargos dos EMPREGADOS;

(Handwritten mark)

(Handwritten signature)

- c) **Valor do Salário:** valor do salário básico contratual, excluindo-se, entre outras parcelas assemelhadas, todos e quaisquer adicionais, prêmios, gratificações, participações, pagamentos variáveis, horas extraordinárias, horas noturnas, vantagens previstas em normas coletivas, etc.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

Para os fins do presente programa, os EMPREGADOS DE RESTAURANTE são classificados nos seguintes grupos, de acordo com o respectivo cargo:

- a) **Operacionais:** Atendente de Restaurante; Atendente de Fechamento; Atendente de Restaurante B2; Atendente de Restaurante Part Time; Ajudante de Atendimento; Técnico Qualidade e Serviço; Treinador; Instrutor; Anfitrião; Líder de Anfitrião;
- b) **Supervisão:** Gerente de Área; Gerente de Plantão
- c) **Gestão:** Gerente de Restaurante; Gerente Assistente
- d) **Suporte:** Assistente Administrativo; Orientador Público; Assistente de Marketing; Técnico de Manutenção; Gerente Seleccionador; Coordenador de Marketing
- e) **Consultoria de Operações:** Consultor de Operações

PARÁGRAFO SEGUNDO

Os indicadores que compõem os objetivos coletivos do presente programa de PPR são definidos conforme segue:

- a) **PAC:** Lucro após as contas de controle do restaurante. O PAC é apurado mensalmente e divulgado pelo departamento de *Business Intelligence* ("Operações") da EMPRESA, por meio de planilha eletrônica e impressa.
- b) **Índice de Produtividade (IP):** Quantidade de horas de mão-de-obra/vendas por restaurante. O IP é apurado e divulgado pelo departamento de *Business Intelligence* ("Operações") da EMPRESA, por meio de planilha eletrônica e impressa.
- c) **CSO - Oportunidades de satisfação do cliente:** Trata-se de índice apurado por restaurante, que aponta o nível de satisfação do cliente quanto à qualidade do alimento, limpeza do restaurante e cordialidade no atendimento.
- d) **Controláveis:** Trata-se da medida de desperdício de matéria prima do restaurante. A apuração dos controláveis é feita por meio de contagem, por cada restaurante, dos itens descartados, por mês. 



- e) **GCs:** Quantidade de clientes atendidos no restaurante em relação ao ano anterior.
- f) **Vendas do restaurante:** Valor de vendas em Reais, em relação à venda do ano anterior.
- g) **EBITDA:** Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (LAJIDA, na sigla em português). O EBITDA para o ano-base de 2015 será apurado com base no resultado da EMPRESA em reais (R\$), baseado no orçamento para o ano-base de 2015.
- h) **Pesquisa de clima (Potencializador):** Consiste de índice que demonstra as oportunidades de satisfação do cliente interno e que é apurado por uma empresa terceira, mediante a aplicação de questionários, via Internet, uma vez por ano.
- i) **G&A (despesas administrativas):** Despesas do grupo administrativo, apuradas pelo Departamento de Finanças com periodicidade mensal. O G&A é divulgado aos EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS por meio de comunicado, uma vez por ano.
- j) **Turnover:** Rotatividade de pessoal, consistente da relação entre admissões e desligamentos durante o período de apuração, expressa em percentual.
- k) **ArcoOpco Cash Margin:** Lucro final do restaurante, apurado mensalmente com base nos resultados (vendas – custos – despesas).

CLÁUSULA QUARTA

CRITÉRIOS – EMPREGADOS DE RESTAURANTE

A participação eventualmente paga aos EMPREGADOS DE RESTAURANTE dependerá do atingimento dos resultados coletivos da EMPRESA, de acordo com a composição de indicadores para a respectiva classificação de cargo, conforme descrito no Anexo I.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

O ponto de partida e condição mínima necessária ao pagamento de PPR aos EMPREGADOS DE RESTAURANTE é o atingimento de PAC mínimo de 75% (setenta e cinco por cento).

PARÁGRAFO SEGUNDO

(n)



Os objetivos coletivos serão definidos anualmente pela EMPRESA, de acordo com o plano de negócios, e serão divulgados no início do mês de dezembro anterior ao início do ano-base.

PARÁGRAFO TERCEIRO

A divulgação será por meio de Reunião Presencial e afixação de comunicado no quadro de avisos de cada restaurante, comprometendo-se a manter uma cópia integral deste instrumento em cada loja ou unidade operacional para acesso irrestrito dos trabalhadores.

PARÁGRAFO QUARTO

Os EMPREGADOS DE RESTAURANTE serão avaliados na seguinte periodicidade:

- a) **Operacionais:** anualmente
- b) **Supervisão:** anualmente
- c) **Gestão:** semestralmente
- d) **Suporte:** anualmente
- e) **Consultoria de Operações:** semestralmente

CLÁUSULA QUINTA

CRITÉRIOS – EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS

A participação eventualmente paga aos EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS dependerá do atingimento dos resultados dos objetivos coletivos da EMPRESA e do objetivo individual, de acordo com a composição de indicadores disposta nos Anexos II e III.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

O ponto de partida e condição mínima necessária ao pagamento de PPR aos EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS é o atingimento de EBITDA mínimo de 75% (setenta e cinco por cento).

PARÁGRAFO SEGUNDO

Os objetivos coletivos serão definidos anualmente pela EMPRESA, de acordo com o plano de negócios, e serão divulgados no início do mês de dezembro anterior ao início do ano-base, por meio de Reunião Presencial entre os EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS e seus respectivos Gestores.

PARÁGRAFO TERCEIRO

(u)

O objetivo individual é composto, em 70% (setenta por cento), de metas individuais e, em 30% (trinta por cento), de competências individuais.

PARÁGRAFO QUARTO

As metas individuais são fixadas em reunião presencial entre o EMPREGADO ADMINISTRATIVO e o respectivo Gestor no mês de dezembro do ano anterior ao ano-base, e são formalizadas no Sistema de Gestão de Desempenho (SGD).

PARÁGRAFO QUINTO

As metas individuais serão compostas de 3 a 5 indicadores, a serem fixadas na forma descrita no parágrafo anterior.

PARÁGRAFO SEXTO

As competências individuais serão aquelas indicadas no “Modelo de liderança integradora” da EMPRESA, que compõe o Anexo III ao presente.

PARÁGRAFO SÉTIMO

Os EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS serão avaliados anualmente.

CLÁUSULA SEXTA

VALOR DA PARTICIPAÇÃO

O Valor da Participação dependerá do atingimento dos objetivos estabelecidos para a categoria e grupo de cargo do EMPREGADO, de acordo com os Anexos I e II.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

O Valor do Salário, para fins de cálculo da Participação, é definido por grupo de cargos, conforme segue:

a) EMPREGADOS DE RESTAURANTE

i) Cargos Operacionais, Supervisão e Suporte (avaliação anual)

Mensalistas – salário base do mês de dezembro do ano-base

Horistas – salário-hora do mês de dezembro do ano base, multiplicado pela média mensal das horas trabalhadas durante o ano (janeiro a dezembro).

ii) Cargos de gestão (avaliação semestral):

Mensalistas – salário base dos meses de junho do ano-base e de dezembro do ano-base

Horistas – salário-hora do mês de junho do ano-base, multiplicado pela média mensal das horas trabalhadas durante o semestre (janeiro a junho) e

salário hora do mês de dezembro do ano-base, multiplicado pela média mensal das horas trabalhadas durante o semestre (julho a dezembro);

iii) **Consultoria de Operações** (avaliação semestral): salário base dos meses de junho e dezembro do ano-base.

b) **EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS**: (avaliação anual): salário-base do mês de dezembro do ano-base.

PARÁGRAFO SEGUNDO

Os objetivos coletivos e individuais previstos no presente programa serão apurados nos meses de janeiro a março do ano subsequente ao ano-base, para os grupos de avaliação anual, e, para os grupos de avaliação semestral, nos meses de julho a setembro do ano-base e janeiro a março do ano subsequente ao ano-base.

PARÁGRAFO TERCEIRO

Os pesos de cada objetivo coletivo são aqueles definidos nas Tabelas que compõem os Anexos I e II.

PARÁGRAFO QUARTO

Os EMPREGADOS terão, de acordo com o grupo ou nível hierárquico (job grade) de cargo, um PPR Target em múltiplos do salário básico, conforme previsto nos Anexos I e II deste instrumento.

PARÁGRAFO QUINTO

Para cada objetivo será atribuída uma nota, expressa em percentagem, correspondente ao grau de cumprimento daquele objetivo específico ("NOTA").

PARÁGRAFO SEXTO

Para cada META, será calculada uma nota final correspondente à multiplicação da NOTA pelo peso respectivo ("NOTA FINAL").

PARÁGRAFO SÉTIMO

O valor da participação eventualmente devida aos EMPREGADOS, depois da verificação e da apuração das condições e critérios indicados neste Instrumento, será calculado da seguinte forma:

Valor da Participação = Valor do Salário x PPR Target x Meses Trabalhados x (Σ NF)

onde

(Σ NF) = somatória de todas as NOTAS FINAIS relativas a cada Objetivo

(M)

PARÁGRAFO OITAVO

Os 30 (trinta) Gerentes de Restaurante alocados nos (trinta) 30 Restaurantes da EMPRESA que tiverem o melhor resultado de objetivos coletivos no ano-base terão o seu Valor de Participação dobrado.

PARÁGRAFO NONO

O não cumprimento de quaisquer das exigências relacionadas neste Instrumento desobrigará a EMPRESA do pagamento da Participação.

PARÁGRAFO DEZ

O SINDICATO e a COMISSÃO reconhecem que os procedimentos utilizados na definição de metas e objetivos, bem como nas avaliações individuais e globais, foram amplamente discutidos e são de pleno conhecimento por parte dos EMPREGADOS, em assembleia devidamente convocada para estes fins.

CLÁUSULA SÉTIMA

PAGAMENTO DA PARTICIPAÇÃO

O pagamento da Participação, quando devido, ocorrerá até 31 de março de 2016.

PARÁGRAFO ÚNICO

Respeitadas as regras e condições deste Instrumento, os EMPREGADOS que tiverem sido desligados por qualquer razão no ano-base receberão a Participação a que eventualmente tiverem direito nas mesmas datas mencionadas no *caput* da presente cláusula.

CLÁUSULA OITAVA

PAGAMENTO PROPORCIONAL DA PARTICIPAÇÃO

Terão direito ao pagamento da Participação de forma proporcional, à razão de 1/12 (um doze avos) por mês ou período igual ou superior a quinze dias de efetivo trabalho dentro ano-base, excluído o aviso prévio indenizado, os seguintes EMPREGADOS, desde que satisfeitas as condições previstas neste Instrumento para a obtenção do benefício:

- a. os empregados contratados após o início do ano-base;
- b. os(as) empregados(as) afastados(as) por licença maternidade e auxílio-doença comum ou em decorrência de doença profissional ou acidente de

(w)

- trabalho, com o recebimento do correspondente benefício previdenciário, até a data a partir da qual seria devido o respectivo benefício;
- c. os empregados afastados em licença não remunerada, até a data do afastamento;
 - d. os empregados afastados em virtude das exigências do serviço militar, até a data de afastamento;
 - e. os empregados dispensados sem justa causa e os demissionários, até a data da comunicação do desligamento, no caso de aviso prévio indenizado, ou até o fim do aviso prévio trabalhado.

PARÁGRAFO PRIMEIRO

Os empregados dispensados com justa causa durante o ano-base não terão direito ao recebimento de qualquer valor a título de Participação, nem de forma proporcional.

PARÁGRAFO SEGUNDO

Os pagamentos proporcionais ora previstos serão calculados de acordo com os resultados apurados até o momento da cessação da prestação de serviços.

CLÁUSULA NONA

DESVINCULAÇÃO DOS SALÁRIOS

De acordo com o artigo 3º da Lei nº 10.101/2000, a Participação paga aos empregados da EMPRESA de acordo com as regras deste Programa não terá natureza de salário para qualquer fim e não se incorporará às suas remunerações, não se aplicando também à parcela o princípio da habitualidade, sendo facultado à EMPRESA fazer uso das vantagens previstas na referida legislação.

CLÁUSULA DEZ

PREVALÊNCIA E COMPENSAÇÃO

Na hipótese de ser celebrada, supervenientemente, convenção coletiva de trabalho ou de haver a fixação de pagamento de participação em lucros ou resultados por meio de sentença normativa ou acordo em dissídio coletivo da categoria, estabelecendo pagamento de verba a título de participação nos lucros ou resultados, sob qualquer forma ou natureza, o presente Instrumento, em todos os seus critérios e condições prevalecerá.



CLÁUSULA ONZE

ACORDO COLETIVO

Em relação ao ano de 2015, por se tratar de ratificação, o presente instrumento é exclusivamente firmado entre EMPRESA e SINDICATO, nos termos do inciso II, do art. 2º, da Lei nº 10.101/00, por meio deste acordo coletivo.

CLÁUSULA DOZE

CLÁUSULA PENAL

Fica estabelecida uma multa de 10% (dez por cento) do salário normativo da categoria por infração e por empregado em caso de descumprimento das obrigações de fazer contidas neste Instrumento, valor este que deve reverter em benefício do trabalhador prejudicado.

CLÁUSULA TREZE

AÇÕES JUDICIAIS

O presente acordo de PPR não contempla matérias litigadas em processos judiciais ou administrativos em trâmite que, por sua vez, deverão prosseguir independentemente da celebração deste instrumento.

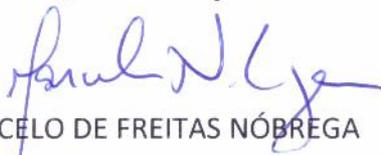
CLÁUSULA QUATORZE

VIGÊNCIA

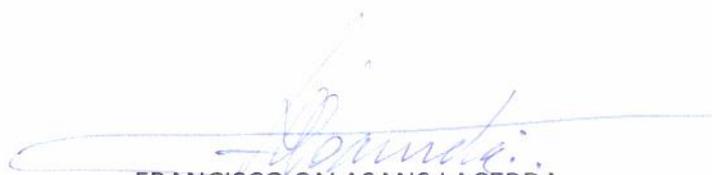
O presente PPR abrangeu os doze meses de 2015, de 1º/1/2015 a 31/12/2015, sendo ratificado neste ato por meio do presente instrumento.

Por estarem justas e acertadas, para que produza os seus jurídicos e legais efeitos, assinam as partes acordantes o presente PPR em três vias de igual teor.

São Paulo, 11 de março de 2016.



MARCELO DE FREITAS NÓBREGA
Diretor de Recursos Humanas



FRANCISCO CALASANS LACERDA
Presidente do SINTHORESP

ANEXO I
COMPOSIÇÃO DO PPR DOS EMPREGADOS DE RESTAURANTE

Grupo de cargo	PPR Target (por período de avaliação)	Periodicidade de avaliação	Composição do Objetivo Coletivo	Peso do Indicador
Operacionais	0,6 salários	Anual	PAC Vendas GCs CSO IP Turnover Potencializador	<i>Fixo em R\$</i>
Supervisão	2,4 salários	Anual	PAC Vendas GCs CSO IP Turnover Controláveis Potencializador	
Gestão	1,2 salários	Semestral	PAC Vendas GCs CSO IP Turnover Potencializador	
Suporte	2,4 salários	Anual	PAC Vendas GCs CSO IP Turnover Potencializador	
Consultoria de Operações	1,75 salários	Semestral	PAC Vendas GCs CSO IP Turnover ArcoOpco Margin Controláveis Potencializador	




ANEXO II

COMPOSIÇÃO DO PPR DOS EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS

Periodicidade de avaliação	Composição do Objetivo Coletivo	Peso do Indicador	Composição do Objetivo Individual
Anual	EBITDA GC CSO IP G&A Turnover	Peso fixo com base no resultado da empresa em reais (R\$)	Metas individuais (70%) e Competências individuais (30%)

PPR TARGET DOS EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS

Nível hierárquico do cargo (<i>job grade</i>)	PPR Target (por período de avaliação)
2, 3 e 4	2,4
5 e 6	3,5
7, 8 e 9	4,6
10	6,67



ANEXO III

MODELO DE LIDERANÇA INTEGRADORA DA ARCOS DOURADOS

MODELO DE LIDERANÇA INTEGRADORA

INTEGRATION, PARTNERSHIP & OWNERSHIP



		Liderando a Si Mesmo	Liderando outras Pessoas	Liderando Gerentes	Liderando Funções ou Mercados	Liderando a Organização
	Definição	Atingem os resultados por si mesmos.	Atingem resultados através de outras pessoas.	Dão suporte a outros Gerentes para atingir resultados através de outras pessoas.	São responsáveis pelos resultados de uma função ou mercado.	São os responsáveis últimos da performance da companhia.
		Posições incluídas: Chefes UN, Analistas, coordenadores, Assistentes.	Posições incluídas: Gerentes Corp., Gerentes DN, Gerentes Reg., Gerentes UN, Superv., Chefes Corp., Chefes Div., Gerentes de Reg.	Posições incluídas: Diretores de Dtps., Gerentes Corp., Gerentes Div., Gerentes Reg., Gerentes de Ops.	Posições incluídas: MDN, Diretores Corp., Diretores Div., Diretores Reg.	Posições incluídas: COO, Vice-presidentes de Disciplina, Presidentes Div.
Autoconhecimento	Demonstra conhecimento de si mesmo e autocrítica, com consciência do impacto de suas ações no ambiente em que interage e abertura à troca com os demais.	Reconhece seus acertos e oportunidades de melhora ao se relacionar com os demais.	Costuma analisar seu comportamento para identificar seus acertos e oportunidades de melhora ao se relacionar com os demais.	Faz uma autoavaliação que lhe permite distinguir com precisão seus pontos fortes e fracos ao se relacionar com os demais.	Faz uma autoavaliação que lhe permite distinguir com precisão seus pontos fortes e fracos ao se relacionar com os demais.	Faz uma autoavaliação que lhe permite distinguir com precisão seus pontos fortes e fracos ao se relacionar com os demais.
		Demonstra consciência do impacto de suas ações nos demais, levando em conta suas reações.	Demonstra predisposição para adaptar seu estilo à conduta de seus interlocutores em prol de conseguir uma maior empatia.	Adapta com eficácia sua conduta e estilo de interação às características de seus interlocutores.	É reconhecido por seus colegas por sua capacidade de adaptar sua conduta e estilo de interação às características de seus interlocutores.	É um exemplo para seus colegas por sua capacidade para adaptar sua conduta e estilo de interação às características de seus interlocutores.
		É aberto ao feedback de seu ambiente para melhorar suas habilidades para se relacionar com outros.	Solicita feedback corretivo para melhorar suas habilidades para se relacionar com outros.	Admite seus erros, aprende deles e se dispõe a corrigir a situação ao se relacionar com outros.	Admite seus erros, aprende deles e se dispõe a corrigir a situação ao se relacionar com outros.	Admite seus erros, aprende deles e se dispõe a corrigir a situação ao se relacionar com outros.
Capacidade de Aprendizagem	Aprende de maneira contínua com suas próprias experiências, dos demais e dos recursos a seu redor, contribuindo e incentivando a aprendizagem de outros.	Esforça-se para encontrar experiências que possam mudar/ ampliar sua perspectiva ou oferecer a oportunidade de aprender algo novo.	Mantém uma atitude positiva frente o entusiasmo de seus colaboradores por desenvolver novas capacidades ou adquirir novos conhecimentos.	De acordo com as possibilidades e recursos existentes, permite a participação de sua gente em cursos e atividades que lhes permitam o desenvolvimento de suas competências.	Gera oportunidades de desenvolvimento que permitam aos integrantes de sua equipe desenvolver suas capacidades através de aprendizagens concretas, como por exemplo, a intervenção em projetos desafiantes ou então a designação de funções integrais de trabalho.	Gera oportunidades de participação para os membros de sua equipe, nas definições a respeito da gestão e os negócios da organização com o fim de lhes dar oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de suas competências.
		Aproveita cada experiência como uma oportunidade de aprendizagem.	Mantém-se atualizado e capacitado em sua área de especialidade, e em todos aqueles temas relacionados com esta.	Mantém-se atualizado, busca informação e formação permanentemente de acordo com o andamento dos negócios e de suas próprias inquietudes.	Compartilha experiência profissional, know-how e expertise, treinando ativamente integrantes de sua função e/ou mercado.	Formenta em seus líderes adotar um papel ativo como promotores do conhecimento e expertise da companhia.

(Handwritten signatures and initials)

Integridade e Credibilidade	Age em consonância com os valores combinados; sendo ético e íntegro em seus atos e decisões, cumprindo as promessas assumidas, ganhando assim a confiança de quem os rodeiam.	Aceita conselhos e diretrizes que o reorientam se cometeu um erro ou omissão em termos do respeito dos valores, as boas práticas ou os bons costumes.	Sente-se seguro a respeito de suas decisões e ações e pode pôr em prática os princípios que guiam sua ação.	Guia as decisões e ações, que tanto ele como as equipes que supervisiona realizam, sobre a base dos valores e princípios da organização.	Orienta seu pessoal quando estes estão em situações onde seus interesses e valores podem ser inconsistentes ou contraditórios aos da organização.	Estabelece um âmbito de trabalho organizacional que se rege baseado nos valores morais, na ética, nos bons costumes e práticas organizacionais.
		Respeita as políticas, normas e procedimentos vigentes na companhia.	Controla o cumprimento das normas e faz com que seu pessoal as aplique.	Conhece e assegura a difusão e o cumprimento em seu grupo de trabalho das políticas, normas e procedimentos da empresa.	É modelo de conduta para seus colaboradores, pelo respeito e cumprimento que observa em relação às políticas, normas e procedimentos organizacionais.	É modelo de conduta para sua organização ao respeitar e fazer respeitar as políticas, normas e procedimentos.
		Demonstra coerência em seus atos.	Seus colaboradores diretos reconhecem a coerência de seus atos.	Demonstra coerência em seus atos e fomenta igual atitude nos líderes que supervisiona.	Demonstra coerência em seus atos e fomenta igual atitude nos líderes que supervisiona.	Demonstra coerência em seus atos e fomenta igual atitude nos líderes que supervisiona.
Pensamento Estratégico	Possui a visão necessária e estabelece planos de longo alcance para assegurar a conquista dos objetivos.	Está atento às mudanças que são geradas no ambiente.	Identifica as mudanças do ambiente e as implicações que têm em seu papel.	Compreende as mudanças no ambiente e as oportunidades de mercado que podem ocorrer em sua área.	Compreende rapidamente as mudanças no ambiente, as oportunidades do mercado, as ameaças competitivas e as fortalezas e oportunidades de sua função ou mercado.	Compreende rapidamente as mudanças no ambiente, as oportunidades do mercado, as ameaças competitivas e as fortalezas e oportunidades da organização.
		Entende o contexto geral no que opera o negócio e a relação do trabalho que realiza com os objetivos de sua área.	Compreende o impacto e valor agregado de sua área dentro da organização.	Define claramente a contribuição de sua área de trabalho, alinhando-a à visão e estratégia da organização.	Define claramente a missão de sua função ou mercado, alinhando-a com a visão e estratégia da organização.	Cria uma visão a longo prazo para garantir uma vantagem competitiva frente ao mercado.
		Pode desagregar e articular variáveis de distinta complexidade para a resolução de problemas.	Consegue integrar com sucesso o planejamento operativo que requer sua área com as diretrizes estratégicas da organização.	Consegue integrar com sucesso o planejamento estratégico e a tática.	Desenvolve planos que mantêm um equilíbrio entre os objetivos de longo prazo e as necessidades imediatas da organização.	Desenvolve com sabedoria objetivos e estratégias de longo alcance.
Orientação a Resultados	Toma a iniciativa e mobiliza os recursos necessários para atingir os objetivos com excelência.	Compreende como seus objetivos individuais se alinham com os objetivos de sua área.	Designa claramente objetivos e responsabilidades a cada membro da equipe para assegurar a conquista das metas da equipe que lidera.	Alinha os objetivos da gerência que lidera com os objetivos do negócio.	Estabelece e comunica com eficiência os objetivos estratégicos de sua função ou mercado.	Define a direção estratégica da organização assegurando-se do alinhamento dos objetivos de cada uma das funções/ negócios.
		Planeja adequadamente seu trabalho levando em conta objetivos, prazos e prioridades.	Planeja adequadamente o trabalho de sua equipe e recursos levando em conta objetivos, prazos e prioridades.	Mobiliza eficientemente os recursos necessários para o cumprimento dos objetivos, prazos e prioridades.	Designa os recursos organizacionais necessários para assegurar o cumprimento das estratégias e planos de sua função ou mercado.	Designa os recursos organizacionais necessários para assegurar o cumprimento das estratégias e planos da organização.
		Consegue e entrega os resultados esperados demonstrando esforço e dedicação.	Assegura que suas conquistas e as de seus relatórios sejam atingidas em tempo e conforme os padrões requeridos.	Cria um ambiente de responsabilidade e compromisso que assegura que os objetivos sejam cumpridos dentro do prazo.	Lidera equipes de trabalho altamente eficientes, onde promove a superação dos objetivos.	Estrutura sua organização sobre a base de equipes altamente eficientes orientados à consecução e superação dos objetivos propostos.
	Trabalha eficientemente respeitando os padrões estabelecidos (disponibilidade de recursos, prazos, etc.)	Administra e corrige os desvios garantindo o cumprimento do orçamento designado.	Supervisiona que seus líderes cumpram com o orçamento dado, monitorando os resultados assegurando a rentabili-	Define os objetivos de rentabilidade e crescimento contínuo para o mercado/função que lidera em concordância com a	Determina claramente os objetivos da organização prevendo sua competitividade e rentabilidade.	

(Handwritten mark)

(Handwritten signature)

	Definição	Liderança de Si Mesmo	Liderando outras Pessoas	Liderando Gerentes	Liderando Funções ou Mercados	Liderando a Organização
Promover Equipes de Alto Desempenho	Ajuda a organização a atingir seus resultados formando equipes de alto desempenho.	Consegue trabalhar efetivamente em equipe em função dos objetivos grupais.	Anima e fomenta o trabalho em equipe e a valorização das diversas ideias dos demais.	Anima e fomenta o trabalho em equipe e a valorização das diversas ideias dos demais.	Promove uma cultura de colaboração e trabalho em equipe no interior da organização.	Como Líder é um exemplo ao promover a colaboração e o trabalho em equipe dentro de toda a organização.
		Busca oportunidades para colaborar com outros mesmo quando seus pontos de vista não coincidirem.	Integra a equipe facilitando a resolução de conflitos entre seus integrantes.	É eficaz para lidar com os conflitos, responde a eles de maneira construtiva gerando soluções adequadas.	Cria um ambiente de trabalho no qual os conflitos dentro da equipe que dirige são utilizados construtivamente como um meio para atingir melhores soluções de negócios.	Cria um ambiente de trabalho onde os conflitos dentro da equipe que dirige são utilizados construtivamente como um meio para atingir melhores soluções de negócios.
		Solicita feedback oportuno, sincero e construtivo sobre seu desempenho.	Proporciona feedback de maneira tal que promove a confiança e eleva o desempenho de seus colaboradores.	Proporciona feedback de maneira tal que promove a confiança e eleva o desempenho de seus colaboradores.	Potencializa o desempenho de seus colaboradores ao dar feedback oportuno e profundo e inspira os outros a fazer o mesmo.	Potencializa o desempenho de seus colaboradores ao dar feedback oportuno e profundo e inspira os outros a fazer o mesmo.
		Busca e participa proativamente em oportunidades de desenvolvimento.	Demonstra interesse pelo desenvolvimento de sua gente dando-lhes oportunidades internas de aprendizagem e desenvolvimento.	Identifica oportunidades de desenvolvimento para os integrantes de sua equipe dentro da organização.	Identifica oportunidades de desenvolvimento para os líderes de seu mercado ou função adentro da organização.	É considerado um referencial organizacional pelo desenvolvimento de equipes de alto desempenho.
		Trata todas as pessoas com imparcialidade e as faz sentir valorizadas e respeitadas, independentemente de sua raça, nacionalidade, idade, sexo, etc.	Esforça-se para entender e se adaptar às características culturais, tradições e valores de distintas culturas ou regiões.	Adapta sua forma de pensar e conduta para trabalhar mais eficazmente com outros, cujas características culturais ou estilos podem se diferenciar consideravelmente das próprias.	É um exemplo na organização por sua capacidade para se adaptar a culturas diferentes, dentro do respeito pelos valores e costumes próprios e alheios.	É um exemplo por sua capacidade para se adaptar com rapidez ante a diversidade de geografias e culturas, funcionando efetivamente em qualquer contexto.
Comunicação Efetiva	Expressa suas ideias e pontos de vista de maneira clara e concisa; tendo senso de urgência sobre as informações e sua divulgação, planos e atividades que sejam pertinentes ao papel que ocupam dentro da organização.	É claro e conciso ao transmitir suas ideias ou opiniões de forma oral e/ou escrita.	Comunica-se de maneira clara e concisa, explicando com solidez ideias e conceitos complexos.	É capaz de transmitir suas ideias por meio de imagens e exemplos oportunos, expressando ideias complexas com soltura e eloquência.	Seleciona com eficácia o estilo de comunicação que se adapta a cada situação específica ou a uma audiência determinada.	É um comunicador crucial para a organização, é o interlocutor entre a empresa e o mercado.
		Escuta de maneira atenta e ativa as opiniões e ideias das demais pessoas.	Escuta e faz perguntas para aprofundar seu entendimento acerca dos pontos de vista, opiniões e ideias de outras pessoas.	É um modelo de escuta ativa para sua equipe de trabalho ao estimular a discussão direta e aberta sobre temas importantes.	Fomenta em seus líderes uma atitude de escuta ativa frente a seus colaboradores.	Cria uma cultura organizacional através de seu próprio exemplo enfocado na escuta respeitosa de ideias ou opiniões dos demais.
		Mantém supervisores e parceiros informados respondendo rapidamente às solicitações de informação.	Mantém os integrantes de sua equipe informados acerca dos objetivos, metas e/ou assuntos que os afetam.	Mantém sua equipe, parceiros e superiores bem informados sobre as prioridades e resultados de seu departamento ou área.	Mantém informados seus interlocutores acerca de todos aqueles temas que são críticos ou estratégicos para a obtenção dos objetivos comuns.	Assegura-se, liderando com seu exemplo, de que a informação flui dentro de toda a organização.

W

Comprometer e Inspirar	Inspira e engaja todos os stakeholders em prol do cumprimento de seus objetivos.	Exibe confiança em si mesmo e se mostra entusiasta em sua comunicação.	É fonte de inspiração para sua equipe, ajuda seus colaboradores a ver a importância do que estão fazendo.	Consegue compartilhar a visão, objetivos do seu departamento ou área com suas equipes de trabalho, envolvendo-se e motivando-os.	Inspira os demais: Consegue contagiar seu compromisso e entusiasmo, unindo os esforços individuais de sua equipe de gerentes em prol do cumprimento dos objetivos da função ou mercado que lidera.	É persuasivo na hora de se comunicar inspirando, motivando e estimulando a organização a entrar em ação.
		Mostra os benefícios de suas propostas persuadindo os demais através de argumentos sólidos que sustentam suas opiniões.	Aceita críticas diferentes e negocia com os demais para equilibrar pontos de vista opostos com foco nos resultados.	É capaz de trabalhar matricialmente, gerando redes de influência dentro da organização que lhe permitem assegurar a conquista dos resultados de seu departamento ou área.	Sua capacidade de influência lhe permite trabalhar eficientemente com pessoas sobre quem não tem autoridade direta.	Conduz-se com grande destreza ao se relacionar com pessoas cuja cooperação é necessária na tomada de decisões-chave como, por exemplo, acionistas, representantes, etc.
		Conhece dentro de sua organização os contatos pontuais com os que deve se relacionar para realizar suas tarefas.	Constrói relações ao interior da organização gerando influência positiva nos demais.	Mantém vínculos no interior e exterior da organização que lhe permitem chegar ao cumprimento dos objetivos da área que conduz.	Relaciona-se com facilidade com pessoas do âmbito empresarial, com as quais constrói relações produtivas para a empresa.	Gera vínculos e relações produtivas orientadas a impor a imagem da companhia no mercado.
Inovação e Mudança	Integra os conhecimentos e perspectivas para produzir novos resultados, desenvolver um pensamento "fora dos esquemas" e se adapta às mudanças com facilidade.	Entende e se adapta com facilidade às mudanças.	Controla as mudanças com facilidade e senso de urgência.	Identifica e se adapta com facilidade às mudanças requeridas por clientes, empregados ou sistema.	Toma a iniciativa frente às mudanças e as lidera com energia e flexibilidade.	É um exemplo de poder inovador e empreendedor dentro da organização promovendo mudanças organizacionais significativas.
		Adota uma atitude positiva frente à mudança.	Leva em consideração as inquietudes de sua equipe sendo um facilitador do processo de mudança.	Lida com efetividade a resistência dos demais criando um ambiente de trabalho que responde positivamente à mudança.	Tem o valor e o compromisso necessários para ser um líder das mudanças e defendê-las frente à resistência dos demais.	Lidera a mudança mediante o exemplo, introduz e possibilita as mudanças necessárias mesmo quando encontra resistência ou oposição.
		Pensa e propõe novas formas de fazer as coisas.	Dá início a ideias inovadoras em sua área de responsabilidade.	Desenvolve inovadores para o melhoramento de sua área.	Lidera com sucesso a inovação para potencializar seu negócio.	Está comprometido com a criatividade e a inovação e as fomenta proativamente com o fim de estimular o crescimento da organização.
		Dá ideias para a resolução de problemas.	Expressa ideias únicas ajudando a que chegue a conclusões de sucesso.	Anima os outros a pensar de maneira inovadora em prol da melhoria contínua.	Considera a inovação contínua um pilar fundamental na gestão de seu negócio.	Cria uma cultura enfocada na inovação contínua.
Orientação ao Cliente	Satisfaz e supera as expectativas dos clientes internos ou externos.	Assume responsabilidade pessoal para dar um serviço superior a seus clientes.	Antecipa os pedidos de seus clientes e toma a iniciativa para resolver os assuntos que estes demandarem.	Executa proativamente planos para assegurar que as necessidades futuras de seus clientes sejam satisfeitas.	Focaliza a organização para maximizar propostas-chave que fortaleçam o compromisso e a lealdade dos clientes.	Assegura-se em suas decisões que a organização esteja na vanguarda das tendências do mercado adiantando-se às necessidades do cliente e consumidor.
		Dirige-se a seus clientes com respeito.	Solicita feedback proativamente para identificar formas de melhorar seu serviço.	É capaz de pensar o negócio do ponto de vista do cliente.	Amplia a compreensão e apreciação que outros têm sobre a diversidade de clientes que o negócio tem.	Cria um ambiente adequado para que toda a organização trabalhe em prol da satisfação dos clientes, a fim de conseguir estabelecer uma relação de longo prazo com eles.
		Compreende as necessidades de seus clientes internos ou externos.	Assegura-se que seus relatórios e/ou parceiros estejam focalizados em satisfazer as necessidades do cliente.	Monitora o contexto externo para identificar as implicações de longo prazo que as mudanças do mercado têm e o comportamento do consumidor.	Monitora o contexto externo para identificar as implicações de longo prazo que as mudanças do mercado têm e o comportamento do consumidor.	Define os mecanismos organizacionais que permitem avaliar constantemente o índice de satisfação dos clientes.

W

Handwritten signature or scribble.