



Hogan 360

Empresa Amostra

Relatório para: Maria Sample

Data: 2019-1-29

Indicador: Global

Avaliadores

Superiores (Sup)	1
Pares (Par)	5
Subordinados (Sub)	7
Autoavaliação (Auto)	1
Total	14

Empresa Amostra

Leitura e Interpretação do Seu Relatório

Este relatório propicia uma oportunidade valiosa para você receber avaliações dos seus colegas e comemorar os seus pontos fortes. Receber um relatório de avaliação 360° pode ser uma experiência gratificante do ponto de vista pessoal.

Para tirar o máximo partido, você deve prestar atenção aos temas e às tendências que se repetem ao longo do relatório. Estes elementos de ocorrência frequente representam os seus pontos fortes e as suas oportunidades de desenvolvimento.

Lembre-se de que todos temos pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento. Use este relatório para saber onde deve concentrar as suas energias no sentido de fazer algumas mudanças no seu comportamento profissional.

Use o modelo de plano de desenvolvimento deste folheto para se comprometer em adotar novos hábitos. O acompanhamento e a monitorização da sua evolução permitirão que encontre uma forma eficaz de progredir.



Nome

Maria Sample

Pontuação

6.3

Número de avaliadores

13

Comparativo da sua pontuação

Com base nos resultados de milhares de Gestores, os termos de comparação são os seguintes:

10.º percentil	25.º percentil	50.º percentil	75.º percentil	90.º percentil
4.9	5.3	5.6	5.9	6.1

Sistema de Pontuação

A escala de classificação vai de um a sete (1 a 7), tendo os avaliadores a opção de indicar Não Aplicável. A escala de classificação baseia-se nos seguintes exemplos:

1	Não descreve nem um pouco esta pessoa
2	Não descreve muito a pessoa
3	Não descreve muito bem esta pessoa
4	Descreve mais ou menos esta pessoa
5	Descreve bem esta pessoa
6	Descreve muito bem esta pessoa
7	Descreve exatamente esta pessoa
N/A	Não aplicável / Não observado

Classificação Geral por Item

O formulário de classificação inclui 50 itens avaliados em uma escala de 1 a 7 (consulte a escala de avaliação na página anterior). A tabela abaixo contém os elementos em ordem decrescente. Leia-os para identificar eventuais temas comuns entre os elementos com maior e menor classificação. A pontuação baseia-se nas opiniões de todos os que participaram na avaliação, mas não inclui a sua autoavaliação.

Classificação	Sua Pontuação	Pontuação Média Global	Item
1	6.8	5.9	Esta pessoa tem a experiência certa na indústria em que atua para ser muito eficaz
2	6.8	5.8	Esta pessoa adora fazer a diferença
3	6.8	5.6	Esta pessoa é assertiva e cheia de energia
4	6.7	6.1	Esta pessoa é trabalhadora e tem uma boa ética profissional
5	6.7	5.7	Esta pessoa tem uma atitude positiva no trabalho
6	6.7	5.5	Esta pessoa faz com que as outras assumam a responsabilidade pelos valores e expectativas da organização
7	6.6	5.4	O comportamento desta pessoa constitui um exemplo positivo para os outros
8	6.6	5.7	Esta pessoa é entusiástica quanto ao aperfeiçoamento do serviço aos clientes
9	6.6	5.9	Esta pessoa tem os conhecimentos e as capacidades certos para ser muito eficaz
10	6.5	5.3	Esta pessoa tem excelentes habilidades interpessoais
11	6.5	5.5	Esta pessoa compartilha recursos, conhecimentos e tempo de forma adequada
12	6.5	5.5	Esta pessoa incentiva as que trabalham em áreas diferentes a unirem esforços para alcançar objetivos comuns
13	6.5	5.6	Esta pessoa tomou iniciativas para promover um foco no serviço aos clientes em sua área de trabalho
14	6.5	5.5	Esta pessoa usa os feedbacks dos clientes para melhorar o desempenho
15	6.5	5.5	Esta pessoa é muito competitiva e motivada
16	6.5	5.5	Esta pessoa faz com que as outras assumam responsabilidade pela conclusão do trabalho delas
17	6.5	5.3	Esta pessoa ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo que incentiva as pessoas a aplicarem todo o seu potencial profissional
18	6.4	5.9	Esta pessoa comporta-se de acordo com padrões éticos muito elevados
19	6.4	5.7	Esta pessoa é sempre franca e direta e comunica-se de forma sincera
20	6.4	5.4	Esta pessoa faz com que as pessoas se sintam valorizadas
21	6.4	5.3	Esta pessoa forma relacionamentos muito fortes com os outros
22	6.4	5.5	Esta pessoa tem habilidades de organização e de gestão do tempo muito eficazes
23	6.4	5.5	Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento e na gestão das suas prioridades profissionais
24	6.4	5.8	Esta pessoa realiza tarefas difíceis com alto padrão de desempenho

Classificação	Sua Pontuação	Pontuação Média Global	Item
25	6.4	5.2	Esta pessoa trabalha arduamente para aumentar o moral
26	6.4	5.1	Esta pessoa é eficaz no desenvolvimento e coaching dos outros
27	6.3	5.5	Esta pessoa usa de forma eficaz os objetivos e os indicadores de desempenho para promover um melhor desempenho
28	6.3	5.7	Esta pessoa obtém bons resultados consistentemente
29	6.3	5.2	Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento de objetivos ambiciosos de longo prazo
30	6.3	5.5	Esta pessoa estabelece expectativas elevadas de desempenho e de aperfeiçoamento do desempenho
31	6.3	5.6	Esta pessoa procura sempre possibilidades de aperfeiçoamento e de proporcionar resultados melhores
32	6.3	5.4	Esta pessoa sugere muitas vezes ideias novas e originais
33	6.3	5.4	Esta pessoa pensa a longo prazo sobre novas oportunidades
34	6.2	5.8	Esta pessoa trata as outras com respeito
35	6.2	5.7	Esta pessoa aplica de forma consistente as políticas da nossa organização para evitar duplicidade de critérios
36	6.2	5.4	Esta pessoa está muito consciente das oportunidades de desenvolvimento pessoal
37	6.2	5.5	Esta pessoa gerencia as emoções de forma madura e inteligente em situações de estresse
38	6.2	5.4	Esta pessoa tem habilidades fortes de negociação e influência
39	6.2	5.4	Esta pessoa compartilha informações e mantém as pessoas informadas
40	6.2	5.5	Esta pessoa gera confiança e lealdade nos outros
41	6.2	5.9	Esta pessoa realiza o trabalho de forma profissional
42	6.2	5.2	Esta pessoa identifica e confronta os desempenhos medíocres nos outros
43	6.2	5.3	Esta pessoa promove e comunica uma visão a longo prazo para a nossa organização
44	6.1	5.5	Esta pessoa trata as pessoas de forma justa e sem favoritismos
45	6.1	5.5	Esta pessoa tem competências de comunicação muito boas
46	6.1	5.6	Esta pessoa realiza um trabalho de elevada qualidade e sem erros
47	6.0	5.5	Esta pessoa é sempre amigável, acolhedora e atenciosa no relacionamento com os outros
48	5.9	5.6	Esta pessoa expõe claramente ideias e conceitos verbalmente
49	5.8	5.5	Esta pessoa é calma e tranquila, não é emocionalmente instável ou mal-humorada
50	5.4	5.6	Esta pessoa é educada e cortês, nunca é rude ou ríspida

Competências de Liderança

Cada pergunta da seção anterior está ligada a um dos quatro quadrantes do Modelo de Liderança.



Gestão pessoal se refere ao autoconhecimento, ao autocontrole, à gestão do estresse, à resiliência, à transparência e à autenticidade pessoais. Descreve o processo de gestão das suas próprias emoções de forma madura para alcançar os melhores resultados. Pode ser necessário um diálogo interior positivo e períodos de recuperação para maximizar o desempenho em tempos turbulentos e evitar o esgotamento. O sucesso da gestão pessoal exige que se gerencie a si mesmo e cuide da sua imagem e da sua reputação.

Gestão de Relacionamentos é referente à capacidade de alcançar melhores resultados por meio de melhores relacionamentos. Tem a ver com dar-se bem com os outros para progredir. Pode abranger a capacidade de gerar relações de confiança e lealdade com as partes interessadas para facilitar a fidelização e o desempenho. O sucesso da gestão de relacionamentos exige o reconhecimento de que o seu próprio nível de desempenho depende daquele da sua equipe, o qual, por sua vez, depende do engajamento dela.

Trabalho no Negócio refere-se à experiência, capacidade e eficiência na obtenção de resultados ótimos de forma constante. É necessário ter energia, paixão e espírito competitivo para manter o nível de desempenho. O sucesso nesta área pode envolver um estabelecimento de prioridades de trabalho mais inteligente, um maior grau de delegação, uma gestão melhor do tempo e uma definição mais eficaz dos objetivos. Tem a ver com alcançar a excelência operacional e dos serviços de forma tempestiva e eficiente.

Trabalho para o Negócio refere-se a agregar valor extra através da inovação e do planejamento estratégico e da constituição de equipes motivadas e responsáveis. O sucesso nesta área pode envolver o planejamento a longo prazo para se alcançar vantagens competitivas e a entrega de resultados através de culturas de alto desempenho. Liderar mudanças requer passar mais tempo no negócio, ter um ciclo de planejamento, efetuar revisões regulares do planejamento e desafiar pessoal com desempenho fraco.

Combinações de Competências

A combinação das pontuações da Gestão Pessoal e da Gestão de Relacionamentos constitui a pontuação de Competências Comportamentais. De igual modo, a combinação da pontuação em Trabalho no Negócio e em Trabalho para o Negócio constitui a pontuação em Competências do Negócio.

Competências Comportamentais

6.2

A combinação das Competências Comportamentais abrange o uso da inteligência emocional (QE) para se gerir a si mesmo e se relacionar adequadamente com os outros do ponto de vista profissional, no sentido de obter os melhores resultados das equipes e outras partes interessadas. As pessoas com pontuações mais altas geralmente demonstram resiliência emocional e fortes competências interpessoais para melhorar os resultados através de melhores relacionamentos. São necessários relacionamentos estáveis e sustentáveis para manter o nível de desempenho e evitar descarrilamento.

Gestão
Pessoal

6.1

Gestão de
Relacionamentos

6.3

Trabalho no
Negócio

6.5

Trabalho para
o Negócio

6.4

Competências do Negócio

6.4

A combinação de Competências do Negócio abrange o uso da capacidade cognitiva (QI) para conseguir o equilíbrio correto entre o Trabalho no Negócio (operacional) e o Trabalho para o Negócio (estratégico) para otimizar resultados no dia-a-dia e a mais longo prazo. As pessoas com pontuações mais altas, geralmente demonstram capacidade técnica para alcançar a excelência operacional e dos serviços e visão estratégica para liderar o cenário macro. É necessário foco estratégico para alcançar resultados ótimos através de culturas de alto desempenho.

Combinações de Competências

A combinação da pontuação em Gestão Pessoal e em Trabalho no Negócio forma a pontuação em Competências de Gestão. De igual modo, a combinação da pontuação em Gestão de Relacionamentos e em Trabalho para o Negócio forma a pontuação em Competências de Liderança.

Competências de Gestão

6.3

A combinação de Competências de Gestão reflete o mundo do gestor cotidiano, em que é necessário ter honestidade e resiliência para maximizar a capacidade, a eficiência e o espírito positivo para obter resultados sólidos. As pessoas com pontuações mais altas alcançam a excelência operacional dos serviços de forma tempestiva e eficiente e se mantêm responsabilizados pelo desempenho mensurado.

Gestão
Pessoal

6.1

Trabalho no
Negócio

6.5

Competências de Liderança

6.3

A combinação de Competências de Liderança apresenta o cenário macro do líder que arranja tempo para gerar o engajamento dos envolvidos, em torno de objetivos estratégicos. As pessoas com pontuações mais altas, geralmente criam relações de confiança e lealdade e motivam os outros para alcançarem objetivos estratégicos. Tem a ver com parcerias que alcançam inovação e alto desempenho.

Gestão de
Relacionamentos

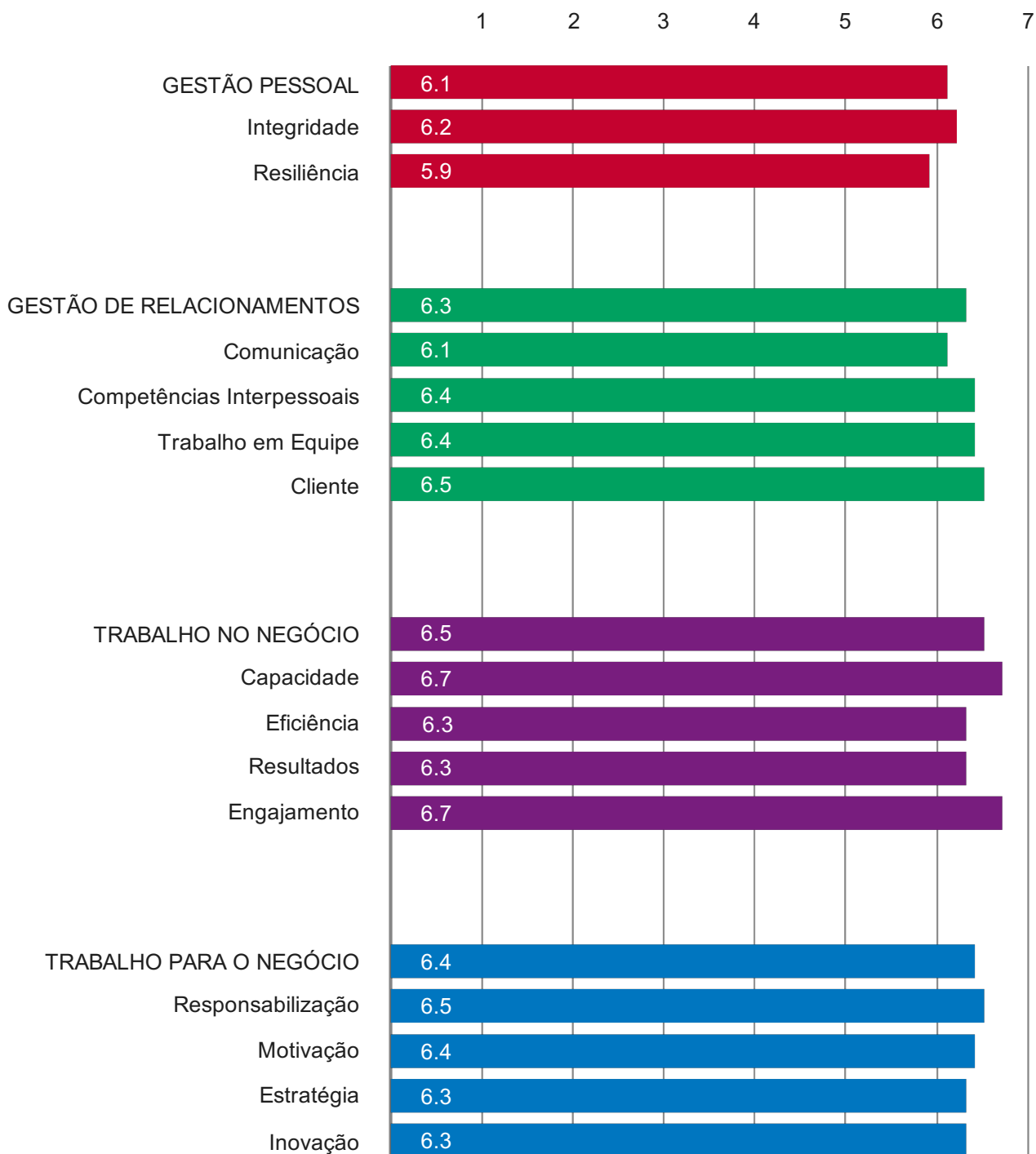
6.3

Trabalho para
o Negócio

6.4

Competências de Liderança

O gráfico abaixo apresenta a sua pontuação nas quatro competências de liderança e nas subtemas respectivos.



Gestão Pessoal

Geral	Sup	Par	Sub	Auto	Temas e Perguntas
6.1	5.6	6.2	6.1	6.7	GESTÃO PESSOAL
6.2	6.0	6.3	6.2	7.0	Integridade
6.2	6.0	6.2	6.1	7.0	Esta pessoa trata as outras com respeito
6.4	6.0	6.4	6.4	7.0	Esta pessoa comporta-se de acordo com padrões éticos muito elevados
6.4	6.0	6.6	6.3	7.0	Esta pessoa é sempre franca e direta e comunica-se de forma sincera
6.1	6.0	6.0	6.1	7.0	Esta pessoa trata as pessoas de forma justa e sem favoritismos
6.2	6.0	6.4	6.1	7.0	Esta pessoa aplica de forma consistente as políticas da nossa organização para evitar duplicidade de critérios
5.9	5.0	5.9	6.0	6.3	Resiliência
5.4	5.0	5.4	5.4	6.0	Esta pessoa é educada e cortês, nunca é rude ou ríspida
5.8	5.0	6.0	5.9	6.0	Esta pessoa é calma e tranquila, não é emocionalmente instável ou mal-humorada
6.2	5.0	6.2	6.4	6.0	Esta pessoa está muito consciente das oportunidades de desenvolvimento pessoal
6.2	5.0	6.3	6.3	7.0	Esta pessoa gerencia as emoções de forma madura e inteligente em situações de estresse

As pontuações das Autoavaliações e das Classificações de Superiores, quando aplicável, são sempre apresentadas, se foi fornecida uma resposta. Contudo, para garantir o anonimato, as pontuações de outros grupos de avaliadores só são apresentadas quando houve duas ou mais respostas. Se houve menos de duas respostas, N/A é inserido.

Uma célula em branco no relatório significa que nenhum avaliador atribuiu pontuação a esse item.

Gestão de Relacionamentos

Geral	Sup	Par	Sub	Auto	Temas e Perguntas
6.3	5.9	6.4	6.4	6.8	GESTÃO DE RELACIONAMENTOS
6.1	5.8	6.2	6.1	6.8	Comunicação
5.9	5.0	6.2	5.9	6.0	Esta pessoa expõe claramente ideias e conceitos verbalmente
6.1	6.0	6.4	5.9	7.0	Esta pessoa tem competências de comunicação muito boas
6.2	6.0	6.2	6.3	7.0	Esta pessoa tem habilidades fortes de negociação e influência
6.2	6.0	6.0	6.4	7.0	Esta pessoa compartilha informações e mantém as pessoas informadas
6.4	6.0	6.4	6.4	6.5	Competências Interpessoais
6.6	6.0	6.4	6.8	7.0	O comportamento desta pessoa constitui um exemplo positivo para os outros
6.5	6.0	6.6	6.4	6.0	Esta pessoa tem excelentes habilidades interpessoais
6.4	6.0	6.4	6.4	6.0	Esta pessoa faz com que as pessoas se sintam valorizadas
6.0	6.0	6.2	5.9	7.0	Esta pessoa é sempre amigável, acolhedora e atenciosa no relacionamento com os outros
6.4	6.0	6.4	6.4	7.0	Trabalho em Equipe
6.2	6.0	6.0	6.3	7.0	Esta pessoa gera confiança e lealdade nos outros
6.5	6.0	6.8	6.4	7.0	Esta pessoa compartilha recursos, conhecimentos e tempo de forma adequada
6.5	6.0	6.6	6.4	7.0	Esta pessoa incentiva as que trabalham em áreas diferentes a unirem esforços para alcançar objetivos comuns
6.4	6.0	6.4	6.4	7.0	Esta pessoa forma relacionamentos muito fortes com os outros
6.5	6.0	6.5	6.6	7.0	Cliente
6.6	6.0	6.6	6.7	7.0	Esta pessoa é entusiástica quanto ao aperfeiçoamento do serviço aos clientes
6.5	6.0	6.6	6.6	7.0	Esta pessoa tomou iniciativas para promover um foco no serviço aos clientes em sua área de trabalho
6.5	6.0	6.4	6.6	7.0	Esta pessoa usa os feedbacks dos clientes para melhorar o desempenho

Trabalho no Negócio

Geral	Sup	Par	Sub	Auto	Temas e Perguntas
6.5	5.8	6.4	6.6	6.1	TRABALHO NO NEGÓCIO
6.7	5.7	6.7	6.9	6.3	Capacidade
6.7	6.0	6.6	6.9	7.0	Esta pessoa é trabalhadora e tem uma boa ética profissional
6.6	5.0	6.6	6.9	6.0	Esta pessoa tem os conhecimentos e as capacidades certos para ser muito eficaz
6.8	6.0	6.8	6.9	6.0	Esta pessoa tem a experiência certa na indústria em que atua para ser muito eficaz
6.3	5.0	6.3	6.4	6.0	Eficiência
6.4		6.3	6.4	6.0	Esta pessoa tem habilidades de organização e de gestão do tempo muito eficazes
6.4		6.5	6.3	6.0	Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento e na gestão das suas prioridades profissionais
6.3	5.0	6.2	6.6	6.0	Esta pessoa usa de forma eficaz os objetivos e os indicadores de desempenho para promover um melhor desempenho
6.3	5.3	6.1	6.5	5.8	Resultados
6.2	5.0	5.8	6.7	6.0	Esta pessoa realiza o trabalho de forma profissional
6.4	5.0	6.3	6.7	6.0	Esta pessoa realiza tarefas difíceis com alto padrão de desempenho
6.3	6.0	6.2	6.4	6.0	Esta pessoa obtém bons resultados consistentemente
6.1	5.0	6.0	6.3	5.0	Esta pessoa realiza um trabalho de elevada qualidade e sem erros
6.7	6.5	6.7	6.8	6.5	Engajamento
6.7	7.0	6.6	6.7	7.0	Esta pessoa tem uma atitude positiva no trabalho
6.8	7.0	6.8	6.7	7.0	Esta pessoa adora fazer a diferença
6.8	6.0	6.8	6.9	6.0	Esta pessoa é assertiva e cheia de energia
6.5	6.0	6.4	6.7	6.0	Esta pessoa é muito competitiva e motivada

Trabalho para o Negócio

Geral	Sup	Par	Sub	Auto	Temas e Perguntas
6.4	5.4	6.3	6.6	6.5	TRABALHO PARA O NEGÓCIO
6.5	6.0	6.4	6.6	6.3	Responsabilização
6.5	6.0	6.6	6.6	6.0	Esta pessoa faz com que as outras assumam responsabilidade pela conclusão do trabalho delas
6.7	6.0	6.6	6.9	7.0	Esta pessoa faz com que as outras assumam a responsabilidade pelos valores e expectativas da organização
6.2	6.0	6.0	6.3	6.0	Esta pessoa identifica e confronta os desempenhos medíocres nos outros
6.4	5.7	6.2	6.7	6.7	Motivação
6.4	6.0	6.2	6.6	7.0	Esta pessoa trabalha arduamente para aumentar o moral
6.5	6.0	6.3	6.7	7.0	Esta pessoa ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo que incentiva as pessoas a aplicarem todo o seu potencial profissional
6.4	5.0	6.0	6.9	6.0	Esta pessoa é eficaz no desenvolvimento e coaching dos outros
6.3	5.0	6.3	6.4	6.3	Estratégia
6.3	5.0	6.4	6.4	6.0	Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento de objetivos ambiciosos de longo prazo
6.3	5.0	6.4	6.4	6.0	Esta pessoa estabelece expectativas elevadas de desempenho e de aperfeiçoamento do desempenho
6.2	5.0	6.0	6.4	7.0	Esta pessoa promove e comunica uma visão a longo prazo para a nossa organização
6.3	5.0	6.2	6.6	6.7	Inovação
6.3	5.0	6.2	6.6	7.0	Esta pessoa procura sempre possibilidades de aperfeiçoamento e de proporcionar resultados melhores
6.3	5.0	6.0	6.6	7.0	Esta pessoa sugere muitas vezes ideias novas e originais
6.3	5.0	6.3	6.6	6.0	Esta pessoa pensa a longo prazo sobre novas oportunidades

Pontuações por Temas

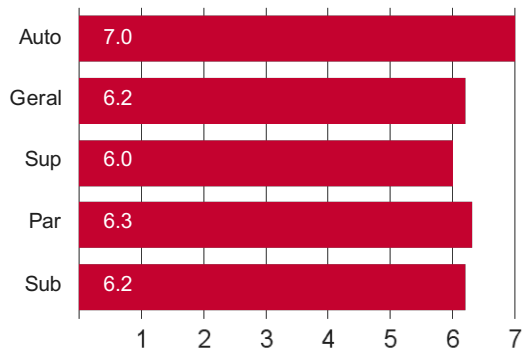
Auto	Geral	Média Global	Sup	Par	Sub	Temas e Perguntas
6.7	6.1	5.6	5.6	6.2	6.1	GESTÃO PESSOAL
7.0	6.2	5.7	6.0	6.3	6.2	Integridade
6.3	5.9	5.5	5.0	5.9	6.0	Resiliência
6.8	6.3	5.5	5.9	6.4	6.4	GESTÃO DE RELACIONAMENTOS
6.8	6.1	5.5	5.8	6.2	6.1	Comunicação
6.5	6.4	5.4	6.0	6.4	6.4	Competências Interpessoais
7.0	6.4	5.4	6.0	6.4	6.4	Trabalho em Equipe
7.0	6.5	5.6	6.0	6.5	6.6	Cliente
6.1	6.5	5.7	5.8	6.4	6.6	TRABALHO NO NEGÓCIO
6.3	6.7	5.9	5.7	6.7	6.9	Capacidade
6.0	6.3	5.5	5.0	6.3	6.4	Eficiência
5.8	6.3	5.7	5.3	6.1	6.5	Resultados
6.5	6.7	5.7	6.5	6.7	6.8	Engajamento
6.5	6.4	5.4	5.4	6.3	6.6	TRABALHO PARA O NEGÓCIO
6.3	6.5	5.4	6.0	6.4	6.6	Responsabilização
6.7	6.4	5.2	5.7	6.2	6.7	Motivação
6.3	6.3	5.3	5.0	6.3	6.4	Estratégia
6.7	6.3	5.5	5.0	6.2	6.6	Inovação

Revisão de Temas e Perguntas

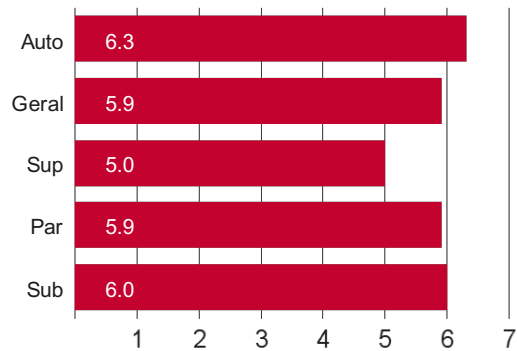
Os gráficos abaixo mostram os seus resultados por tema e por tipo de avaliador.

GESTÃO PESSOAL

Integridade

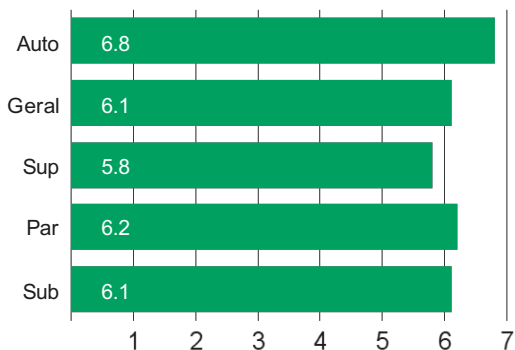


Resiliência

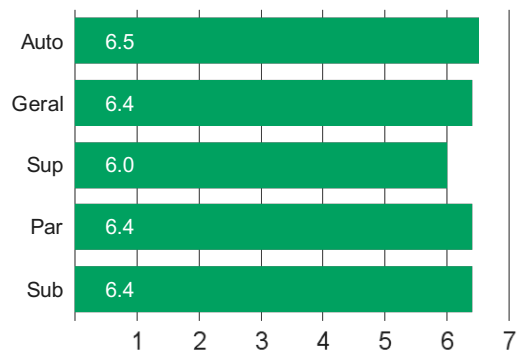


GESTÃO DE RELACIONAMENTOS

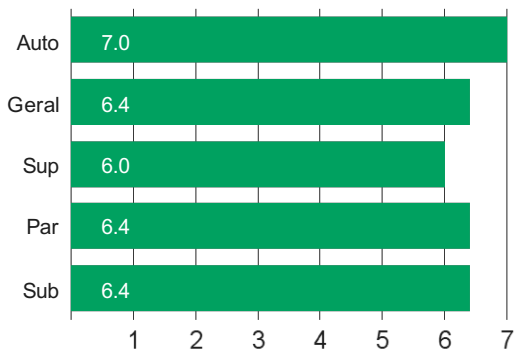
Comunicação



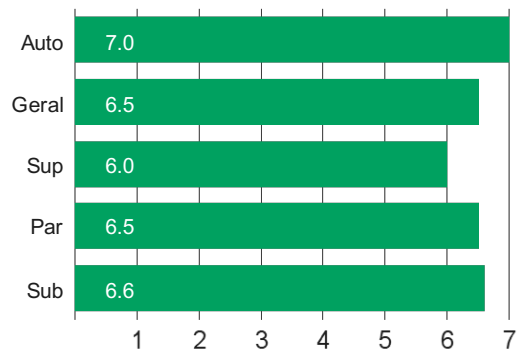
Competências Interpessoais



Trabalho em Equipe

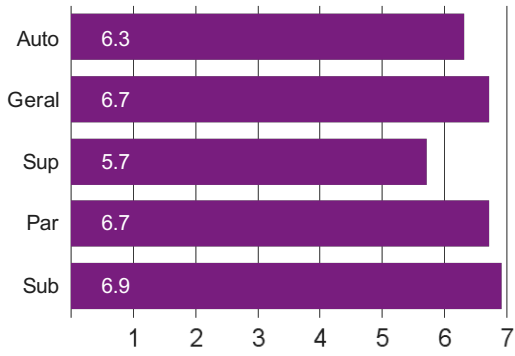


Cliente

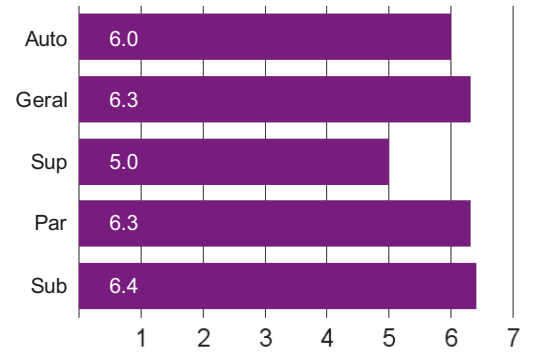


TRABALHO NO NEGÓCIO

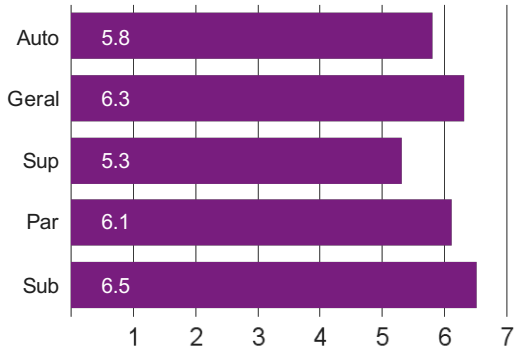
Capacidade



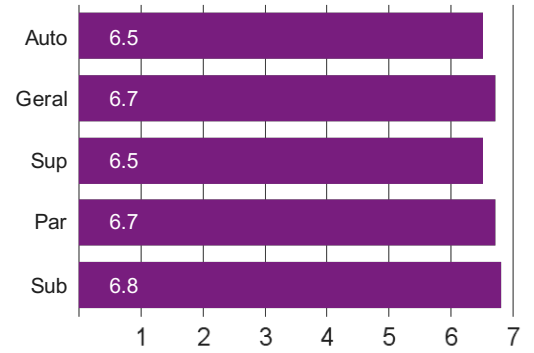
Eficiência



Resultados

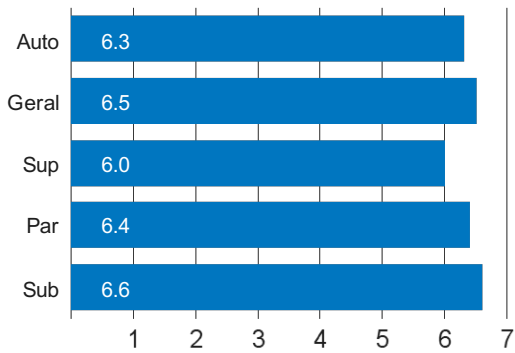


Engajamento

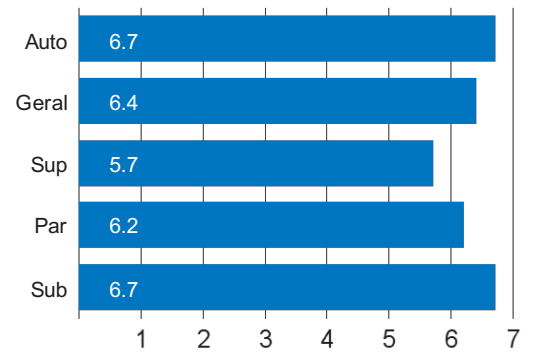


TRABALHO PARA O NEGÓCIO

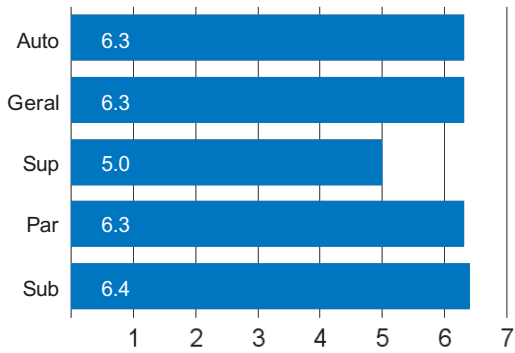
Responsabilização



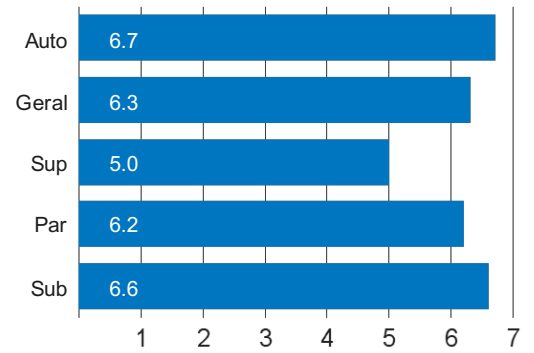
Motivação



Estratégia



Inovação



Pontos Fortes

Os avaliadores deviam selecionar os quatro pontos fortes principais na lista abaixo. O primeiro ponto forte tem peso 4, o segundo tem peso 3, o terceiro 2 e o quarto 1. A pontuação na coluna da direita é a soma das pontuações. Note que os itens do topo da lista indicam que há concordância sobre seus pontos fortes. Uma Pontuação Total em branco indica que nenhum avaliador escolheu esses itens da lista. Pontuações dadas por si próprio não entram no cálculo.

Média Global	Sua classificação	Pontos Fortes	Pontuação Total
10	1	Possui fortes habilidades de liderança	31
22	2	É visionário(a) e estratégico(a)	24
7	3	Tem uma atitude positiva e entusiástica	10
17	4	Estabelece objetivos claros e impulsiona resultados	10
12	5	Tem fortes habilidades de comunicação	9
23	6	É um modelo positivo	8
6	7	Possui elevados padrões éticos e integridade	6
4	8	Tem uma abordagem profissional	6
18	9	É bom(a) para planejar e pensar sobre o longo prazo	5
9	10	É competitivo(a) e determinado(a)	4
26	11	Motiva e inspira a outras pessoas	3
24	12	Toma decisões duras	3
11	13	Forma relacionamentos eficazes	3
5	14	É estável e calmo(a) sob pressão	2
25	15	Confronta desempenhos medíocres	2
3	16	É orientado(a) a ação e faz as coisas acontecerem	2
14	17	Tem fortes habilidades interpessoais	1
20	18	Sugere ideias novas e inovadoras	1
2	19	Trabalha muito e tem uma forte ética profissional	
1	20	Possui capacidades, experiência e conhecimentos técnicos sólidos	
15	21	É organizado(a)	
16	22	É empático(a) e cooperativo(a)	
13	23	É bom(a) para resolver problemas	
8	24	É orientado(a) a clientes e bom(a) no trabalho com eles	
19	25	Revela lealdade	
21	26	Tem bom senso de humor	

Oportunidades de Desenvolvimento

Os avaliadores deviam escolher as quatro principais oportunidades de desenvolvimento na lista abaixo. A primeira oportunidade de desenvolvimento tem peso 4, a segunda tem peso 3, a terceira 2 e a quarta 1. A pontuação na coluna da direita é a soma das pontuações. Preste atenção nos itens no topo da lista, pois os avaliadores concordam que estes itens representam suas oportunidades de desenvolvimento pessoal. Uma Pontuação Total em branco indica que nenhum avaliador escolheu esses itens da lista. Pontuações dadas por si próprio não entram no cálculo.

Média Global	Sua classificação	Oportunidades de desenvolvimento	Pontuação Total
12	1	Ouvir mais e deixar outros falarem	27
1	2	Parar de assumir coisas demais e se sobrecarregar	18
24	3	Ser menos agressivo(a)	9
3	4	Delegar mais	9
7	5	Dar feedbacks adequados	9
2	6	Confrontar desempenhos medíocres	6
11	7	Ter em conta o cenário macro e os objetivos mais amplos da organização	6
10	8	Comunicar-se melhor	5
20	9	Ser mais empático(a)	4
6	10	Compartilhar conhecimentos e recursos	4
15	11	Melhorar suas habilidades de gestão do tempo e organização	3
23	12	Tratar as pessoas de forma justa e sem favoritismos	3
8	13	Estabelecer objetivos e indicadores de desempenho claros	3
16	14	Melhorar suas habilidades de relacionamento com as pessoas	2
4	15	Motivar os outros e elevar o moral	2
18	16	Ser mais aberto(a) a mudanças	2
25	17	Ser menos mal-humorado(a) e controlar seu temperamento	1
14	18	Formar relacionamentos mais eficazes	1
22	19	Ter mais espírito de equipe	
5	20	Mostrar liderança diante dos problemas	
17	21	Ser mais orientado(a) para a ação e para fazer as coisas acontecerem	
13	22	Ser mais assertivo(a)	
19	23	Adquirir melhor conhecimento do trabalho e/ou do setor	
21	24	Dar mais foco aos clientes	
9	25	Estar mais disponível e visível no ambiente de trabalho	
26	26	Ser mais positivo(a)	

Comentários

Esta seção mostra os comentários de todos os avaliadores exatamente como foram escritos. Para aproveitar ao máximo, preste atenção nos tópicos e sugestões que aparecem com mais frequência. Tente ver as informações com objetividade e conciliá-las com as informações das seções de classificação anteriores.

Por favor, descreva os pontos fortes desta pessoa.

- Sup Lida muito bem com pessoas; ótima motivadora; muito ética no trabalho; estabelece metas claras.
- Par Uma ótima chefe de equipe e uma grande implementadora de estratégias; é eficaz em circunstâncias difíceis ou adversas e apoia sua equipe.
- Par Lidera pelo exemplo.
- Par Sua vontade de liderar e ao mesmo tempo sua vontade de aprender
- Par Uma líder motivada e enérgica, íntegra e determinada; incansável na busca de excelência em todos os domínios do trabalho; profundamente leal e apoiadora; comunicadora eficaz com alto QE.
- Par Generosa, bondosa e apaixonada por assistência a idosos.
- Sub Maria é uma líder excepcional, eficaz e dinâmica que inspira as pessoas a darem o seu melhor e desafia o status quo para promover o aperfeiçoamento, a colaboração e a comunicação. Sua energia e motivação em relação a tudo o que faz é contagiante e ela é admirada não somente dentro da organização, mas também no setor de assistência aos idosos como um todo.
- Sub Grande capacidade de liderança; capaz de motivar e desenvolver as pessoas para que elas saiam de sua zona de conforto; empática; grande perspicácia nos negócios e pensamento inovador.
- Sub Depois de trabalhar com Maria nos últimos 5 meses, concluí que ela é: uma inspiração; uma líder fantástica que consegue tirar o melhor de cada um; ela é transparente - você sempre sabe exatamente onde está pisando; aberta a ideias e confia no julgamento dos outros apesar de que discutirá suas ideias; ela tem altas expectativas e ética no trabalho; um prazer trabalhar com e para ela.
- Sub Líder forte, entusiástica e motivada.
- Sub Visão estratégica para a empresa; entusiasmo e paixão pela assistência a idosos; quer fazer a diferença.
- Sub É uma supervisora dinâmica que é uma excelente líder. Ela é capaz de desafiar a equipe e trazer à tona o melhor de cada um; ela pensa no futuro e usa suas redes de contatos para o avanço da organização; Se ela não tem conhecimento sobre algum aspecto do negócio, usará suas redes de contatos e seus colegas para ser aconselhada. Sua fala é convincente.
- Sub Excepcional capacidade de liderança, motivação, determinação e paixão.

Por favor, descreva as oportunidades de desenvolvimento desta pessoa.

- Sup Capacidade de melhorar as habilidades de negociação; falar menos, ouvir mais; ser menos agressiva e mais aberta a críticas, ouvir as ideias das outras pessoas
- Par Ser comunicativa com seus pares; escutar seus pontos de vista sem já possuir opiniões formadas.
- Par Não tenho nenhuma sugestão sobre isto.
- Par Estar atenta às pessoas mais quietas e tentar incluí-las nas discussões e incentivar suas ideias
- Par Obter conhecimentos mais amplos sobre atividades comerciais; obter conhecimentos sobre o planejamento de mais longo prazo dos negócios. Melhorar as habilidades analíticas financeiras para dar suporte à tomada de decisões tão bem em relação a fatores qualitativos quanto a quantitativos.
- Sub Ser mais clara ao comunicar mensagens ou ideias.
- Sub Dar maior ênfase ao feedback sobre o desempenho como um procedimento normal.
- Sub Ser mais paciente com os outros em relação a ouvi-los.
- Sub Reconhecer os fatores de estresse dentro da equipe e as dificuldades das pessoas para alcançar os resultados exigidos.
- Sub A única possibilidade de aperfeiçoamento é que passe algum tempo com os superiores para descobrir o que realmente acontece no local - CEO à paisana. Ela é muito ocupada e precisa considerar a carga de trabalho dos superiores. Ela é fantástica.
- Sub Poderia ouvir mais.

Às vezes, os gestores utilizam seus pontos fortes em excesso . Por exemplo, uma pessoa confiante pode tornar-se arrogante, uma pessoa apaixonada pode tornar-se temperamental e uma pessoa zelosa pode microgerenciar os outros. Há algum ponto forte que esta pessoa use em excesso?

- Sup Maria é entusiasmada e, às vezes, se a pessoa falando com ela não a conhecer bem, pode ter a impressão errada de que ela é dominadora
- Par Nenhum que eu conheça.
- Par Às vezes pode ser excessivamente assertiva e parecer que está sendo controladora. O fato de ela focar com determinação em um assunto pode às vezes ser visto como não ter a mente aberta.
- Par Sua autoconfiança às vezes pode atrapalhar o relacionamento com os outros
- Par Às vezes pode dar muito foco a um só assunto.
- Sub Tem propensão a tornar-se arrogante, mas já está mais consciente desse seu comportamento.
- Sub Personalidade exuberante que às vezes pode ser intimidadora.
- Sub Não que eu saiba.
- Sub Maria tem expectativas e padrões elevados, não só em relação a ela, mas também em relação aos outros, podendo ser muito difícil acompanhá-la.
- Sub Não.
- Sub Ela não usa excessivamente os seus pontos fortes.
- Sub Comunicar-se com tanta eficácia e tão rapidamente que os outros nem conseguem acompanhar é frustrante para Maria.

Plano de Desenvolvimento

Esta seção disponibiliza uma área para você criar um plano de desenvolvimento pessoal. Este plano deve incluir comportamentos que você quer continuar tendo, começar a ter e parar de ter. Estas ações devem ser possíveis de realizar e devem representar mudanças que você gostaria de fazer. Anote-as e consulte-as para verificar seu progresso.

Continuar

-

-

-

Começar

-

-

-

Parar

-

-

-

Gestão Pessoal

A tabela abaixo contém os desvios padrão e as distribuições de frequência por grupo de avaliadores para cada um dos 50 itens. Um desvio padrão indica que, em uma distribuição normal de classificações, 68% dos avaliadores atribuíram uma classificação na faixa delimitada pelo valor do DP acima e abaixo da média para esse item. Por exemplo, com uma média de 5,9 e um DP de 1,1, 68% dos avaliadores em uma distribuição normal atribuíram uma pontuação entre 4,8 e 7,0. As colunas abaixo dos números 1 a 7 e N/A contêm o número de vezes que o número indicado da escala de classificação foi selecionado por cada grupo de avaliadores, por item.

Integridade											
Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa trata as outras com respeito	6.2	0.8	Sup						1		
			Par					4	1		
			Sub					3		4	
Esta pessoa comporta-se de acordo com padrões éticos muito elevados	6.4	0.5	Sup						1		
			Par					3	2		
			Sub					4	3		
Esta pessoa é sempre franca e direta e comunica-se de forma sincera	6.4	0.7	Sup						1		
			Par					2	3		
			Sub					1	3	3	
Esta pessoa trata as pessoas de forma justa e sem favoritismos	6.1	0.9	Sup						1		
			Par					2	1	2	
			Sub					2	2	3	
Esta pessoa aplica de forma consistente as políticas da nossa organização para evitar duplicidade de critérios	6.2	0.7	Sup						1		
			Par					3	2		
			Sub					2	2	3	

Gestão Pessoal

Resiliência

Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa é educada e cortês, nunca é rude ou ríspida	5.4	1.3	Sup					1			
			Par			1	2	1	1		
			Sub		1	1	2		3		
Esta pessoa é calma e tranquila, não é emocionalmente instável ou mal-humorada	5.8	1.2	Sup					1			
			Par					1	3	1	
			Sub		1		2		4		
Esta pessoa está muito consciente das oportunidades de desenvolvimento pessoal	6.2	1.2	Sup					1			
			Par				1		1	3	
			Sub				1		1	5	
Esta pessoa gerencia as emoções de forma madura e inteligente em situações de estresse	6.2	0.9	Sup					1			
			Par					1	1	2	1
			Sub					2	1	4	

Gestão de Relacionamentos

Comunicação

Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa expõe claramente ideias e conceitos verbalmente	6.9	1.3	Sup					1			
			Par				1	2	2		
			Sub			1		2		4	
Esta pessoa tem competências de comunicação muito boas	6.1	1.0	Sup						1		
			Par				1	1	3		
			Sub				1	2	1	3	
Esta pessoa tem habilidades fortes de negociação e influência	6.2	0.8	Sup						1		
			Par				1	2	2		
			Sub				2	1	4		
Esta pessoa compartilha informações e mantém as pessoas informadas	6.2	0.7	Sup						1		
			Par				1	3	1		
			Sub				1	2	4		

Competências Interpessoais

Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
O comportamento desta pessoa constitui um exemplo positivo para os outros	6.6	0.7	Sup						1		
			Par					1	1	3	
			Sub						1	5	1
Esta pessoa tem excelentes habilidades interpessoais	6.5	0.7	Sup						1		
			Par						2	3	
			Sub					1	2	4	
Esta pessoa faz com que as pessoas se sintam valorizadas	6.4	0.8	Sup						1		
			Par					1	1	3	
			Sub					1	2	4	
Esta pessoa é sempre amigável, acolhedora e atenciosa no relacionamento com os outros	6.0	1.0	Sup						1		
			Par					1	2	2	
			Sub				1	2	1	3	

Gestão de Relacionamentos

Trabalho em Equipe

Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa gera confiança e lealdade nos outros	6.2	0.8	Sup						1		
			Par				2	1	2		
			Sub					1	3	3	
Esta pessoa compartilha recursos, conhecimentos e tempo de forma adequada	6.5	0.5	Sup						1		
			Par						1	3	1
			Sub							4	3
Esta pessoa incentiva as que trabalham em áreas diferentes a unirem esforços para alcançar objetivos comuns	6.5	0.7	Sup						1		
			Par						2	3	
			Sub					1	2	4	
Esta pessoa forma relacionamentos muito fortes com os outros	6.4	0.8	Sup						1		
			Par					1	1	3	
			Sub					1	2	4	

Cliente

Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa é entusiástica quanto ao aperfeiçoamento do serviço aos clientes	6.6	0.5	Sup						1		
			Par						2	3	
			Sub							2	5
Esta pessoa tomou iniciativas para promover um foco no serviço aos clientes em sua área de trabalho	6.5	0.5	Sup						1		
			Par						2	3	
			Sub							3	4
Esta pessoa usa os feedbacks dos clientes para melhorar o desempenho	6.5	0.7	Sup						1		
			Par					1	1	3	
			Sub							3	4

Trabalho no Negócio

Capacidade

Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa é trabalhadora e tem uma boa ética profissional	6.7	0.5	Sup						1		
			Par						2	3	
			Sub						1	6	
Esta pessoa tem os conhecimentos e as capacidades certos para ser muito eficaz	6.6	0.7	Sup					1			
			Par						2	3	
			Sub						1	6	
Esta pessoa tem a experiência certa na indústria em que atua para ser muito eficaz	6.8	0.4	Sup						1		
			Par						1	4	
			Sub						1	6	

Eficiência

Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa tem habilidades de organização e de gestão do tempo muito eficazes	6.4	0.8	Sup								1
			Par					1	1	2	1
			Sub					1	2	4	
Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento e na gestão das suas prioridades profissionais	6.4	0.7	Sup								1
			Par						2	2	1
			Sub					1	3	3	
Esta pessoa usa de forma eficaz os objetivos e os indicadores de desempenho para promover um melhor desempenho	6.3	0.9	Sup					1			
			Par				1		1	3	
			Sub						3	4	

Trabalho no Negócio

Resultados

Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa realiza o trabalho de forma profissional	6.2	0.8	Sup					1			
			Par				2	2	1		
			Sub						2	5	
Esta pessoa realiza tarefas difíceis com alto padrão de desempenho	6.4	0.8	Sup					1			
			Par				1	1	2	1	
			Sub						2	5	
Esta pessoa obtém bons resultados consistentemente	6.3	0.8	Sup						1		
			Par				1	2	2		
			Sub				1	2	4		
Esta pessoa realiza um trabalho de elevada qualidade e sem erros	6.1	0.7	Sup					1			
			Par				1	2	1	1	
			Sub						5	2	

Engajamento

Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa tem uma atitude positiva no trabalho	6.7	0.5	Sup							1	
			Par						2	3	
			Sub							2	5
Esta pessoa adora fazer a diferença	6.8	0.4	Sup							1	
			Par						1	4	
			Sub							2	5
Esta pessoa é assertiva e cheia de energia	6.8	0.4	Sup						1		
			Par						1	4	
			Sub							1	6
Esta pessoa é muito competitiva e motivada	6.5	0.7	Sup						1		
			Par					1	1	3	
			Sub						2	5	

Trabalho para o Negócio

Responsabilização

Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa faz com que as outras assumam responsabilidade pela conclusão do trabalho delas	6.5	0.5	Sup						1		
			Par						2	3	
			Sub						3	4	
Esta pessoa faz com que as outras assumam a responsabilidade pelos valores e expectativas da organização	6.7	0.6	Sup						1		
			Par					1		4	
			Sub						1	6	
Esta pessoa identifica e confronta os desempenhos medíocres nos outros	6.2	1.1	Sup						1		
			Par				1	1		3	
			Sub					2	1	4	

Motivação

Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa trabalha arduamente para aumentar o moral	6.4	0.7	Sup						1		
			Par					1	2	2	
			Sub						3	4	
Esta pessoa ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo que incentiva as pessoas a aplicarem todo o seu potencial profissional	6.5	0.7	Sup						1		
			Par					1	1	2	1
			Sub						2	5	
Esta pessoa é eficaz no desenvolvimento e coaching dos outros	6.4	1.0	Sup					1			
			Par				1		1	2	1
			Sub						1	6	

Trabalho para o Negócio

Estratégia

Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento de objetivos ambiciosos de longo prazo	6.3	0.9	Sup					1			
			Par					1	1	3	
			Sub					1	2	4	
Esta pessoa estabelece expectativas elevadas de desempenho e de aperfeiçoamento do desempenho	6.3	0.8	Sup					1			
			Par					1	1	3	
			Sub						4	3	
Esta pessoa promove e comunica uma visão a longo prazo para a nossa organização	6.2	0.8	Sup					1			
			Par					2	1	2	
			Sub						4	3	

Inovação

Item	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa procura sempre possibilidades de aperfeiçoamento e de proporcionar resultados melhores	6.3	0.9	Sup					1			
			Par				1		1	3	
			Sub						3	4	
Esta pessoa sugere muitas vezes ideias novas e originais	6.3	1.0	Sup					1			
			Par				1		1	2	1
			Sub						3	4	
Esta pessoa pensa a longo prazo sobre novas oportunidades	6.3	0.9	Sup					1			
			Par					1	1	2	1
			Sub					1	1	5	

Apêndice II

Frequência dos Avaliadores por Pontos Fortes e Oportunidades

Os avaliadores tiveram que escolher os quatro principais pontos fortes e oportunidades das listas abaixo. A primeira seleção por avaliador tem peso 4, a segunda tem peso 3, a terceira 2 e a quarta 1. A pontuação total na coluna da direita é a soma das pontuações. Os totais nas colunas 1 a 4 mostram o número de vezes que cada item recebeu aquele peso.

Pontos Fortes	1	2	3	4	Pontuação Total
Possui fortes habilidades de liderança		2	5	3	31
É visionário(a) e estratégico(a)	1		1	5	24
Tem uma atitude positiva e entusiástica	2	1	2		10
Estabelece objetivos claros e impulsiona resultados	2	2		1	10
Tem fortes habilidades de comunicação	1			2	9
É um modelo positivo	2		2		8
Possui elevados padrões éticos e integridade		1		1	6
Tem uma abordagem profissional		1		1	6
É bom(a) para planejar e pensar sobre o longo prazo		1	1		5
É competitivo(a) e determinado(a)	1		1		4
Motiva e inspira a outras pessoas			1		3
Toma decisões duras	1	1			3
Forma relacionamentos eficazes	1	1			3
É estável e calmo(a) sob pressão		1			2
Confronta desempenhos medíocres		1			2
É orientado(a) a ação e faz as coisas acontecerem		1			2
Tem fortes habilidades interpessoais	1				1
Sugere ideias novas e inovadoras	1				1
Trabalha muito e tem uma forte ética profissional					
Possui capacidades, experiência e conhecimentos técnicos sólidos					
É organizado(a)					
É empático(a) e cooperativo(a)					
É bom(a) para resolver problemas					
É orientado(a) a clientes e bom(a) no trabalho com eles					
Revela lealdade					
Tem bom senso de humor					

Oportunidades de desenvolvimento	1	2	3	4	Pontuação Total
Ouvir mais e deixar outros falarem		2	1	5	27
Parar de assumir coisas demais e se sobrecarregar	1	1	1	3	18
Ser menos agressivo(a)		1	1	1	9
Delegar mais		1	1	1	9
Dar feedbacks adequados		1	1	1	9
Confrontar desempenhos medíocres			2		6
Ter em conta o cenário macro e os objetivos mais amplos da organização		1		1	6
Comunicar-se melhor	1			1	5
Ser mais empático(a)	1		1		4
Compartilhar conhecimentos e recursos	2	1			4
Melhorar suas habilidades de gestão do tempo e organização			1		3
Tratar as pessoas de forma justa e sem favoritismos			1		3
Estabelecer objetivos e indicadores de desempenho claros			1		3
Melhorar suas habilidades de relacionamento com as pessoas		1			2
Motivar os outros e elevar o moral	2				2
Ser mais aberto(a) a mudanças		1			2
Ser menos mal-humorado(a) e controlar seu temperamento	1				1
Formar relacionamentos mais eficazes	1				1
Ter mais espírito de equipe					
Mostrar liderança diante dos problemas					
Ser mais orientado(a) para a ação e para fazer as coisas acontecerem					
Ser mais assertivo(a)					
Adquirir melhor conhecimento do trabalho e/ou do setor					
Dar mais foco aos clientes					
Estar mais disponível e visível no ambiente de trabalho					
Ser mais positivo(a)					