

Relatório Hogan 360°



Maria Sample de Empresa Amostra

2016-10-2



Este relatório é confidencial e não pode ser distribuído sem autorização.

© 2016 Peter Berry Consultancy Pty Ltd

Avaliadores

Responsáveis (Res)	1
Colegas (Col)	5
Subordinados (Sub)	7
Próprio	1
Total	14

Empresa Amostra

Leitura e Interpretação do Seu Relatório

Este relatório constitui uma oportunidade valiosa para receber avaliações dos seus colegas e recordar 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, 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 possibilidades de aperfeiçoamento.

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

Use o plano de aperfeiçoamento da última página deste folheto para se empenhar em criar 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

Tendo em conta os resultados de milhares de responsáveis, os termos de comparação são os seguintes:

10.º percentil	25.º percentil	50.º percentil	75.º percentil	90.º percentil
4.8	5.2	5.5	5.8	6.0

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 minimamente a pessoa
2	Não descreve nada bem a pessoa
3	Não descreve bem a pessoa
4	Descreve mais ou menos a pessoa
5	Descreve bem a pessoa
6	Descreve muito bem a pessoa
7	Descreve exatamente a pessoa
N/A	Não aplicável / Não observado

Classificação Global por Elemento

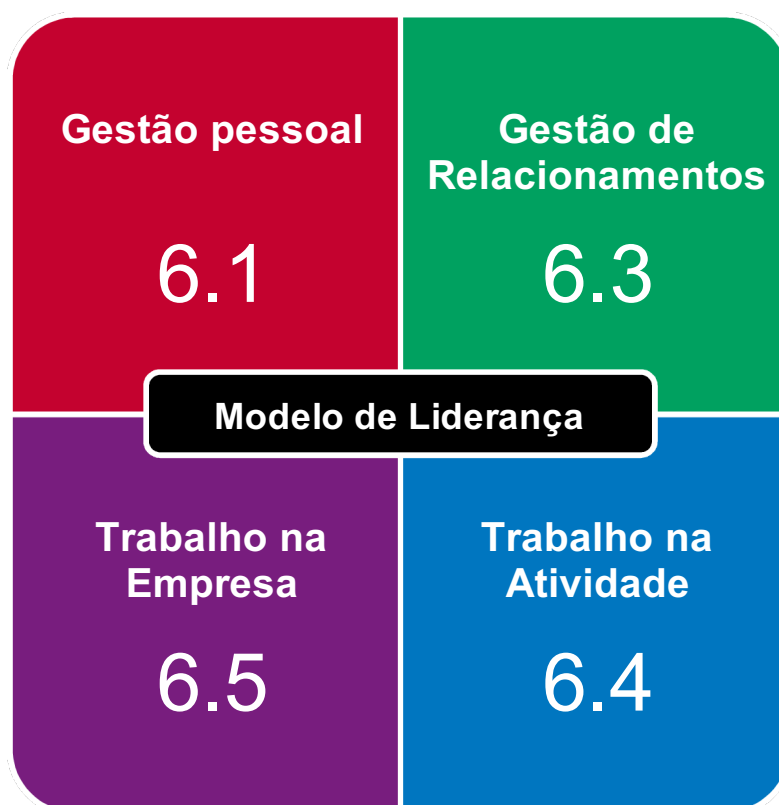
O formulário de classificação inclui 50 elementos avaliados em uma escala de 1 a 7 (consulte a escala de avaliação na página anterior). A tabela abaixo contém os elementos por ordem decrescente. Leia-os para identificar eventuais temas comuns entre os elementos com maior e menor classificação. A pontuação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

Posição	A Sua Pontuação	Pontuação Média Global	Elemento
1	6.8	5.9	Esta pessoa tem a experiência certa no setor para ser muito eficaz
2	6.8	5.7	Esta pessoa adora fazer a diferença
3	6.8	5.6	Esta pessoa é assertiva e enérgica
4	6.7	6.0	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	5.2	Esta pessoa responsabiliza as outras 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	5.6	Esta pessoa é entusiástica quanto ao aperfeiçoamento do serviço de apoio 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 competências interpessoais
11	6.5	5.4	Esta pessoa partilha de forma adequada recursos, conhecimentos e tempo
12	6.5	5.4	Esta pessoa incentiva as que trabalham em áreas diferentes a unir esforços para alcançar objetivos comuns
13	6.5	5.5	Esta pessoa tomou iniciativas para promover a centragem no serviço de apoio aos clientes na sua área de trabalho
14	6.5	5.4	Esta pessoa usa as opiniões dos clientes para promover um melhor desempenho
15	6.5	5.5	Esta pessoa é muito competitiva e motivada
16	6.5	5.4	Esta pessoa responsabiliza as outras pela conclusão do trabalho delas
17	6.5	5.2	Esta pessoa ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo que incentiva as pessoas a tirar partido de todo o seu potencial profissional
18	6.4	5.9	Esta pessoa comporta-se de acordo com padrões éticos muito elevados
19	6.4	5.6	Esta pessoa é sempre franca e direta e comunica de forma sincera
20	6.4	5.3	Esta pessoa faz com que as pessoas se sintam valorizadas
21	6.4	5.2	Esta pessoa gera relacionamentos muito fortes com os outros
22	6.4	5.4	Esta pessoa tem competências de organização e de gestão do tempo muito eficazes
23	6.4	5.4	Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento e na gestão das suas prioridades profissionais
24	6.4	5.7	Esta pessoa executa tarefas difíceis com um nível elevado

Posição	A Sua Pontuação	Pontuação Média Global	Elemento
25	6.4	5.2	Esta pessoa trabalha arduamente para aumentar o moral
26	6.4	5.2	Esta pessoa é eficaz na formação e no aperfeiçoamento das outras
27	6.3	5.3	Esta pessoa usa de forma eficaz os objetivos e os indicadores de desempenho para promover um melhor desempenho
28	6.3	5.6	Esta pessoa obtém de forma constante bons resultados
29	6.3	5.2	Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento de objetivos ambiciosos a longo prazo
30	6.3	5.4	Esta pessoa estabelece expectativas elevadas de desempenho e de aperfeiçoamento do desempenho
31	6.3	5.3	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 nas 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 dualidades de critério
36	6.2	5.3	Esta pessoa está muito ciente das possibilidades de aperfeiçoamento pessoal
37	6.2	5.5	Esta pessoa gere as emoções de forma madura e inteligente em situações de stress
38	6.2	5.4	Esta pessoa tem fortes competências em termos negociais e de persuasão
39	6.2	5.3	Esta pessoa partilha informações e mantém as pessoas informadas
40	6.2	5.5	Esta pessoa gera confiança e lealdade nos outros
41	6.2	5.8	Esta pessoa realiza o trabalho de forma profissional
42	6.2	5.1	Esta pessoa deteta e contesta os desempenhos medíocres nas outras
43	6.2	5.4	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 muito boas competências de comunicação
46	6.1	5.5	Esta pessoa realiza um trabalho de elevada qualidade e sem erros
47	6.0	5.5	Esta pessoa é sempre amistosa, 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 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 secção anterior está ligada a um dos quatro quadrantes do Modelo de Liderança.



Gestão pessoal é referente à consciência de si próprio e ao autocontrolo, à gestão do stress, 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 gira a si mesmo e cuide da sua imagem e da sua reputação.

Gestão de Relacionamentos é referente à capacidade de alcançar melhores resultados relacionando-se de forma mais eficaz. 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 do da sua equipa, o qual, por sua vez, depende da participação desta.

Trabalho na Empresa refere-se à experiência, à capacidade e à 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 atempada e eficiente.

Trabalho na Atividade refere-se à adição de mais-valias através da inovação e do planeamento estratégico e da constituição de equipas motivadas e responsáveis. O sucesso nesta área pode implicar o planeamento a longo prazo para se alcançar vantagens competitivas e a obtenção de resultados através de culturas de alto desempenho. Implementar mudanças requer passar mais tempo na empresa, ter um ciclo de planeamento, efetuar revisões regulares do planeamento e estimular quem tem desempenhos medíocres.

Combinações de Competências

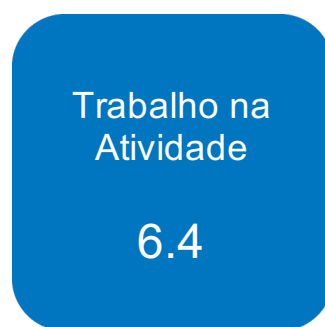
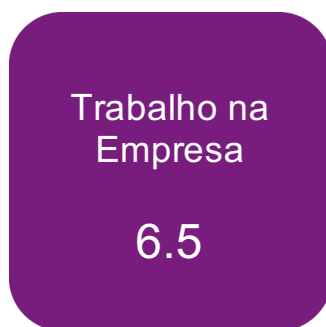
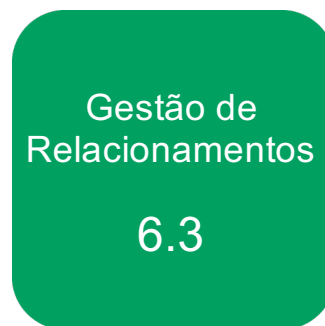
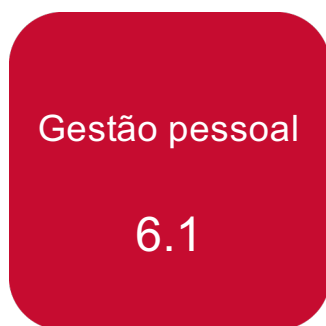
A combinação das pontuações da Gestão pessoal e da Gestão de Relacionamentos constitui a pontuação em Competências Comportamentais. De igual modo, a combinação da pontuação em Trabalho na Empresa e em Trabalho na Atividade constitui a pontuação em Competências Empresariais.

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 equipas e partes interessadas. Os mais pontuados demonstram normalmente 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 deslizes.



Competências

Empresariais

6.4

A combinação de Competências Empresariais abrange o uso da capacidade cognitiva (QI) para conseguir o equilíbrio correto entre o Trabalho na Empresa (operacional) e o Trabalho na Atividade (estratégico) para otimizar resultados no dia-a-dia e a mais longo prazo. Os mais pontuados demonstram normalmente capacidade técnica para alcançar a excelência operacional e dos serviços e visão estratégica para promover o cenário macro. É necessário foco estratégico para alcançar resultados ótimos através de culturas de alto desempenho.

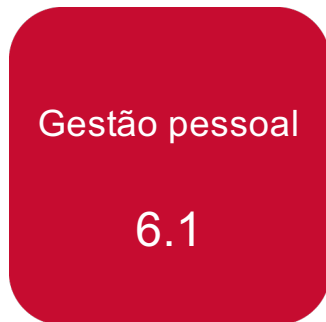
Combinações de Competências

A combinação da pontuação em Gestão pessoal e em Trabalho na Empresa forma a pontuação em Competências de Gestão. De igual modo, a combinação da pontuação em Gestão de Relacionamentos e em Trabalho na Atividade forma a pontuação em Competências de Liderança.

Competências de Gestão

6.3

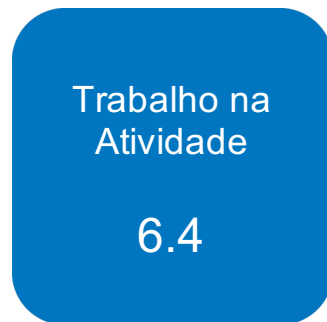
A combinação de Competências de Gestão reflete o mundo do responsável corrente, em que é necessário ter honestidade e resiliência para maximizar a capacidade, a eficiência e o espírito positivo para obter resultados sólidos. Os mais pontuados alcançam normalmente a excelência operacional e dos serviços de forma atempada e eficiente e são responsabilizados pelos desempenhos através das avaliações.



Competências de Liderança

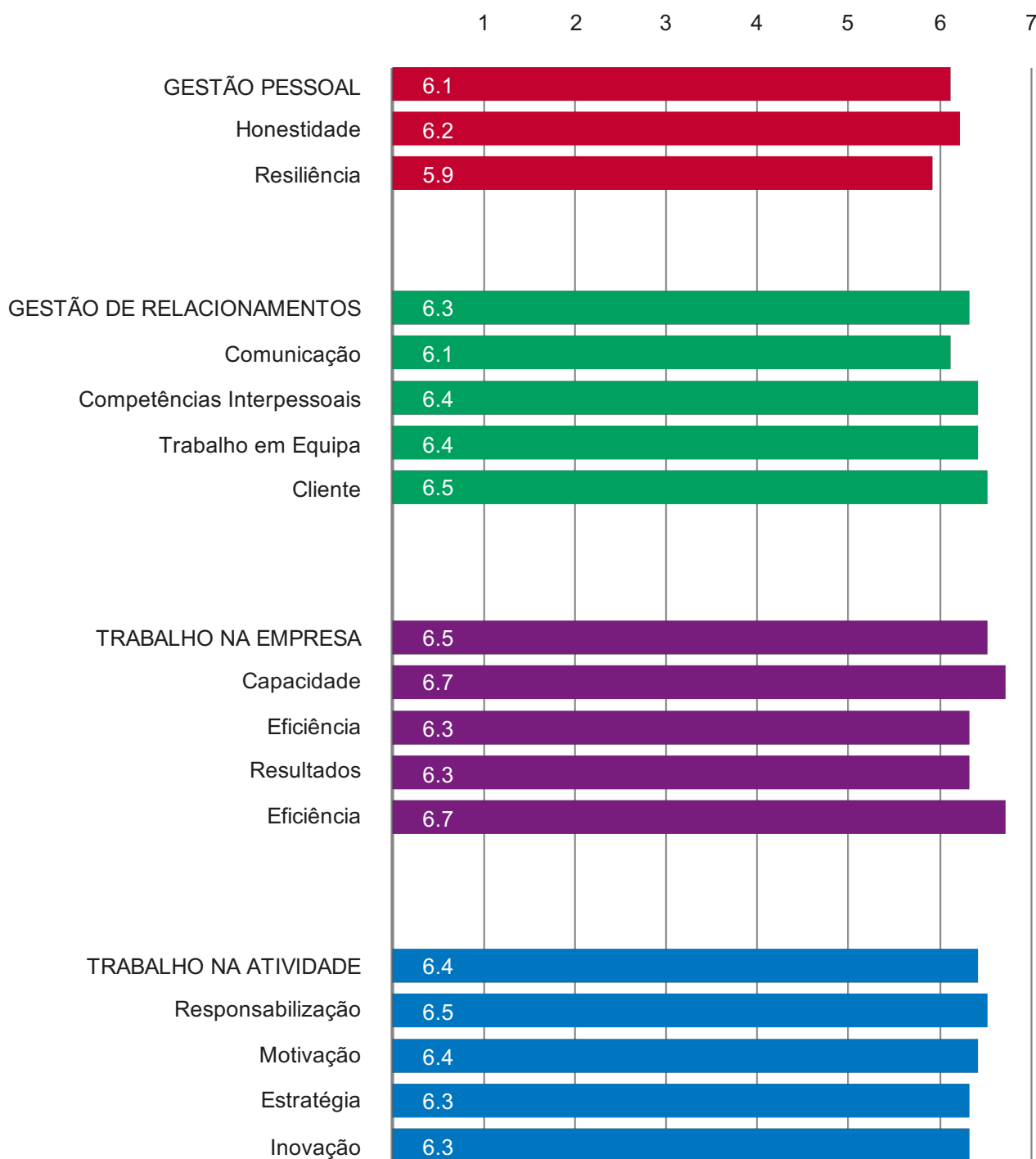
6.3

A combinação de Competências de Liderança apresenta o cenário macro do líder que arranja tempo para gerar a participação das partes interessadas em torno de objetivos estratégicos. Os mais pontuados criam normalmente relações de confiança e lealdade e motivam os outros para alcançarem objetivos estratégicos. Tem a ver com parcerias que alcançam inovação e um desempenho de topo.



Competências de Liderança

O gráfico abaixo apresenta a sua pontuação nas quatro competências de liderança e nas respectivas componentes.



Gestão pessoal

Global	Res	Col	Sub	Próprio	Temas e Perguntas
6.1	4.7	5.7	6.6	6.7	GESTÃO PESSOAL
6.2	5.4	6.0	6.6	7.0	Honestidade
6.2	5.0	5.6	6.7	7.0	Esta pessoa trata as outras com respeito
6.4	6.0	6.2	6.6	7.0	Esta pessoa comporta-se de acordo com padrões éticos muito elevados
6.4	5.0	6.2	6.7	7.0	Esta pessoa é sempre franca e direta e comunica de forma sincera
6.1	5.0	5.8	6.4	7.0	Esta pessoa trata as pessoas de forma justa e sem favoritismos
6.2	6.0	6.0	6.4	7.0	Esta pessoa aplica de forma consistente as políticas da nossa organização para evitar dualidades de critério
5.9	3.8	5.3	6.6	6.3	Resiliência
5.4	3.0	4.6	6.3	6.0	Esta pessoa é educada e cortês, nunca é rude ou ríspida
5.8	3.0	5.2	6.7	6.0	Esta pessoa é calma e tranquila, não é instável ou mal-humorada
6.2	4.0	5.8	6.9	6.0	Esta pessoa está muito ciente das possibilidades de aperfeiçoamento pessoal
6.2	5.0	5.8	6.6	7.0	Esta pessoa gere as emoções de forma madura e inteligente em situações de stress

As pontuações das Autoavaliações e das Classificações de Responsáveis, quando aplicável, são sempre apresentadas quando tiver sido fornecida resposta. Contudo, para proteger o anonimato, as pontuações de outros grupos de avaliadores só são apresentadas quando tiver havido duas ou mais respostas. Se tiver havido menos de duas respostas, é indicado N/A.

Caso surjam células em branco no relatório, isso significa que nenhum avaliador atribuiu pontuação a esse elemento.

Gestão de Relacionamentos

Global	Res	Col	Sub	Próprio	Temas e Perguntas
6.3	5.7	5.9	6.7	6.8	GESTÃO DE RELACIONAMENTOS
6.1	4.5	5.8	6.6	6.8	Comunicação
5.9	3.0	5.6	6.6	6.0	Esta pessoa expõe claramente ideias e conceitos verbalmente
6.1	4.0	6.0	6.4	7.0	Esta pessoa tem muito boas competências de comunicação
6.2	5.0	5.8	6.7	7.0	Esta pessoa tem fortes competências em termos negociais e de persuasão
6.2	6.0	5.6	6.7	7.0	Esta pessoa partilha informações e mantém as pessoas informadas
6.4	6.0	6.0	6.7	6.5	Competências Interpessoais
6.6		6.2	6.9	7.0	O comportamento desta pessoa constitui um exemplo positivo para os outros
6.5	6.0	6.4	6.6	6.0	Esta pessoa tem excelentes competências interpessoais
6.4	7.0	6.0	6.6	6.0	Esta pessoa faz com que as pessoas se sintam valorizadas
6.0	5.0	5.2	6.7	7.0	Esta pessoa é sempre amistosa, acolhedora e atenciosa no relacionamento com os outros
6.4	6.5	5.9	6.6	7.0	Trabalho em Equipa
6.2	6.0	5.6	6.6	7.0	Esta pessoa gera confiança e lealdade nos outros
6.5	6.0	6.3	6.7	7.0	Esta pessoa partilha de forma adequada recursos, conhecimentos e tempo
6.5	7.0	6.2	6.6	7.0	Esta pessoa incentiva as que trabalham em áreas diferentes a unir esforços para alcançar objetivos comuns
6.4	7.0	5.8	6.7	7.0	Esta pessoa gera relacionamentos muito fortes com os outros
6.5	6.0	6.2	6.9	7.0	Cliente
6.6	6.0	6.4	6.9	7.0	Esta pessoa é entusiástica quanto ao aperfeiçoamento do serviço de apoio aos clientes
6.5	6.0	6.2	6.9	7.0	Esta pessoa tomou iniciativas para promover a centragem no serviço de apoio aos clientes na sua área de trabalho
6.5	6.0	6.0	6.9	7.0	Esta pessoa usa as opiniões dos clientes para promover um melhor desempenho

Trabalho na Empresa

Global	Res	Col	Sub	Próprio	Temas e Perguntas
6.5	6.5	6.1	6.7	6.1	TRABALHO NA EMPRESA
6.7	7.0	6.4	6.9	6.3	Capacidade
6.7	7.0	6.4	6.9	7.0	Esta pessoa é trabalhadora e tem uma boa ética profissional
6.6	7.0	6.2	6.9	6.0	Esta pessoa tem os conhecimentos e as capacidades certos para ser muito eficaz
6.8	7.0	6.6	6.9	6.0	Esta pessoa tem a experiência certa no setor para ser muito eficaz
6.3	6.0	5.8	6.7	6.0	Eficiência
6.4	6.0	6.0	6.6	6.0	Esta pessoa tem competências de organização e de gestão do tempo muito eficazes
6.4	6.0	5.7	6.7	6.0	Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento e na gestão das suas prioridades profissionais
6.3	6.0	5.8	6.7	6.0	Esta pessoa usa de forma eficaz os objetivos e os indicadores de desempenho para promover um melhor desempenho
6.3	6.3	5.7	6.6	5.8	Resultados
6.2	6.0	5.8	6.6	6.0	Esta pessoa realiza o trabalho de forma profissional
6.4	7.0	5.5	6.9	6.0	Esta pessoa executa tarefas difíceis com um nível elevado
6.3	6.0	5.8	6.7	6.0	Esta pessoa obtém de forma constante bons resultados
6.1	6.0	5.5	6.4	5.0	Esta pessoa realiza um trabalho de elevada qualidade e sem erros
6.7	6.8	6.6	6.8	6.5	Participação
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	7.0	6.6	6.9	6.0	Esta pessoa é assertiva e enérgica
6.5	6.0	6.2	6.9	6.0	Esta pessoa é muito competitiva e motivada

Trabalho na Atividade

Global	Res	Col	Sub	Próprio	Temas e Perguntas
6.4	6.1	5.9	6.7	6.5	TRABALHO NA EMPRESA
6.5	6.0	6.3	6.7	6.3	Responsabilização
6.5	6.0	6.4	6.7	6.0	Esta pessoa responsabiliza as outras pela conclusão do trabalho delas
6.7	7.0	6.2	7.0	7.0	Esta pessoa responsabiliza as outras pelos valores e expectativas da organização
6.2	5.0	6.2	6.3	6.0	Esta pessoa deteta e contesta os desempenhos medíocres nas outras
6.4	6.7	6.0	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	7.0	6.3	6.6	7.0	Esta pessoa ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo que incentiva as pessoas a tirar partido de todo o seu potencial profissional
6.4	7.0	5.5	6.9	6.0	Esta pessoa é eficaz na formação e no aperfeiçoamento das outras
6.3	6.0	5.8	6.6	6.3	Estratégia
6.3	6.0	6.0	6.6	6.0	Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento de objetivos ambiciosos a longo prazo
6.3	6.0	6.0	6.6	6.0	Esta pessoa estabelece expectativas elevadas de desempenho e de aperfeiçoamento do desempenho
6.2	6.0	5.4	6.7	7.0	Esta pessoa promove e comunica uma visão a longo prazo para a nossa organização
6.3	5.7	5.6	6.8	6.7	Inovação
6.3	6.0	5.8	6.7	7.0	Esta pessoa procura sempre possibilidades de aperfeiçoamento e de proporcionar resultados melhores
6.3	6.0	5.3	6.9	7.0	Esta pessoa sugere muitas vezes ideias novas e originais
6.3	5.0	5.8	6.9	6.0	Esta pessoa pensa a longo prazo nas novas oportunidades

Pontuações por Temas

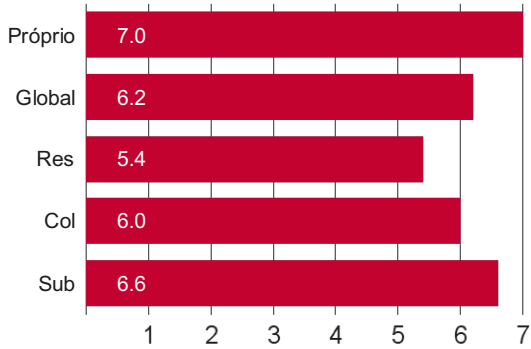
Próprio	Global	Média Global	Res	Col	Sub	Temas e Perguntas
6.7	6.1	5.6	4.7	5.7	6.6	GESTÃO PESSOAL
7.0	6.2	5.7	5.4	6.0	6.6	Honestidade
6.3	5.9	5.5	3.8	5.3	6.6	Resiliência
6.8	6.3	5.4	5.7	5.9	6.7	GESTÃO DE RELACIONAMENTOS
6.8	6.1	5.4	4.5	5.8	6.6	Comunicação
6.5	6.4	5.4	6.0	6.0	6.7	Competências Interpessoais
7.0	6.4	5.3	6.5	5.9	6.6	Trabalho em Equipa
7.0	6.5	5.5	6.0	6.2	6.9	Cliente
6.1	6.5	5.6	6.5	6.1	6.7	TRABALHO NA EMPRESA
6.3	6.7	5.9	7.0	6.4	6.9	Capacidade
6.0	6.3	5.4	6.0	5.8	6.7	Eficiência
5.8	6.3	5.7	6.3	5.7	6.6	Resultados
6.5	6.7	5.6	6.8	6.6	6.8	Participação
6.5	6.4	5.3	6.1	5.9	6.7	TRABALHO NA ATIVIDADE
6.3	6.5	5.2	6.0	6.3	6.7	Responsabilização
6.7	6.4	5.2	6.7	6.0	6.7	Motivação
6.3	6.3	5.3	6.0	5.8	6.6	Estratégia
6.7	6.3	5.4	5.7	5.6	6.8	Inovação

Revisão de Temas e Perguntas

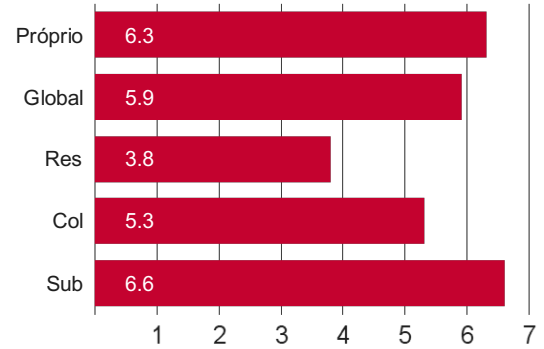
Os gráficos abaixo mostram os seus resultados por tema e por tipo de avaliador.

GESTÃO PESSOAL

Honestidade

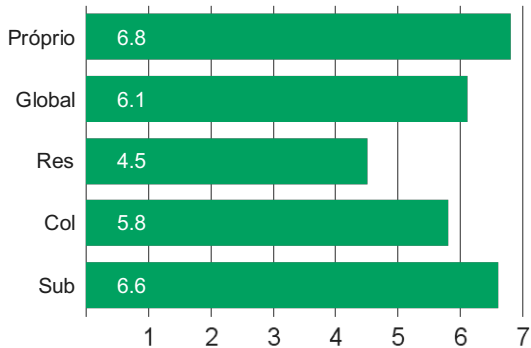


Resiliência

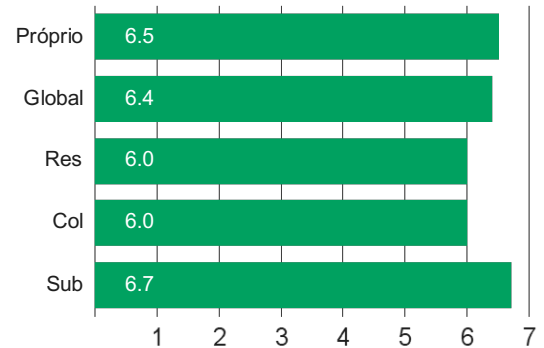


GESTÃO DE RELACIONAMENTOS

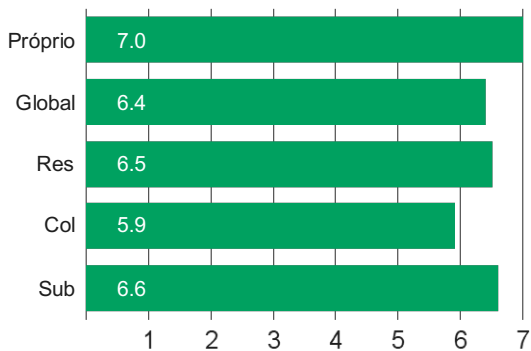
Comunicação



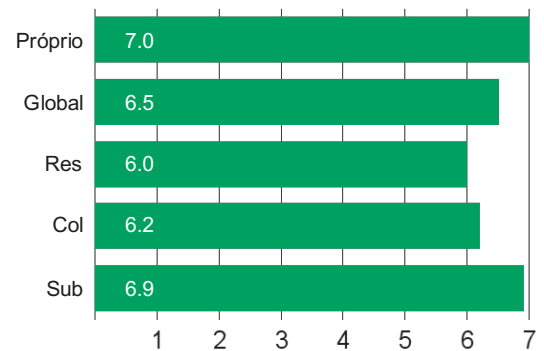
Competências Interpessoais



Trabalho em Equipa

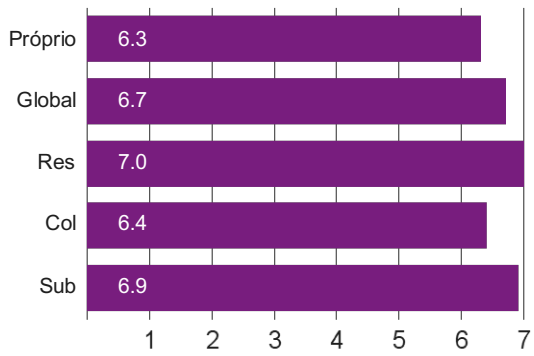


Cliente

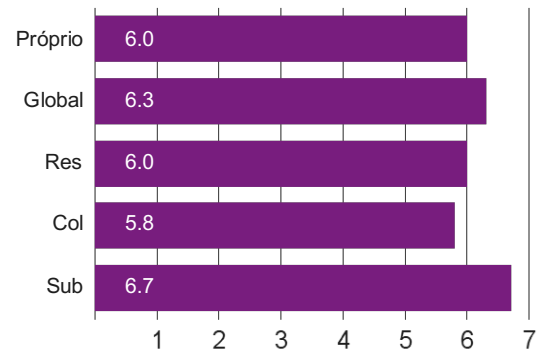


TRABALHO NA EMPRESA

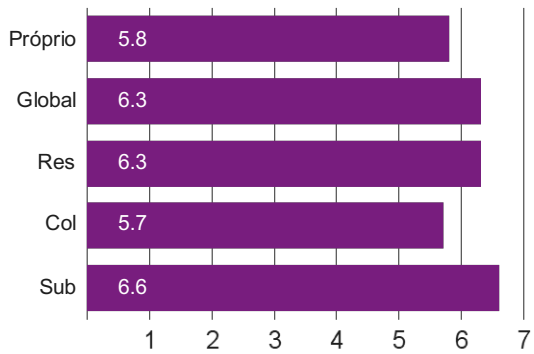
Capacidade



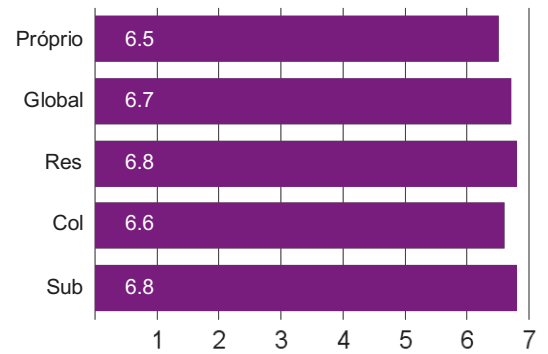
Eficiência



Resultados

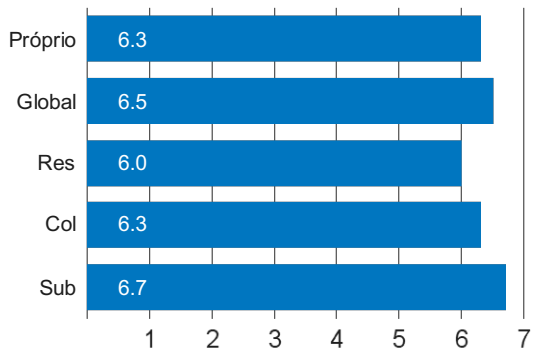


Participação

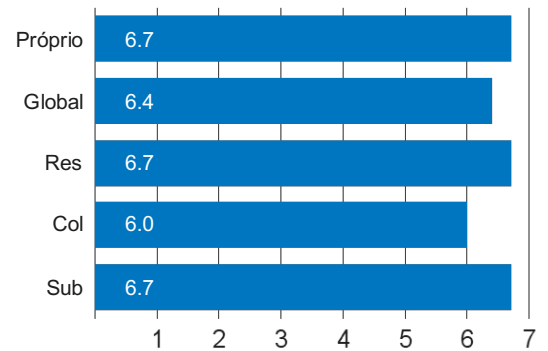


TRABALHO NA ATIVIDADE

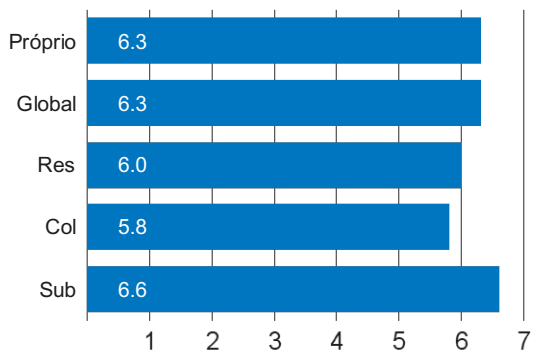
Responsabilização



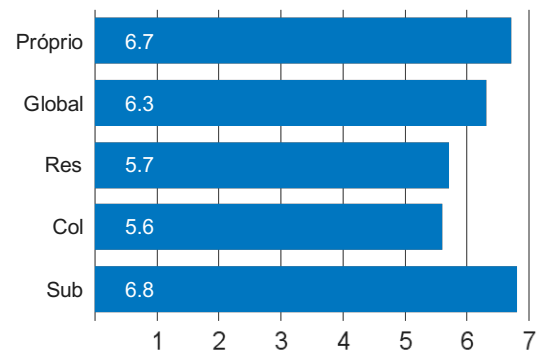
Motivação



Estratégia



Inovação



Pontos Fortes

Foi pedido aos avaliadores que escolhessem os quatro pontos fortes principais da lista abaixo. O primeiro ponto forte tem uma ponderação de 4, o segundo de 3, o terceiro de 2 e o quarto de 1. A pontuação na coluna da direita é a soma das pontuações. Convém notar que os elementos do topo da lista indicam que existe acordo quanto aos seus pontos fortes. Uma Pontuação Total em branco indica que nenhum avaliador escolheu esses elementos da lista. O cálculo não contempla pontuações atribuídas por si próprio.

Média Global	A Sua Posição	Pontos Fortes	Pontuação Total
13	1	Possui fortes competências de liderança	31
15	2	É visionário e estratega	24
3	3	Tem uma atitude positiva e entusiástica	10
23	4	Estabelece objetivos claros e impulsiona resultados	10
12	5	Tem fortes competências de comunicação	9
19	6	É um modelo positivo	8
8	7	Possui elevados padrões éticos e integridade	6
4	8	Tem uma abordagem profissional	6
21	9	É bom a planejar e refletir prevendo o futuro	5
14	10	É competitivo e determinado	4
26	11	Motiva e serve de exemplo aos outros	3
24	12	Toma decisões difíceis	3
16	13	Gera relacionamentos eficazes	3
9	14	É estável e calmo sob pressão	2
25	15	Contesta desempenhos medíocres	2
5	16	É vocacionado para a ação e consegue realizar as coisas	2
7	17	Tem fortes competências interpessoais	1
20	18	Sugere ideias novas e inovadoras	1
2	19	Trabalha arduamente e tem uma forte ética profissional	
1	20	Possui capacidades, experiência e conhecimentos técnicos sólidos	
11	21	É organizado	
17	22	É empático e solidário	
10	23	É bom a resolver problemas	
6	24	É orientado para os clientes e bom com os clientes	
18	25	Revela lealdade	
22	26	Tem um bom sentido de humor	

Possibilidades de Aperfeiçoamento

Foi pedido aos avaliadores que escolhessem as quatro possibilidades de aperfeiçoamento principais da lista abaixo. A primeira possibilidade de aperfeiçoamento tem uma ponderação de 4, a segunda de 3, a terceira de 2 e a quarta de 1. A pontuação na coluna da direita é a soma das pontuações. Convém prestar atenção aos elementos do topo, pois existe acordo entre os avaliadores quanto ao facto de eles representarem as suas possibilidades de aperfeiçoamento pessoal. Uma Pontuação Total em branco indica que nenhum avaliador escolheu esses elementos da lista. O cálculo não contempla pontuações atribuídas por si próprio.

Média Global	A Sua Posição	Possibilidades de Aperfeiçoamento	Pontuação Total
9	1	Ouvir mais e deixar que os outros tenham uma palavra a dizer	27
1	2	Deixar de abarcar demasiadas coisas e de dispersar-se demasiado	18
24	3	Ser menos agressivo	9
3	4	Delegar mais	9
7	5	Fazer avaliações apropriadas	9
2	6	Contestar desempenhos medíocres	6
11	7	Ter em conta o cenário macro – os objetivos globais da organização	6
8	8	Comunicar melhor	5
20	9	Ser mais empático	4
6	10	Partilhar conhecimentos e recursos	4
12	11	Melhorar a gestão do tempo e as competências de organização	3
22	12	Tratar as pessoas de forma justa e sem favoritismos	3
10	13	Estabelecer objetivos e indicadores de desempenho claros	3
16	14	Melhorar as competências pessoais e interpessoais	2
4	15	Motivar os outros e aumentar o moral	2
17	16	Ser mais aberto a mudanças	2
25	17	Ser menos mal-humorado e controlar o temperamento	1
15	18	Gerar relacionamentos mais eficazes	1
21	19	Ter mais espírito de equipa	
5	20	Mostrar capacidade de liderança face aos problemas	
18	21	Ser mais orientado para a ação e para fazer acontecer	
13	22	Ser mais assertivo	
19	23	Adquirir melhor conhecimento do trabalho e/ou do setor	
23	24	Concentrar-se mais no cliente	
14	25	Estar mais disponível e visível no local de trabalho	
26	26	Ser mais positivo	

Comentários

Esta secção mostra os comentários literais de todos os avaliadores. Para tirar o máximo partido, preste atenção aos assuntos e sugestões que ocorrem com mais frequência. Tente encarar as informações com objetividade e conciliá-las com as das secções de classificação anteriores.

Por favor descreva os pontos fortes da pessoa.

- Res: Ótima no trato pessoal; grande motivadora dos outros; elevada ética profissional; estabelece objetivos claros.
- Col: Generosa, afetuosa e com paixão pela assistência a idosos.
- Col: Uma ótima chefe de equipa e uma grande implementadora de estratégias; é eficaz em circunstâncias difíceis ou adversas e solidária com a sua equipa.
- Col: Lidera pelo exemplo.
- Col: A vontade de liderar dela e, ao mesmo tempo, a vontade de aprender.
- Col: Líder motivada e enérgica com grande honestidade e sentido de oportunidade; incansável na busca da excelência em todos os domínios profissionais; promotora profundamente leal e solidária; comunicadora eficaz com um QE elevado.
- Sub: Excepcional capacidade de liderança, motivação, determinação e paixão.
- Sub: Líder forte, entusiástica e motivada.
- Sub: A 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.
- Sub: É uma supervisora dinâmica que é uma excelente líder. É capaz de lançar reptos à equipa e trazer ao de cima o melhor de todos nós; é uma visionária e utiliza a sua rede de contactos para fazer avançar a organização; Quando não tem conhecimentos em uma área de atividade qualquer, usa a sua rede de contactos e os seus colegas para obter conselhos. É uma oradora convincente.
- Sub: Líder forte, entusiástica e motivada.
- Sub: Visão estratégica para a empresa; entusiasmo e paixão pela assistência a idosos e desejo de fazer a diferença.
- Sub: Depois de trabalhar com a Maria nos últimos 5 meses, acho que é um exemplo; é uma líder fantástica que traz ao de cima o melhor de toda a gente; é transparente - sabemos sempre exatamente com o que contamos; está aberta às ideias e confia na opinião dos outros, embora discuta essas ideias; tem expectativas e uma ética profissional elevadas; é um prazer trabalhar com ela e para ela.

Por favor descreva as possibilidades de aperfeiçoamento da pessoa.

- Res: Capacidade de melhorar as competências negociais; falar menos e ouvir mais; ser menos agressiva e mais aberta a críticas; ouvir as ideias das outras pessoas.
- Col: Ser comunicativa com os seus colegas; ouvir os seus pontos de vista sem formular de antemão opiniões preconcebidas.
- Col: Não tenho quaisquer sugestões a fazer em relação a isto.
- Col: Ter em consideração as pessoas mais reservadas e procurar incluí-las nos debates e encorajar as ideias delas.
- Col: Obter conhecimentos mais amplos em termos de atividades comerciais; obter conhecimentos em termos de planeamento a mais longo prazo. Melhorar as competências analíticas financeiras para fundamentar os casos de tomada de decisão em termos de fatores quantitativos tão bem como quanto aos fatores qualitativos
- Sub: Podia ouvir mais.
- Sub: A única possibilidade de aperfeiçoamento é que passe algum tempo com os responsáveis para descobrir o que se passa de facto in loco - CEO à paisana. É muito ocupada e precisa de ter em conta a carga de trabalho dos responsáveis.
- Sub: Maior ênfase na avaliação de desempenho enquanto procedimento normal.
- Sub: Reconhecer os fatores de stress no seio da sua equipa e os problemas individuais em se atingir os resultados exigidos.
- Sub: Ser mais paciente com os outros no que toca a ouvi-los.
- Sub: Ser mais clara ao fazer passar mensagens ou ideias.

Por vezes, os responsáveis podem usar exageradamente os seus pontos fortes. Por exemplo, uma pessoa confiante pode tornar-se arrogante, uma pessoa apaixonada pode tornar-se temperamental e uma pessoa zelosa pode exigir demasiado dos outros. Há algum ponto forte que seja usado em excesso por esta pessoa?

- Res: A Maria é apaixonada e por vezes pode ser confundida com controladora se a pessoa com quem estiver a falar não a conhecer.
- Col: Nenhuma de que eu tenha conhecimento.
- Col: Por vezes, pode ser demasiado assertiva e parecer que está a controlar. Ideias fixas e determinação que podem por vezes ser encaradas como ausência de uma mente aberta.
- Col: A autoconfiança perturba por vezes o intercâmbio com os outros.
- Col: Por vezes, é de ideias fixas.
- Sub: Comunicar de forma tão eficaz e rápida que os outros não consigam acompanhá-la é frustrante para a Maria.
- Sub: A 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: Tem propensão a tornar-se arrogante, mas já está mais consciente desse seu comportamento.
- Sub: Ela não usa em excesso os seus pontos fortes.
- Sub: Personalidade exuberante que por vezes pode ser intimidante.
- Sub: Não.
- Sub: Não que eu saiba.

Plano de Aperfeiçoamento

Esta secção disponibiliza uma área para criar o seu plano de aperfeiçoamento pessoal. Tal plano deve incluir os comportamentos que deseja continuar a ter, começar a ter e deixar de ter. As referidas ações devem ser realizáveis e representar mudanças que gostaria de efetuar. Aponte-as e volte a elas para verificar a sua evolução.

Continuar

-

-

-

Começar

-

-

-

Parar

-

-

-

Apêndice I

Frequência dos Avaliadores por Elemento

A tabela abaixo contém os desvios padrão e as distribuições de frequência por grupo de avaliadores para cada um dos 50 elementos de avaliação. Um desvio padrão indica que, em uma distribuição normal de classificações, 68% dos avaliadores atribuiu uma classificação na faixa delimitada pelo valor do DP acima e abaixo da média para esse elemento. Por exemplo, com uma média de 5,9 e um DP de 1,1, 68% dos avaliadores em uma distribuição normal atribuíram 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 da escala de classificação indicado foi selecionado por cada grupo de avaliadores, por elemento.

Elemento	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa trata as outras com respeito	6.2	0.8	Res					1			
			Col				2	3			
			Sub					2	5		
Esta pessoa comporta-se de acordo com padrões éticos muito elevados	6.4	0.5	Res					1			
			Col					4	1		
			Sub					3	4		
Esta pessoa é sempre franca e direta e comunica de forma sincera	6.4	0.7	Res					1			
			Col					4	1		
			Sub					2	5		
Esta pessoa trata as pessoas de forma justa e sem favoritismos	6.1	0.9	Res					1			
			Col					2	2	1	
			Sub					1	2	4	
Esta pessoa aplica de forma consistente as políticas da nossa organização para evitar dualidades de critério	6.2	0.7	Res					1			
			Col					1	3	1	
			Sub					1	2	4	
Esta pessoa é educada e cortês, nunca é rude ou ríspida	5.4	1.3	Res			1					
			Col				2	3			
			Sub					2	1	4	
Esta pessoa é calma e tranquila, não é instável ou mal-humorada	5.8	1.2	Res			1					
			Col					4	1		
			Sub						2	5	
Esta pessoa está muito ciente das possibilidades de aperfeiçoamento pessoal	6.2	1.2	Res				1				
			Col				1	1	1	2	
			Sub						1	6	
Esta pessoa gere as emoções de forma madura e inteligente em situações de stress	6.2	0.9	Res					1			
			Col					2	1	1	1
			Sub					1	1	5	

Elemento	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa expõe claramente ideias e conceitos verbalmente	6.9	1.3	Res			1					
			Col				3	1	1		
			Sub					1	1	5	
Esta pessoa tem muito boas competências de comunicação	6.1	1.0	Res				1				
			Col					2	1	2	
			Sub					1	2	4	
Esta pessoa tem fortes competências em termos negociais e de persuasão	6.2	0.8	Res					1			
			Col					2	2	1	
			Sub						2	5	
Esta pessoa partilha informações e mantém as pessoas informadas	6.2	0.7	Res						1		
			Col					2	3		
			Sub						2	5	
O comportamento desta pessoa constitui um exemplo positivo para os outros	6.6	0.7	Res								1
			Col					1	2	2	
			Sub						1	6	
Esta pessoa tem excelentes competências interpessoais	6.5	0.7	Res						1		
			Col						3	2	
			Sub					1	1	5	
Esta pessoa faz com que as pessoas se sintam valorizadas	6.4	0.8	Res							1	
			Col					1	3	1	
			Sub					1	1	5	
Esta pessoa é sempre amistosa, acolhedora e atenciosa no relacionamento com os outros	6.0	1.0	Res					1			
			Col				1	2	2		
			Sub						2	5	
Esta pessoa gera confiança e lealdade nos outros	6.2	0.8	Res						1		
			Col					2	3		
			Sub					1	1	5	
Esta pessoa partilha de forma adequada recursos, conhecimentos e tempo	6.5	0.5	Res						1		
			Col						3	1	1
			Sub						2	5	
Esta pessoa incentiva as que trabalham em áreas diferentes a unir esforços para alcançar objetivos comuns	6.5	0.7	Res							1	
			Col						4	1	
			Sub					1	1	5	

Elemento	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa gera relacionamentos muito fortes com os outros	6.4	0.8	Res							1	
			Col				2	2	1		
			Sub						2	5	
Esta pessoa é entusiástica quanto ao aperfeiçoamento do serviço de apoio aos clientes	6.6	0.5	Res						1		
			Col					3	2		
			Sub						1	6	
Esta pessoa tomou iniciativas para promover a centragem no serviço de apoio aos clientes na sua área de trabalho	6.5	0.5	Res						1		
			Col					4	1		
			Sub						1	6	
Esta pessoa usa as opiniões dos clientes para promover um melhor desempenho	6.5	0.7	Res						1		
			Col				1	3	1		
			Sub						1	6	
Esta pessoa é trabalhadora e tem uma boa ética profissional	6.7	0.5	Res							1	
			Col					3	2		
			Sub						1	6	
Esta pessoa tem os conhecimentos e as capacidades certos para ser muito eficaz	6.6	0.7	Res							1	
			Col					1	2	2	
			Sub						1	6	
Esta pessoa tem a experiência certa no setor para ser muito eficaz	6.8	0.4	Res							1	
			Col						2	3	
			Sub						1	6	
Esta pessoa tem competências de organização e de gestão do tempo muito eficazes	6.4	0.8	Res						1		
			Col					1	1	1	2
			Sub					1	1	5	
Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento e na gestão das suas prioridades profissionais	6.4	0.7	Res						1		
			Col					1	2		2
			Sub						2	5	
Esta pessoa usa de forma eficaz os objetivos e os indicadores de desempenho para promover um melhor desempenho	6.3	0.9	Res						1		
			Col				1	1	1	2	
			Sub						2	5	
Esta pessoa realiza o trabalho de forma profissional	6.2	0.8	Res						1		
			Col					2	2	1	
			Sub					1	1	5	

Elemento	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa executa tarefas difíceis com um nível elevado	6.4	0.8	Res							1	
			Col				2	2			1
			Sub						1	6	
Esta pessoa obtém de forma constante bons resultados	6.3	0.8	Res						1		
			Col				1	4			
			Sub				1		6		
Esta pessoa realiza um trabalho de elevada qualidade e sem erros	6.1	0.7	Res						1		
			Col				2	2			1
			Sub						4	3	
Esta pessoa tem uma atitude positiva no trabalho	6.7	0.5	Res							1	
			Col						2	3	
			Sub						2	5	
Esta pessoa adora fazer a diferença	6.8	0.4	Res							1	
			Col						1	4	
			Sub						2	5	
Esta pessoa é assertiva e enérgica	6.8	0.4	Res							1	
			Col						2	3	
			Sub						1	6	
Esta pessoa é muito competitiva e motivada	6.5	0.7	Res						1		
			Col					1	2	2	
			Sub						1	6	
Esta pessoa responsabiliza as outras pela conclusão do trabalho delas	6.5	0.5	Res						1		
			Col						3	2	
			Sub						2	5	
Esta pessoa responsabiliza as outras pelos valores e expectativas da organização	6.7	0.6	Res							1	
			Col					1	2	2	
			Sub							7	
Esta pessoa deteta e contesta os desempenhos medíocres nas outras	6.2	1.1	Res					1			
			Col					1	2	2	
			Sub				1	1		5	
Esta pessoa trabalha arduamente para aumentar o moral	6.4	0.7	Res						1		
			Col						4	1	
			Sub					1	1	5	

Elemento	Média	DP	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta pessoa ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo que incentiva as pessoas a tirar partido de todo o seu potencial profissional	6.5	0.7	Res							1	
			Col					3	1	1	
			Sub					1	1	5	
Esta pessoa é eficaz na formação e no aperfeiçoamento das outras	6.4	1.0	Res							1	
			Col				1	1	1	1	1
			Sub						1	6	
Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento de objetivos ambiciosos a longo prazo	6.3	0.9	Res						1		
			Col					2	1	2	
			Sub					1	1	5	
Esta pessoa estabelece expectativas elevadas de desempenho e de aperfeiçoamento do desempenho	6.3	0.8	Res						1		
			Col					2	1	2	
			Sub						3	4	
Esta pessoa promove e comunica uma visão a longo prazo para a nossa organização	6.2	0.8	Res						1		
			Col					3	2		
			Sub						2	5	
Esta pessoa procura sempre possibilidades de aperfeiçoamento e de proporcionar resultados melhores	6.3	0.9	Res						1		
			Col				1	1	1	2	
			Sub						2	5	
Esta pessoa sugere muitas vezes ideias novas e originais	6.3	1.0	Res						1		
			Col				1	1	2		1
			Sub						1	6	
Esta pessoa pensa a longo prazo nas novas oportunidades	6.3	0.9	Res					1			
			Col					2	1	1	1
			Sub						1	6	

Apêndice II

Frequência dos Avaliadores por Pontos Fortes e Oportunidades

Foi pedido aos avaliadores que escolhessem os quatro Pontos Fortes e as quatro possibilidades de aperfeiçoamento principais das listas abaixo. A primeira seleção por avaliador tem uma ponderação de 4, a segunda de 3, a terceira de 2 e a quarta de 1. A pontuação total na coluna da direita é a soma das pontuações. Os totais das colunas 1 a 4 refletem o número de vezes que essa ponderação foi atribuída a cada elemento.

Pontos Fortes	1	2	3	4	Pontuação Total
Possui fortes competências de liderança		2	5	3	31
É visionário e estratega	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 competências 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 planear e refletir prevendo o futuro		1	1		5
É competitivo e determinado	1		1		4
Motiva e serve de exemplo aos outros			1		3
Toma decisões difíceis	1	1			3
Gera relacionamentos eficazes	1	1			3
É estável e calmo sob pressão		1			2
Contesta desempenhos medíocres		1			2
É vocacionado para a ação e consegue realizar as coisas		1			2
Tem fortes competências interpessoais	1				1
Sugere ideias novas e inovadoras	1				1
Trabalha arduamente e tem uma forte ética profissional					
Possui capacidades, experiência e conhecimentos técnicos sólidos					
É organizado					
É empático e solidário					
É bom a resolver problemas					
É orientado para os clientes e bom com os clientes					
Revela lealdade					
Tem um bom sentido de humor					

Possibilidades de Aperfeiçoamento	1	2	3	4	Pontuação Total
Ouvir mais e deixar que os outros tenham uma palavra a dizer		2	1	5	27
Deixar de abarcar demasiadas coisas e de dispersar-se demasiado	1	1	1	3	18
Ser menos agressivo		1	1	1	9
Delegar mais		1	1	1	9
Fazer avaliações apropriadas		1	1	1	9
Contestar desempenhos medíocres			2		6
Ter em conta o cenário macro – os objetivos globais da organização		1		1	6
Comunicar melhor	1			1	5
Ser mais empático	1		1		4
Partilhar conhecimentos e recursos	2	1			4
Melhorar a gestão do tempo e as competências de organização			1		3
Tratar as pessoas de forma justa e sem favoritismos			1		3
Estabelecer objetivos e indicadores de desempenho claros			1		3
Melhorar as competências pessoais e interpessoais		1			2
Motivar os outros e aumentar o moral	2				2
Ser mais aberto a mudanças		1			2
Ser menos mal-humorado e controlar o temperamento	1				1
Gerar relacionamentos mais eficazes	1				1
Ter mais espírito de equipa					
Mostrar capacidade de liderança face aos problemas					
Ser mais orientado para a ação e para fazer acontecer					
Ser mais assertivo					
Adquirir melhor conhecimento do trabalho e/ou do setor					
Concentrar-se mais no cliente					
Estar mais disponível e visível no local de trabalho					
Ser mais positivo					