

CP360

Relatório desenvolvido para

**Sempre Naberlinda**

## CheckPoint 360° Competency Feedback System™ Relatório para a Gestão

Relatório realizado em: 06-06-2014

**CONFIDENCIAL**

Respostas concluídas em: 06-06-2014

Este relatório inclui as respostas de:

Autoavaliado(a), 2 Chefias, 5 Subordinados, 5 Pares, e 5 Outros

Chefia – Mandachuva, Primeiro

Chefia 2 – Trovoada, Segundo

Nome Cliente

Endereço

Código Postal, Cidade Portugal

Profiles  International  
imagine great people®

## O Sistema CheckPoint 360°

O objetivo do Sistema *CheckPoint 360°* é caracterizar as competências de liderança na perspectiva de determinados grupos de pessoas que conhecem e tiveram a oportunidade de observar o(a) avaliado(a) no contexto de trabalho. Tal é conseguido através da recolha de feedback traduzido em pontuações atribuídas por diferentes grupos de participantes (perspetivas): **Autoavaliado(a)** (Sempre Naberlinda), **Chefias** (inclui você), **Subordinados**, **Pares**, e **Outros**.

O questionário é composto por 70 itens que descrevem os comportamentos relevantes para uma liderança bem sucedida. Estes 70 itens agrupam-se em 18 Competências que, por sua vez, se organizam em 8 Agrupamentos de Competências. Cada participante atribuiu uma pontuação a cada um dos comportamentos descritos no questionário, com base na sua experiência de observação do(a) avaliado(a).

Ao responder aos 70 itens do questionário CheckPoint, os participantes tiveram de escolher entre seis opções possíveis (por favor veja tabela em baixo). Tendo por base as suas observações, eles indicaram a frequência (percentagem de tempo) com que, na sua opinião, o(a) avaliado(a) manifestou cada comportamento. A sexta opção, "Sem Oportunidade", foi selecionada quando algum participante considerou que não teve oportunidade de observar o comportamento em questão e, portanto, não poderia responder. As seis respostas possíveis foram:

Pontuação	Descrição	Percentagem de Tempo
1	Quase Nunca	0 - 10%
2	Raramente	11 - 39%
3	Às vezes	40 - 60%
4	Normalmente	61 - 89%
5	Quase Sempre	90 - 100%
N	Sem oportunidade de observar este comportamento	

Existem 18 Competências que são críticas para o sucesso na maioria dos cargos de chefia. Estas reúnem-se em 8 Agrupamentos de Competências de Liderança Universais. Quando os gestores mostram, com frequência, comportamentos que fazem parte destas Competências de Liderança, são normalmente identificados como líderes eficazes e bem sucedidos.

Apresentam-se de seguida os 8 Agrupamentos de Competências e as 18 respetivas Competências.

**1. Comunicação**

- Escuta os Outros
- Processa Informação
- Comunica Eficazmente

**2. Liderança**

- Inspira Confiança
- Dá Orientação
- Delega Responsabilidades

**3. Adaptabilidade**

- Adapta-se às Circunstâncias
- Pensa Criativamente

**4. Relações Interpessoais**

- Constrói Relações Pessoais
- Promove o Sucesso da Equipa

**5. Gestão de Tarefas**

- Trabalha Eficientemente
- Trabalha com Competência

**6. Capacidade Produtiva**

- Atua
- Atinge Resultados

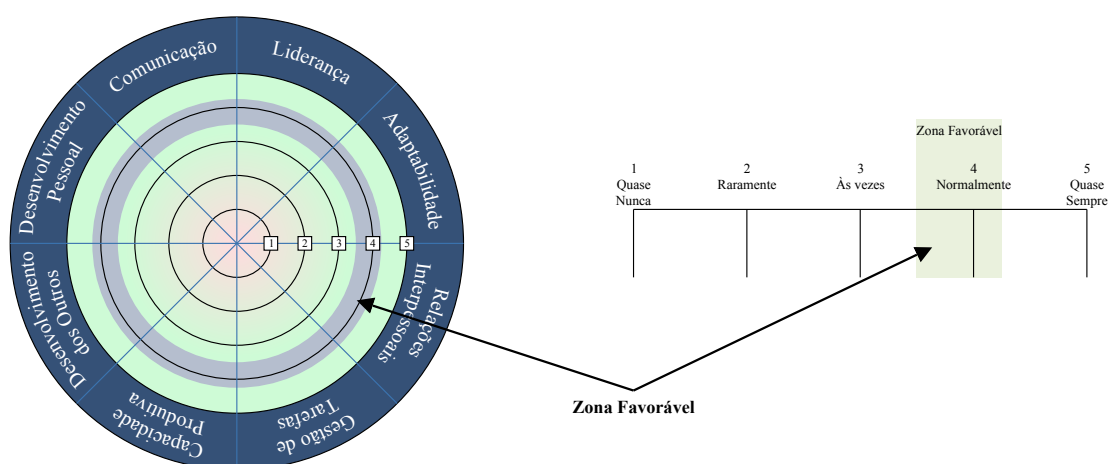
**7. Desenvolvimento dos Outros**

- Desenvolve os Talentos Individuais
- Motiva com Sucesso

**8. Desenvolvimento Pessoal**

- Demonstra Comprometimento
- Procura Melhorar

**Zona Favorável:** A Zona Favorável foi identificada pela Profiles International com base na análise dos resultados das avaliações realizadas a líderes e executivos de diversas organizações, em diferentes setores de atividade. Esta análise revelou que os avaliados, que foram identificados como “gestor com um bom desempenho” pelas respetivas organizações, também obtiveram pontuações médias, no *Checkpoint 360°*, entre 3,5 a 4,25, quando eram avaliados por aqueles que conheciam bem o seu comportamento no trabalho. Tal constatação permitiu definir o intervalo de pontuações médias da Zona Favorável no *Checkpoint 360°*.



## Introdução ao Relatório para a Gestão

Este relatório resume os resultados do questionário CheckPoint que o(a) gestor(a) (**Sempre Naberlinda**) e os grupos de participantes (**Chefias**, **Subordinados**, **Pares**, e **Outros**) completaram recentemente. As páginas seguintes apresentam as pontuações que o(a) gestor(a) recebeu, em gráficos e escalas numéricas.

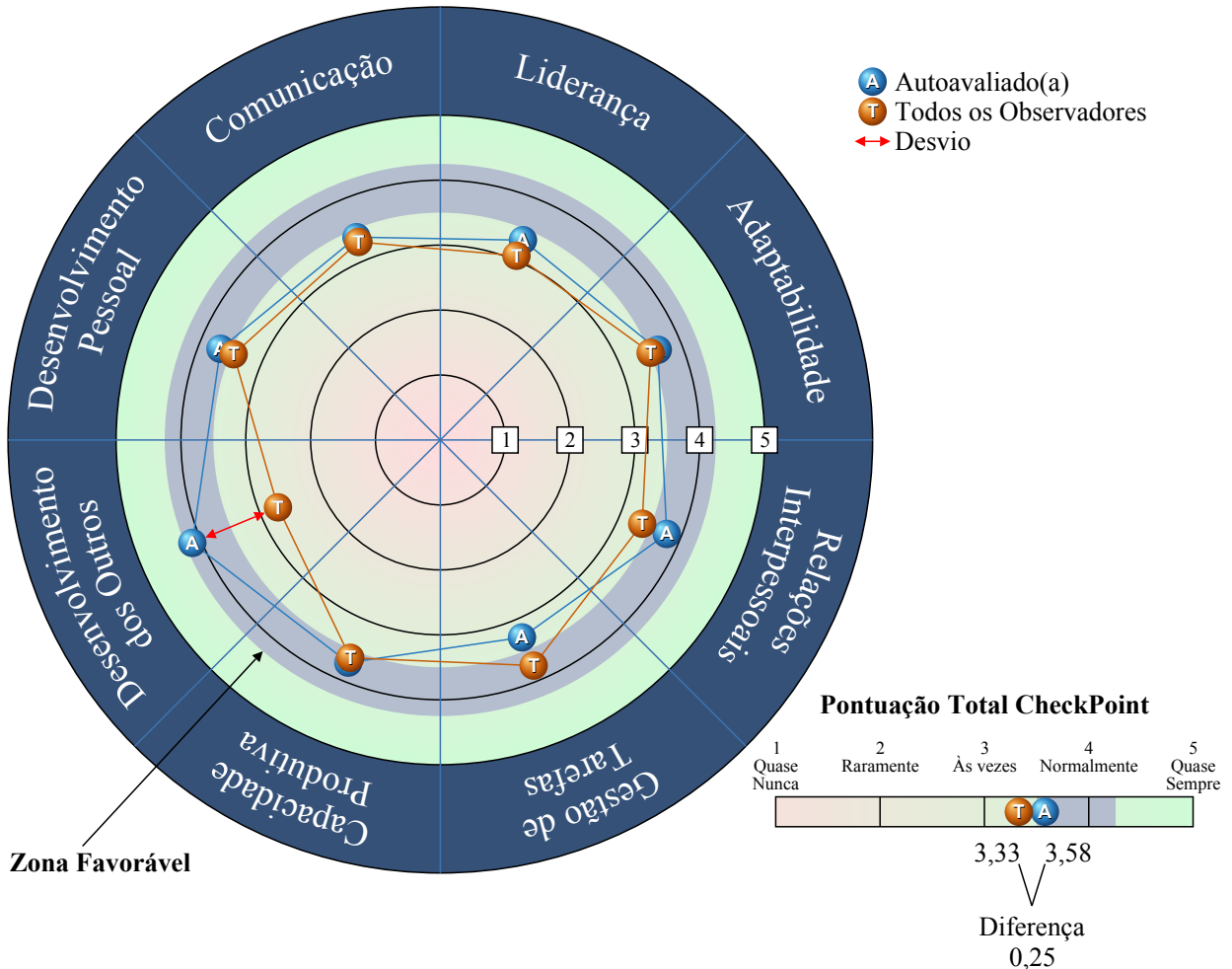
O feedback apresenta-se nas secções seguintes:

- **Sumário Executivo - Gráfico da Perspetiva Global:** apresenta os resultados para os 8 Agrupamentos de Competências, comparando as pontuações médias do(a) **Autoavaliado(a)** com as pontuações médias de **Todos os Observadores** (inclui **Chefias**, **Subordinados**, **Pares**, e **Outros**), e evidenciando se as pontuações se situam dentro, acima ou abaixo da Zona Favorável. São também mostradas as Pontuações Totais CheckPoint, incluindo a diferença de pontuação entre o(a) **Autoavaliado(a)** e **Todos os Observadores**.
- **Resumo das Competências:** revela o resumo das pontuações médias atribuídas por **Todos os Observadores** nas 18 Competências. As competências são hierarquizadas por ordem descendente das respetivas pontuações médias, proporcionando uma visão geral dos Pontos Fortes e/ou Necessidades de Desenvolvimento de Sempre Naberlinda em termos relativos.
- **Síntese do Alinhamento nas Competências Críticas:** dá uma perspetiva sobre as Competências que foram identificadas como críticas pela(s) **Chefias** e/ou pelo(a) **Autoavaliado(a)**.
- **Síntese Executiva (perspetiva por grupo):** são apresentados os resultados dos 8 Agrupamentos de Competências, comparando as médias das pontuações de cada grupo de referência (inclui **Autoavaliado(a)**, **Chefias**, **Subordinados**, **Pares**, **Outros**, e **Todos os Observadores**) e assinalando, sempre que exista uma diferença de 1 ponto ou mais (desvio), entre as avaliações médias de qualquer grupo de referência.
- **Análise das Competências:** são apresentadas as 18 Competências comparando as pontuações médias de todos os grupos de referência (inclui **Autoavaliado(a)**, **Chefias**, **Subordinados**, **Pares**, **Outros**, e **Todos os Observadores**) e salientando as diferenças entre essas pontuações de 1,5 pontos ou mais. Por outro lado, sempre que as Competências tenham sido consideradas Críticas identifica os "Talentos", os "Focos" (áreas que necessitam de atenção) e os "Desvios" áreas em que se verifica uma diferença significativa entre o(a) **Autoavaliado(a)** e a(s) sua(s) **Chefias**. (Note que Sempre Naberlinda e você escolheram 6 Competências Críticas de um total de 18. Elas foram consideradas Críticas por serem muito importantes para o exercício da função do gestor).

- **Comparação entre os Grupos de Referência:** Apresenta os resultados de cada uma das 18 Competências e a Pontuação Total CheckPoint, comparando as pontuações médias de todos os grupos de participantes (inclui **Autoavaliado(a)**, **Chefias**, **Subordinados**, **Pares**, e **Outros**).
- **Resultados dos 70 Itens do Questionário :** apresenta as pontuações em cada um dos 70 itens do questionário, apresentando as pontuações médias do(a) **Autoavaliado(a)**, **Chefias** e **Todos os Observadores** (inclui **Chefias**, **Subordinados**, **Pares**, e **Outros**). São também salientados os itens que pertencem a Competências Críticas (em negrito) e as respostas onde há falta de consenso (diferenças de três ou mais pontos), dentro do grupo de referência, através de bandeiras.
- **Comentários Livres Adicionais:** Cada participante teve a oportunidade de exprimir comentários livres sobre a liderança e os comportamentos do(a) avaliado(a). Os comentários são ordenados e agrupados por competência. Esta secção do relatório apresenta essas apreciações ou pontos de vista na forma como foram redigidos.
- **Sumário de Desenvolvimento:** Descreve os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento que Sempre Naberlinda pode ter para as 18 Competências.
- **Considerações para Coaching & Gestão:** Dá sugestões para aproveitar a informação do Relatório para a Gestão no desenvolvimento e progresso do(a) avaliado(a) no trabalho.
- **Áreas de Desenvolvimento:** Descreve os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento para as 3 Competências mais críticas e apresenta orientações e sugestões para um plano de Desenvolvimento da Liderança para este(a) avaliado(a)

À medida que for analisando a informação deste relatório, tenha em consideração que a maioria das pessoas identificam, não só, Pontos Fortes, mas também Oportunidades de Desenvolvimento. Ninguém faz TUDO de forma perfeita. Quando encarado como uma ferramenta de desenvolvimento, o feedback obtido através deste relatório pode ser um primeiro passo valioso para ajudar o(a) avaliado(a) a aumentar a sua eficácia no trabalho.

## Sumário Executivo - Gráfico da Perspetiva Global

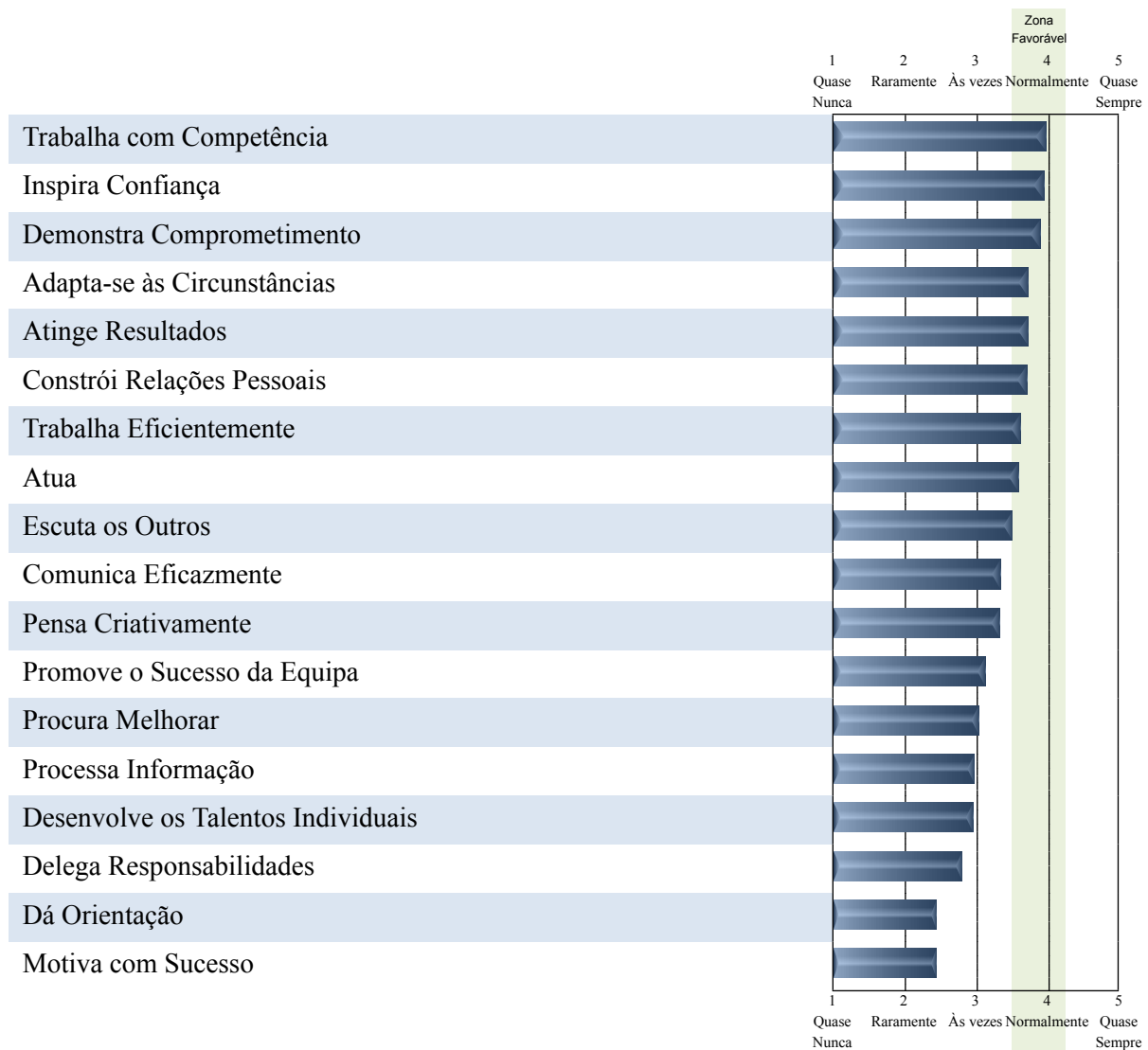


Este gráfico confronta as pontuações médias, de forma agregada, do(a) **Autoavaliado(a)** com as de **Todos os Observadores** [todos os participantes exceto **Autoavaliado(a)**]. À medida que o marcador do(a) **Autoavaliado(a)** (A) e o marcador de **Todos** (T) se afastam do centro do círculo, as pontuações médias são mais elevadas. Observe, em particular, onde há uma diferença de 1 ponto, ou mais, entre marcadores. Esta situação sugere diferenças significativas entre a perceção do(a) avaliado(a) e a perceção dos outros participantes quanto à frequência com que Sempre Naberlinda mostra os comportamentos incluídos nesse agrupamento de competências.

A *Pontuação Total CheckPoint*, apresentada na pequena barra horizontal, indica as médias das pontuações em todos os 8 Agrupamentos de Competências, seja na perspetiva do(a) avaliado(a) (**Sempre Naberlinda**) seja na de **Todos os Observadores**. Se a diferença entre estas médias for de 1 ponto ou mais, a perceção que o(a) avaliado(a) tem do seu comportamento difere bastante da perceção dos outros participantes. Isto refletirá a necessidade do(a) gestor(a) apostar na melhoria do seu autoconhecimento.

## Resumo das Competências

O gráfico seguinte mostra a média das pontuações de **Todos os Observadores** [pontuações de todos os participantes, exceto as do(a) **Autoavaliado(a)**] por Competência. As pontuações médias são hierarquizadas por ordem descendente o que lhe permite identificar quais as Competências que, em termos relativos, constituem os pontos fortes de Sempre Naberlinda. Embora seja sugerido que o(a) gestor(a) se foque nas Competências mais Críticas apresentadas na secção seguinte deste relatório, esta perspetiva global é muito útil para que você tenha a perceção do contexto e dos resultados do(a) avaliado(a) em termos relativos. Sugere-se que consulte também a secção "Sumário de Desenvolvimento".



## Síntese do Alinhamento nas Competências Críticas

Tanto você como Sempre Naberlinda selecionaram as 6 competências que consideraram ser as mais críticas para o sucesso no trabalho dele(a). Estas competências são apresentadas de seguida. Note que, na seleção referida, o número de competências coincidentes pode variar entre 6 e 18. Se todos tiverem selecionado as mesmas 6 competências haverá um alinhamento de 100%. Se não tiverem concordado com nenhuma, o alinhamento é 0%. Quanto menor for a percentagem de alinhamento, mais pertinente será a comunicação e a clarificação das diferentes perspetivas e a identificação do que é prioritário e fundamental no trabalho do(a) avaliado(a). Se cada um distinguir diferentes comportamentos críticos então o foco do(a) gestor(a) poderá ser muito diferente daquele que espera.

### Alinhamento nas Competências Críticas

Primeiro Mandachuva - 50%  
Segundo Trovoada - 17%

**A** **Processa Informação:** Identifica o mais importante de uma questão. Considera os prós e contras das decisões, assim como as suas consequências a curto e longo-prazo. Chega a conclusões lógicas e claras.

**C** **Comunica Eficazmente:** Expressa-se com clareza, oralmente e por escrito. É completo(a), mas conciso(a), e sempre simples.  
**C2** Partilha facilmente informação com os outros.

**C** **Dá Orientação:** Estabelece expectativas claras e atribui uma carga de trabalho ajustada. Planeia as etapas a seguir para alcançar os objetivos, enquanto mantém numa visão global.  
**C2**

**A** **Delega Responsabilidades:** Delega as tarefas certas nas pessoas certas. Dá poder e autonomia aos outros para trabalharem na resolução de problemas.  
**C**

**A** **Adapta-se às Circunstâncias:** É flexível a lidar com pessoas que possuem diferentes estilos e em diferentes ambientes de trabalho. Reage construtivamente às contrariedades e antecipa a mudança.

**C2** **Constrói Relações Pessoais:** Mostra consideração pelos sentimentos dos outros, não tem preconceitos negativos e critica com tacto. Mantém a compostura mesmo em situações de grande tensão.

**A** **Promove o Sucesso da Equipa:** Resolve conflitos de forma justa e com espírito de cooperação. Procura consensos e leva a equipa a estabelecer objetivos apropriados. Recruta eficazmente e aproveita os talentos do grupo.  
**C**  
**C2**

**C2** **Trabalha Eficientemente:** Aplica a tecnologia atual de forma eficiente e usa criteriosamente os recursos externos. Evita adiar, estabelece prioridades e executa as tarefas em conformidade.

**A** **Atinge Resultados:** Supera os obstáculos para alcançar resultados que representam elevados padrões para os outros e que têm um impacto positivo na organização.  
**C**

**A** Autoavaliado(a) **C** Chefia **C2** Chefia 2



## Alinhamento nas Competências Críticas

Primeiro Mandachuva - 50%  
Segundo Trovoada - 17%

**C** **Motiva com Sucesso:** Mostra reconhecimento quando alguém produz um trabalho de elevada qualidade ou faz um esforço extra. Transmite um entusiasmo que influencia positivamente os outros.

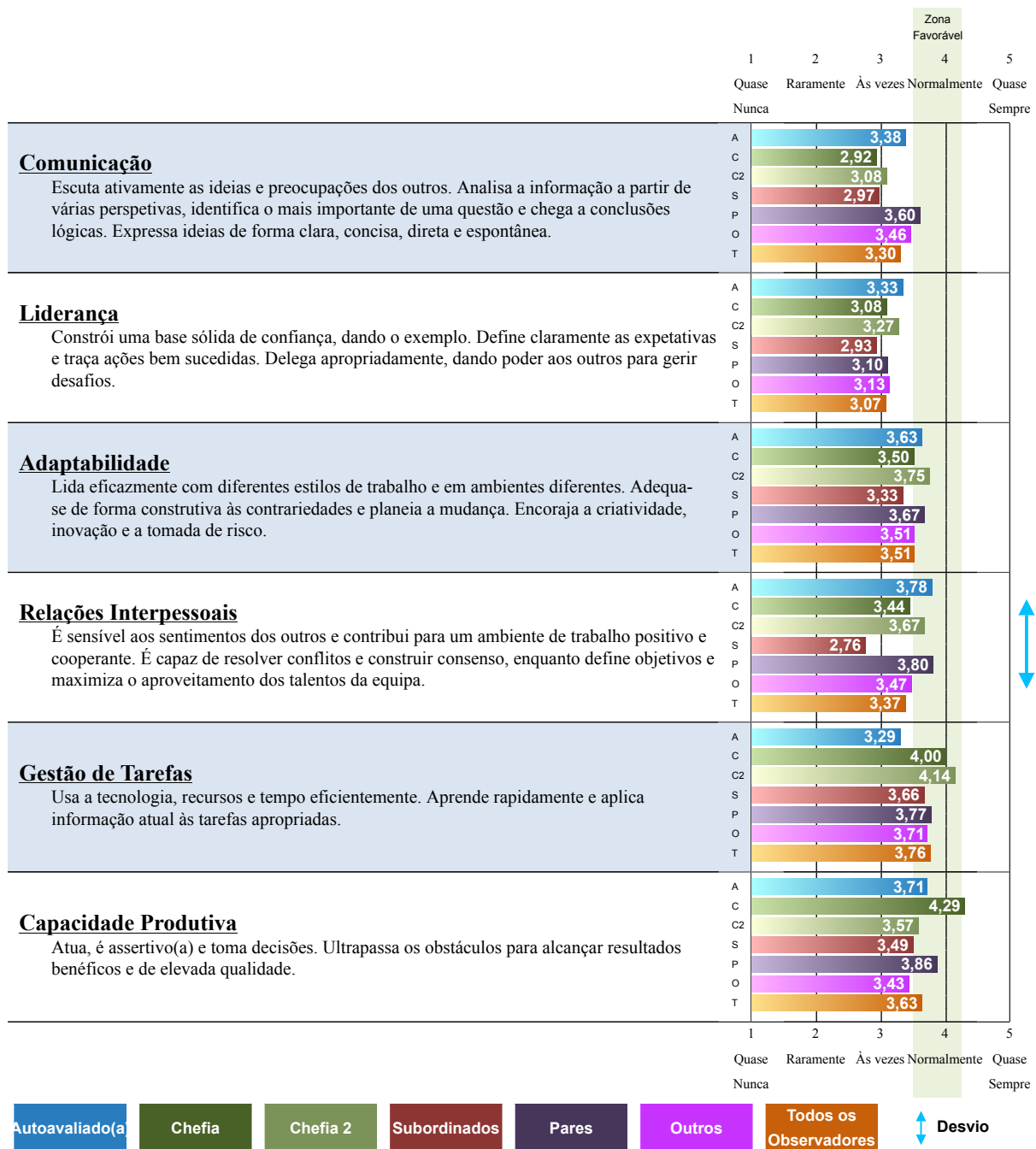
**C2**

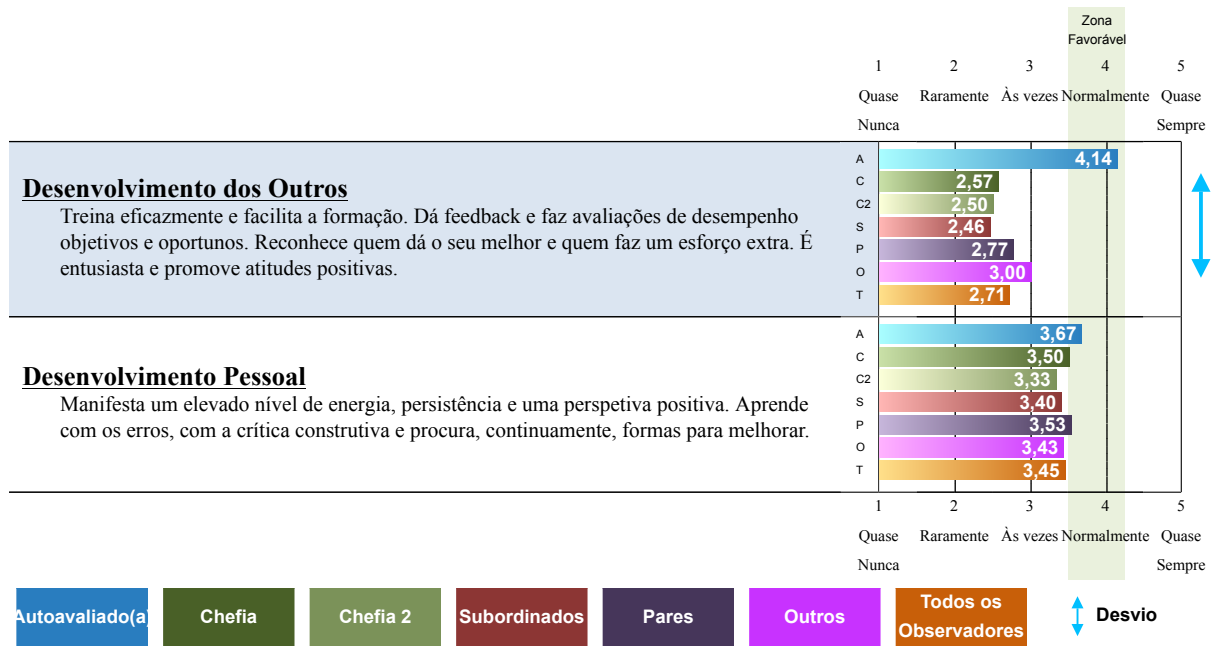
**A** **Demonstra Comprometimento:** Manifesta um elevado nível de energia, persistência e uma perspectiva positiva.

**A** Autoavaliado(a) **C** Chefia **C2** Chefia 2

## Síntese Executiva (perspetiva por grupo)

Esta secção apresenta as pontuações médias dos 8 Agrupamentos de Competências por cada grupo de observadores. Os números apresentados pelo(a) **Autoavaliado(a)** (Sempre Naberlinda), por cada **Chefia** (incluindo você), e pelos restantes grupos de referência correspondem às médias simples (todos os participantes têm o mesmo peso) das pontuações nos comportamentos que estão incluídos nas competências. Tenha em atenção as diferenças nas pontuações médias entre os grupos, especialmente, se se indicar um desvio (uma diferença de 1 ponto ou mais).





## Análise das Competências

Quaisquer diferenças entre as Competências Críticas selecionadas pela(s) **Chefias** (incluindo você) e pelo(a) **Autoavaliado(a)** [o(a) gestor(a)] merecem atenção particular. Tais diferenças sugerem eventuais divergências entre as expectativas da(s) **Chefias** e o foco de atenção do(a) **Autoavaliado(a)**. Assim, este assunto deve ser objeto de reflexão e de debate entre si e Sempre Naberlinda.

Repare que as definições de cada competência são apresentadas juntamente com as médias das pontuações de cada grupo de referência. A análise destas pontuações, em especial a comparação entre cada grupo, deverá ser feita de forma cuidadosa. Poderá observar uma seta vertical que indica a existência duma diferença, de 1,5 ou mais pontos, entre as médias das pontuações dos grupos de participantes.

Competência Crítica, de acordo com o(a) **Autoavaliado(a)** e/ou **Chefias**, em que as médias das pontuações diferem entre **ambos** em 1,5 pontos ou mais.

Talento

Competência Crítica, de acordo com o(a) **Autoavaliado(a)** e/ou **Chefias**, em que as médias das pontuações de **ambos** são iguais ou superiores a 3,5

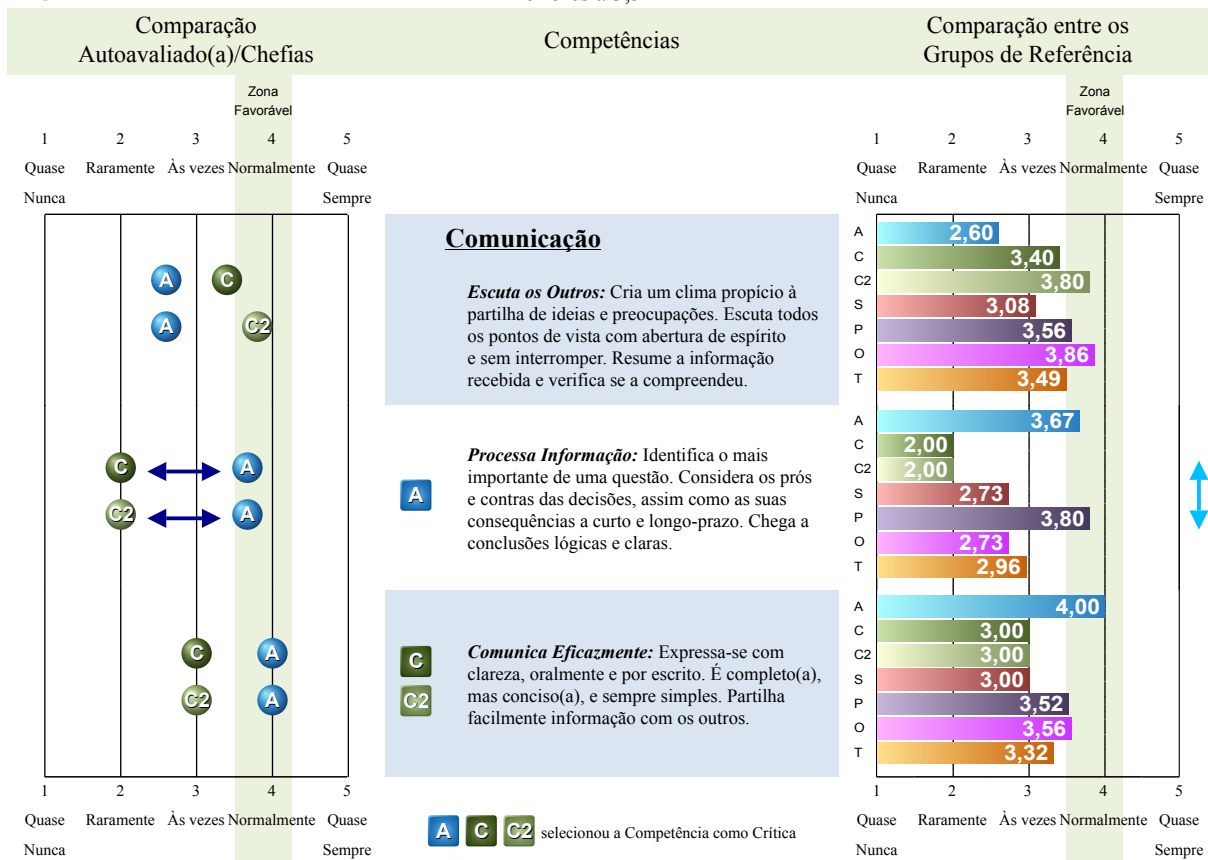
Autoavaliado(a)	Subordinados
Chefia	Pares
Chefia 2	Outros
	Todos os Observadores

- A** Pontuações para Autoavaliado(a)
- C** Pontuações para Chefia
- C2** Pontuações para Chefia 2

Foco

Competência Crítica, de acordo com o(a) **Autoavaliado(a)** e/ou **Chefias**, em que as médias das pontuações de **ambos** são inferiores a 3,5

Qualquer diferença entre os grupos de participantes em que as médias diferem em 1,5 pontos ou mais.



Competência Crítica, de acordo com o(a) **Autoavaliado(a)** e/ou **Chefias**, em que as médias das pontuações diferem entre **ambos** em 1,5 pontos ou mais.

Talento

Competência Crítica, de acordo com o(a) **Autoavaliado(a)** e/ou **Chefias**, em que as médias das pontuações de **ambos** são iguais ou superiores a 3,5

Foco

- A** Pontuações para Autoavaliado(a)
- C** Pontuações para Chefia
- C2** Pontuações para Chefia 2

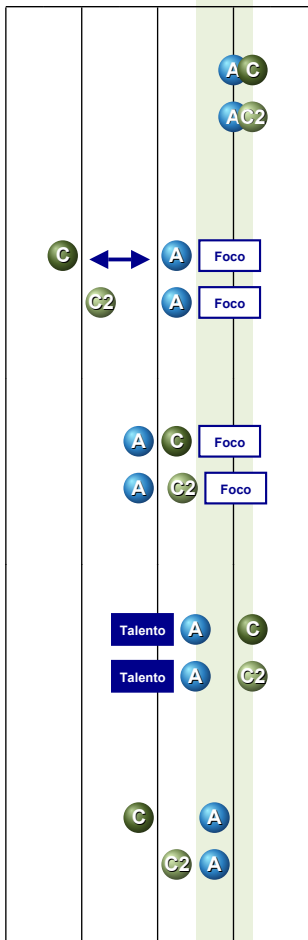
Competência Crítica, de acordo com o(a) **Autoavaliado(a)** e/ou **Chefias**, em que as médias das pontuações de **ambos** são inferiores a 3,5

Autoavaliado(a)	Subordinados
Chefia	Pares
Chefia 2	Outros
	Todos os Observadores

Qualquer diferença entre os grupos de participantes em que as médias diferem em 1,5 pontos ou mais.

Comparação Autoavaliado(a)/Chefias Competências Comparação entre os Grupos de Referência

Zona Favorável  
1 2 3 4 5  
Quase Raramente Às vezes Normalmente Quase  
Nunca Sempre



**Liderança**

**Inspira Confiança:** Cumpre as promessas e pode-se confiar-lhe informação confidencial. É honesto(a) e demonstra elevados padrões éticos.

**Dá Orientação:** Estabelece expectativas claras e atribui uma carga de trabalho ajustada. Planeia as etapas a seguir para alcançar os objetivos, enquanto mantém numa visão global.

**Delega Responsabilidades:** Delega as tarefas certas nas pessoas certas. Dá poder e autonomia aos outros para trabalharem na resolução de problemas.

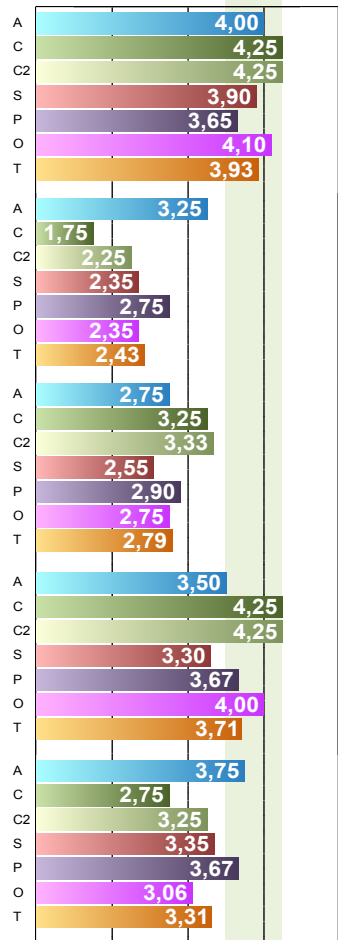
**Adaptabilidade**

**Adapta-se às Circunstâncias:** É flexível a lidar com pessoas que possuem diferentes estilos e em diferentes ambientes de trabalho. Reage construtivamente às contrariedades e antecipa a mudança.

**Pensa Criativamente:** Aborda o trabalho com imaginação e originalidade. Inspira a inovação, a ousadia face aos riscos e a resolução criativa de problemas.

**A C C2** selecionou a Competência como Crítica

Zona Favorável  
1 2 3 4 5  
Quase Raramente Às vezes Normalmente Quase  
Nunca Sempre



Quase Raramente Às vezes Normalmente Quase  
Nunca Sempre

Competência Crítica, de acordo com o(a) **Autoavaliado(a)** e/ou **Chefias**, em que as médias das pontuações diferem entre **ambos** em 1,5 pontos ou mais.

Talento

Competência Crítica, de acordo com o(a) **Autoavaliado(a)** e/ou **Chefias**, em que as médias das pontuações de **ambos** são iguais ou superiores a 3,5

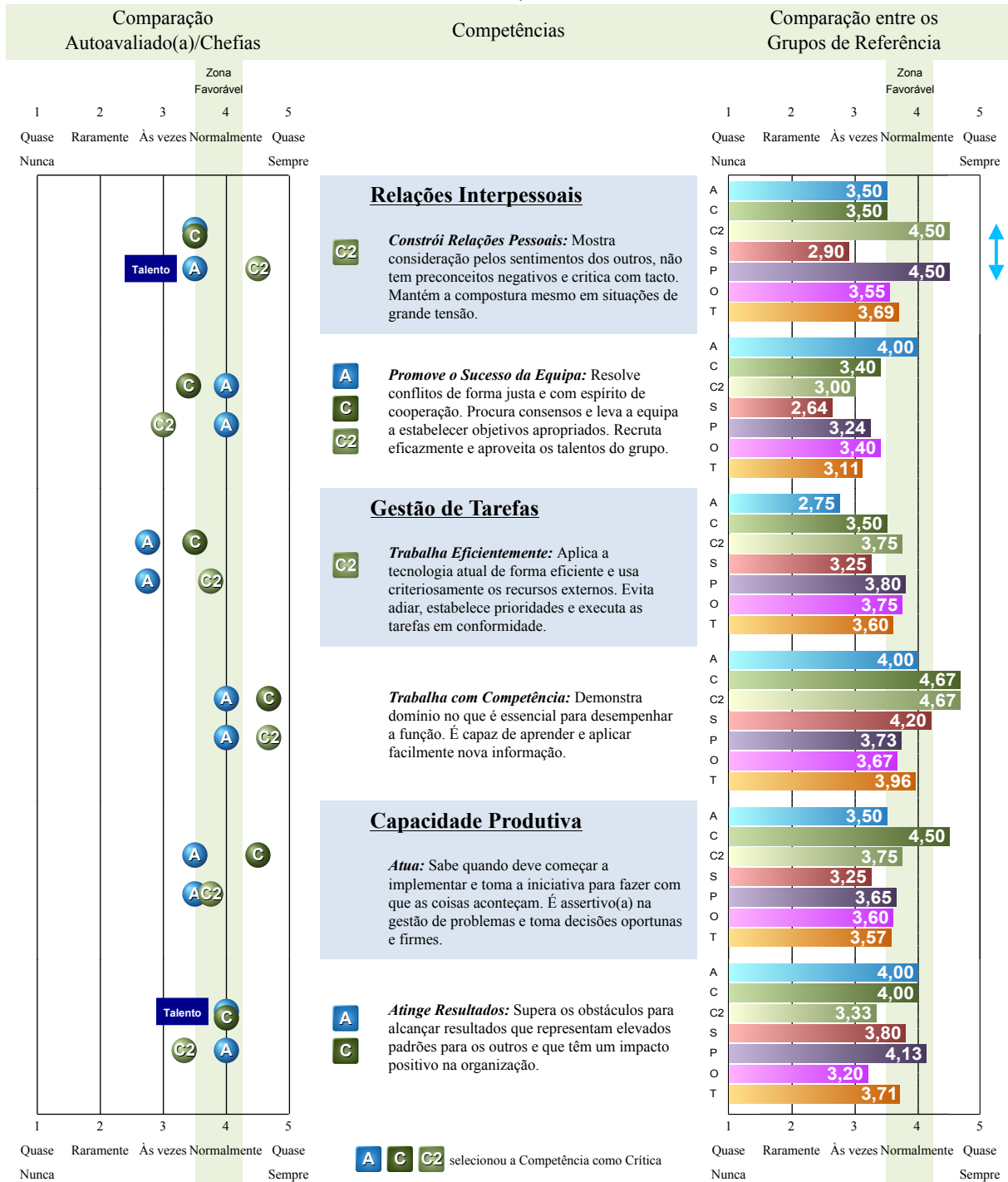
Foco

- A** Pontuações para Autoavaliado(a)
- C** Pontuações para Chefia
- C2** Pontuações para Chefia 2

Competência Crítica, de acordo com o(a) **Autoavaliado(a)** e/ou **Chefias**, em que as médias das pontuações de **ambos** são inferiores a 3,5

Autoavaliado(a)	Subordinados
Chefia	Pares
Chefia 2	Outros
	Todos os Observadores

Qualquer diferença entre os grupos de participantes em que as médias diferem em 1,5 pontos ou mais.



Competência Crítica, de acordo com o(a) **Autoavaliado(a)** e/ou **Chefias**, em que as médias das pontuações diferem entre **ambos** em 1,5 pontos ou mais.

Talento

Competência Crítica, de acordo com o(a) **Autoavaliado(a)** e/ou **Chefias**, em que as médias das pontuações de **ambos** são iguais ou superiores a 3,5

Foco

- A** Pontuações para Autoavaliado(a)
- C** Pontuações para Chefia
- C2** Pontuações para Chefia 2

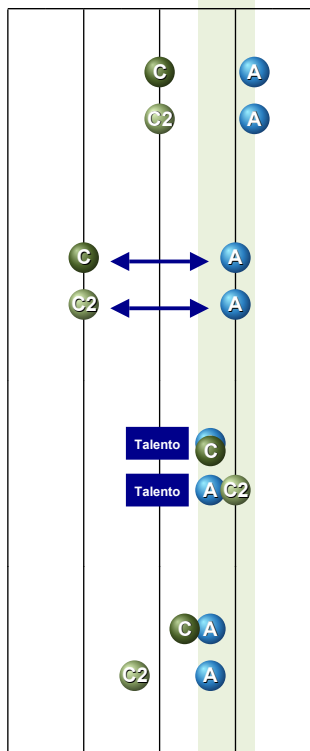
Competência Crítica, de acordo com o(a) **Autoavaliado(a)** e/ou **Chefias**, em que as médias das pontuações de **ambos** são inferiores a 3,5

Autoavaliado(a)	Subordinados
Chefia	Pares
Chefia 2	Outros
	Todos os Observadores

Qualquer diferença entre os grupos de participantes em que as médias diferem em 1,5 pontos ou mais.

Comparação Autoavaliado(a)/Chefias Competências Comparação entre os Grupos de Referência

Zona Favorável  
1 2 3 4 5  
Quase Raramente Às vezes Normalmente Quase  
Nunca Sempre



1 2 3 4 5  
Quase Raramente Às vezes Normalmente Quase  
Nunca Sempre

**Desenvolvimento dos Outros**

**Desenvolve os Talentos Individuais:** É um(a) formador(a)/treinador(a) eficaz que facilita a formação. Faz, de forma apropriada e oportuna, avaliações objetivas sobre o desempenho.

**C**  
**C2**

**Motiva com Sucesso:** Mostra reconhecimento quando alguém produz um trabalho de elevada qualidade ou faz um esforço extra. Transmite um entusiasmo que influencia positivamente os outros.

**Desenvolvimento Pessoal**

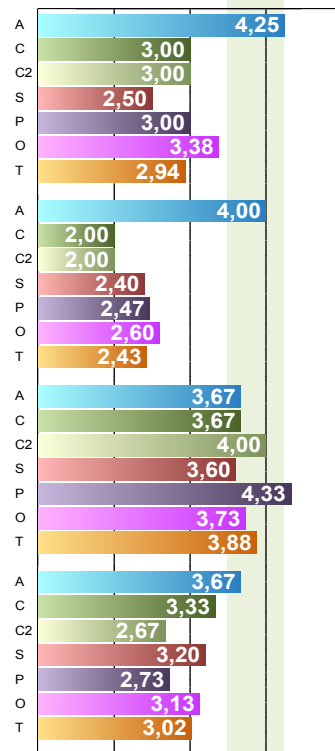
**A**

**Demonstra Comprometimento:** Manifesta um elevado nível de energia, persistência e uma perspetiva positiva.

**Procura Melhorar:** Aprende com os erros e com a crítica construtiva. Identifica e procura obter recursos necessários para melhorar e desenvolver o seu desempenho. Não limita o potencial individual.

**A C C2** selecionou a Competência como Crítica

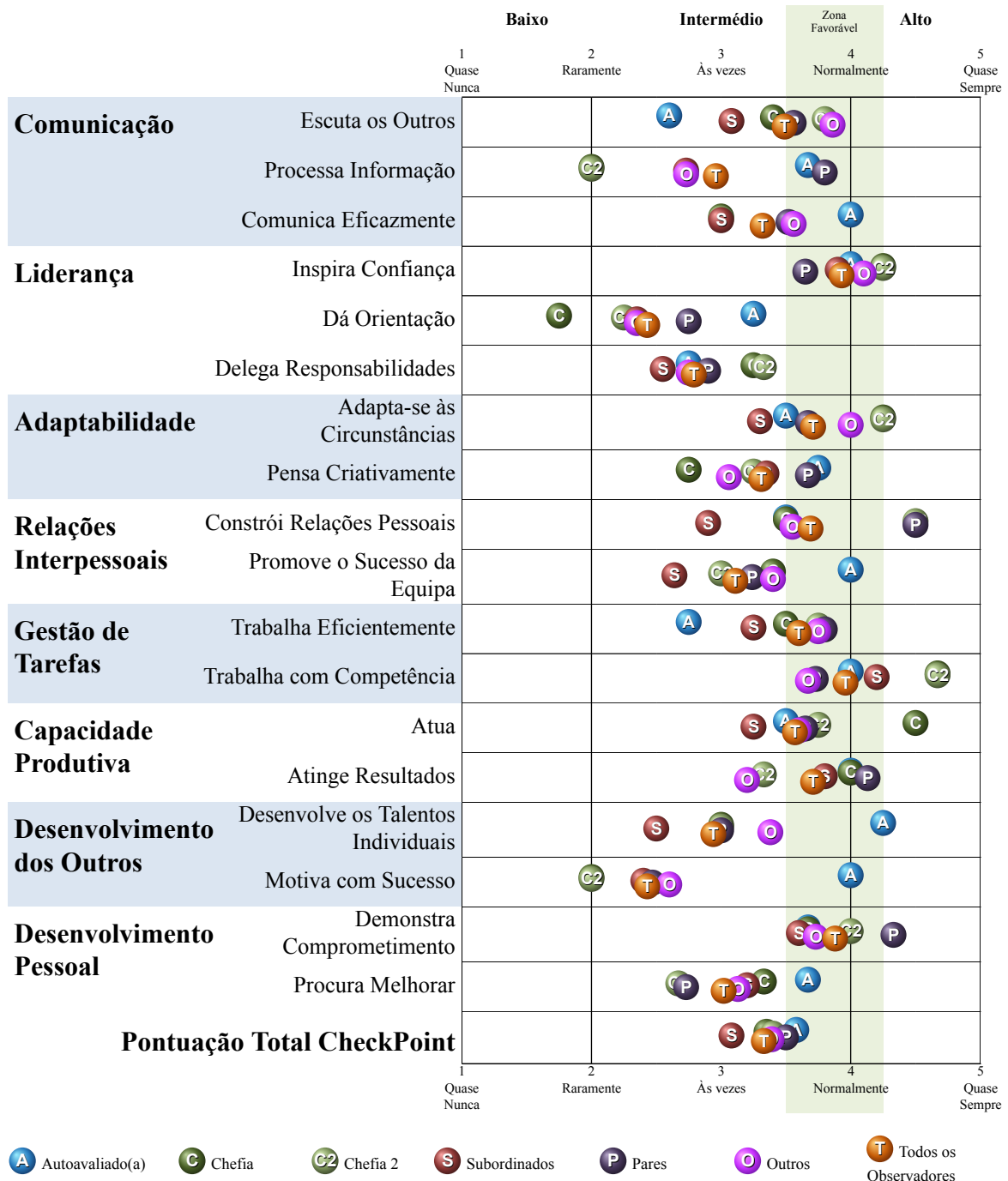
1 2 3 4 5  
Quase Raramente Às vezes Normalmente Quase  
Nunca Sempre



1 2 3 4 5  
Quase Raramente Às vezes Normalmente Quase  
Nunca Sempre

## Comparação entre os Grupos de Referência

De seguida apresentam-se, numa única página, as pontuações médias atribuídas por cada grupo de participantes, num formato que favorece a visualização do seu posicionamento relativo. Cada Competência é apresentada no Agrupamento de Competências a que pertence.





## Resultados dos 70 Itens do Questionário

Para permitir uma análise detalhada são apresentadas de seguida as pontuações para cada uma das questões (comportamentos observados). Se se tiver verificado, numa determinada questão, uma diferença de 3 ou mais pontos nas pontuações **dentro** dos grupos de referência, aparecerá uma bandeira com a letra inicial do respetivo grupo. Deverá dedicar atenção particular aos resultados do feedback nestes comportamentos, porque esta diferença significativa de perceções terá afetado o valor relativo à pontuação média de **Todos os Observadores**.

 **Chefias e/ou Autoavaliado(a)** não responderam ao item



**A C C2**  
**Texto em Negrito:** Itens que, de acordo com o(a) Autoavaliado(a) e/ou a(s) Chefias, estão incluídos em Competências Críticas.

**S V U T**  
**Bandeiras:** Não há consenso no grupo de observadores (as respostas variam 3 pontos ou mais).


<b>Autoavaliado(a)</b>	<b>Todos os Observadores</b>
<b>Chefia</b>	<b>Chefia 2</b>

### Comunicação




#### Escuta os Outros

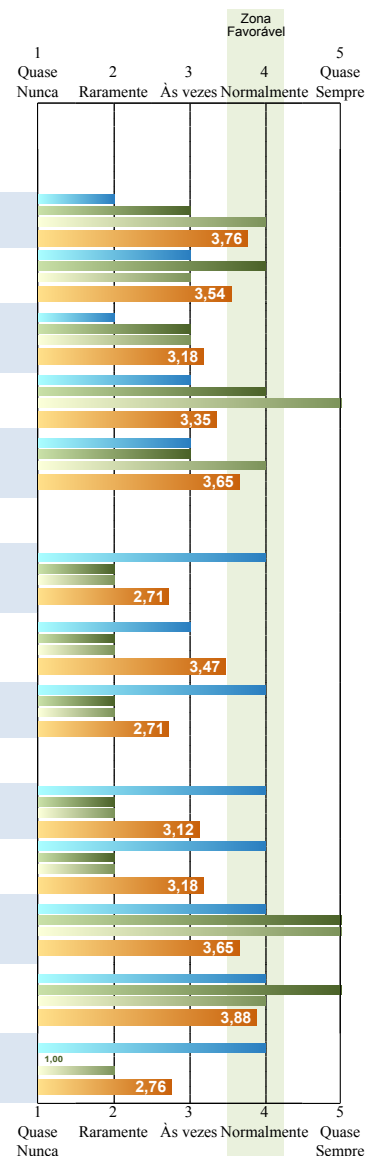
-  1. Solicita ideias, sugestões e opiniões dos outros.
- 2. Cria um clima propício à expressão de preocupações
- 3. Escuta todos os pontos de vista com abertura de espírito
-  4. Escuta com atenção sem interromper
- 5. Resume a informação recebida e verifica se a compreendeu

**A** **Processa Informação**

- 6. Identifica o mais importante numa questão ou problema
-  7. Considera os prós e contras das decisões e respetivas consequências a curto e longo prazo
- 8. Chega a conclusões lógicas e claras

**C C2** **Comunica Eficazmente**

- 9. Expressa as ideias, por escrito, de forma clara
-  10. Fala de forma clara e eficaz
-  11. Aborda as questões de forma detalhada, sem exageros
-  12. Comunica de forma direta, mesmo quando lida com assuntos sensíveis
- 13. Disponibiliza prontamente, aos outros, informação sobre o trabalho



**Chefias e/ou Autoavaliado(a)** não responderam ao item

**Texto em Negrito:** Itens que, de acordo com o(a) Autoavaliado(a) e/ou a(s) Chefias, estão incluídos em Competências Críticas.

**Bandeiras:** Não há consenso no grupo de observadores (as respostas variam 3 pontos ou mais).

**Autoavaliado(a)** Todos os Observadores  
**Chefia** Chefia 2

**Liderança**

*Inspira Confiança*

- 14. Cumpre as promessas
- 15. Pode-se confiar-lhe informação confidencial
- 16. É honesto(a) a lidar com os outros
- 17. Demonstra elevados princípios éticos

**Dá Orientação**

- 18. Clarifica as suas expetativas
- 19. Atribui uma carga de trabalho ajustada
- 20. Cumpre os objetivos de longo prazo através do planeamento das etapas a seguir
- 21. Mantém uma visão global enquanto implementa os detalhes

**Delega Responsabilidades**

- 22. Sabe quando delegar e quando deve assumir a responsabilidade pessoal
- 23. Delega as tarefas certas nas pessoas certas
- 24. Dá autoridade aos outros para assumirem, autonomamente, as responsabilidades
- 25. Dá poder aos outros para que encontrem soluções criativas para os problemas

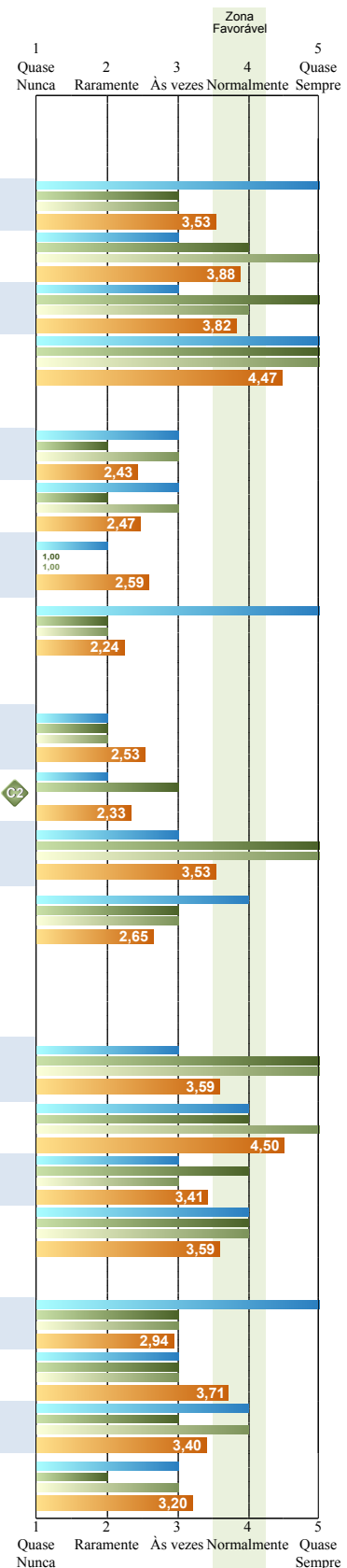
**Adaptabilidade**

**Adapta-se às Circunstâncias**

- 26. É flexível a lidar com pessoas que têm diferentes estilos de trabalho
- 27. Está à vontade em ambientes diversificados
- 28. Reage construtivamente às contrariedades
- 29. Antecipa e planeia para situações de mudança

*Pensa Criativamente*

- 30. Aborda o trabalho com imaginação e originalidade
- 31. Promove a inovação na organização
- 32. Está disposto(a) ser ousado(a), calculando os riscos
- 33. Encara os obstáculos como oportunidades de mudança criativa



**Chefias e/ou Autoavaliado(a)** não responderam ao item

**Texto em Negrito:** Itens que, de acordo com o(a) Autoavaliado(a) e/ou a(s) Chefias, estão incluídos em Competências Críticas.

**Bandeiras:** Não há consenso no grupo de observadores (as respostas variam 3 pontos ou mais).

**Autoavaliado(a)** Todos os Observadores  
**Chefia** Chefia 2

**Relações Interpessoais**

**C2 Constrói Relações Pessoais**

- I** 34. Mostra consideração pelos sentimentos dos outros
- I** 35. Revela, nas suas palavras e ações, que não tem preconceitos que prejudiquem
- 36. Critica com tato e de forma construtiva
- 37. Mantém a compostura mesmo em situações de grande tensão

**A C C2 Promove o Sucesso da Equipa**

- S P I** 38. Resolve os conflitos de forma justa
- S I** 39. Cria um clima de cooperação, mais do que de competição, na equipa
- 40. Promove o consenso nas decisões
- 41. Conduz a equipa a formular objetivos de acordo com a missão da organização
- 42. Traz para a equipa pessoas capazes **A C C2**
- P O I** 43. Aproveita ao máximo a diversidade de talentos e a experiência da equipa

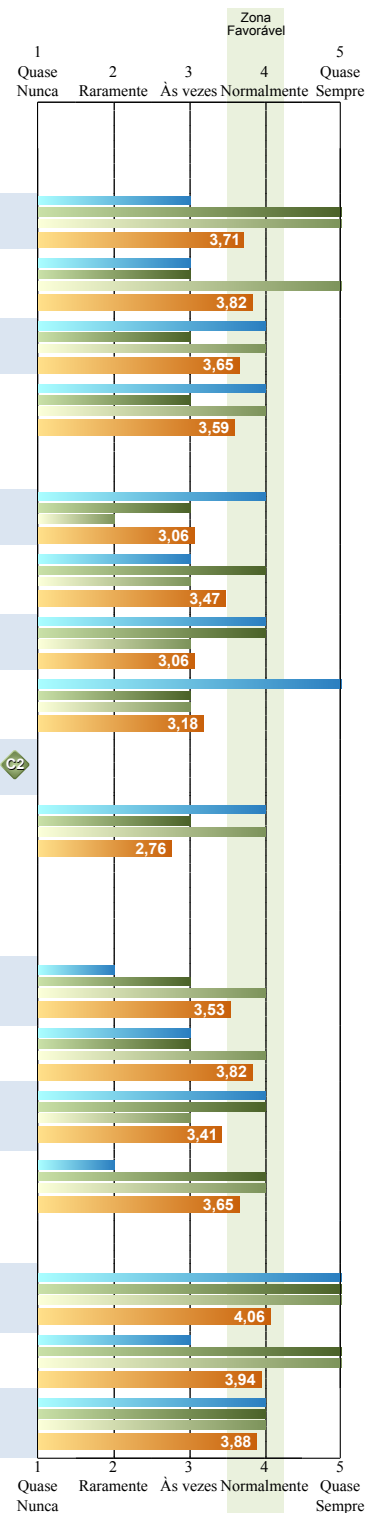
**Gestão de Tarefas**

**C2 Trabalha Eficientemente**

- O I** 44. Aplica tecnologia atual, de forma prática, para maximizar a eficiência
- 45. Faz uso sensato e criterioso dos recursos externos
- I** 46. Evita adiar: "Não deixa para amanhã, o que pode fazer hoje"
- 47. Estabelece prioridades e executa as tarefas em conformidade

**Trabalha com Competência**

- 48. Demonstra domínio no que é essencial para desempenhar a função
- 49. Aprende e aplica rapidamente nova informação
- 50. Integra novas teorias, tendências e métodos nas operações ou atividades onde são pertinentes



**Chefias e/ou Autoavaliado(a)** não responderam ao item

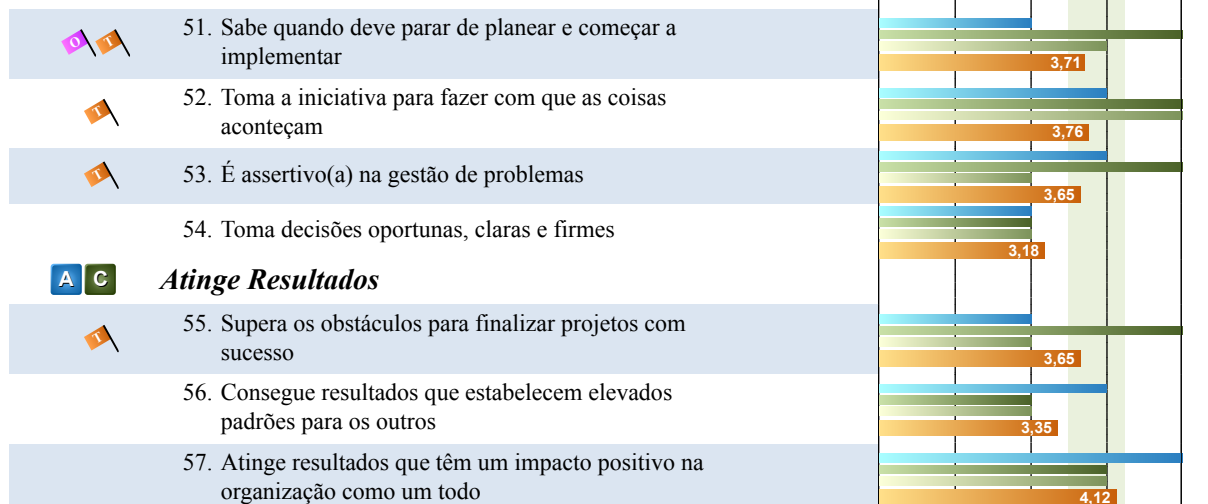
**Texto em Negrito:** Itens que, de acordo com o(a) Autoavaliado(a) e/ou a(s) Chefias, estão incluídos em Competências Críticas.

**Bandeiras:** Não há consenso no grupo de observadores (as respostas variam 3 pontos ou mais).

**Autoavaliado(a)** Todos os Observadores  
**Chefia** Chefia 2

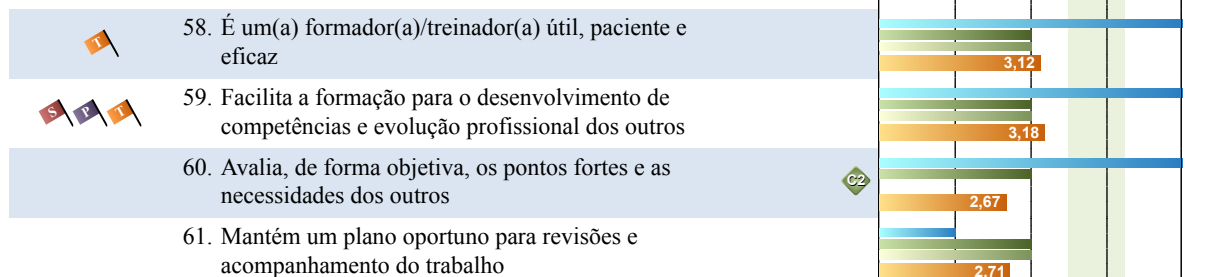
### Capacidade Produtiva

#### Atua

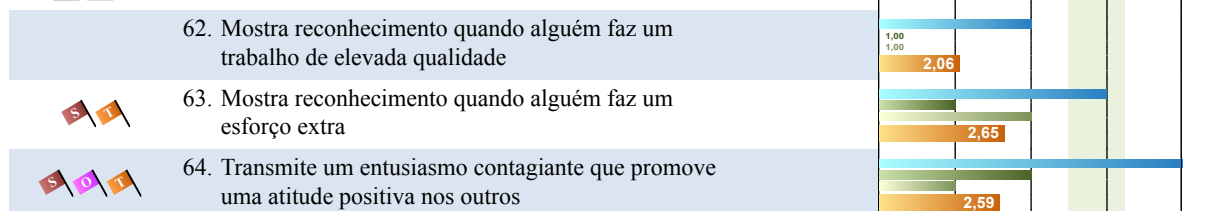


### Desenvolvimento dos Outros

#### Desenvolve os Talentos Individuais

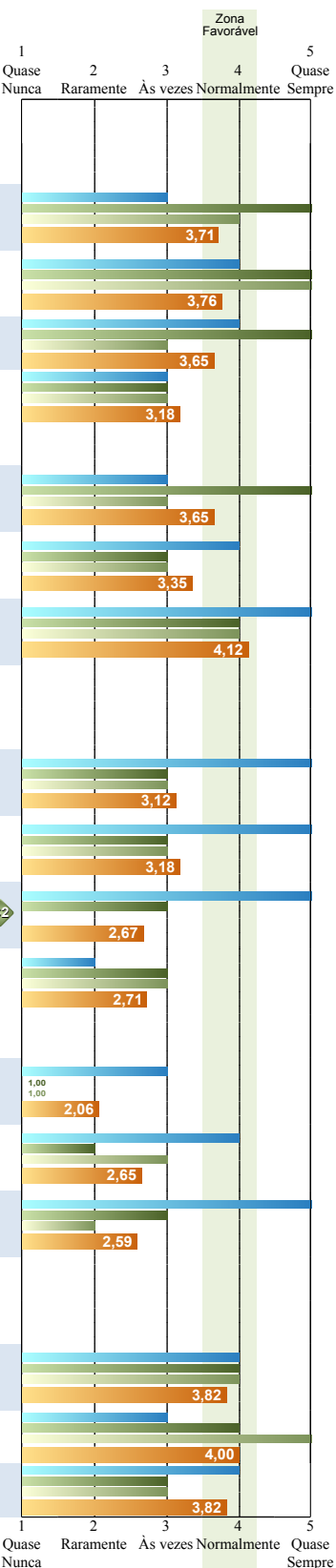
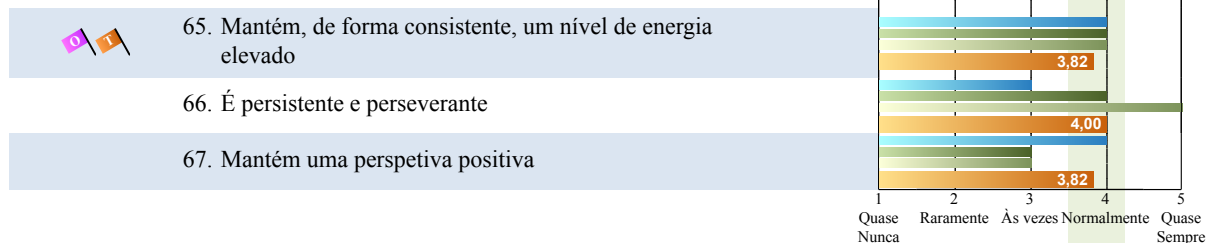


#### Motiva com Sucesso



### Desenvolvimento Pessoal

#### Demonstra Comprometimento





**Chefias e/ou Autoavaliado(a)**  
não responderam ao item






**Texto em Negrito:** Itens que, de acordo com o(a) Autoavaliado(a) e/ou a(s) Chefias, estão incluídos em Competências Críticas.

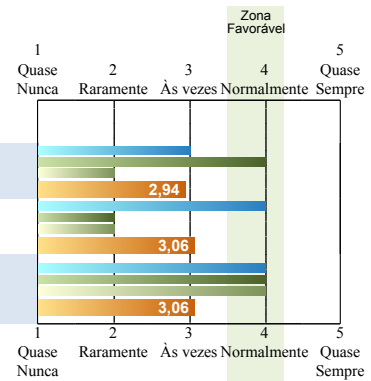


**Bandeiras:** Não há consenso no grupo de observadores (as respostas variam 3 pontos ou mais).

Autoavaliado(a)	Todos os Observadores
Chefia	Chefia 2

*Procura Melhorar*

-  68. Admite os seus erros e aprende com eles
-  69. Aceita as críticas de forma construtiva
-  70. Identifica e procura obter recursos necessários para melhorar o seu desempenho



## Comentários Livres Adicionais

Cada participante teve a oportunidade de exprimir comentários livres sobre a liderança e os comportamentos do(a) avaliado(a). Os comentários são ordenados por Agrupamento de Competência e, dentro destes, são juntos por grupo de respondentes. Esta secção do relatório apresenta essas apreciações ou pontos de vista, exatamente, na forma como foram redigidos.

### Comunicação

#### Chefia

- Utilize exemplos práticos para descrever os pontos-chave, se apropriado. As audiências estão frequentemente mais interessadas em ouvir histórias interessantes.

#### Chefia 2

- .

#### Subordinados

- .
- .
- .
- .
- .

#### Pares

- .
- .
- .
- .

#### Outros

- .
- .
- .
- .

### Liderança

#### Chefia

- Omitir informação importante pode ser visto como uma tentativa deliberada de enganar os outros. A perceção de si enquanto líder honesto(a) depende da sua comunicação aberta com os colaboradores.

#### Chefia 2

- .

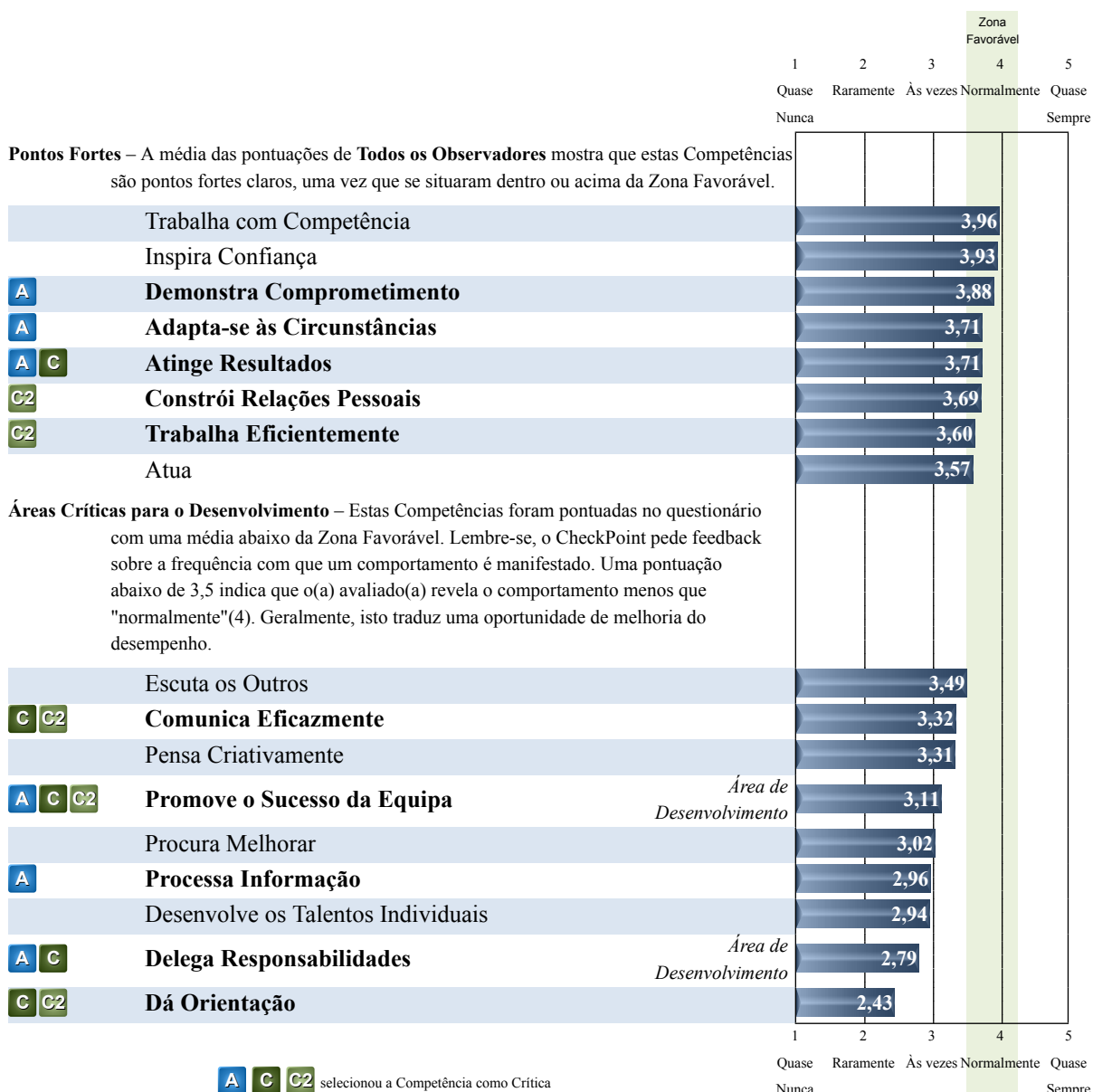
#### Subordinados

- .
- .

## Sumário de Desenvolvimento

É muito interessante saber como os outros veem os comportamentos evidenciados pelo(a) avaliado(a) em todas as Competências. De seguida poderá analisar as médias das pontuações atribuídas por **Todos os Observadores** em todas as 18 Competências. Tenha também em atenção as Competências que você e/ou Sempre Naberlinda identificaram como críticas para o sucesso; particularmente, quando uma Competência Crítica for também classificada como "Área de Desenvolvimento".

As "Áreas de Desenvolvimento" incluem comportamentos que podem constituir excelentes oportunidades para melhorar a eficácia do(a) gestor. Algumas destas Áreas podem estar indicadas em Pontos Fortes porque, frequentemente, aprimorar estes pontos, além de ser mais fácil e mais rápido, é um bom ponto de partida no processo de melhoria de competências. Outras podem situar-se abaixo da Zona Favorável e, por isso, identificam competências com comportamentos que podem limitar o desempenho do(a) gestor(a).

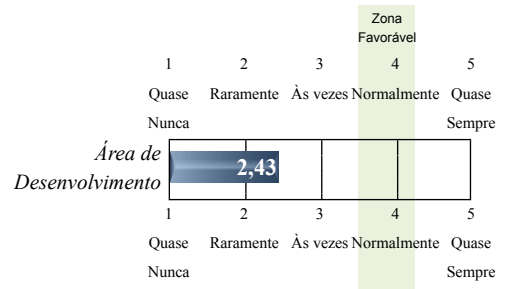


**A C C2** selecionou a Competência como Crítica

**C** **C2**

**Motiva com Sucesso**

**A** **C** **C2** selecionou a Competência como Crítica





# Considerações para Coaching & Gestão

06/06/2014

Para Sempre Naberlinda

Nome Cliente

Endereço

Código Postal, Cidade Portugal

Profiles  International  
imagine great people®

## Trabalhar com Sempre Naberlinda

Para que a informação relativa ao feedback transmitido a Sempre Naberlinda neste relatório, seja aproveitada e se traduza em resultados, seja para o(a)avaliado(a), seja para a organização, recomenda-se a criação dum processo periódico de avaliação e de adoção de melhorias. Um Plano de Desenvolvimento Individual é uma ferramenta eficaz para atingir aquele objetivo, em especial se o mesmo incluir a assunção de responsabilidades e o comprometimento por atingir os resultados esperados.

Os líderes seguem escrupulosamente os planos de desenvolvimento quando a necessidade de liderança está diretamente relacionada com um desafio ou com a estratégia do negócio. Veja os Planos de Desenvolvimento Individual como qualquer outro projeto ou plano de negócios. Auxilie a conceber planos realistas, com ações que possam ser realizadas diariamente, e vinculados às prioridades da organização.

## Plano de Desenvolvimento Individual – Atribuição de Responsabilidade

Foi atribuída ao(à) avaliado(a) a tarefa de criar um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). O seu papel consiste em orientar Sempre Naberlinda sobre aspetos relacionadas com o PDI, dar a sua opinião e feedback regulares e reforçar os comportamentos adequados para a melhoria de desempenho. Este seu contributo irá ajudar a concretizar o propósito do PDI e de todo o processo que se iniciou com a recolha das opiniões dos participantes.

Primeiro, ajude o(a) avaliado(a) a identificar o que deverá Começar a fazer de forma diferente para melhorar um comportamento ou competência; de seguida levo-o(a) a fazê-lo. Segundo, estabeleça a relação entre o desenvolvimento de determinadas competências, o desempenho individual do(a) gestor(a) e o seu contributo para os resultados da organização, procurando o consenso quanto à importância e à interdependência destas variáveis. Um Plano de Desenvolvimento Individual é apenas eficaz depois de o(a) próprio(a) beneficiário(a) reconhecer a necessidade das mudanças em causa. Finalmente, apoie a criação do Plano de Desenvolvimento. O PDI não deve ser complicado. As oportunidades de desenvolvimento mais relevantes ocorrem no local de trabalho, pelo que o processo de desenvolvimento é facilitado por ser parte das responsabilidades atuais da função.

Para iniciar este processo de crescimento, recomendamos o Método C-P-C que se explica de forma detalhada na secção seguinte **Áreas de Desenvolvimento**.

## Considerações para Coaching & Gestão

Estas são sugestões que podem ajudar a aproveitar a informação deste relatório para, efetivamente, ajudar o(a) avaliado(a) a progredir e a melhorar o seu desempenho no trabalho. Por favor, tenha em conta estas sugestões quando consulta os resultados nas páginas anteriores.

### 1. Gráfico do Sumário Executivo

- Procure pelos desvios (uma diferença de 1 ponto ou mais) assinalados no relatório pelos ícones. Assegure-se que fica consciente sobre os Agrupamentos de Competências onde eles, eventualmente, se situam.
- Olhe para a distribuição das pontuações face à Zona Favorável. Preste particular atenção às pontuações que estejam mais afastadas daquela faixa.

## 2. **Resumo das Competências**

- Anote as Competências em que as pontuações se situam abaixo da Zona Favorável. Elas podem requerer atenção particular por parte do(a) avaliado(a).
- Encoraje Sempre Naberlinda a desenvolver também as competências que estão dentro ou acima da Zona Favorável.

## 3. **Síntese do Alinhamento nas Competências Críticas**

- Preste particular atenção às Competências em que você e o(a) avaliado(a) discordaram. Tratam-se de competências escolhidas apenas por si ou pelo(a) avaliado(a). Isto sugere uma diferença potencial entre as suas expectativas e as de Sempre Naberlinda.
- Assegure-se que o(a) avaliado(a) compreende as suas expectativas sobre quais as competências críticas que deverão receber mais atenção.

## 4. **Síntese Executiva**

- Olhe novamente para os eventuais desvios que possam existir entre os grupos de participantes. Qualquer divergência pode refletir uma discrepância geral nas percepções entre esses observadores, que deverá investigar com mais detalhe noutras partes do relatório.
- Preste particular atenção aos Agrupamentos de Competências onde a sua média de pontuações e a do(a) avaliado(a) se situaram abaixo da Zona Favorável. Quando a percepção do(a) avaliado(a) difere significativamente da de algum dos outros grupos de referência, Sempre Naberlinda necessita de encontrar o que poderá justificar tal desvio.

## 5. **Análise das Competências**

- Reveja as pontuações médias que se encontram dentro da Zona Favorável, tanto na sua opinião, como na do(a) avaliado(a). Esta situação é uma excelente oportunidade para felicitar e dar reconhecimento. Tenha particular atenção às competências assinaladas como "Talento" ou "Foco". As áreas de talento representam competências a serem aproveitadas e, eventualmente, melhoradas. As áreas de foco indicam competências que requerem um esforço de melhoria mais imediato, por poderem limitar o desempenho. Em ambos os casos, tratam-se de Competências Críticas para o sucesso de Sempre Naberlinda.
- Procure as pontuações mais afastadas e abaixo da Zona Favorável, uma vez que elas traduzem uma necessidade de desenvolvimento com muito espaço de progressão.
- Uma vez mais, e neste caso ao nível das competências, é necessário compreender o que poderá justificar eventuais desvios (diferentes percepções) entre as médias das pontuações num ou mais grupos.
- No lado esquerdo dos gráficos identifique eventuais competências em que as suas médias de pontuações sejam superiores às do(a) avaliado(a). Estas áreas de desalinhamento, em especial se reforçadas por não concordância sobre a criticidade da

competência, são uma excelente oportunidade para melhorar a comunicação e sintonia entre si e Sempre Naberlinda.

#### 6. **Comparação entre os Grupos de Referência**

- Esta apresentação das pontuações médias procura favorecer a visualização geral, numa única página, das diferenças de percepções e de eventuais tendências entre os grupos de participantes.

#### 7. **Resultados dos 70 Itens do Questionário**

- Aproveite esta secção para identificar as pontuações dos comportamentos (itens do questionário) a partir das quais as médias das pontuações das competências foram calculadas.
- Repare na eventual existência duma bandeira em frente a algum comportamento. Este ícone identifica uma diferença de pelo menos 3 pontos entre as percepções dos participantes no grupo respetivo.
- Esta é a secção do detalhe. Reveja-a pouco antes de reunir com Sempre Naberlinda. Deste modo, estará melhor preparado(a) para conversar sobre quaisquer áreas de discordância e sobre o que poderá justificar os restantes resultados que são médias agregadas.
- Assegure-se tem como objetivo na(s) reunião(ões) com Sempre Naberlinda alcançar o consenso sobre ações claras a desenvolver com definição de prazos apropriados.

#### 8. **Sumário de Desenvolvimento**

- A competência com a menor pontuação média (na perspectiva de Todos os Observadores) requer atenção imediata. Além desta, duas outras foram também classificadas como "Áreas de Desenvolvimento" em função de terem sido selecionadas como Competências Críticas por ambos para o sucesso no cargo.

Agende a próxima reunião de acompanhamento com Sempre Naberlinda para falarem sobre os progressos no desenvolvimento pessoal dele(a). Se possível, ao longo dos próximos meses, calendarize várias reuniões de ponto de situação e preveja também a próxima avaliação com o CheckPoint 360°. Deste modo poderá confirmar a evolução duma forma mais objetiva, porque resultante das percepções de diferentes perspetivas e de vários observadores que trabalham regularmente com Sempre Naberlinda.

Para sua referência,

as páginas finais (que se seguem) deste relatório são parte integrante  
do Relatório Individual que se destina ao(à) gestor(a).

Esta parte final pode servir de apoio e como base para o desenvolvimento do  
Plano de Desenvolvimento Individual para Sempre Naberlinda.

## Áreas de Desenvolvimento

Não pode correr o risco de deixar o seu desenvolvimento pessoal ao acaso; o planeamento é, absolutamente, essencial. Quantas vezes proclamou a si próprio(a), ou aos outros, as suas intenções de mudar, mas acabou por voltar aos seus velhos hábitos e a manter tudo na mesma? Os líderes seguem escrupulosamente os planos de desenvolvimento, em especial quando as necessidades de melhoria da liderança estão diretamente ligadas a desafios e a áreas frágeis da organização. Pense no seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), como faria com qualquer outro projeto ou plano de negócios, e conceba-o de forma realista, incluindo nele ações que pode pôr em prática diariamente e, se possível, ancoradas com as prioridades da organização.

### Desenvolver o seu Plano de Desenvolvimento Individual

De uma maneira geral, as pessoas tendem a jogar os seus trunfos (pontos fortes). O mesmo fazem os líderes, ao escolherem usar uma competência em vez de outra, tendo em conta as suas capacidades. Eles têm o conhecimento e a experiência para aplicar as suas competências, de forma adequada, em quase todas as situações. Se, à semelhança de um líder, você não favorecer ou, simplesmente, não for competente em algo muito importante para a sua organização, há duas decisões que deve tomar de imediato: Primeiro, se souber o que precisa fazer para melhorar uma competência ou um comportamento, faça-o! Segundo, crie o seu Plano de Desenvolvimento Individual. Este Plano não necessita e não deve ser complexo. Na maioria das vezes, as melhores iniciativas para o crescimento pessoal e profissional são óbvias e fáceis de reconhecer. As melhores oportunidades de desenvolvimento ocorrem durante o trabalho e estão sob o seu controlo. Para começar o seu processo de progresso individual, sugerimos um Método simples **C-P-C**:

- C** ações que deverá **CONTINUAR** a fazer, e que já faz bem. **CONTINUE** a fazê-las!
- P** ações que deverá **PARAR** de fazer. Ao analisar o seu Relatório de Feedback, deve ter identificado comportamentos que conduzem a resultados negativos. Trata-se de um indício de algo que deve **PARAR** de fazer.
- C** ações que deverá **COMEÇAR** a fazer. Deve ter tomado consciência de comportamentos que podem melhorar a sua eficácia. **COMECE** a fazê-los na primeira oportunidade que tenha. Ao adquirir conhecimento de base e ideias para um melhor exercício da liderança, crie o hábito de implementar essas ações. Faça do "COMEÇAR a fazer" uma parte integrante do seu processo de desenvolvimento.

Pode começar o seu Plano de Desenvolvimento Individual com este processo simples:

1. Analise as suas pontuações nos comportamentos incluídos nas suas Áreas de Desenvolvimento. Identifique as competências e selecione os comportamentos em que irá trabalhar para melhorar.
2. Reveja as listas de Atividades Desafiantes, para os comportamentos a ter em conta nas suas Áreas de Desenvolvimento, que se encontram nas páginas seguintes.
3. Depois, usando o Modelo **C-P-C**, identifique o que deverá: **CONTINUAR** a fazer, **PARAR** de fazer e **COMEÇAR** a fazer.

## Área de Desenvolvimento: Delegar Responsabilidade

### Saber Quando Delegar e Quando Assumir a Responsabilidade

#### Comportamentos e Atitudes a Pôr em Prática

- Não delegar pode transmitir falta de confiança nas capacidades dos seus colaboradores. Delegue até ao nível mais baixo possível.
- Esteja disponível para aceitar o facto de os outros poderem realizar algumas tarefas tão bem, ou eventualmente até melhor, que você.
- Partilhe responsabilidades e compromissos pelo trabalho delegado.
- Delegue tarefas importantes que não tenha tempo de fazer de forma detalhada.
- Lembre-se, de cada vez que desempenhar uma tarefa que outra pessoa também poderá desempenhar, está a impedir-se de realizar tarefas que apenas você pode realizar.
- Prepare os seus colaboradores para a delegação de tarefas. Assegure-se que sabem que é esperado deles comprometerem-se com as tarefas que lhes são delegadas.

#### Atividades Desafiantes e de Melhoria

- Em duas colunas, separe as responsabilidades que lhe cabem apenas a si daquelas que pode delegar noutras pessoas. Reavalie e pergunte-se a si mesmo(a) se está a acumular tarefas desnecessárias que pode delegar.
- Faça uma lista com os nomes de dois ou três colaboradores. Ao lado dos nomes, escreva uma tarefa que lhes possa delegar, assim como os resultados que espera obter.
- Peça a um colaborador para fazer uma lista de oportunidades que você teve de delegar, durante o mês anterior, e não o fez. Analise cada situação e pergunte-se a si mesmo(a):
  1. A quem poderia ter delegado aquela responsabilidade?
  2. O que me impediu de o fazer?
  3. Qual foi o custo, para mim, para a minha equipa, para a minha chefia, organização e clientes de não ter aproveitado a oportunidade de delegar responsabilidades?

## Delegar as Tarefas Certas às Pessoas Certas

### Comportamentos e Atitudes a Pôr em Prática

- Associe os pontos fortes dos seus colaboradores às tarefas inerentes ao trabalho.
- Tenha em conta a carga de trabalho dos membros da sua equipa quando delega e, se necessário, altere ou mude as suas responsabilidades.
- Dê orientação e apoio adequados quando delegar. Prepare os seus colaboradores para terem sucesso. Quando tiver dúvidas, peça-lhes que expliquem a sua autoridade, atribuições e responsabilidade relativos à tarefa delegada. Assegure-se que eles têm os recursos necessários para realizarem a tarefa.
- Atribua tarefas pequenas e desafiantes aos colaboradores cujas capacidades são ainda desconhecidas. Utilize isto como trampolim para tarefas maiores. Complete faltas de capacidade com treino e desenvolvimento.
- Se sabe que um colaborador está a tentar melhorar uma competência, dê-lhe a oportunidade de praticar.
- Faça reuniões de acompanhamento dos trabalhos com os seus colaboradores quando delegar tarefas. Disponibilize tempo para reunir e avaliar os progressos do trabalho realizado.

### Atividades Desafiantes e de Melhoria

- Peça aos seus colaboradores para identificarem as tarefas e responsabilidades que eles estão interessados em assumir.
- Para gerir o trabalho de forma equitativa, peça aos seus colaboradores para fazerem uma lista das suas responsabilidades e carga de trabalho. Isto irá permitir-lhe delegar as tarefas de forma mais eficaz.
- Identifique os problemas de desempenho de alguns colaboradores que afetem a carga de trabalho de outros.

## Dar Autoridade aos Outros para Assumirem Autonomamente as Responsabilidades

### Comportamentos e Atitudes a Pôr em Prática

- Dê todas as instruções necessárias para orientar os seus colaboradores em novas tarefas; de seguida, deixe que trabalhem autonomamente, sem interferir. Durante as reuniões periódicas de acompanhamento, dê-lhes orientações adicionais, se necessário. Dê-lhes a máxima autoridade, responsabilidade e compromisso no cumprimento da tarefa. Permita que estruturam as atividades e tomem as decisões.
- Deixe claro quais as ações que necessitam da sua aprovação prévia. Aumente de forma gradual a autoridade dos seus colaboradores para atuar de forma independente.
- Proteja os seus colaboradores de cometerem erros desastrosos, mas permita-lhes que aprendam com pequenos erros.
- Nunca abandone um colaborador depois de lhe delegar uma tarefa. Em vez disso, comunique mais, passe mais tempo com ele, disponibilize oportunidades de melhorar competências necessárias.
- Quando as tarefas delegadas não satisfizerem as suas expectativas, não as volte a fazer você. Mostre ao seu colaborador o que deverá mudar e permita-lhe refazer o trabalho.

### Atividades Desafiantes e de Melhoria

- Pense nas situações em que interveio num projeto ou tarefa sem que lhe tenha sido pedido. Liste os motivos que o(a) levaram a intervir. Avalie o impacto das suas ações. Identifique o que faria de diferente para evitar os efeitos negativos produzidos.
- Durante o próximo mês, peça aos outros que façam uma lista do número de vezes em que não lhes deu poder e autoridade para tomarem uma decisão, resolver um problema, ou terminarem uma tarefa. Analise cada situação e pergunte-se a si mesmo(a): "Porque questioneei as suas decisões ou limitei a sua autoridade? O que poderia ter feito diferente quando deleguei a tarefa e depois de o ter feito?". Se a sua análise lhe revelar um padrão, faça um esforço para diminuir a sua tendência para dar insuficiente autoridade aos seus colaboradores nessas situações.

### Dar Poder aos Outros para Encontrarem Soluções Criativas para os Problemas.

#### Comportamentos e Atitudes a Pôr em Prática

- Dar poder aos outros para criarem soluções requer mais mudanças da parte do líder do que dos seus colaboradores, mas não se surpreenda se os seus colaboradores resistirem a assumir a responsabilidade.
- Encoraje os seus colaboradores a proporem diversas formas de resolver um problema.
- Pergunta-se a si mesmo(a): "O que podem os meus colaboradores fazer por mim?" ou antes "O que posso fazer pelos meus colaboradores?". A primeira pergunta reflete um líder que beneficia das capacidades dos seus colaboradores e a segunda reflete um líder que se esforça por desenvolver as capacidades dos seus colaboradores.

### Atividades Desafiantes e de Melhoria

- Trabalhe juntamente com os seus colaboradores na resolução de problemas. Isto irá reforçar as suas competências de resolução de problemas e de cooperação. Reúna-se com a sua equipa para orientar o processo criativo de resolução de problemas. Avalie as aprendizagens que os membros da equipa realizaram e trabalhe com eles na aplicação dessas aprendizagens no local de trabalho.
- Promova a *colaboração* e a *resolução criativa de problemas* como uma "regra de conduta" na sua equipa ou entre os seus colaboradores.



## Área de Desenvolvimento: Promover o Sucesso da Equipa

### Resolver Conflitos de Forma Justa

#### Comportamentos e Atitudes a Pôr em Prática

- Os conflitos devem ser abordados como oportunidades para reforçar as relações interpessoais.
- Em situações de discordância, escute cuidadosamente todos os pontos de vista. Defina o problema. Repita as posições que cada um dos envolvidos defende para garantir que o conflito não se trata apenas de um mal-entendido e para mostrar que compreende a perspetiva dos outros. Depois inicie o processo de resolução.
- Se um conflito se desencadear, separe todos os envolvidos. Reúna-os novamente quando todos se tiverem tranquilizado até um nível produtivo e tiverem recuperado a compostura.

#### Atividades Desafiantes e de Melhoria

Quando um conflito requerer a sua intervenção:

1. Ajude a definir o problema de forma específica e observável.
2. Assegure-se que cada pessoa escuta os outros.
3. Ajude a identificar áreas de concordância e pontos em comum.
4. Estimule a reflexão sobre abordagens alternativas e soluções possíveis.
5. Faça um plano para resolver problemas.
6. Faça reuniões de acompanhamento dos progressos.

### Criar um Clima de Cooperação na Equipa, mais do que de Competição

#### Comportamentos e Atitudes a Pôr em Prática

- Quando destacar um desempenho excepcional vá além do reconhecimento do sucesso individual. Dê o mesmo ênfase às conquistas da equipa e à cooperação eficaz entre os seus membros. Valide a importância do contributo de cada membro da equipa.
- Promova a cooperação, em vez da competição. Assegure-se que os seus colaboradores estabelecem os seus objetivos em harmonia entre si e que os objetivos se reforçam mutuamente.
- Ajude os membros da equipa a compreenderem-se melhor entre si, através da partilha de informação sobre o trabalho que estão a fazer. Fale de histórias sobre o trabalho, competências específicas, sucessos e talentos. Ajude os membros da sua equipa a compreenderem e a valorizarem-se entre si, e aproveite as diferenças entre os membros para melhorar o trabalho realizado.
- Faça críticas construtivas aos colaboradores que menosprezam outros membros da equipa.

## Promover o Consenso nas Decisões

### Comportamentos e Atitudes a Pôr em Prática

- Esforce-se por gerar consenso para aumentar o compromisso para com a decisão final. Obtenha o apoio às decisões envolvendo a equipa na avaliação de abordagens alternativas.
- Quando selecionar pessoas para participar em reuniões de tomada de decisão, assegure-se que estão representados todos os grupos pertinentes. Peça opinião sobre outras pessoas que deverão estar presentes antes de avançar.
- Deve disponibilizar-se a mesma informação e pressupostos prévios a cada membro da equipa que está a contribuir para chegar a um consenso.
- Pratique a arte do comprometimento criando situações que satisfaçam as necessidades de todos os envolvidos.

### Atividades Desafiantes e de Melhoria

Baseie-se na seguinte lista para conduzir reuniões que tenham como objetivo gerar consenso numa tomada de decisão. Espere até verificar cada afirmação antes de determinar que chegaram a um consenso.

- O acordo (decisão, solução ou plano) satisfaz ou excede as suas necessidades
- O acordo satisfaz ou excede as necessidades individuais de outros membros da equipa
- O acordo tem que ver, em primeiro lugar, com o motivo de criação da equipa
- Todos os membros da equipa de tomada de decisão apoiam o acordado

## Conduzir a Equipa à Formulação de Objetivos que convergem para a Missão da Organização

### Comportamentos e Atitudes a Pôr em Prática

- Na medida do possível, envolva a equipa na formulação de metas que sejam consistentes e concordantes com a missão global da sua organização. Envolver os colaboradores no estabelecimento de objetivos pode dar-lhes um sentido de pertença e comprometimento face ao seu cumprimento.
- Certifique-se que os objetivos escritos contêm verbos de ação e resultados mensuráveis, assim como datas específicas, duração, custos e restrições de recursos.
- Assegure-se que todos entendem as metas da equipa, assim como o seu papel para atingirem essas metas.
- Para garantir que os objetivos são atingidos, pode necessitar acompanhar os progressos em momentos específicos e, caso necessário, rever os objetivos. Mantenha todos informados dos progressos da equipa.

### Atividades Desafiantes e de Melhoria

Peça ajuda ao seu responsável de Recursos Humanos para treinar a sua equipa no estabelecimento de objetivos. Antes da formação, estude aprofundadamente a missão e objetivos da sua organização.

## Trazer Pessoas Capazes para a Equipe

### Comportamentos e Atitudes a Pôr em Prática

- Reveja o seu plano estratégico e os desafios futuros da sua equipa. Analise a diversidade de pessoas na sua equipa e identifique competências em falta. Recrute pessoas com competências que complementam a sua equipa.
- Conheça o posto ou cargo para o qual está a contratar. Faça uma análise de funções completa para obter uma imagem clara da experiência e competências requeridas para cada cargo.
- Identifique os colaboradores que têm sucesso na sua organização e considere contratar outros com características e ética profissional semelhantes.
- Não selecione exclusivamente pessoas parecidas consigo. Isso poderá resultar numa equipa com competências e perspectivas limitadas. Não tenha medo de contratar pessoas com capacidades e talentos diferentes dos seus.

### Atividades Desafiantes e de Melhoria

Analise a sua equipa de modo a ver quão bem os cargos foram distribuídos no passado. Identifique as pessoas que não se adequaram às funções, tendo em conta renúncias, rescisões, fraco desempenho, absentismo e excesso de conflitos. Reveja os fatores que sinalizam uma distribuição desadequada e procure possíveis motivos, como falta de competências, estilo pessoal ou falta de motivação. Identifique as razões que levaram à contratação destas pessoas, baseando-se, por exemplo, nos procedimentos de seleção e respetivos critérios.

## Tirar o Máximo Proveito dos Diversos Talentos e da Experiência da Equipe

### Comportamentos e Atitudes a Pôr em Prática

- Aproveite os pontos fortes e experiências de cada pessoa para potenciar o esforço de equipa.
- Mostre disponibilidade para levar as ideias dos seus colaboradores a um nível hierárquico superior e apoie as suas ideias com entusiasmo. Dê crédito a quem merece.
- Para uma maior eficiência, atribua as novas tarefas aos colaboradores que têm as competências requeridas.
- A diminuição da capacidade produtiva pode dever-se à falta de desafio sentida por um colaborador. Verifique se está a permitir que todas as pessoas da sua equipa apliquem as suas competências e talento nas tarefas que realizam.

### Atividades Desafiantes e de Melhoria

Você identificou os talentos e experiência dos seus colaboradores através do processo de contratação. Refresque a sua memória revendo os seus curriculum vitae e cartas de apresentação, para se assegurar que está a utilizar os seus talentos e experiência de forma a maximizar o desempenho da sua equipa.

## Área de Desenvolvimento: Motivar com Sucesso

### Mostrar Reconhecimento Quando Alguém Faz um Trabalho de Elevada Qualidade

#### Comportamentos e Atitudes a Pôr em Prática

- Lembre-se deste importante princípio da gestão: irá receber mais retorno daquilo que premeia. O reconhecimento encoraja os seus colaboradores a repetirem as ações que conduziram, de forma consistente, a resultados positivos.
- O reconhecimento faz parte do suporte emocional no trabalho, do qual os seus colaboradores podem beneficiar substancialmente. Existem outras formas adequadas e criativas de premiar um desempenho excecional além de prémios monetários.
- Torne o reconhecimento um hábito na organização, não apenas com os seus colaboradores. Reconheça o contributo de todos para o esforço do grupo ser bem sucedido.
- O reconhecimento faz com que os seus colaboradores se sintam valorizados e seguros de que os seus esforços fazem a diferença.
- A maioria dos colaboradores querem dar o seu melhor. O reconhecimento é uma das formas mais poderosas para apoiar a sua equipa a dar o seu melhor. Torne o reconhecimento frequente num hábito.
- Vá para a área de trabalho da sua equipa e diga aos seus colaboradores o que os vê fazerem bem. Costuma dizer-se que são necessários quatro comentários positivos para neutralizar apenas um comentário negativo.
- Tenha em conta que, em alguns casos, pode ser injusto premiar vários colaboradores de forma igual se o seu desempenho for diferente.

#### Atividades Desafiantes e de Melhoria

- Mostre reconhecimento informal espontânea e diariamente. Procure sempre algo que os seus colaboradores estão a fazer bem. A caminho do trabalho, pense em algo a que irá tomar atenção naquele dia, e observe os seus colaboradores no trabalho. Mostre reconhecimento imediato e positivo.
- Quando um colaborador supera as suas expetativas em termos da qualidade do seu trabalho, dê-lhe reconhecimento que o(a) faça sentir-se valorizado e com a garantia de que os seus esforços fazem a diferença. Inclua os seguintes aspetos em qualquer reconhecimento verbal ou escrito: Pessoa a ser reconhecida, elevada qualidade do trabalhado observada, o impacto que teve em si, o impacto que teve na organização e como será celebrado.

Exemplo: "João, a semana passada vi que desmontou uma componente do nosso produto, descobrindo e corrigindo um defeito que afetava de forma constante a sua qualidade. Estou muito contente com a sua iniciativa e elevada qualidade do seu trabalho. É um grande alívio para mim que tenha resolvido este problema constante de qualidade. A organização pôde duplicar as entregas esta semana porque houve uma diminuição de peças refeitas, isto sem mencionar a redução de custos. Este mês o seu trabalho foi tão bom que irá receber uma semana adicional de férias este ano. Obrigado(a) pela sua dedicação e compromisso para com a qualidade."

## Mostrar Reconhecimento Quando Alguém Faz um Esforço Extra

### Comportamentos e Atitudes a Pôr em Prática

- Compreenda que todos necessitamos sentir-nos valorizados, reconhecidos e respeitados. Os colaboradores que se sentem reconhecidos tendem a ser mais criativos, a ter iniciativa e a esforçarem-se por aprender mais no trabalho.
- Nunca deixe passar uma oportunidade de mostrar gratidão pelo esforço extra, trabalho árduo e pelas longas horas de trabalho. Felicite frequentemente quem faz um bom trabalho.
- Para manter o entusiasmo, não espere até que um projeto longo termine para celebrar. Identifique metas ao longo do caminho. Mostre o seu apreço e reconhecimento celebrando pequenas vitórias, à medida que a sua equipa progride em direção ao objetivo.
- Faça a sua organização ter conhecimento das conquistas da sua equipa.
- Repare como frases curtas, como obrigado(a), bom trabalho ou bem feito têm impacto na moral.
- Os seus colaboradores têm a necessidade de trabalhar como gostam. Sentem-se mais valorizados quando o seu líder cuida de incorporar coisas que eles gostam de fazer no seu trabalho.
- Quando os seus colaboradores sentem que não são valorizados, o ânimo decresce, as ausências e atrasos aumentam, e a cooperação diminui.
- Quando as famílias dos seus colaboradores participam em eventos da organização, dispenda algum tempo a falar com essas pessoas e reconheça o contributo do seu familiar para a organização.

### Atividades Desafiantes e de Melhoria

- Dizer "Obrigado(a)" é uma das formas mais poderosas de mostrar apreço. Mas, porque deverá dizer "Obrigado(a)" aos seus colaboradores por apenas fazerem o seu trabalho? Porque é tão difícil dizê-lo? Identifique pelo menos quatro motivos pelos quais se torna difícil dizer "Obrigado(a)". Depois, faça uma lista de quatro benefícios de mostrar apreço dizendo "Obrigado(a)".
- Defina como irá demonstrar apreço pelo trabalho dos colaboradores. A primeira coisa que eles querem ver reconhecida é o seu trabalho. Identifique três ações que pode fazer regularmente para mostrar apreço por esse trabalho. Implemente essas ações imediatamente.

## Partilhar um Entusiasmo Contagante que Promove uma Atitude Positiva nos Outros

### Comportamentos e Atitudes a Pôr em Prática

- O seu entusiasmo individual gera atitudes positivas nos outros. O entusiasmo genuíno vem de dentro.
- O entusiasmo é um fator chave para o sucesso, que requer ser garantido. Para ter um entusiasmo genuíno, você precisa acreditar na sua organização, nos seus produtos, em si mesmo(a) e nos seus colaboradores.
- Para cultivar uma atitude positiva nos membros da sua equipa, o reconhecimento é mais frequentemente eficaz quando é feito pessoalmente, do que quando feito por uma comissão numa cerimónia de atribuição de prémios.

- Uma forma de mostrar que se preocupa e valoriza o conhecimento dos seus colaboradores é perguntando-lhes a sua opinião.
- Os seus colaboradores gostam de ir para o trabalho quando o ambiente é positivo e apoiante. Procure formas de tornar o local de trabalho divertido. Dê encorajamento nos momentos de maior pressão.
- Espere grandes resultados. Transmita uma atitude otimista e confiante.
- Crie uma identidade de grupo e trabalhe para desenvolver o orgulho em pertencer à sua equipa.
- Promova o entusiasmo na equipa fazendo com que todos se sintam envolvidos e incluídos.

### **Atividades Desafiantes e de Melhoria**

- Se tiver tempo para tal, um colaborador pessimista pode destruir o entusiasmo e a atitude positiva de toda a equipa. Tome a iniciativa de entender a causa de atitudes negativas por parte de alguém. Se deixar que o tempo passe, a capacidade produtiva pode ser afetada. Atue para resolver o problema de forma positiva.
- As atitudes e entusiasmo dos seus colaboradores estão constantemente sob pressão de mudanças organizacionais, quer de dentro, quer de fora da organização, nomeadamente mensagens negativas e rumores, entre outras coisas. Vigie permanentemente a atitude e entusiasmo da sua equipa. Identifique o que pode fazer para fortalecer ambos regularmente.