HOGAN
POWERED BY PBC

Hogan 360

Sample Corp

Relatório para: Maria Sample

Data: 9 abr 2025

Benchmark: Global

Este relatório é confidencial. Nenhuma parte deste documento pode ser reproduzida ou distribuída, em parte ou na totalidade, nem transmitida a terceiros sem a autorização prévia da © 2024 Peter Berry Consultancy Pty.

Avaliadores

Autoapreciação	Concluído

Estatísticas do entrevistado

Grupo	Respostas concluídas	% concluído
Gestor	1/1	100%
Colega*	4/4	100%
Subordinados*	8/8	100%

Compare o número de pessoas que finalizaram a apreciação com o número de pessoas convidadas para participar.

** É usado para indicar uma relação que não envolva cargo de gerência. Esta tabela mostra o estado de conclusão da avaliação para todas as relações com um mínimo de 1 resposta concluída.

Observe que, ao longo deste relatório:

A sua pontuação geral refere-se à pontuação média que recebeu para o item com base nas pontuações fornecidas pelos seus avaliadores (excluindo autoavaliações).

A média global refere-se à pontuação média global para o item com base na amostra de comparação de referência global.

Se for apresentada uma média do grupo, ela refere-se à pontuação média obtida pelo seu grupo para o item (p. ex., grupo dentro da sua organização ou programa que tenha concluído o Hogan 360).

Onde dois ou mais itens têm a mesma pontuação, a eles é fornecido o mesmo ranque neste relatório. Um espaço é fornecido para os rankings subsequentes para levar em conta múltiplos itens com o mesmo ranque.

HOGAN
POWERED BY PBC

Sample Corp

Leitura e Interpretação do Seu Relatório

Este relatório oferece uma oportunidade valiosa para receber feedback de seus colegas e celebrar seus pontos fortes. Receber um relatório de feedback 360 pode ser uma experiência pessoalmente gratificante.

Seu relatório 360º é um retrato do seu comportamento e desempenho em um determinado momento. Um plano de desenvolvimento apoiado pela prática deliberada é a chave para melhorar sua reputação, o que aumentará o sucesso de sua carreira.

Para tirar o máximo proveito, você deve prestar atenção aos temas e às tendências que se repetem ao longo do relatório. Estes itens recorrentes representarão suas forças e suas oportunidades de melhoria.

Lembre-se de que todos temos pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento. Use este relatório para criar consciência de onde deve focar sua energia para fazer algumas mudanças no seu comportamento profissional.

Use o plano de desenvolvimento deste relatório para se comprometer em adotar novos hábitos. Acompanhar e monitorar seu progresso garantirá que encontre uma forma eficaz de progredir.

Modelo de Liderança

Autogestão
Integridade
Resiliência

Gestão de Relacionamentos
Comunicação
Habilidades Interpessoais
Trabalho em Equipe
Engajamento

Trabalho no Negócio
Capacidade
Eficiência
Resultados
Cliente

Trabalho para o Negócio
Responsabilidade
Motivação
Estratégia
Inovação

Nome
Maria Sample

Escore
6,4

Número de avaliadores
13

Comparativo da sua pontuação

Através da pesquisa dos resultados de milhares de gerentes, os cortes de referência são os seguintes:

Percentil	10	25	50	75	90
Meio	5,0	5,4	5,7	5,9	6,2

Sistema de Pontuação

A escala de classificação vai de um a sete (1 a 7), tendo os avaliadores a opção de indicar Não Aplicável.

A escala de classificação baseia-se nos seguintes exemplos:

1 - Não descreve nem um pouco esta pessoa

2 - Não descreve muito a pessoa

3 - Não descreve muito bem esta pessoa

4 - Descreve mais ou menos esta pessoa

5 - Descreve bem esta pessoa

6 - Descreve muito bem esta pessoa

7 - Descreve exatamente esta pessoa

N/O - Não aplicável / Não observado

Classificação Geral por Item

O formulário de classificação inclui 50 itens avaliados em uma escala de 1 a 7 (consulte a escala de avaliação na página anterior). A tabela abaixo contém os elementos em ordem decrescente. Leia-os para identificar eventuais temas comuns entre os itens melhor e pior avaliados. A pontuação é baseada em todos que forneceram feedback, mas não inclui a sua autoavaliação.

Classificação do item

Classificação	Item	Sua Pontuação	Média Global
1	Esta pessoa busca alcançar objetivos e estratégias apesar dos obstáculos	6,8	5,8
1	Esta pessoa motiva efetivamente os outros a alcançar os objetivos da organização	6,8	5,4
1	Esta pessoa é trabalhadora e tem uma boa ética profissional	6,8	6,2
1	Esta pessoa adora fazer a diferença	6,8	5,9
5	Esta pessoa forma relacionamentos muito fortes com os outros	6,7	5,4
5	Esta pessoa ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo que incentiva os outros a aplicarem todo o seu potencial profissional	6,7	5,4
5	O comportamento desta pessoa constitui um exemplo positivo para os outros	6,7	5,6
8	Esta pessoa fornece orientação e feedback regularmente para maximizar o desempenho das pessoas	6,6	5,4
8	Esta pessoa tem a experiência certa no setor em que atua para ser muito eficaz	6,6	5,9
8	Esta pessoa tem os conhecimentos e as capacidades certos para ser muito eficaz	6,6	5,9
8	Esta pessoa é assertiva e confiante	6,6	5,7
12	Esta pessoa faz com que as outras assumam a responsabilidade pelos valores e expectativas da organização	6,5	5,6
12	Esta pessoa tomou iniciativas para promover o foco no atendimento ao cliente na sua área de trabalho	6,5	5,6
12	Esta pessoa é entusiástica quanto ao aperfeiçoamento do atendimento ao cliente	6,5	5,7
12	Esta pessoa tem uma atitude positiva no trabalho	6,5	5,8
12	Esta pessoa sugere muitas vezes ideias novas e originais	6,5	5,4
12	Esta pessoa identifica e confronta desempenhos fracos dos outros	6,5	5,2
12	Esta pessoa usa as opiniões dos clientes para promover um melhor desempenho	6,5	5,5
12	Esta pessoa demonstra capacidade geral de liderança e eficácia	6,5	5,7
20	Esta pessoa realiza um trabalho de elevada qualidade e sem erros	6,4	5,6
20	Esta pessoa executa tarefas difíceis com um nível elevado	6,4	5,9
20	Esta pessoa responsabiliza as outras pela conclusão do trabalho delas	6,4	5,5
20	Esta pessoa colabora ativamente com os outros para alcançar objetivos	6,4	5,7
20	Esta pessoa faz com que os outros se sintam valorizados	6,4	5,5
20	Esta pessoa comporta-se de acordo com padrões éticos muito elevados	6,4	6,0
20	Esta pessoa tem habilidades de organização e de gestão do tempo muito eficazes	6,4	5,5
27	Esta pessoa pensa a longo prazo sobre novas oportunidades	6,3	5,5

27	Esta pessoa é eficaz no coaching, apoio e desenvolvimento dos outros	6,3	5,2
27	Esta pessoa gerencia as emoções de maneira madura e inteligente em situações de estresse	6,3	5,6
27	Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento de metas ambiciosas de longo prazo	6,3	5,3
27	Esta pessoa é muito competitiva e motivada por resultados	6,3	5,5
27	Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento e na gestão das suas prioridades profissionais	6,3	5,6
27	Esta pessoa obtém bons resultados consistentemente	6,3	5,8
34	Esta pessoa procura sempre possibilidades de aperfeiçoamento e de proporcionar resultados melhores	6,2	5,6
34	Esta pessoa estabelece expectativas elevadas de desempenho e de aperfeiçoamento do desempenho	6,2	5,5
34	Esta pessoa trabalha arduamente para aumentar o moral	6,2	5,3
34	Esta pessoa realiza o trabalho de maneira profissional	6,2	6,0
34	Esta pessoa coordena e dirige as atividades com eficiência para ajudar a alcançar os objetivos de negócios	6,2	5,7
34	Esta pessoa gera confiança e lealdade nos outros	6,2	5,6
34	Esta pessoa tem excelentes habilidades interpessoais	6,2	5,4
34	Esta pessoa tem fortes habilidades de influência	6,2	5,4
34	Esta pessoa promove e comunica uma visão a longo prazo para a nossa organização	6,2	5,3
34	Esta pessoa está muito consciente das possibilidades de aprimoramento pessoal	6,2	5,4
34	Esta pessoa trata as outras com respeito	6,2	5,9
45	Esta pessoa usa de forma eficaz os objetivos e os indicadores de desempenho para promover um melhor desempenho	6,1	5,5
45	Esta pessoa é sempre amigável, acolhedora e atenciosa no relacionamento com os outros	6,1	5,6
45	Esta pessoa trata os outros de maneira justa e sem favoritismos	6,1	5,6
48	Esta pessoa tem muito boas competências de comunicação	6,0	5,6
49	Esta pessoa sempre administra a pressão sem ficar aborrecida, mal-humorada ou ansiosa	5,9	5,4
50	Esta pessoa é educada e cortês, nunca é rude ou ríspida	5,7	5,7

Competências de Liderança

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

Autogestão

6,2

Gestão de Relacionamentos

6,4

Trabalho no Negócio

6,4

Trabalho para o Negócio

6,4

Autogestão refere-se à consciência pessoal, autoregulação, gestão do estresse, resiliência, transparência e autenticidade. Descreve o processo de gerenciamento maduro das emoções para alcançar os melhores resultados. Pode exigir diálogo interno positivo e períodos de recuperação para alimentar o desempenho máximo em tempos turbulentos e evitar o burnout. Um autogerenciamento eficaz requer gerenciamento de si mesmo e atenção à sua marca e reputação.

Gestão de Relacionamentos refere-se à habilidade de alcançar melhores resultados através de melhores relacionamentos. É sobre se dar bem com os outros para progredir. Pode envolver a capacidade de construir relações confiáveis e leais com as partes interessadas para apoiar a retenção e o desempenho. O sucesso na gestão de relacionamentos requer o reconhecimento de que seu nível de desempenho depende do desempenho da equipe, que, por sua vez, depende do engajamento dela.

Trabalho no Negócio refere-se à experiência, habilidade e eficiência para entregar resultados excelentes de maneira consistente. Requer ter energia, paixão e impulso competitivo para se manter na zona de desempenho. O sucesso nesta área pode envolver uma priorização mais inteligente do trabalho, mais delegação, melhor gestão do tempo e definição de metas mais eficaz. É sobre alcançar excelência em serviço e operação de maneira oportuna e eficiente.

Trabalho para o Negócio refere-se a adicionar valor através de inovação e planejamento estratégico, e à construção de equipes motivadas e comprometidas. O sucesso nesta área envolve planejamento de longo prazo para alcançar vantagens competitivas e entregar resultados através de uma cultura de alto desempenho. Liderar mudanças exige passar mais tempo no negócio, ter um ciclo de planejamento, realizar revisões regulares de planejamento e desafiar aqueles com baixo desempenho.

Combinações de Competências

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

Competências Comportamentais 6,3

A combinação das Competências Comportamentais abrange o uso da Inteligência Emocional (IE) para gerir a si mesmo e se relacionar de forma apropriada com os outros a fim de obter os melhores resultados para a equipe e partes interessadas. As pessoas com pontuações mais altas geralmente demonstram resiliência emocional e fortes habilidades interpessoais para aprimorar os resultados através de melhores relacionamentos. São necessários relacionamentos estáveis e sustentáveis para manter o nível de desempenho e evitar descarrilamento.

Autogestão

6,2

Gestão de Relacionamentos

6,4

Trabalho no Negócio

6,4

Trabalho para o Negócio

6,4

Competências do Negócio 6,4

A combinação de Competências do Negócio abrange o uso da capacidade cognitiva (QI) para conseguir o equilíbrio certo entre o Trabalho no Negócio (operacional) e o Trabalho para o Negócio (estratégico) a fim de otimizar resultados diários e de mais longo prazo. As pessoas com pontuações mais altas, geralmente demonstram tanto capacidade técnica para alcançar a excelência operacional e dos serviços quanto visão estratégica para liderar o cenário macro. É necessário foco estratégico para entregar resultados excelentes através de uma cultura de alto desempenho.

Combinações de Competências

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

Competências de Gestão 6,3

A combinação de Competências de Gestão reflete o mundo cotidiano do gestor, onde integridade e resiliência são necessárias para maximizar a capacidade, eficiência e atitude positiva para entregar os resultados esperados. Pessoas com pontuações mais altas alcançam a excelência operacional dos serviços de maneira oportuna e eficiente sustentando compromisso e responsabilidade pelo desempenho mensurado.

Competências de Liderança 6,4

A combinação de Competências de Liderança apresenta o cenário macro do líder que arranja tempo para criar engajamento das partes envolvidas em torno de objetivos estratégicos. Pessoas com pontuações mais altas, geralmente criam relações de confiança e lealdade e motivam os outros a alcançar os objetivos estratégicos. Trata-se de parcerias entregando inovação e alto desempenho.

Autogestão

6,2

Gestão de Relacionamentos

6,4

Trabalho no Negócio

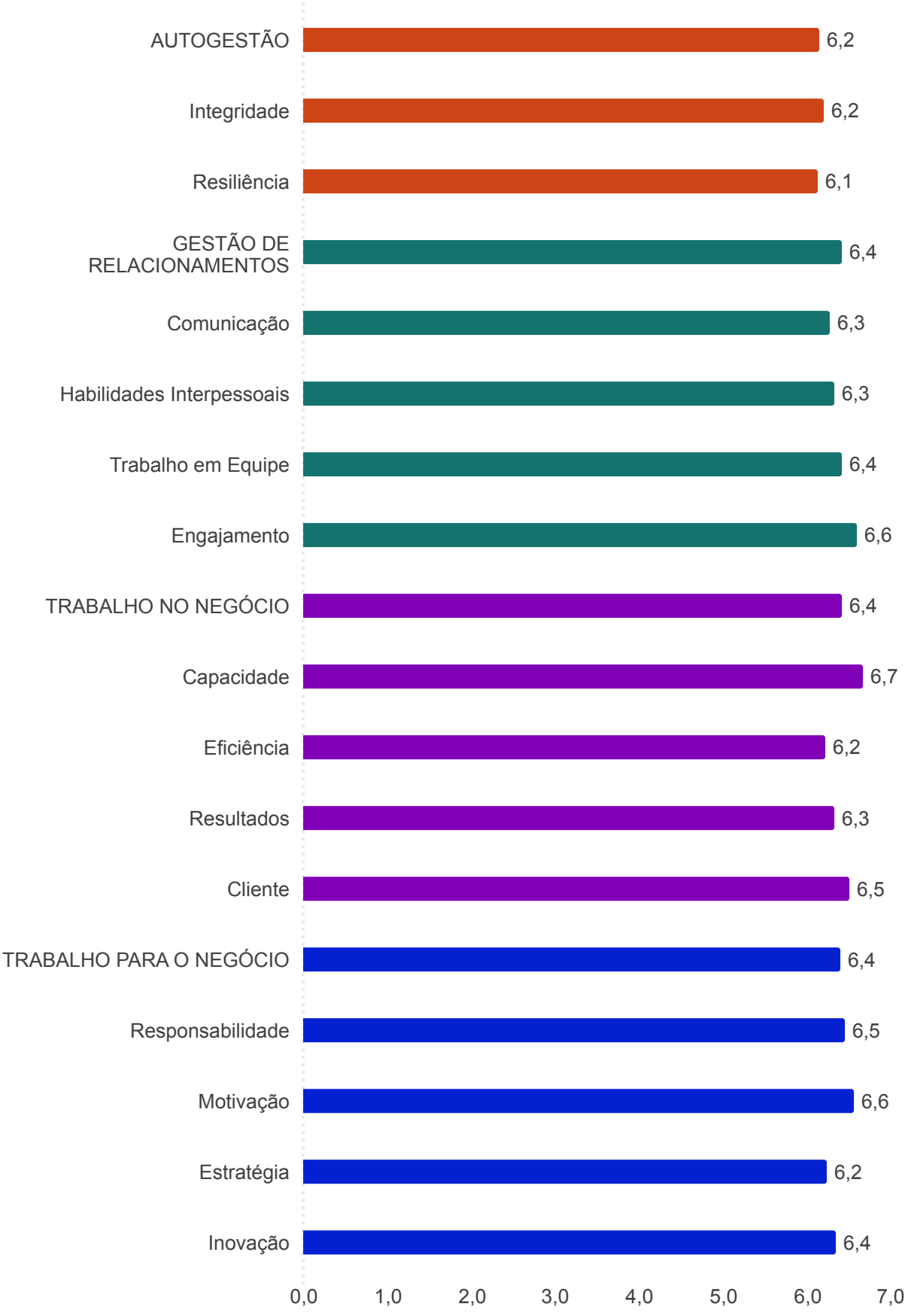
6,4

Trabalho para o Negócio

6,4

Competências de Liderança

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



Competências de Liderança

AUTOGESTÃO

Temas e Perguntas	Geral	Autoavaliação	Gestor	Colega	Subordinados
AUTOGESTÃO	6,2	6,6	5,5	5,8	6,4
Integridade	6,2	7,0	5,3	5,8	6,5
• Esta pessoa trata as outras com respeito	6,2	7,0	5,0	5,5	6,6
• Esta pessoa comporta-se de acordo com padrões éticos muito elevados	6,4	7,0	6,0	6,0	6,6
• Esta pessoa trata os outros de maneira justa e sem favoritismos	6,1	7,0	5,0	6,0	6,3
Resiliência	6,1	6,4	5,6	5,8	6,4
• Esta pessoa é educada e cortês, nunca é rude ou ríspida	5,7	7,0	6,0	4,8	6,1
• Esta pessoa sempre administra a pressão sem ficar aborrecida, mal-humorada ou ansiosa	5,9	6,0	6,0	5,3	6,3
• Esta pessoa tem uma atitude positiva no trabalho	6,5	6,0	7,0	6,8	6,4
• Esta pessoa está muito consciente das possibilidades de aprimoramento pessoal	6,2	7,0	4,0	6,3	6,4
• Esta pessoa gerencia as emoções de maneira madura e inteligente em situações de estresse	6,3	6,0	5,0	6,0	6,6

As pontuações das autoavaliações e das avaliações dos gestores sempre são exibidas quando há pelo menos uma resposta. No entanto, para garantir o anonimato, as pontuações de outros grupos de avaliadores só são mostradas quando há duas ou mais respostas.

Se houver menos de duas respostas em um grupo de avaliadores, a coluna correspondente será ocultada. No entanto, essas respostas ainda serão incluídas na pontuação geral. Caso apareçam células em branco no relatório, isso significa que nenhum avaliador forneceu uma pontuação para aquele item.

Competências de Liderança

GESTÃO DE RELACIONAMENTOS

Temas e Perguntas	Geral	Autoavaliação	Gestor	Colega	Subordinados
GESTÃO DE RELACIONAMENTOS	6,4	6,6	6,2	6,2	6,5
Comunicação	6,3	7,0	4,5	6,4	6,4
• Esta pessoa tem muito boas competências de comunicação	6,0	7,0	4,0	6,3	6,1
• Esta pessoa tem fortes habilidades de influência	6,2	7,0	5,0	6,0	6,5
• Esta pessoa fornece orientação e feedback regularmente para maximizar o desempenho das pessoas	6,6	7,0	-	7,0	6,5
Habilidades Interpessoais	6,3	6,5	6,0	5,9	6,6
• O comportamento desta pessoa constitui um exemplo positivo para os outros	6,7	7,0	-	6,5	6,8
• Esta pessoa tem excelentes habilidades interpessoais	6,2	6,0	6,0	6,0	6,4
• Esta pessoa faz com que os outros se sintam valorizados	6,4	6,0	7,0	5,8	6,6
• Esta pessoa é sempre amigável, acolhedora e atenciosa no relacionamento com os outros	6,1	7,0	5,0	5,5	6,5
Trabalho em Equipe	6,4	6,8	6,8	6,0	6,6
• Esta pessoa gera confiança e lealdade nos outros	6,2	7,0	6,0	5,5	6,6
• Esta pessoa colabora ativamente com os outros para alcançar objetivos	6,4	7,0	7,0	6,5	6,3
• Esta pessoa é eficaz no coaching, apoio e desenvolvimento dos outros	6,3	6,0	7,0	5,3	6,6
• Esta pessoa forma relacionamentos muito fortes com os outros	6,7	7,0	7,0	6,5	6,8
Engajamento	6,6	6,4	6,6	6,6	6,6
• Esta pessoa adora fazer a diferença	6,8	7,0	7,0	6,8	6,8
• Esta pessoa é assertiva e confiante	6,6	6,0	7,0	6,5	6,6
• Esta pessoa é muito competitiva e motivada por resultados	6,3	6,0	6,0	6,3	6,4

• Esta pessoa demonstra capacidade geral de liderança e eficácia	6,5	6,0	6,0	6,3	6,6
• Esta pessoa busca alcançar objetivos e estratégias apesar dos obstáculos	6,8	7,0	7,0	7,0	6,8

Competências de Liderança

TRABALHO NO NEGÓCIO

Temas e Perguntas	Geral	Autoavaliação	Gestor	Colega	Subordinados
TRABALHO NO NEGÓCIO	6,4	6,2	6,3	6,1	6,6
Capacidade	6,7	6,3	7,0	6,3	6,8
• Esta pessoa é trabalhadora e tem uma boa ética profissional	6,8	7,0	7,0	6,5	6,9
• Esta pessoa tem os conhecimentos e as capacidades certos para ser muito eficaz	6,6	6,0	7,0	6,0	6,9
• Esta pessoa tem a experiência certa no setor em que atua para ser muito eficaz	6,6	6,0	7,0	6,5	6,6
Eficiência	6,2	6,0	6,0	6,0	6,3
• Esta pessoa tem habilidades de organização e de gestão do tempo muito eficazes	6,4	6,0	6,0	5,5	6,6
• Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento e na gestão das suas prioridades profissionais	6,3	6,0	6,0	6,0	6,4
• Esta pessoa usa de forma eficaz os objetivos e os indicadores de desempenho para promover um melhor desempenho	6,1	6,0	6,0	6,0	6,1
• Esta pessoa coordena e dirige as atividades com eficiência para ajudar a alcançar os objetivos de negócios	6,2	6,0	6,0	6,3	6,3
Resultados	6,3	5,8	6,3	5,7	6,6
• Esta pessoa realiza o trabalho de maneira profissional	6,2	6,0	6,0	5,5	6,6
• Esta pessoa executa tarefas difíceis com um nível elevado	6,4	6,0	7,0	5,3	6,8
• Esta pessoa obtém bons resultados consistentemente	6,3	6,0	6,0	6,0	6,4
• Esta pessoa realiza um trabalho de elevada qualidade e sem erros	6,4	5,0	6,0	6,0	6,6
Cliente	6,5	7,0	6,0	6,3	6,7
• Esta pessoa é entusiástica quanto ao aperfeiçoamento do atendimento ao cliente	6,5	7,0	6,0	6,3	6,8
• Esta pessoa tomou iniciativas para promover o foco no atendimento ao cliente na sua área de trabalho	6,5	7,0	6,0	6,3	6,8

• Esta pessoa usa as opiniões dos clientes para promover um melhor desempenho	6,5	7,0	6,0	6,5	6,5

Competências de Liderança

TRABALHAR PARA O NEGÓCIO

Temas e Perguntas	Geral	Autoavaliação	Gestor	Colega	Subordinados
TRABALHO PARA O NEGÓCIO	6,4	6,6	6,1	6,2	6,5
Responsabilidade	6,5	6,3	6,0	6,5	6,5
• Esta pessoa responsabiliza as outras pela conclusão do trabalho delas	6,4	6,0	6,0	6,5	6,4
• Esta pessoa faz com que as outras assumam a responsabilidade pelos valores e expectativas da organização	6,5	7,0	7,0	6,5	6,5
• Esta pessoa identifica e confronta desempenhos fracos dos outros	6,5	6,0	5,0	6,5	6,6
Motivação	6,6	7,0	6,7	6,5	6,5
• Esta pessoa trabalha arduamente para aumentar o moral	6,2	7,0	6,0	6,3	6,3
• Esta pessoa ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo que incentiva os outros a aplicarem todo o seu potencial profissional	6,7	7,0	7,0	6,3	6,8
• Esta pessoa motiva efetivamente os outros a alcançar os objetivos da organização	6,8	7,0	7,0	7,0	6,6
Estratégia	6,2	6,3	6,0	6,0	6,4
• Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento de metas ambiciosas de longo prazo	6,3	6,0	6,0	6,3	6,4
• Esta pessoa estabelece expectativas elevadas de desempenho e de aperfeiçoamento do desempenho	6,2	6,0	6,0	6,0	6,4
• Esta pessoa promove e comunica uma visão a longo prazo para a nossa organização	6,2	7,0	6,0	5,8	6,4
Inovação	6,4	6,7	5,7	5,9	6,6
• Esta pessoa procura sempre possibilidades de aperfeiçoamento e de proporcionar resultados melhores	6,2	7,0	6,0	6,0	6,4
• Esta pessoa sugere muitas vezes ideias novas e originais	6,5	7,0	6,0	6,0	6,8
• Esta pessoa pensa a longo prazo sobre novas oportunidades	6,3	6,0	5,0	5,7	6,8

Competências de Liderança

Temas	Meio	Geral	Autoavaliação	Gestor	Colega	Subordinados
AUTOGESTÃO	5,7	6,2	6,6	5,5	5,8	6,4
Integridade	5,8	6,2	7,0	5,3	5,8	6,5
Resiliência	5,6	6,1	6,4	5,6	5,8	6,4

Temas	Meio	Geral	Autoavaliação	Gestor	Colega	Subordinados
GESTÃO DE RELACIONAMENTOS	5,6	6,4	6,6	6,2	6,2	6,5
Comunicação	5,5	6,3	7,0	4,5	6,4	6,4
Habilidades Interpessoais	5,5	6,3	6,5	6,0	5,9	6,6
Trabalho em Equipe	5,5	6,4	6,8	6,8	6,0	6,6
Engajamento	5,7	6,6	6,4	6,6	6,6	6,6

Temas	Meio	Geral	Autoavaliação	Gestor	Colega	Subordinados
TRABALHO NO NEGÓCIO	5,7	6,4	6,2	6,3	6,1	6,6
Capacidade	6,0	6,7	6,3	7,0	6,3	6,8
Eficiência	5,6	6,2	6,0	6,0	6,0	6,3
Resultados	5,8	6,3	5,8	6,3	5,7	6,6
Cliente	5,6	6,5	7,0	6,0	6,3	6,7

Temas	Meio	Geral	Autoavaliação	Gestor	Colega	Subordinados
TRABALHO PARA O NEGÓCIO	5,4	6,4	6,6	6,1	6,2	6,5
Responsabilidade	5,4	6,5	6,3	6,0	6,5	6,5
Motivação	5,4	6,6	7,0	6,7	6,5	6,5
Estratégia	5,4	6,2	6,3	6,0	6,0	6,4
Inovação	5,5	6,4	6,7	5,7	5,9	6,6

Nesta página, a coluna Meio refere-se à pontuação média global do parâmetro de referência.

Principais pontos fortes

Os avaliadores foram solicitados a escolher os quatro principais pontos fortes da lista abaixo. O maior ponto forte recebeu um peso de 4, o segundo um peso de 3, o terceiro um peso de 2, e o quarto um peso de 1. A Pontuação Total refere-se à soma dos pontos ao adicionar as pontuações ponderadas com base na forma como os seus avaliadores selecionaram os itens. Não há autoavaliações no cálculo. Sua classificação refere-se à classificação do item baseado na sua pontuação, com o item mais bem classificado no topo. Deve notar-se que os itens listados no topo indicam que há um acordo sobre os seus pontos fortes. Média Global refere-se à média de rank na amostra de comparação global e pode ser comparada com o seu rank na coluna Rank.

Classificação do item

Sua classificação	Média Global	Perguntas	Pontuação total
1	10	Possui fortes habilidades de liderança	32
2	21	É visionário(a) e estratégico(a)	24
3	6	Tem uma atitude positiva e entusiástica	10
3	16	Estabelece metas e objetivos claros	10
5	12	Tem fortes habilidades de comunicação	9
6	20	É um exemplo positivo	8
7	8	Possui elevados padrões éticos e integridade	6
7	5	Tem uma abordagem profissional	6
9	18	É bom(a) em planejar e pensar sobre o longo prazo	5
10	11	É motivado(a), competitivo(a) e determinado(a) para obter resultados	4
11	22	Demonstra paixão; motiva e serve de exemplo aos outros	3
11	25	Toma decisões difíceis	3
11	7	Forma relacionamentos eficazes	3
14	26	Confronta desempenhos medíocres	2
14	4	É calmo(a) sob pressão	2
14	3	É orientado(a) a ação e faz as coisas acontecerem	2
17	19	Sugere ideias novas e inovadoras	1
18	1	Possui capacidades, experiência e conhecimentos técnicos sólidos	0
18	24	Bom senso de humor	0
18	2	Trabalha muito e tem uma forte ética profissional	0
18	23	Demonstra lealdade	0
18	13	É organizado(a)	0
18	15	É compreensivo(a), amigável e empático(a)	0
18	14	Tem bom desempenho para resolver problemas	0
18	9	É orientado(a) para os clientes e lida bem com os clientes	0
18	27	É acessível e disponível	0
18	27	Trabalha bem em equipe	0
18	27	Tem um alto desempenho; alcança resultados	0
18	27	Tem muito boas competências como ouvinte	0
18	17	Tem fortes habilidades interpessoais	0

Oportunidades de Desenvolvimento

Os avaliadores foram solicitados a escolher as quatro maiores oportunidades da lista abaixo. A maior oportunidade recebeu um peso de 4, a segunda um peso de 3, a terceira um peso de 2, e a quarta um peso de 1. A Pontuação Total refere-se à soma dos pontos ao adicionar as pontuações ponderadas com base na forma como os seus avaliadores selecionaram os itens. Não há autoavaliações no cálculo. Sua classificação refere-se à classificação do item baseado na sua pontuação, com o item mais bem classificado no topo. Deve notar-se que os itens listados no topo indicam que há um acordo sobre as suas oportunidades de melhoria. Média Global refere-se à média de rank na amostra de comparação global e pode ser comparada com o seu rank na coluna Rank.

Classificação do item

Sua classificação	Média Global	Perguntas	Pontuação total
1	10	Ouvir mais e deixar os outros falarem	27
2	1	Parar de assumir coisas demais e se sobrecarregar	18
3	11	Fornecer mais feedback e oportunidades de desenvolvimento	9
3	24	Ser menos agressivo(a)	9
3	3	Delegar mais	9
6	2	Confrontar desempenhos medíocres	6
6	13	Ser mais estratégico(a) e visionário(a)	6
8	12	Comunicar-se melhor	5
9	5	Compartilhar conhecimentos e recursos	4
10	26	Tratar as pessoas de maneira justa e sem favoritismos	3
10	6	Estabelecer metas e expectativas claras	3
10	16	Melhorar suas habilidades de gestão do tempo e organização	3
10	20	Ser mais compreensivo(a), solidário(a) e empático(a)	3
14	19	Ser mais aberto(a) a mudanças	2
14	4	Motivar os outros e elevar o moral	2
14	15	Melhorar suas habilidades de relacionamento com as pessoas	2
17	9	Estar mais disponível e visível no ambiente de trabalho	1
17	23	Ser menos emocional e frustrado(a)	1
17	14	Desenvolver relacionamentos mais sólidos	1
20	22	Ter mais espírito de equipe	0
20	27	Ser mais focado(a)	0
20	8	Ser mais assertivo(a) e confiante	0
20	17	Ser mais orientado(a) para a ação e para fazer as coisas acontecerem	0
20	7	Mostrar liderança diante dos problemas	0
20	27	Tomar decisões de maneira mais eficaz	0
20	21	Dar mais foco aos clientes	0
20	27	Melhorar o desempenho e os resultados	0
20	27	Melhores competências como ouvinte	0
20	25	Ser mais positivo(a)	0
20	18	Adquirir melhor conhecimento/competências sobre o trabalho e/ou do setor	0

Comentários

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

**É usado para indicar uma relação não gerencial. Estes serão agregados em "Todos os outros" quando apenas uma resposta foi submetida para qualquer uma dessas relações. Isto é para proteger a privacidade dos dados.

Descreva os pontos fortes desta pessoa.

Autoavaliação
Me importam profundamente meus clientes e minha equipe.

Gestor
Ótima no trato pessoal; grande motivadora dos outros; elevada ética profissional; estabelece objetivos claros.

Colega**
Uma ótima chefe de equipe e uma grande implementadora de estratégias; é eficaz em circunstâncias difíceis ou adversas e solidária com a sua equipe.
Lidera pelo exemplo.
A vontade de liderar dela e, ao mesmo tempo, a vontade de aprender.
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.

Subordinados**
Líder forte, entusiástica e motivada.
É uma gerente dinâmica e uma excelente líder. É capaz de estimular a equipe e despertar o melhor em cada um de nós; é uma visionária e utiliza sua rede de contatos para fazer a organização progredir; quando não tem conhecimentos em uma área de atividade qualquer, usa sua rede de contatos e seus colegas para obter conselhos. É uma oradora convincente.
Forte capacidade de liderança; capaz de motivar e incentivar as pessoas para que saiam da sua zona de conforto; empática; forte perspicácia e pensamento inovador em termos de negócios.
Visão estratégica para a empresa; entusiasmo e paixão pela assistência a idosos e desejo de fazer a diferença.
Generosa, afetuosa e entusiasmada.
Generous, kind and passionate.

Maria é uma líder excepcional, eficaz e dinâmica que inspira as pessoas a darem o melhor de si e desafia o status quo para promover o aperfeiçoamento, a colaboração e a comunicação. A energia e a motivação que coloca em tudo o que faz é contagiante e ela é admirada, não só no seio da organização, mas também no setor do apoio a idosos em geral.

Depois de trabalhar com Maria nos últimos 5 meses, acho que é um exemplo; é uma líder fantástica que desperta o melhor de cada um; é transparente - sabemos sempre exatamente com o que contamos; está aberta às ideias e confia na opinião dos outros, embora questione essas ideias; tem expectativas e ética profissional elevadas; é um prazer trabalhar com ela e para ela.

Descreva as possibilidades de aperfeiçoamento desta pessoa.

Autoavaliação
Nem sempre dou às pessoas a oportunidade de se manifestar ou opinar

Gestor
Capacidade de melhorar as competências de negociação; falar menos e ouvir mais; ser menos agressiva e mais aberta a críticas; ouvir as ideias das outras pessoas.

Colega**
Não tenho quaisquer sugestões a fazer em relação a isto.
Ser comunicativa com seus colegas; ouvir seus pontos de vista sem formular de antemão opiniões preconcebidas.
Estar atenta às pessoas mais reservadas e procurar incluí-las nos debates e encorajar suas ideias.
Obter conhecimentos mais amplos sobre atividades comerciais; obter conhecimentos sobre o planejamento em longo prazo para o negócio; melhorar as competências de análise financeira para fundamentar a tomada de decisão em casos do negócio, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

Subordinados**
Reconhecer os fatores de stress na equipe e as dificuldades dos indivíduos para atingir os resultados exigidos.
Maior ênfase na avaliação de desempenho enquanto procedimento normal.
Podia ouvir mais.
The only opportunity to improve is to allocate a bit of time with managers to find out what is really happening at sites - undercover CEO. She is very busy and needs to consider the workloads of the managers. She is fantastic.
Ser mais clara ao comunicar mensagens ou ideias.
A única possibilidade de aperfeiçoamento é que passe algum tempo com os gerentes para descobrir o que realmente ocorre no local - CEO à paisana. É muito ocupada e precisa levar em conta a carga de trabalho dos gerentes. Ela é fantástica.

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

Autoavaliação
Minha carga de trabalho às vezes me impede de dar a atenção merecida a algumas áreas pelas quais sou responsável.

Gestor
Maria é apaixonada e às vezes pode dar a impressão de ser controladora se a pessoa com quem estiver conversando não a conhecer.

Colega**
A autoconfiança às vezes perturba a relação com os outros.
Às vezes, pode ser muito assertiva e parecer controladora. Teimosia e determinação às vezes podem ser encaradas como ausência de uma mente aberta.
Nenhuma de que eu tenha conhecimento.v
Pode ser obstinada às vezes.

Subordinados**
Comunicar-se de forma tão eficaz e rápida que os outros não consigam acompanhá-la é frustrante para a Maria.
Uma personalidade exuberante às vezes pode intimidar.
Tem propensão a tornar-se arrogante, mas já está mais consciente desse seu comportamento.
Não.
Ela não usa os seus pontos fortes de modo excessivo.
Maria tem expectativas e padrões elevados, não só em relação a si mesma, mas também em relação aos outros, e pode ser muito difícil acompanhá-la.
Não que eu saiba.

Plano de Desenvolvimento

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

Continuar

-
-
-

Começar

-
-
-

Parar

-
-
-

Apêndice I: Frequência dos Avaliadores por Item

A tabela abaixo contém os desvios padrão (SD) e distribuições de frequência por grupo de avaliadores para cada item. As colunas abaixo dos números de 1 a 7 e N/A contêm o número de vezes que o número da escala de avaliação indicado foi selecionado por cada grupo de avaliadores, por item. Note a variação entre os grupos de avaliadores. Qualquer variação significativa por grupo de avaliadores pode indicar que você precisa ter uma abordagem mais adaptativa. Por favor, note também que os outliers tendem a não ser a mesma pessoa.

Autogestão

Esta pessoa trata as outras com respeito

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.2	0.8
Gestor	0	0	0	0	1	0	0			
Colega**	0	0	0	0	2	2	0			
Subordinados**	0	0	0	0	0	3	5			

Esta pessoa comporta-se de acordo com padrões éticos muito elevados

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.4	0.5
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	0	4	0			
Subordinados**	0	0	0	0	0	3	5			

Esta pessoa trata os outros de maneira justa e sem favoritismos

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.1	0.8
Gestor	0	0	0	0	1	0	0			
Colega**	0	0	0	0	1	2	1			
Subordinados**	0	0	0	0	2	2	4			

Esta pessoa é educada e cortês, nunca é rude ou ríspida

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	5.7	1.1
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	1	3	0	0			
Subordinados**	0	0	0	1	1	2	4			

Esta pessoa sempre administra a pressão sem ficar aborrecida, mal-humorada ou ansiosa

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	5.9	0.8
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	3	1	0			
Subordinados**	0	0	0	0	2	2	4			

Esta pessoa tem uma atitude positiva no trabalho

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.5	1.1
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	0	1	3			
Subordinados**	0	0	1	0	0	1	6			

Esta pessoa está muito consciente das possibilidades de aprimoramento pessoal

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.2	1.1
Gestor	0	0	0	1	0	0	0			
Colega**	0	0	0	0	1	1	2			
Subordinados**	0	0	0	1	0	2	5			

Esta pessoa gerencia as emoções de maneira madura e inteligente em situações de estresse

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.3	0.8
Gestor	0	0	0	0	1	0	0			
Colega**	0	0	0	0	1	1	1			
Subordinados**	0	0	0	0	1	1	6			

Gestão de Relacionamentos

Esta pessoa tem muito boas competências de comunicação

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.0	1.0
Gestor	0	0	0	1	0	0	0			
Colega**	0	0	0	0	1	1	2			
Subordinados**	0	0	0	0	3	1	4			

Esta pessoa tem fortes habilidades de influência

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.2	0.8
Gestor	0	0	0	0	1	0	0			
Colega**	0	0	0	0	1	2	1			
Subordinados**	0	0	0	0	1	2	5			

Esta pessoa fornece orientação e feedback regularmente para maximizar o desempenho das pessoas

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.6	0.6
Gestor	0	0	0	0	0	0	0			
Colega**	0	0	0	0	0	0	3			
Subordinados**	0	0	0	0	1	2	5			

O comportamento desta pessoa constitui um exemplo positivo para os outros

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.7	0.5
Gestor	0	0	0	0	0	0	0			
Colega**	0	0	0	0	0	2	2			
Subordinados**	0	0	0	0	0	2	6			

Esta pessoa tem excelentes habilidades interpessoais

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.2	0.8
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	1	2	1			
Subordinados**	0	0	0	0	2	1	5			

Esta pessoa faz com que os outros se sintam valorizados

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.4	0.8
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	1	0	2	1			
Subordinados**	0	0	0	0	0	3	5			

Esta pessoa é sempre amigável, acolhedora e atenciosa no relacionamento com os outros

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.1	0.8
Gestor	0	0	0	0	1	0	0			
Colega**	0	0	0	0	2	2	0			
Subordinados**	0	0	0	0	1	2	5			

Esta pessoa gera confiança e lealdade nos outros

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.2	0.7
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	2	2	0			
Subordinados**	0	0	0	0	0	3	5			

Esta pessoa colabora ativamente com os outros para alcançar objetivos

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.4	0.9
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	0	2	2			
Subordinados**	0	0	0	1	1	1	5			

Esta pessoa é eficaz no coaching, apoio e desenvolvimento dos outros

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.3	0.8
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	2	1	0			
Subordinados**	0	0	0	0	1	1	6			

Esta pessoa forma relacionamentos muito fortes com os outros

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.7	0.5
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	0	2	2			
Subordinados**	0	0	0	0	0	2	6			

Esta pessoa adora fazer a diferença

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.8	0.4
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	0	1	3			
Subordinados**	0	0	0	0	0	2	6			

Esta pessoa é assertiva e confiante

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.6	0.6
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	0	2	2			
Subordinados**	0	0	0	0	1	1	6			

Esta pessoa é muito competitiva e motivada por resultados

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.3	0.5
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	0	3	1			
Subordinados**	0	0	0	0	0	5	3			

Esta pessoa demonstra capacidade geral de liderança e eficácia

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.5	0.5
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	0	3	1			
Subordinados**	0	0	0	0	0	3	5			

Esta pessoa busca alcançar objetivos e estratégias apesar dos obstáculos

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.8	0.4
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	0	0	4			
Subordinados**	0	0	0	0	0	2	6			

Trabalho no Negócio

Esta pessoa é trabalhadora e tem uma boa ética profissional

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.8	0.4
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	0	2	2			
Subordinados**	0	0	0	0	0	1	7			

Esta pessoa tem os conhecimentos e as capacidades certos para ser muito eficaz

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.6	0.6
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	1	2	1			
Subordinados**	0	0	0	0	0	1	7			

Esta pessoa tem a experiência certa no setor em que atua para ser muito eficaz

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.6	0.6
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	0	2	2			
Subordinados**	0	0	0	0	1	1	6			

Esta pessoa tem habilidades de organização e de gestão do tempo muito eficazes

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.4	0.6
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	1	1	0			
Subordinados**	0	0	0	0	0	3	5			

Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento e na gestão das suas prioridades profissionais

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.3	1.0
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	1	0	1			
Subordinados**	0	0	0	1	0	2	5			

Esta pessoa usa de forma eficaz os objetivos e os indicadores de desempenho para promover um melhor desempenho

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.1	0.5
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	1	2	1			
Subordinados**	0	0	0	0	0	7	1			

Esta pessoa coordena e dirige as atividades com eficiência para ajudar a alcançar os objetivos de negócios

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.2	0.6
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	0	3	1			
Subordinados**	0	0	0	0	1	4	3			

Esta pessoa realiza o trabalho de maneira profissional

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.2	0.8
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	2	2	0			
Subordinados**	0	0	0	0	1	1	6			

Esta pessoa executa tarefas difíceis com um nível elevado

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.4	0.8
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	2	1	0			
Subordinados**	0	0	0	0	0	2	6			

Esta pessoa obtém bons resultados consistentemente

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.3	0.6
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	0	3	0			
Subordinados**	0	0	0	0	1	3	4			

Esta pessoa realiza um trabalho de elevada qualidade e sem erros

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	1	0	0	|	6.4	0.6
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	1	1	1			
Subordinados**	0	0	0	0	0	3	5			

Esta pessoa é entusiástica quanto ao aperfeiçoamento do atendimento ao cliente

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.5	0.5
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	0	3	1			
Subordinados**	0	0	0	0	0	2	6			

Esta pessoa tomou iniciativas para promover o foco no atendimento ao cliente na sua área de trabalho

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.5	0.6
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	0	3	1			
Subordinados**	0	0	0	0	1	0	7			

Esta pessoa usa as opiniões dos clientes para promover um melhor desempenho

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.5	0.8
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	0	2	2			
Subordinados**	0	0	0	1	0	1	6			

Trabalho para o Negócio

Esta pessoa responsabiliza as outras pela conclusão do trabalho delas

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.4	0.7
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	0	2	2			
Subordinados**	0	0	0	0	2	1	5			

Esta pessoa faz com que as outras assumam a responsabilidade pelos valores e expectativas da organização

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.5	0.7
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	0	2	2			
Subordinados**	0	0	0	0	2	0	6			

Esta pessoa identifica e confronta desempenhos fracos dos outros

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.5	0.7
Gestor	0	0	0	0	1	0	0			
Colega**	0	0	0	0	0	2	2			
Subordinados**	0	0	0	0	1	1	6			

Esta pessoa trabalha arduamente para aumentar o moral

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.2	1.0
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	0	3	1			
Subordinados**	0	0	1	0	0	2	5			

Esta pessoa ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo que incentiva os outros a aplicarem todo o seu potencial profissional

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.7	0.5
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	0	2	1			
Subordinados**	0	0	0	0	0	2	6			

Esta pessoa motiva efetivamente os outros a alcançar os objetivos da organização

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.8	0.6
Gestor	0	0	0	0	0	0	1			
Colega**	0	0	0	0	0	0	4			
Subordinados**	0	0	0	0	1	1	6			

Esta pessoa é muito eficaz no estabelecimento de metas ambiciosas de longo prazo

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.3	0.8
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	1	1	2			
Subordinados**	0	0	0	0	2	1	5			

Esta pessoa estabelece expectativas elevadas de desempenho e de aperfeiçoamento do desempenho

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.2	0.7
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	1	2	1			
Subordinados**	0	0	0	0	1	3	4			

Esta pessoa promove e comunica uma visão a longo prazo para a nossa organização

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.2	0.9
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	2	1	1			
Subordinados**	0	0	0	1	0	2	5			

Esta pessoa procura sempre possibilidades de aperfeiçoamento e de proporcionar resultados melhores

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.2	0.9
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	1	2	1			
Subordinados**	0	0	0	1	0	2	5			

Esta pessoa sugere muitas vezes ideias novas e originais

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	0	1	|	6.5	0.6
Gestor	0	0	0	0	0	1	0			
Colega**	0	0	0	0	1	1	1			
Subordinados**	0	0	0	0	0	2	6			

Esta pessoa pensa a longo prazo sobre novas oportunidades

Grupo	1	2	3	4	5	6	7	|	Meio	DP
Autoavaliação	0	0	0	0	0	1	0	|	6.3	0.7
Gestor	0	0	0	0	1	0	0			
Colega**	0	0	0	0	1	2	0			
Subordinados**	0	0	0	0	0	2	6			

Apêndice II: Frequência dos Avaliadores por Pontos Fortes

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

Pontos Fortes	1	2	3	4	Soma
Forma relacionamentos eficazes	1	1	0	0	3,0
Confronta desempenhos medíocres	0	1	0	0	2,0
É bom(a) em planejar e pensar sobre o longo prazo	0	1	1	0	5,0
Bom senso de humor	0	0	0	0	0,0
Tem uma atitude positiva e entusiástica	2	1	2	0	10,0
Tem uma abordagem profissional	0	1	0	1	6,0
Possui elevados padrões éticos e integridade	0	1	0	1	6,0
Possui capacidades, experiência e conhecimentos técnicos sólidos	0	0	0	0	0,0
Possui fortes habilidades de liderança	1	2	5	3	32,0
Tem fortes habilidades interpessoais	0	0	0	0	0,0
Tem muito boas competências como ouvinte	0	0	0	0	0,0
Tem um alto desempenho; alcança resultados	0	0	0	0	0,0
É um exemplo positivo	2	0	2	0	8,0
Trabalha bem em equipe	0	0	0	0	0,0
É orientado(a) a ação e faz as coisas acontecerem	0	1	0	0	2,0
É acessível e disponível	0	0	0	0	0,0
É calmo(a) sob pressão	0	1	0	0	2,0
É orientado(a) para os clientes e lida bem com os clientes	0	0	0	0	0,0
É motivado(a), competitivo(a) e determinado(a) para obter resultados	1	0	1	0	4,0
Tem bom desempenho para resolver problemas	0	0	0	0	0,0
É visionário(a) e estratégico(a)	1	0	1	5	24,0
É compreensivo(a), amigável e empático(a)	0	0	0	0	0,0
É organizado(a)	0	0	0	0	0,0
Toma decisões difíceis	1	1	0	0	3,0
Estabelece metas e objetivos claros	2	2	0	1	10,0
Demonstra lealdade	0	0	0	0	0,0
Demonstra paixão; motiva e serve de exemplo aos outros	0	0	1	0	3,0
Tem fortes habilidades de comunicação	1	0	0	2	9,0
Sugere ideias novas e inovadoras	1	0	0	0	1,0
Trabalha muito e tem uma forte ética profissional	0	0	0	0	0,0

Apêndice II: Frequência dos Avaliadores por Oportunidades

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

Oportunidades de desenvolvimento	1	2	3	4	Soma
Adquirir melhor conhecimento/competências sobre o trabalho e/ou do setor	0	0	0	0	0,0
Ser menos agressivo(a)	0	1	1	1	9,0
Ser menos emocional e frustrado(a)	1	0	0	0	1,0
Ser mais orientado(a) para a ação e para fazer as coisas acontecerem	0	0	0	0	0,0
Ser mais assertivo(a) e confiante	0	0	0	0	0,0
Estar mais disponível e visível no ambiente de trabalho	1	0	0	0	1,0
Ser mais focado(a)	0	0	0	0	0,0
Ter mais espírito de equipe	0	0	0	0	0,0
Ser mais aberto(a) a mudanças	0	1	0	0	2,0
Ser mais positivo(a)	0	0	0	0	0,0
Ser mais estratégico(a) e visionário(a)	0	1	0	1	6,0
Ser mais compreensivo(a), solidário(a) e empático(a)	0	0	1	0	3,0
Melhores competências como ouvinte	0	0	0	0	0,0
Desenvolver relacionamentos mais sólidos	1	0	0	0	1,0
Confrontar desempenhos medíocres	0	0	2	0	6,0
Comunicar-se melhor	1	0	0	1	5,0
Delegar mais	0	1	1	1	9,0
Melhorar o desempenho e os resultados	0	0	0	0	0,0
Melhorar suas habilidades de relacionamento com as pessoas	0	1	0	0	2,0
Melhorar suas habilidades de gestão do tempo e organização	0	0	1	0	3,0
Ouvir mais e deixar os outros falarem	0	2	1	5	27,0
Dar mais foco aos clientes	0	0	0	0	0,0
Tomar decisões de maneira mais eficaz	0	0	0	0	0,0
Motivar os outros e elevar o moral	2	0	0	0	2,0
Fornecer mais feedback e oportunidades de desenvolvimento	0	1	1	1	9,0
Estabelecer metas e expectativas claras	0	0	1	0	3,0
Compartilhar conhecimentos e recursos	2	1	0	0	4,0
Mostrar liderança diante dos problemas	0	0	0	0	0,0
Parar de assumir coisas demais e se sobrecarregar	1	1	1	3	18,0
Tratar as pessoas de maneira justa e sem favoritismos	0	0	1	0	3,0