



Perfil ManagerView360 para Thomas Jones

First Assessment: 03-11-03

ManagerView360 é um instrumento projetado para fornecer um foco desenvolvimentista a respeito dos pontos fortes das habilidades gerenciais específicas e suas necessidades de desenvolvimento. Este instrumento não deve ser utilizado como fonte única de informação no que tange às decisões de pessoal, incluindo-se aqui seleção de funcionários, avaliação de desempenho, revisão de salário ou desligamento.



Perfil ManagerView360

Este relatório de feedback resume seus resultados no sistema ManagerView360 e está baseado na percepção de vinte competências críticas de supervisão e gerenciamento, necessárias para um desempenho competitivo.

Seus resultados foram combinados com os resultados de outros avaliadores, gerando um relatório de feedback abrangente indicando tanto aspectos potenciais, quanto os que requeiram desenvolvimento. Fizeram parte da malha de avaliadores:

auto-avaliação	1
gestor	1
par	4
reporte Direto	4
Total	10

Este Relatório de Feedback proporcionará a você:

- Perspectiva de comparação gráfica para Indicadores de Performance
- Perspectiva de comparação gráfica para cada Indicador de Performance
- Resumo de Comportamentos Observáveis com Maior e Menor Frequência
- Tabela comparativa para cada Pontuação
- Interpretação do Feedback
- Comentários Abertos
- Guia para Planos de Ação e Desenvolvimento

Resultados Gráficos

Cada perfil gráfico apresentado pelo ManagerView360 compara sua auto-avaliação à fornecida pelos demais grupos de avaliadores, através de quatro agrupamentos de competências:

- Comunicação
- Gerenciamento de tarefas
- Gerenciamento interpessoal
- Resolução de problemas

Como Interpretar seus Gráficos

Seus avaliadores foram alocados em grupos por categoria e suas respectivas pontuações serão reportadas separadamente em cada gráfico através de pontuação padronizada. Ao verificar o primeiro gráfico, visualize ao longo do eixo das ordenadas até encontrar o valor 0.0. Este ponto representa a pontuação média de todas as pessoas que já foram avaliadas em nosso banco de dados. Agora procure visualizar o extremo direito do gráfico. Note que o valor 0.0 é denominado de "média".

Os gráficos a seguir resumem as pontuações recebidas pelos seguintes grupos de avaliação:

- - auto-avaliação
- ▲ - gestor
- - par
- ▼ - reporte Direto
- - membro de equipe

Você poderá rapidamente comparar seus resultados individuais com a mediana dos avaliados naquele item específico. Se sua pontuação estiver acima do ponto 0.0, significa que naquele item em particular você obteve graduação acima da média. Se em alguma situação acontecer o inverso, indica que sua pontuação está abaixo da média daquele item específico.

Você poderá comparar sua auto-avaliação àquela prestada por outros que lhe forneceram feedback através da comparação do posicionamento do ícone quadrado de cor azul aos demais ícones alocados nos gráficos. Se seu ícone quadrado de cor azul estiver posicionado abaixo dos demais, significa que você foi muito crítico consigo. Se em alguma situação acontecer o inverso, indica que a sua auto-avaliação esta aquém do valor percebido pelos demais naquele comportamento ou competência específica. Again, differences of 0.05 by the different rater groups might suggest important perceptual differences for you to analyze further.

Escala de Pontuação

Observar que a escala de pontuação gráfica compreende desvios padrões variando em três (3.0) pontos distanciados acima ou abaixo da média de pontuação. Esta variação corresponde a 98 por cento de todas as pessoas pontuadas. Se lhe foi atribuída uma pontuação localizada acima da linha de desvio padrão de valor +2.0, significa que você está 2 pontos percentuais acima de todos que foram avaliados naquele item específico (Em outras palavras, localizadas no nonagésimo oitavo percentil). Esta pontuação é considerada muito alta e estará qualificada como tal na extremidade superior do gráfico.

De outro lado, se lhe foi atribuída uma pontuação localizada abaixo da linha de desvio padrão de valor -2.0, significa que você esta 2 pontos percentuais aquém de todos que foram avaliados naquele item específico. Qualquer pontuação que estiver abaixo de dois desvios padrões é considerada muito baixa

e estará qualificada como tal. Preste particular atenção para todas as pontuações que estiverem abaixo da linha 0.0; estes pontos deverão ser seus comportamentos ou competências que provavelmente necessite desenvolver.

Interpretando a Pontuação

Para o melhor entendimento de como interpretar suas pontuações, por favor leia atentamente as definições atribuídas aos termos "Pontuação média", "Pontuação moderadamente alta", e assim por diante. Desvio Padrão é referido pela sigla "DP".

Pontuação muito alta — Dois (2.0) ou mais DP acima da média

Pontuação alta — DP entre um (1.0) e dois (2.0) graus acima da média

Pontuação moderadamente alta — DP entre meio (0.5) e um (1.0) grau acima da média

Pontuação média — DP de meio grau (0.5) acima ou abaixo da média

Pontuação moderadamente baixa — DP entre meio (-0.5) e um (-1.0) grau abaixo da média

Pontuação baixa — DP entre um (-1.0) e dois (-2.0) graus abaixo da média

Pontuação muito baixa — Dois (-2.0) ou mais DP abaixo da média

Apresentação dos Dados

O primeiro perfil gráfico apresentado resume uma visão consolidada dos seus resultados para os quatro Fatores de Desempenho (Comunicação, Gerenciamento de Tarefas, Gerenciamento Interpessoal e Resolução de Problemas) das áreas de competência avaliadas pelo ManagerView360. Esta seção fornece as informações preliminares necessárias para iniciar uma completa interpretação de seus resultados.

Os próximos gráficos apresentarão os resultados obtidos para cada uma das vinte competências que compõem cada grupo de Fatores de Desempenho consolidado. Através da observação cuidadosa de cada gráfico, você terá a oportunidade de identificar seus pontos fortes de apoio e das áreas alvo específicas para futuro desenvolvimento, segundo a visão dos seus colegas de trabalho que forneceram este feedback através do ManagerView360.

Esta seção relaciona seus comportamentos de gestão observados com mais ou menos frequência, conforme sua auto-percepção e/ou pelos outros. Estes comportamentos foram selecionados com base na pontuação média atribuída por todos os que responderam o questionário, excluindo-se todas as respostas do tipo "não sei" ou "não observável". Cada comportamento gerencial específico está completamente descrito, assim como a escala do ManagerView360 ao qual ele está associado. Esta seção poderá ser extremamente valiosa na identificação de seus pontos potenciais e de comportamentos e competências específicas a alcançar como parte de seu planejamento de desenvolvimento profissional.

Cada tabela individual apresentará resultados detalhados que foram obtidos para cada uma das competências avaliadas pelo ManagerView360. Através da observação cuidadosa destas tabelas, você terá a oportunidade de identificar seus pontos fortes de apoio e das áreas alvo específicas para futuro desenvolvimento, segundo a visão de cada grupo de avaliadores que forneceram este feedback.

Interpretação do Feedback

Esta seção compara sua auto-avaliação com as demais informações dos demais participantes e proverá recomendações específicas para o desenvolvimento de cada uma das vinte habilidades comportamentais do ManagerView360.

Esta seção lhe será útil para uma análise detalhada das respostas, além de prover pontuação em escala para as informações de seu feedback. Em adição, você poderá comparar diferentes percepções entre sua auto-avaliação e o valor percebido pelos demais respondentes.

Você poderá querer dar foco em áreas onde as respostas de seu feedback apresentam maior variação, ou onde as pontuações providas por seus respondentes estão abaixo das expectativas ou do desejado.

É muito importante, que você tenha em mente que, as recomendações para desenvolvimento proporcionadas neste relatório de feedback são advindas da consolidação das percepções de todos os participantes que responderam ao questionário para cada uma das vinte competências do ManagerView360.

Comentários Abertos

Esta seção apresenta comentários opcionais, feitos on-line e por escrito, pelos avaliadores que lhe forneceram feedback através do ManagerView360, através de suas percepções sobre seus pontos fortes e as áreas a serem desenvolvidas.

Tais comentários não foram editados, nem modificados, sob nenhum aspecto, e serão apresentados de forma totalmente anônima.

Por favor, tenha em mente que nem todos os comentários poderão ser interpretados com facilidade, pois nem todos têm a habilidade de expressar-se de forma lógica, concreta ou objetiva. É recomendável que você procure identificar a tendência ou a essência que estes comentários tentam relatar, apesar que alguns possam lhe parecer imparciais ou tendenciosos.

Entretanto, haverá inúmeros comentários focados em comportamentos específicos, que você poderá querer melhor analisá-los, investindo ou dando maior ênfase, visando assim obter uma melhoria integral de seu desenvolvimento profissional.

Focos para Desenvolvimento

Esta seção o ajudará a visualizar suas áreas potenciais e possíveis áreas que necessitem ser desenvolvidas, baseando-nos nos resultados obtidos através da aplicação do instrumento ManagerView360.

Chamamos de “áreas potenciais” àquelas em que os comportamentos e competências são vistos como pontos fortes pelos seus observadores. Os possíveis pontos denominados como “áreas que necessitem ser desenvolvidas” são geralmente os chamados déficits comportamentais e podem ser interpretados como competências ou comportamentos que sejam de pouca importância para você ou que não os utiliza com periódica frequência e que não foram adequadamente demonstrados ou percebidos por um ou mais avaliadores convidados a participarem deste processo.

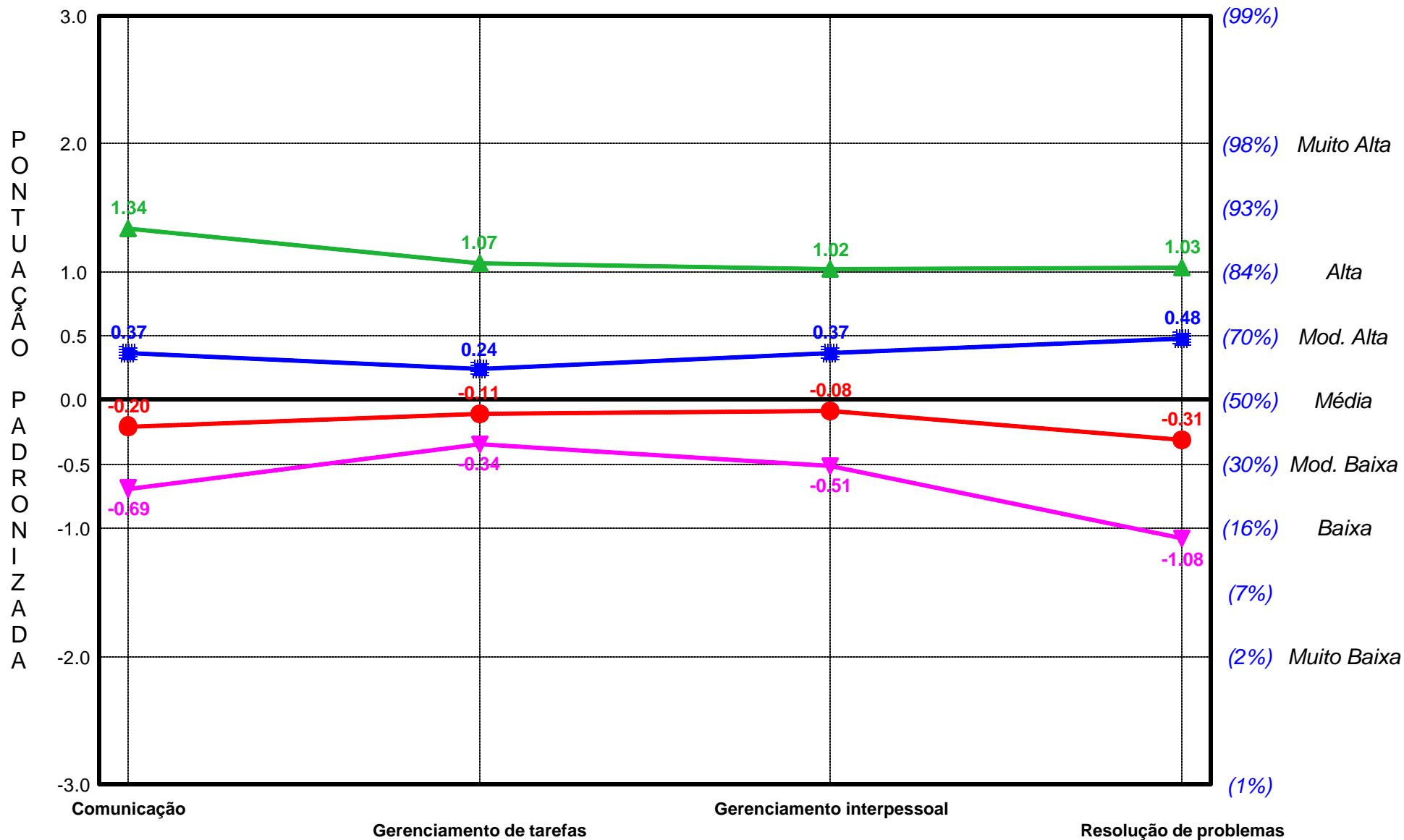
Ao refletir sobre seu plano pessoal de desenvolvimento profissional será de suma importância que você analise estas percepções e leve em consideração o feedback recebido, além de agregar outras experiências que ora tenha vivenciado, auxiliado-o assim na busca continuada de sua melhoria profissional e gestão de carreira adequada.

Embora sua avaliação não tenha sido compartilhada com ninguém, nós o encorajamos a discutir abertamente seus resultados com outras pessoas de seu grupo, particularmente com àquelas que lhe forneceram este feedback estruturado. Tente entender as razões em que as levaram a pontuá-lo de determinada maneira, solicitando exemplos ou fatos que o auxiliem a enxergar como seu comportamento cotidiano as influenciou. Quando temos um melhor entendimento de como somos percebidos pelo nosso meio e o impacto que nossos comportamentos o influênciam, melhores são as chances de polarizarmos nossas ações para vencermos estas objeções de forma efetiva e positiva. Muitos executivos possuem uma visão míope da efetividade de suas ações sobre seu meio, o que significa que nunca terá a oportunidade de mudar o valor percebido de sua performance aos olhos de outros. Entender a forma de relacionamento entre pessoas é verdadeiramente desafiador. Poucas pessoas conseguem fazê-lo adequadamente. Mesmo para os mais bem sucedidos executivos é um contínuo esforço encontrar a melhor maneira de obtê-lo.

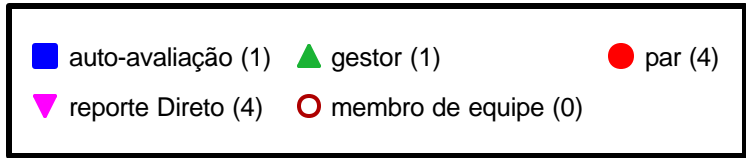
Aos indivíduos que têm a oportunidade de conhecer seus pontos fortes e áreas de possível desenvolvimento de forma mais acurada, lhe são dadas oportunidades de tornarem-se melhores membros de equipe, gestores eficazes e líderes incontestáveis. Estes podem canalizar suas habilidades através de ações que propiciem alavancar seus pontos fortes e tomarem iniciativas de comprometimento com o desenvolvimento contínuo de sua educação profissional.

ManagerView360 é uma ferramenta que proporciona termos auto-reflexão e auto-entendimento de como somos percebidos e agregamos valor ao nosso meio, possibilitando-nos focar nossas atenções a áreas comportamentais ou competências que potencialmente requeiram maior desenvolvimento.

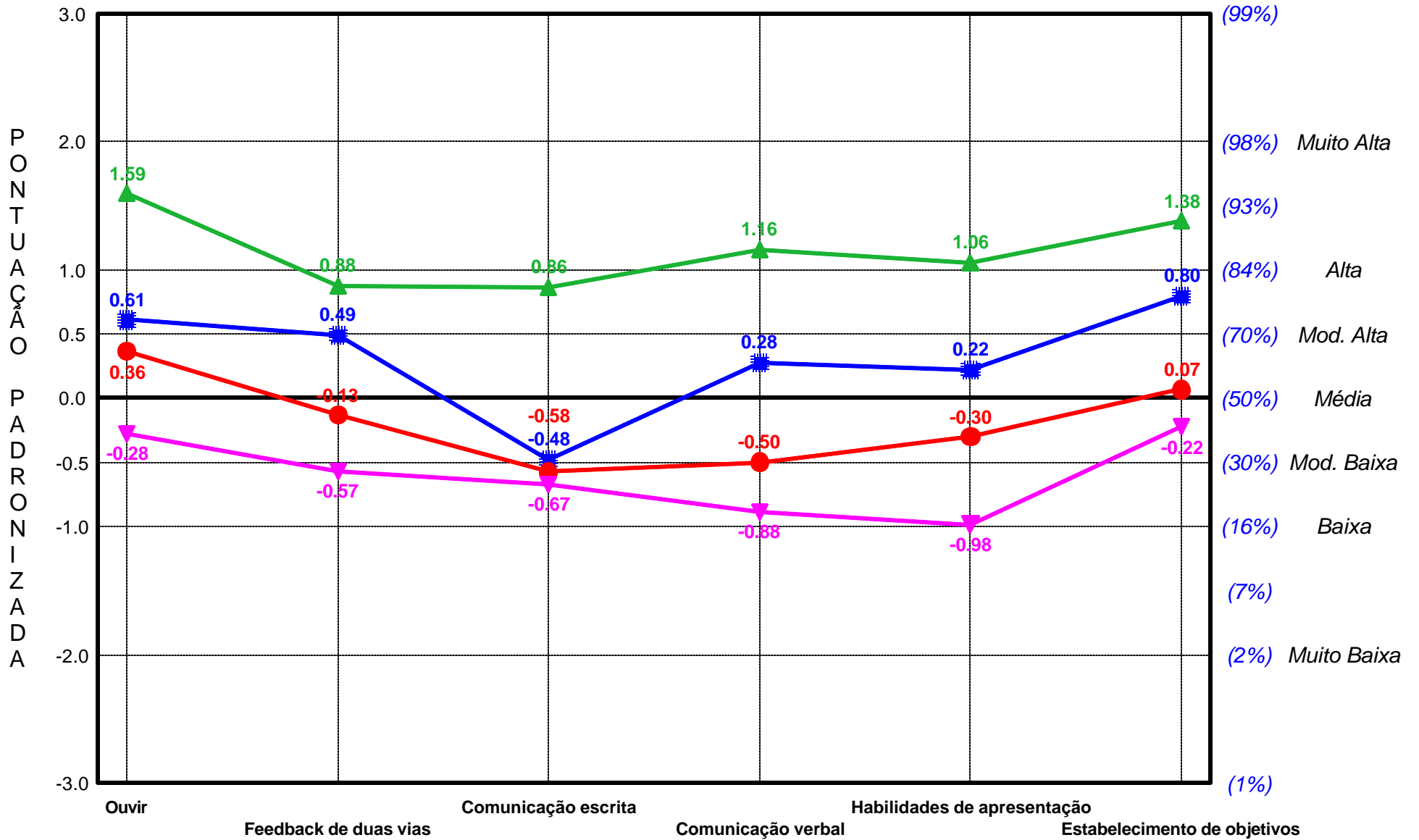
Fatores de Desempenho



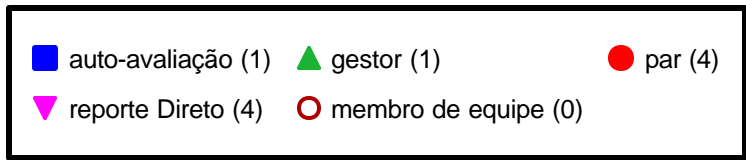
First Assessment
03-11-03



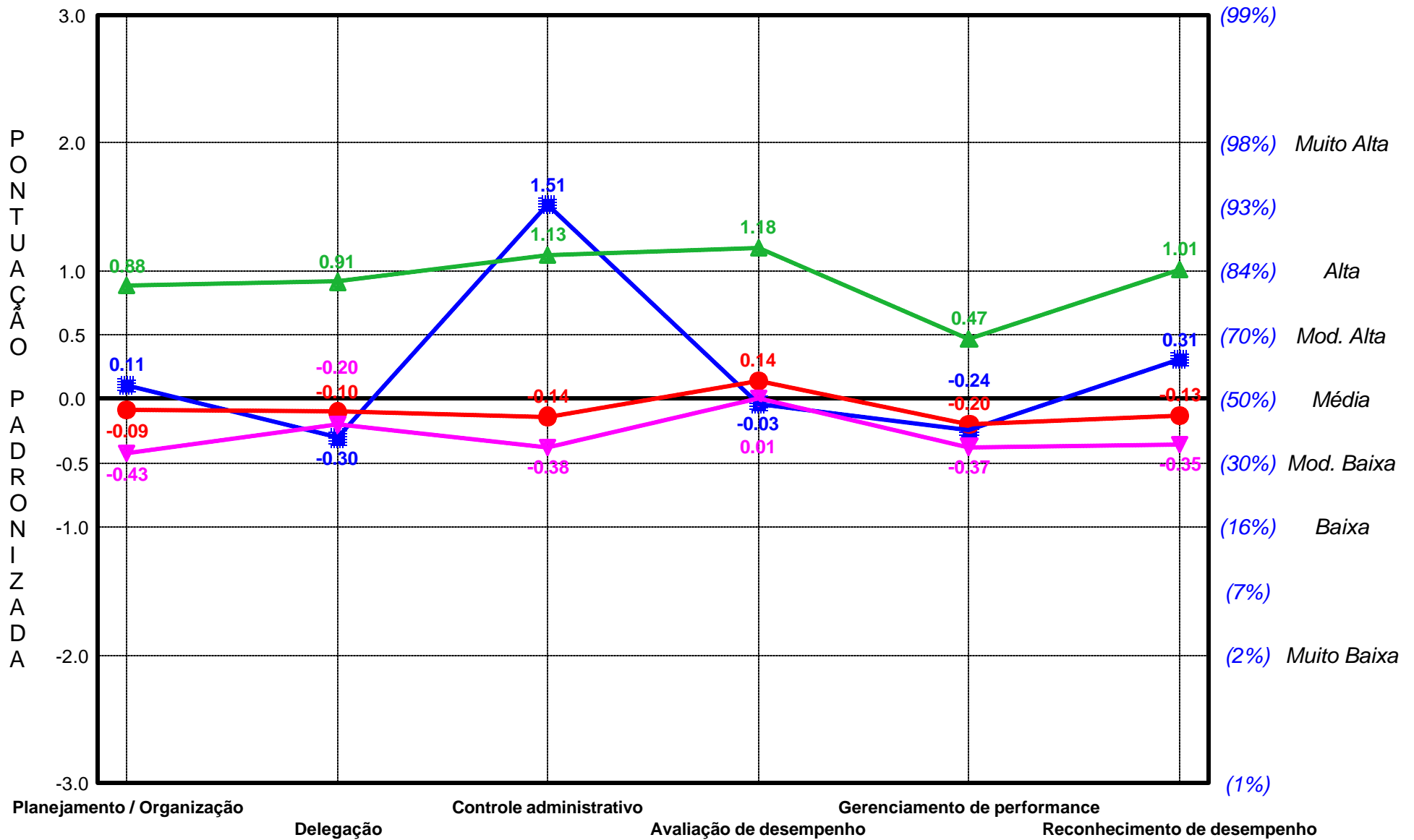
Comunicação



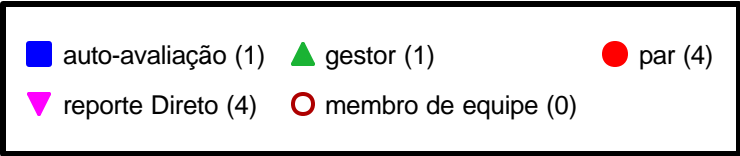
First Assessment
03-11-03



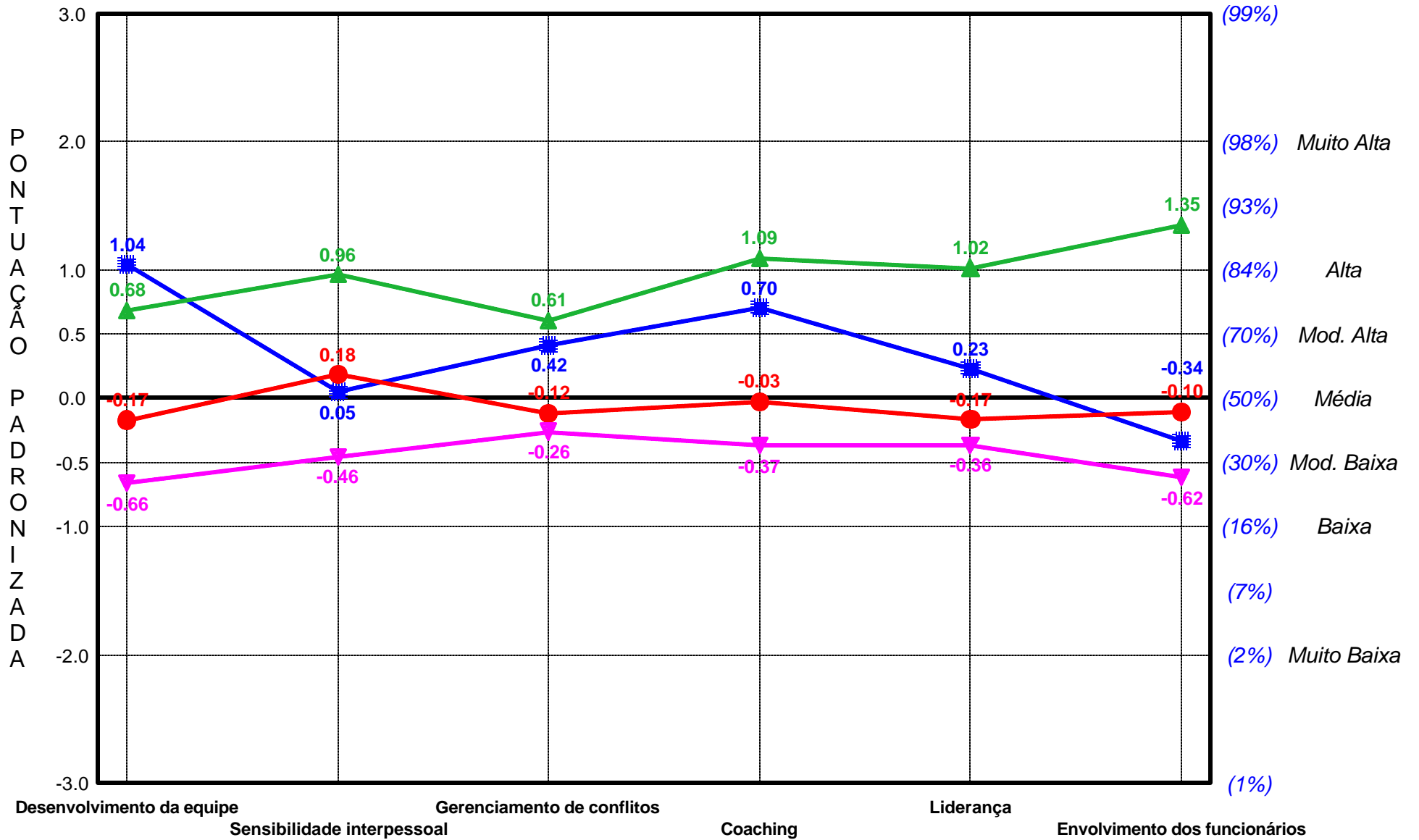
Gerenciamento de tarefas



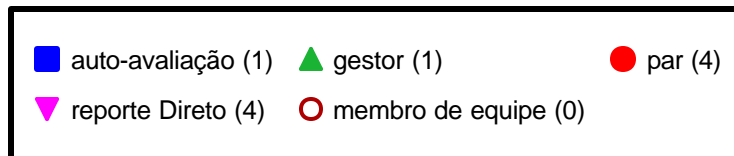
First Assessment
03-11-03



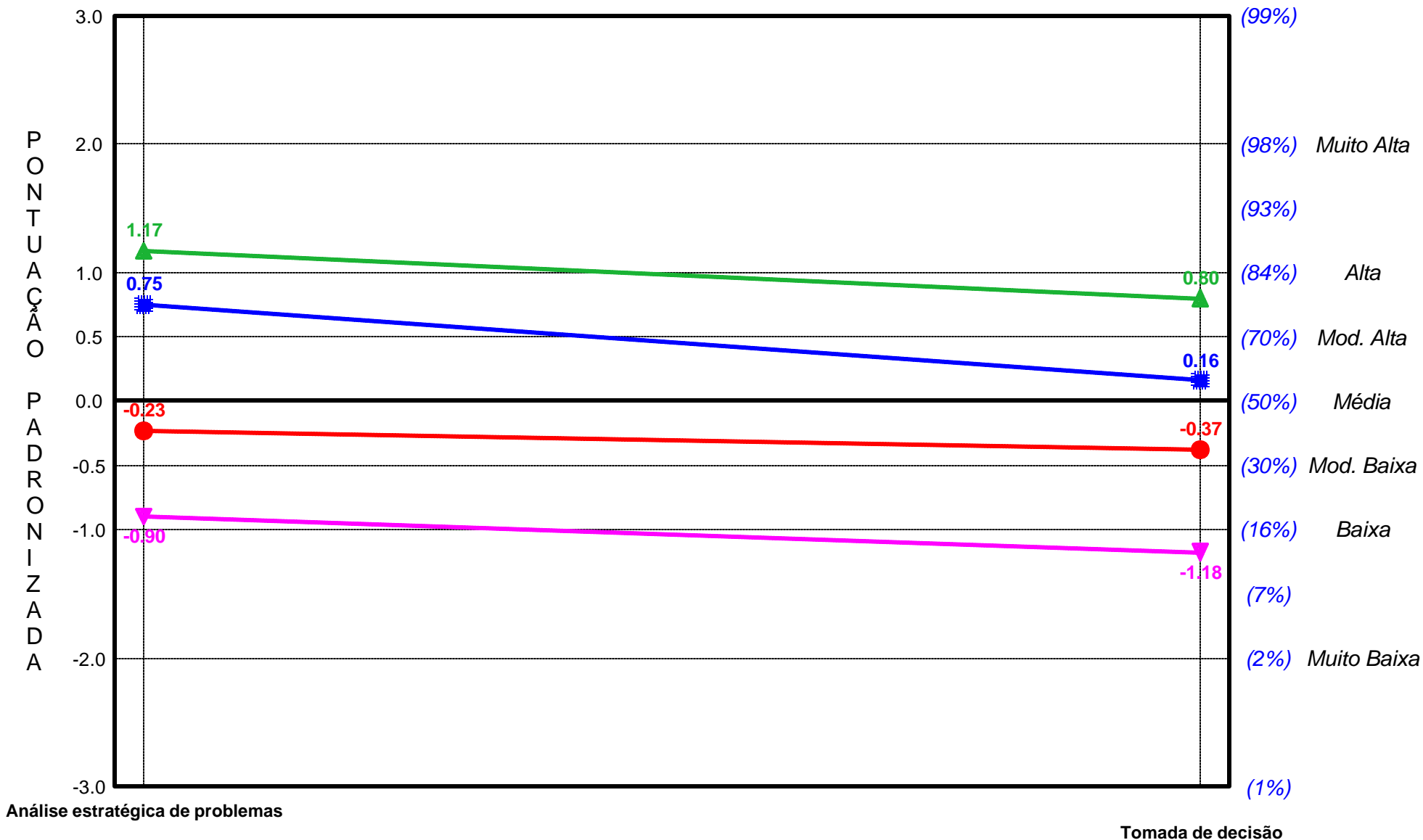
Gerenciamento interpessoal



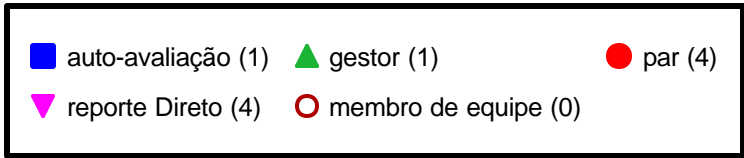
First Assessment
03-11-03



Resolução de problemas



First Assessment
03-11-03



Comportamentos mais freqüentemente observados - auto-avaliação

Você identificou estes comportamentos como seus pontos potencialmente fortes. Eles foram colocados em ordem decrescente e representam os comportamentos que você pratica com maior freqüência.

Pontuação	Comportamento	Competência
7.00	Estabelece mecanismos efetivos para assegurar que o trabalho seja realizado dentro do prazo e com alta qualidade.	Controle administrativo
7.00	Comunica e expressa idéias de forma a convencer e influenciar outros.	Liderança
7.00	Encoraja contínuas discussões sobre desempenho com os funcionários durante o período de avaliação.	Avaliação de desempenho
7.00	Estabelece uma seqüência lógica de atividades de trabalho e atribuições.	Planejamento / Organização
7.00	Remove os obstáculos que possam estar prejudicando o desempenho do funcionário.	Coaching
7.00	Explora e discute as causas dos problemas de desempenho e disciplina dos funcionários.	Gerenciamento de conflitos
7.00	Estabelece eficientes mecanismos de acompanhamento para assegurar que o trabalho seja feito dentro do prazo e com qualidade.	Controle administrativo
7.00	Comunica e motiva os outros sobre a missão e visão do futuro da organização.	Estabelecimento de objetivos
7.00	Acompanha os funcionários monitorando seu desempenho em qualidade e eficiência.	Controle administrativo
7.00	Informa os funcionários sobre a maneira como seu trabalho está ligado tanto aos objetivos da equipe quanto aos objetivos organizacionais.	Estabelecimento de objetivos
7.00	Permite que as discordâncias surjam e sejam discutidas abertamente.	Sensibilidade interpessoal
7.00	Considera as conseqüências das decisões.	Tomada de decisão
7.00	Mostra interesse e considera as necessidades dos outros.	Desenvolvimento da equipe
7.00	Demonstra sensibilidade à diversidade dos recursos humanos (por exemplo gênero, raça, etnia, idade) e trata todos os funcionários de forma justa e consistente.	Desenvolvimento da equipe
7.00	Facilita para que os funcionários falem sobre seus desafios e problemas no trabalho.	Desenvolvimento da equipe

Pontuação	Comportamento	Competência
7.00	Compartilha o sucesso e discute o desempenho eficaz com os outros.	Reconhecimento de desempenho
7.00	Acompanha os detalhes e progresso das tarefas, projetos e atribuições.	Controle administrativo
7.00	Cria oportunidades para inovação, novas idéias e conceitos.	Análise estratégica de problemas
7.00	Toma decisões oportunas baseado em dados e Informações adequadas.	Tomada de decisão
7.00	Atualiza os funcionários pronta e oportunamente sobre os desenvolvimentos que afetam seus trabalhos, tarefas e atribuições.	Feedback de duas vias
7.00	Considera alternativas e gera planos de contingência quando toma decisões e resolve problemas.	Análise estratégica de problemas
7.00	Apóia os planos de desenvolvimento de funcionários tais como treinamento no trabalho, enriquecimento das atribuições, etc.	Coaching
7.00	Encoraja um clima em que os funcionários sentem a liberdade de compartilhar seus pensamentos e sentimentos.	Feedback de duas vias
7.00	Estabelece e comunica objetivos organizacionais, departamentais e de equipe, bem como padrões de desempenho.	Estabelecimento de objetivos
7.00	Escreve informações técnicas de forma facilmente compreendida.	Comunicação escrita
7.00	É articulado e claro em sua comunicação.	Comunicação verbal
7.00	Enuncia informações e pensamentos complexos de forma simples e clara.	Comunicação verbal
7.00	Faz apresentações verbais convincentes, claras e logicamente organizadas.	Habilidades de apresentação

Comportamentos mais freqüentemente observados - gestor

Os seguintes comportamentos foram identificados por seus gestores como seus pontos potencialmente fortes. Eles foram colocados em ordem decrescente e representam os comportamentos que você pratica com maior freqüência.

Pontuação	Comportamento	Competência
7.00	Estabelece mecanismos efetivos para assegurar que o trabalho seja realizado dentro do prazo e com alta qualidade.	Controle administrativo
7.00	Permite que as discordâncias surjam e sejam discutidas abertamente.	Sensibilidade interpessoal
7.00	Comunica prontamente as informações necessárias aos membros da equipe.	Feedback de duas vias
7.00	Mostra interesse e considera as necessidades dos outros.	Desenvolvimento da equipe
7.00	Facilita para que os funcionários falem sobre seus desafios e problemas no trabalho.	Desenvolvimento da equipe
7.00	Encoraja contínuas discussões sobre desempenho com os funcionários durante o período de avaliação.	Avaliação de desempenho
7.00	Utiliza adequadamente regras gramaticais, de concordância e linguagem nas suas comunicações escritas.	Comunicação escrita
7.00	Oferece incentivo e recompensa positivos para tarefas, projetos e atribuições realizadas com êxito.	Reconhecimento de desempenho
7.00	Desenvolve o espírito de equipe, coesão e moral elevada.	Gerenciamento de performance
7.00	Utiliza a comunicação escrita eficiente e adequadamente.	Comunicação escrita
7.00	Considera as conseqüências das decisões.	Tomada de decisão
7.00	Escreve de maneira clara, direta e concisa.	Comunicação escrita
7.00	Resume o que os funcionários dizem para esclarecer o entendimento (por exemplo usam frases como "parece que você está dizendo ...").	Ouvir
7.00	Resiste a agir defensivamente e mantém a mente aberta quando os outros discordam dele(a).	Sensibilidade interpessoal
7.00	Preenche e mantém documentação escrita sobre o desempenho do funcionário durante o período de avaliação.	Avaliação de desempenho

Pontuação	Comportamento	Competência
7.00	Compartilha o sucesso e discute o desempenho eficaz com os outros.	Reconhecimento de desempenho
7.00	Estabelece eficientes mecanismos de acompanhamento para assegurar que o trabalho seja feito dentro do prazo e com qualidade.	Controle administrativo
7.00	Define e comunica claramente tarefas, projetos e atribuições quando os delega a outros.	Delegação
7.00	Oferece recursos, informação e treinamento adequados para que os funcionários possam desempenhar as tarefas delegadas.	Delegação
7.00	Mantém contato visual quando está falando com outras pessoas.	Comunicação verbal
7.00	Organiza, utiliza e gerencia o tempo produtivamente.	Planejamento / Organização
7.00	Informa os funcionários sobre a maneira como seu trabalho está ligado tanto aos objetivos da equipe quanto aos objetivos organizacionais.	Estabelecimento de objetivos
7.00	Comunica eficientemente a visão, valores e crenças organizacionais.	Estabelecimento de objetivos
7.00	Estabelece e comunica objetivos organizacionais, departamentais e de equipe, bem como padrões de desempenho.	Estabelecimento de objetivos
7.00	Lida eficazmente com comentários, reclamações e discordâncias durante reuniões e apresentações.	Habilidades de apresentação
7.00	Lida com perguntas surgidas em reuniões e apresentações de forma receptiva e diplomática.	Habilidades de apresentação
7.00	Prepara-se e organiza-se para reuniões e apresentações.	Habilidades de apresentação
7.00	É articulado e claro em sua comunicação.	Comunicação verbal
7.00	Fornecer respostas claras, concisas e lógicas às perguntas dos outros.	Comunicação verbal
7.00	Fornecer feedback progressivo aos funcionários sobre o desempenho e andamento do trabalho.	Avaliação de desempenho
7.00	Proporciona oportunidade para que os funcionários se envolvam em tarefas, projetos e atribuições organizacionais desafiadoras.	Envolvimento dos funcionários
7.00	Comunica a visão do futuro organizacional e inspira comprometimento e apoio para esta visão.	Liderança

Pontuação	Comportamento	Competência
7.00	Transmite confiança nas habilidades e capacidades dos funcionários.	Coaching
7.00	Envolve os funcionários em discussões sobre questões e problemas organizacionais.	Envolvimento dos funcionários
7.00	Solicita e valoriza os pensamentos, opiniões e idéias dos funcionários.	Envolvimento dos funcionários
7.00	Ouve o que as pessoas dizem de forma a mostrar compreensão (Por exemplo, usa frases como “Você sente ...” ou “Parece que você está dizendo ...”).	Ouvir
7.00	Apóia os planos de desenvolvimento de funcionários tais como treinamento no trabalho, enriquecimento das atribuições, etc.	Coaching
7.00	Convence e persuade outros a examinarem suas perspectivas e idéias.	Liderança
7.00	Oferece suporte e treinamento adequados aos funcionários.	Coaching
7.00	Cria oportunidades para inovação, novas idéias e conceitos.	Análise estratégica de problemas
7.00	Gera e considera soluções múltiplas para um problema.	Análise estratégica de problemas
7.00	Está disposto a gastar tempo para entender e ouvir os funcionários.	Ouvir
7.00	Explora e discute as causas dos problemas de desempenho e disciplina dos funcionários.	Gerenciamento de conflitos
7.00	Mantém contato visual e comportamento não-verbal atencioso quando estão falando com ele.	Ouvir
7.00	Reúne informações, dados e contribuições suficientes antes de tomar uma decisão.	Tomada de decisão
7.00	Mantém uma decisão ou curso de ação salvo se obviamente incorretos.	Tomada de decisão
7.00	Comunica claramente os problemas de desempenho do funcionário de forma justa e consistente.	Gerenciamento de conflitos
7.00	Pede dados aos funcionários para decisões, planos e problemas organizacionais.	Envolvimento dos funcionários
7.00	Elogia os funcionários quando estes apresentam bom desempenho.	Reconhecimento de desempenho

Comportamentos mais freqüentemente observados - All Others

Os seguintes comportamentos foram identificados por seus Outros avaliadores como seus pontos potencialmente fortes. Eles foram colocados em ordem decrescente e representam os comportamentos que você pratica com maior freqüência.

Pontuação	Comportamento	Competência
5.75	Ouve o que as pessoas dizem de forma a mostrar compreensão (Por exemplo, usa frases como "Você sente ..." ou "Parece que você está dizendo ...").	Ouvir
5.75	Comunica e motiva os outros sobre a missão e visão do futuro da organização.	Estabelecimento de objetivos
5.50	Reúne informações, dados e contribuições suficientes antes de tomar uma decisão.	Tomada de decisão
5.50	Mostra interesse e considera as necessidades dos outros.	Desenvolvimento da equipe
5.50	Oferece recursos, informação e treinamento adequados para que os funcionários possam desempenhar as tarefas delegadas.	Delegação
5.50	Explora e discute as causas dos problemas de desempenho e disciplina dos funcionários.	Gerenciamento de conflitos
5.50	Convence e persuade outros a examinarem suas perspectivas e idéias.	Liderança
5.38	Mantém as informações de forma organizada (por exemplo, documentos, dados, registros, arquivos).	Planejamento / Organização
5.38	Desenvolve o espírito de equipe, coesão e moral elevada.	Gerenciamento de performance
5.38	Fornecer feedback progressivo aos funcionários sobre o desempenho e andamento do trabalho.	Avaliação de desempenho
5.38	Nas situações de conflito, discute possíveis soluções do tipo "ganha-ganha" e procura o entendimento com providências específicas.	Sensibilidade interpessoal
5.38	Tenta conseguir o comprometimento dos funcionários para o aperfeiçoamento dos planos de desempenho.	Gerenciamento de conflitos
5.38	Remove os obstáculos que possam estar prejudicando o desempenho do funcionário.	Coaching
5.38	Transmite confiança nas habilidades e capacidades dos funcionários.	Coaching

Comportamentos menos freqüentemente observados - auto-avaliação

Você identificou estes comportamentos como seus pontos menos efetivos de performance. Eles foram colocados em ordem crescente e representam os comportamentos que você pratica com menor freqüência. Sugerimos que você preste particular atenção a estes comportamentos e dirija suas atividades de desenvolvimento imediatas a eles.

Pontuação	Comportamento	Competência
4.00	Comunica a visão do futuro organizacional e inspira comprometimento e apoio para esta visão.	Liderança
4.00	Resiste a agir defensivamente e mantém a mente aberta quando os outros discordam dele(a).	Sensibilidade interpessoal
4.00	Define e comunica claramente tarefas, projetos e atribuições quando os delega a outros.	Delegação
4.00	Admite que diferentes pontos de vista devam ser encorajados, reconhecidos e aceitos.	Sensibilidade interpessoal
4.00	Lida eficazmente com comentários, reclamações e discordâncias durante reuniões e apresentações.	Habilidades de apresentação
4.00	Comunica eficientemente a visão, valores e crenças organizacionais.	Estabelecimento de objetivos
4.00	Escreve de maneira clara, direta e concisa.	Comunicação escrita
4.00	Interessa-se e apóia os planos de desenvolvimento de carreira dos funcionários.	Coaching
4.00	Escreve de forma lógica e organizada.	Comunicação escrita
4.00	Organiza, utiliza e gerencia o tempo produtivamente.	Planejamento / Organização
4.00	Fornecer respostas claras, concisas e lógicas às perguntas dos outros.	Comunicação verbal
4.00	Envolve os funcionários nos processos de tomada de decisão, planejamento e resolução de problemas organizacionais.	Envolvimento dos funcionários
4.00	Mantém os funcionários informados com informações relevantes sobre o trabalho e questões organizacionais de maneira oportuna.	Feedback de duas vias
4.00	Oferece recursos, informação e treinamento adequados para que os funcionários possam desempenhar as tarefas delegadas.	Delegação
4.00	Desenvolve o espírito de equipe, coesão e moral elevada.	Gerenciamento de performance

Pontuação	Comportamento	Competência
4.00	Solicita e valoriza os pensamentos, opiniões e idéias dos funcionários.	Envolvimento dos funcionários
4.00	Mantém uma decisão ou curso de ação salvo se obviamente incorretos.	Tomada de decisão
4.00	Durante as reuniões de avaliação com os funcionários, concentra-se tanto nos pontos fortes do desempenho quanto nas áreas a serem desenvolvidas.	Avaliação de desempenho
4.00	Preenche e mantém documentação escrita sobre o desempenho do funcionário durante o período de avaliação.	Avaliação de desempenho
4.00	Envolve os funcionários em discussões sobre questões e problemas organizacionais.	Envolvimento dos funcionários
4.00	Fornecer feedback progressivo aos funcionários sobre o desempenho e andamento do trabalho.	Avaliação de desempenho
4.00	Elogia os funcionários quando estes apresentam bom desempenho.	Reconhecimento de desempenho

Comportamentos menos freqüentemente observados - gestor

Os seguintes comportamentos foram identificados por seus gestores como seus pontos menos efetivos de performance. Eles foram colocados em ordem crescente e representam os comportamentos que você pratica com menor freqüência. Sugerimos que você preste particular atenção a estes comportamentos e dirija suas atividades de desenvolvimento imediatas a eles.

Pontuação	Comportamento	Competência
5.00	Cria consenso entre a equipe e os objetivos organizacionais e inspira e motiva outros a trabalharem com empenho e serem produtivos.	Gerenciamento de performance
5.00	Escreve de forma lógica e organizada.	Comunicação escrita
5.00	Faz apresentações verbais convincentes, claras e logicamente organizadas.	Habilidades de apresentação
5.00	Delega a necessária autoridade aos funcionários para assegurar a completa realização das tarefas, atribuições e projetos delegados.	Delegação
5.00	Acompanha os detalhes e progresso das tarefas, projetos e atribuições.	Controle administrativo
5.00	Encoraja os funcionários a se prepararem e participarem das reuniões de revisão de avaliação de desempenho.	Avaliação de desempenho
5.00	Encoraja um clima de confiança, honestidade e abertura.	Gerenciamento de performance
5.00	Recompensa os indivíduos por seus esforços e realizações quando merecido.	Reconhecimento de desempenho
5.00	Desenvolve e mantém relações interpessoais de apoio, amigáveis e sensíveis.	Desenvolvimento da equipe
5.00	Nas situações de conflito, discute possíveis soluções do tipo "ganha-ganha" e procura o entendimento com providências específicas.	Sensibilidade interpessoal
5.00	Concentra-se em comportamentos específicos e não na personalidade, quando são necessárias discussões sobre o desempenho do funcionário.	Gerenciamento de conflitos
5.00	Tenta conseguir o comprometimento dos funcionários para o aperfeiçoamento dos planos de desempenho.	Gerenciamento de conflitos
5.00	Estabelece e comunica claramente os objetivos e padrões de desempenho com os funcionários.	Gerenciamento de conflitos
5.00	Remove os obstáculos que possam estar prejudicando o desempenho do funcionário.	Coaching
5.00	É capaz de ajustar seu estilo interpessoal e de liderança a fim de motivar e influenciar os funcionários.	Liderança

Pontuação	Comportamento	Competência
5.00	Envolve os funcionários nos processos de tomada de decisão, planejamento e resolução de problemas organizacionais.	Envolvimento dos funcionários
5.00	Toma decisões com confiança e rapidamente quando necessário.	Tomada de decisão
5.00	Toma decisões oportunas baseado em dados e Informações adequadas.	Tomada de decisão

Comportamentos menos freqüentemente observados - All Others

Os seguintes comportamentos foram identificados por seus Outros avaliadores como seus pontos menos efetivos de performance. Eles foram colocados em ordem crescente e representam os comportamentos que você pratica com menor freqüência. Sugerimos que você preste particular atenção a estes comportamentos e dirija suas atividades de desenvolvimento imediatas a eles.

Pontuação	Comportamento	Competência
4.00	Mantém uma decisão ou curso de ação salvo se obviamente incorretos.	Tomada de decisão
4.13	Comunica claramente os problemas de desempenho do funcionário de forma justa e consistente.	Gerenciamento de conflitos
4.25	Considera as conseqüências das decisões.	Tomada de decisão
4.38	Fornecer respostas claras, concisas e lógicas às perguntas dos outros.	Comunicação verbal
4.38	Comunica a visão do futuro organizacional e inspira comprometimento e apoio para esta visão.	Liderança
4.50	Solicita e valoriza os pensamentos, opiniões e idéias dos funcionários.	Envolvimento dos funcionários
4.50	Oferece suporte e treinamento adequados aos funcionários.	Coaching
4.50	Permite que as discordâncias surjam e sejam discutidas abertamente.	Sensibilidade interpessoal
4.50	Gera e considera soluções múltiplas para um problema.	Análise estratégica de problemas
4.50	Reúne e utiliza a informação disponível para entender e solucionar questões e problemas organizacionais.	Análise estratégica de problemas
4.50	Acompanha os funcionários monitorando seu desempenho em qualidade e eficiência.	Controle administrativo
4.50	Elogia os funcionários quando estes apresentam bom desempenho.	Reconhecimento de desempenho
4.50	Desenvolve o espírito de cooperação em lugar da competição entre funcionários, grupos e equipes de trabalho.	Gerenciamento de performance

Sumário de Itens ManagerView360

A pontuação média e respectivas questões que determinam a forma de mediação para cada escala estão sumarizadas abaixo. O número identificado entre parênteses, destacado ao lado da pontuação média, representa o índice de concordância ou uniformidade de respostas para cada competência ou questão. Esta medida estatística compreende um faixa de pontuação variando de 0 a 1, onde para pontuações iguais a “1”, entendemos que todos os avaliadores que pontuaram o ManagerView360, tiveram percepção uniforme daquela questão. Quanto maior for a pontuação, maior será a concordância de opiniões entre os avaliadores que estão provendo feedback a você. Pontuações próximas a “0” sugerem que existe forte discordância de opinião entre as percepções entre seus avaliadores, referente à freqüência em que você demonstra ações ou comportamentos específicos para determinada competência. Para pontuações abaixo de “0.5”, você deverá interpretar os resultados com maior atenção, pois que existe notável disparidade de opinião entre a percepção de seus avaliadores.

Questionário ManagerView360	auto-avaliação	gestor	par	reporte Direto	Average
Ouvir	5.80 (0.87)	6.80 (0.87)	5.55 (0.69)	4.90 (0.64)	5.40 (0.63)
Resume o que os funcionários dizem para esclarecer o entendimento (por exemplo usam frases como “parece que você está dizendo ...”).	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.75 (0.64)	4.25 (0.51)	5.22 (0.48)
Mantém contato visual e comportamento não-verbal atencioso quando estão falando com ele.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.76)	4.75 (0.86)	5.11 (0.71)
Está disposto a gastar tempo para entender e ouvir os funcionários.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.25 (0.72)	5.25 (0.57)	5.44 (0.61)
Ouve o que as pessoas dizem de forma a mostrar compreensão (Por exemplo, usa frases como “Você sente ...” ou “Parece que você está dizendo ...”).	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	6.00 (0.67)	5.50 (0.83)	5.89 (0.71)
Espera em silêncio e ouve pacientemente sem interromper os outros.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.75 (0.86)	4.75 (0.72)	5.33 (0.73)
Feedback de duas vias	5.80 (0.61)	6.20 (0.87)	5.15 (0.63)	4.70 (0.74)	5.07 (0.66)
Mantém estreito contato e comunicação com os funcionários (mantém as pessoas bem informadas).	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.25 (0.72)	4.25 (0.72)	4.89 (0.67)

Questionário ManagerView360	auto-avaliação	gestor	par	reporte Direto	Average
Mantém os funcionários informados com informações relevantes sobre o trabalho e questões organizacionais de maneira oportuna.	4.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.75 (0.86)	5.00 (0.59)	5.00 (0.69)
Atualiza os funcionários pronta e oportunamente sobre os desenvolvimentos que afetam seus trabalhos, tarefas e atribuições.	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.25 (0.51)	5.00 (1.00)	5.22 (0.66)
Encoraja um clima em que os funcionários sentem a liberdade de compartilhar seus pensamentos e sentimentos.	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.25 (0.51)	4.50 (0.83)	5.00 (0.62)
Comunica prontamente as informações necessárias aos membros da equipe.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.25 (0.72)	4.75 (0.86)	5.22 (0.69)
Comunicação escrita	5.00 (0.63)	6.40 (0.73)	4.90 (0.69)	4.80 (0.61)	5.02 (0.62)
Escreve de forma lógica e organizada.	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.50 (0.63)	4.75 (0.64)	4.67 (0.65)
Utiliza adequadamente regras gramaticais, de concordância e linguagem nas suas comunicações escritas.	5.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.25 (0.64)	5.25 (0.64)	5.44 (0.61)
Utiliza a comunicação escrita eficiente e adequadamente.	5.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.75 (0.72)	4.75 (0.72)	5.00 (0.65)
Escreve de maneira clara, direta e concisa.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.76)	4.50 (0.45)	5.00 (0.53)
Escreve informações técnicas de forma facilmente compreendida.	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.00 (0.76)	4.75 (0.72)	5.00 (0.73)
Comunicação verbal	5.80 (0.61)	6.60 (0.84)	5.10 (0.58)	4.75 (0.61)	5.11 (0.57)
Mantém contato visual quando está falando com outras pessoas.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.50 (0.63)	4.25 (0.72)	5.11 (0.57)
É articulado e claro em sua comunicação.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.75 (0.57)	5.25 (0.57)	5.22 (0.53)
Enuncia informações e pensamentos complexos de forma simples e clara.	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.25 (0.72)	5.25 (0.72)	5.33 (0.73)

Questionário ManagerView360	auto-avaliação	gestor	par	reporte Direto	Average
Expressa e solicita informações com clareza.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.75 (0.64)	4.50 (0.50)	5.22 (0.53)
Fornece respostas claras, concisas e lógicas às perguntas dos outros.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.25 (0.57)	4.50 (0.71)	4.67 (0.56)
Habilidades de apresentação	5.60 (0.66)	6.40 (0.73)	5.10 (0.72)	4.45 (0.66)	4.96 (0.64)
Faz apresentações verbais convincentes, claras e logicamente organizadas.	7.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.25 (0.72)	4.50 (0.63)	4.89 (0.67)
Prepara-se e organiza-se para reuniões e apresentações.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.50 (0.83)	4.75 (0.72)	4.89 (0.67)
Lida com perguntas surgidas em reuniões e apresentações de forma receptiva e diplomática.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.59)	4.25 (0.72)	4.89 (0.57)
Lida eficazmente com comentários, reclamações e discordâncias durante reuniões e apresentações.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.25 (0.86)	4.25 (0.86)	5.00 (0.69)
Reafirma e esclarece pontos e perguntas importantes dos outros.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.50 (0.83)	4.50 (0.50)	5.11 (0.60)
Estabelecimento de objetivos	6.00 (0.58)	6.60 (0.84)	5.25 (0.65)	4.95 (0.66)	5.27 (0.63)
Estabelece e comunica objetivos organizacionais, departamentais e de equipe, bem como padrões de desempenho.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.75 (0.72)	4.75 (0.64)	5.00 (0.62)
Comunica eficientemente a visão, valores e crenças organizacionais.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.25 (0.57)	5.00 (0.67)	5.33 (0.58)
Comunica e motiva os outros sobre a missão e visão do futuro da organização.	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	6.25 (0.72)	5.25 (0.72)	5.78 (0.69)
Estabelece e comunica prioridades de forma clara para indivíduos e grupos de trabalho.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.25 (0.72)	5.00 (0.59)	5.22 (0.66)
Informa os funcionários sobre a maneira como seu trabalho está ligado tanto aos objetivos da equipe quanto aos objetivos organizacionais.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.75 (0.86)	4.75 (0.72)	5.00 (0.69)

Questionário ManagerView360	auto-avaliação	gestor	par	reporte Direto	Average
Planejamento / Organização	5.40 (0.66)	6.20 (0.87)	5.20 (0.64)	4.85 (0.70)	5.16 (0.66)
Estabelece uma seqüência lógica de atividades de trabalho e atribuições.	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.25 (0.57)	5.00 (0.59)	5.22 (0.59)
Desenvolve tanto os planos de curto como de longo alcance levando em consideração informações relevantes sobre custos, prazos e recursos.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.75 (0.72)	5.00 (0.76)	5.00 (0.73)
Planeja as atividades de trabalho e tarefas eficientemente.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.00 (0.76)	4.89 (0.75)
Organiza, utiliza e gerencia o tempo produtivamente.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.50 (0.63)	4.50 (0.63)	5.22 (0.56)
Mantém as informações de forma organizada (por exemplo, documentos, dados, registros, arquivos).	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	6.00 (0.76)	4.75 (0.86)	5.44 (0.72)
Delegação	5.00 (0.70)	6.20 (0.75)	5.20 (0.63)	5.10 (0.59)	5.27 (0.61)
Delega a necessária autoridade aos funcionários para assegurar a completa realização das tarefas, atribuições e projetos delegados.	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.00 (0.67)	5.00 (0.53)	5.00 (0.62)
Delega atribuições aos funcionários de acordo com as necessidades individuais e organizacionais.	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.50 (0.63)	5.50 (0.63)	5.11 (0.60)
Oferece recursos, informação e treinamento adequados para que os funcionários possam desempenhar as tarefas delegadas.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.75 (0.64)	5.25 (0.64)	5.67 (0.62)
Utiliza as habilidades, experiência e capacidade dos outros eficientemente a fim de realizar as atribuições do trabalho.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.25 (0.72)	5.00 (0.67)	5.22 (0.69)
Define e comunica claramente tarefas, projetos e atribuições quando os delega a outros.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.50 (0.63)	4.75 (0.57)	5.33 (0.56)

Questionário ManagerView360	auto-avaliação	gestor	par	reporte Direto	Average
Controle administrativo	6.60 (0.73)	6.20 (0.75)	4.90 (0.67)	4.65 (0.76)	4.93 (0.67)
Estabelece eficientes mecanismos de acompanhamento para assegurar que o trabalho seja feito dentro do prazo e com qualidade.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.75 (0.72)	4.75 (0.72)	5.00 (0.65)
Acompanha os detalhes e progresso das tarefas, projetos e atribuições.	7.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.75 (0.51)	4.50 (0.83)	4.67 (0.65)
Acompanha os funcionários monitorando seu desempenho em qualidade e eficiência.	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.75 (0.64)	4.25 (0.72)	4.67 (0.65)
Estabelece mecanismos efetivos para assegurar que o trabalho seja realizado dentro do prazo e com alta qualidade.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.25 (0.86)	5.25 (0.86)	5.44 (0.77)
Desenvolve sistemas de acompanhamento de orçamentos, custos e despesas.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.00 (0.76)	4.50 (0.83)	4.89 (0.75)
Avaliação de desempenho	5.00 (0.58)	6.40 (0.73)	5.20 (0.58)	5.05 (0.59)	5.27 (0.58)
Durante as reuniões de avaliação com os funcionários, concentra-se tanto nos pontos fortes do desempenho quanto nas áreas a serem desenvolvidas.	4.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.50 (0.63)	5.00 (0.59)	5.33 (0.62)
Preenche e mantém documentação escrita sobre o desempenho do funcionário durante o período de avaliação.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.25 (0.64)	5.50 (0.63)	5.11 (0.54)
Fornece feedback progressivo aos funcionários sobre o desempenho e andamento do trabalho.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	6.00 (0.59)	4.75 (0.57)	5.56 (0.53)
Encoraja os funcionários a se prepararem e participarem das reuniões de revisão de avaliação de desempenho.	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.25 (0.72)	5.00 (0.76)	5.11 (0.75)
Encoraja contínuas discussões sobre desempenho com os funcionários durante o período de avaliação.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.59)	5.00 (0.47)	5.22 (0.51)

Questionário ManagerView360	auto-avaliação	gestor	par	reporte Direto	Average
Gerenciamento de performance	5.00 (0.79)	5.80 (0.75)	5.05 (0.69)	4.85 (0.70)	5.04 (0.69)
Cria consenso entre a equipe e os objetivos organizacionais e inspira e motiva outros a trabalharem com empenho e serem produtivos.	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.00 (0.76)	4.25 (0.64)	4.67 (0.69)
Desenvolve o espírito de cooperação em lugar da competição entre funcionários, grupos e equipes de trabalho.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.25 (0.57)	4.75 (0.72)	4.67 (0.62)
Encoraja um clima de confiança, honestidade e abertura.	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.25 (0.72)	4.75 (0.86)	5.00 (0.78)
Desenvolve o espírito de equipe, coesão e moral elevada.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.50 (0.83)	5.25 (0.72)	5.56 (0.72)
Apóia a equipe e transmite ativamente suas necessidades individuais e enquanto grupo às instâncias superiores.	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.25 (0.86)	5.25 (0.72)	5.33 (0.78)
Reconhecimento de desempenho	5.60 (0.66)	6.40 (0.73)	5.10 (0.69)	4.85 (0.63)	5.13 (0.63)
Fornecer feedback positivo imediato quando as atribuições e projetos são realizados com sucesso.	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.25 (0.72)	4.75 (0.51)	5.11 (0.60)
Oferece incentivo e recompensa positivos para tarefas, projetos e atribuições realizadas com êxito.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.76)	5.25 (0.64)	5.33 (0.65)
Elogia os funcionários quando estes apresentam bom desempenho.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.76)	4.00 (0.76)	4.78 (0.62)
Recompensa os indivíduos por seus esforços e realizações quando merecido.	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.75 (0.64)	5.25 (0.72)	5.00 (0.69)
Compartilha o sucesso e discute o desempenho eficaz com os outros.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.50 (0.63)	5.00 (0.76)	5.44 (0.64)
Desenvolvimento da equipe	6.60 (0.84)	6.20 (0.75)	5.25 (0.70)	4.70 (0.68)	5.11 (0.66)
Facilita para que os funcionários falem sobre seus desafios e problemas no trabalho.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.76)	4.50 (0.71)	5.00 (0.65)

Questionário ManagerView360	auto-avaliação	gestor	par	reporte Direto	Average
Demonstra sensibilidade à diversidade dos recursos humanos (por exemplo gênero, raça, etnia, idade) e trata todos os funcionários de forma justa e consistente.	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.75 (0.86)	4.50 (0.83)	4.78 (0.79)
Desenvolve e mantém relações interpessoais de apoio, amigáveis e sensíveis.	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.75 (0.72)	4.00 (0.67)	4.89 (0.60)
Mostra interesse e considera as necessidades dos outros.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.50 (0.63)	5.50 (0.71)	5.67 (0.65)
Empenha-se em entender como os funcionários estão se sentindo.	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.25 (0.72)	5.00 (0.76)	5.22 (0.74)
Sensibilidade interpessoal	5.20 (0.61)	6.20 (0.75)	5.35 (0.59)	4.65 (0.68)	5.13 (0.60)
Admite que diferentes pontos de vista devam ser encorajados, reconhecidos e aceitos.	4.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.25 (0.57)	4.75 (0.72)	5.11 (0.63)
Nas situações de conflito, discute possíveis soluções do tipo “ganha-ganha” e procura o entendimento com providências específicas.	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.50 (0.63)	5.25 (0.72)	5.33 (0.69)
Permite que as discordâncias surjam e sejam discutidas abertamente.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.67)	4.00 (0.76)	4.78 (0.59)
Resolve conflitos interpessoais entre os funcionários.	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.50 (0.63)	4.75 (0.72)	5.22 (0.66)
Resiste a agir defensivamente e mantém a mente aberta quando os outros discordam dele(a).	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.50 (0.50)	4.50 (0.63)	5.22 (0.51)
Gerenciamento de conflitos	5.60 (0.73)	5.80 (0.67)	5.05 (0.78)	4.90 (0.61)	5.07 (0.67)
Concentra-se em comportamentos específicos e não na personalidade, quando são necessárias discussões sobre o desempenho do funcionário.	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.00 (0.67)	5.00 (0.76)	5.00 (0.73)
Comunica claramente os problemas de desempenho do funcionário de forma justa e consistente.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.50 (0.83)	3.75 (0.72)	4.44 (0.61)

Questionário ManagerView360	auto-avaliação	gestor	par	reporte Direto	Average
Tenta conseguir o comprometimento dos funcionários para o aperfeiçoamento dos planos de desempenho.	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.50 (0.83)	5.25 (0.51)	5.33 (0.65)
Explora e discute as causas dos problemas de desempenho e disciplina dos funcionários.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.25 (0.86)	5.75 (0.72)	5.67 (0.73)
Estabelece e comunica claramente os objetivos e padrões de desempenho com os funcionários.	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.75 (0.72)	4.89 (0.81)
Coaching	6.00 (0.63)	6.40 (0.73)	5.25 (0.67)	4.90 (0.70)	5.22 (0.66)
Oferece suporte e treinamento adequados aos funcionários.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.25 (0.86)	4.75 (0.64)	4.78 (0.62)
Remove os obstáculos que possam estar prejudicando o desempenho do funcionário.	7.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.50 (0.83)	5.25 (0.72)	5.33 (0.78)
Apóia os planos de desenvolvimento de funcionários tais como treinamento no trabalho, enriquecimento das atribuições, etc.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.76)	5.00 (0.76)	5.22 (0.69)
Interessa-se e apóia os planos de desenvolvimento de carreira dos funcionários.	4.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.50 (0.71)	4.75 (0.72)	5.22 (0.69)
Transmite confiança nas habilidades e capacidades dos funcionários.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	6.00 (0.59)	4.75 (0.72)	5.56 (0.58)
Liderança	5.40 (0.66)	6.20 (0.75)	5.00 (0.68)	4.80 (0.61)	5.04 (0.63)
Comunica e expressa idéias de forma a convencer e influenciar outros.	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.00 (0.47)	4.75 (0.86)	5.00 (0.62)
Constrói alianças e redes estratégicas com pessoas-chave.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.75 (0.86)	5.25 (0.72)	5.11 (0.75)
É capaz de ajustar seu estilo interpessoal e de liderança a fim de motivar e influenciar os funcionários.	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.25 (0.72)	4.25 (0.57)	4.78 (0.62)

Questionário ManagerView360	auto-avaliação	gestor	par	reporte Direto	Average
Convence e persuade outros a examinarem suas perspectivas e idéias.	5.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.76)	6.00 (0.67)	5.67 (0.65)
Comunica a visão do futuro organizacional e inspira comprometimento e apoio para esta visão.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.76)	3.75 (0.86)	4.67 (0.62)
Envolvimento dos funcionários	4.80 (0.67)	6.60 (0.73)	5.05 (0.68)	4.50 (0.64)	4.98 (0.61)
Envolve os funcionários nos processos de tomada de decisão, planejamento e resolução de problemas organizacionais.	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.75 (0.72)	4.75 (0.72)	4.78 (0.74)
Pede dados aos funcionários para decisões, planos e problemas organizacionais.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.50 (0.71)	4.75 (0.86)	5.33 (0.69)
Envolve os funcionários em discussões sobre questões e problemas organizacionais.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.25 (0.72)	4.25 (0.72)	5.00 (0.62)
Proporciona oportunidade para que os funcionários se envolvam em tarefas, projetos e atribuições organizacionais desafiadoras.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.75 (0.72)	4.75 (0.40)	5.00 (0.50)
Solicita e valoriza os pensamentos, opiniões e idéias dos funcionários.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.59)	4.00 (0.76)	4.78 (0.56)
Análise estratégica de problemas	6.00 (0.70)	6.40 (0.84)	5.05 (0.78)	4.40 (0.63)	4.91 (0.64)
Antecipa problemas potenciais e futuros.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.00 (0.67)	5.11 (0.75)
Cria oportunidades para inovação, novas idéias e conceitos.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.00 (0.76)	4.75 (0.72)	5.11 (0.67)
Reúne e utiliza a informação disponível para entender e solucionar questões e problemas organizacionais.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.75 (0.72)	4.25 (0.57)	4.67 (0.62)
Considera alternativas e gera planos de contingência quando toma decisões e resolve problemas.	7.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.25 (0.72)	4.25 (0.64)	4.89 (0.63)

Questionário ManagerView360	auto-avaliação	gestor	par	reporte Direto	Average
Gera e considera soluções múltiplas para um problema.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.25 (0.86)	3.75 (0.72)	4.78 (0.59)
Tomada de decisão	5.60 (0.60)	6.20 (0.67)	5.10 (0.64)	4.35 (0.62)	4.89 (0.58)
Toma decisões oportunas baseado em dados e Informações adequadas.	7.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.50 (0.71)	4.75 (0.64)	5.11 (0.67)
Toma decisões com confiança e rapidamente quando necessário.	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.50 (0.63)	5.00 (0.76)	4.78 (0.69)
Reúne informações, dados e contribuições suficientes antes de tomar uma decisão.	5.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.75 (0.72)	5.25 (0.72)	5.67 (0.69)
Mantém uma decisão ou curso de ação salvo se obviamente incorretos.	4.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.50 (0.63)	3.50 (0.83)	4.33 (0.56)
Considera as conseqüências das decisões.	7.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.25 (0.72)	3.25 (0.72)	4.56 (0.50)

Interpretação do Feedback ManagerView360

Comunicação

Ouvir

Habilidade de estar atento e entender a comunicação verbal de outros.

Alta pontuação nesta escala sugere que os indivíduos utilizam freqüentemente as habilidades ativas do ouvir incluindo, refletir, parafrasear, resumir e investigar quando se comunicam com outros. Indivíduos com baixa pontuação usam menos freqüentemente as habilidades ativas do ouvir e tendem a gastar mais tempo falando, dando conselhos ou interrompendo os outros.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderadamente alto para as habilidades ativas do ouvir quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode estar utilizando freqüentemente as habilidades ativas de ouvir ao invés de interromper ou dar conselhos.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para as habilidades ativas do ouvir quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode estar, às vezes, interrompendo os outros quando estão falando e/ou dar conselhos e opiniões ao invés de ouvir ativamente.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de ouvir incluem: 1) Manter contato visual com o interlocutor; 2) Parafrasear (ex. "Parece que você está dizendo ...") ou usar afirmações de reflexão (ex. "Parece que você está sentindo...") e 3) Fazer perguntas abertas em lugar das fechadas.

Feedback de duas vias

Habilidade para manter os outros informados de maneira oportuna.

Alta pontuação nesta escala sugere que os indivíduos freqüentemente comunicam informações organizacionais de forma oportuna, encorajando um clima de abertura e compartilhamento e mantendo contato pessoal regular com seus funcionários. Indivíduos com pontuação baixa tendem a manter um fluxo mais baixo de informação e solicitação de dados.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado para o compartilhamento de informações em duas vias quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode tender a reunir-se regularmente com seus funcionários para discussões tanto pessoais como organizacionais e/ou para criar um ambiente de abertura e confiança entre seus funcionários.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para o compartilhamento de informações em duas vias quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode tender a reunir-se regularmente com seus funcionários para discussões tanto pessoais como organizacionais e/ou para criar um ambiente de abertura e confiança entre seus funcionários.

Algumas sugestões para melhorar sua solicitação e compartilhamento de informações pessoais/organizacionais incluem: 1) Programar regularmente reuniões individuais e da equipe para discutir itens organizacionais de forma pertinente e oportuna; 2) Aprender a gerenciar "passeando pelo ambiente" (isto é, tornar-se mais visível e ativo na solicitação das idéias e pensamentos dos funcionários); e 3) Iniciar o compartilhamento de seus pensamentos e sentimentos com os outros mais freqüentemente.

Comunicação escrita

Habilidade de expressar pensamentos e idéias por escrito de forma clara e concisa.

Alta pontuação nesta escala sugere que a comunicação escrita é logicamente organizada, gramaticalmente correta e usada com propriedade e freqüentemente dentro da organização. É possível que indivíduos com baixa pontuação não consigam escrever memorandos, cartas e relatórios de forma clara e organizada.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado para as habilidades de comunicação escrita quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode desejar continuar melhorando aspectos específicos de suas habilidades para a escrita comercial.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para as habilidades de comunicação escrita quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode desejar continuar melhorando aspectos específicos de suas habilidades para a escrita comercial.

Algumas sugestões para melhorar sua comunicação escrita incluem: 1) Participar de um workshop sobre redação comercial; 2) Manter um arquivo com exemplos de cartas comerciais e que possam ser redigidas; e 3) Solicitar feedback sobre como sua correspondência escrita pode ser melhorada.

Comunicação verbal

Habilidade de transmitir verbalmente pensamentos e idéias de forma clara e concisa.

Alta pontuação nesta escala sugere que os indivíduos freqüentemente mantêm contato visual quando falando com os outros, falam de maneira clara e persuasiva, e fazem afirmações complexas de forma que os outros entendam com facilidade. Indivíduos com baixa pontuação podem apresentar as informações de maneira confusa e desorganizada.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado para habilidades de comunicação verbal quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Em geral, você tende a comunicar-se de forma clara, concisa e confiável.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para habilidades de comunicação verbal quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Em geral, você tende a comunicar-se de forma clara, concisa e confiável.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de comunicação verbal incluem: 1) Manter contato visual enquanto fala; 2) Enunciar claramente e considerar a velocidade com que você fala; 3) Ensaiar o que você fala com outras pessoas, tornando-se claro, logicamente organizado e objetivo; e 4) Fazer afirmações concisas e confiáveis.

Habilidades de apresentação

Habilidade para apresentar pontos de vista individuais e organizacionais a grupos de forma clara e persuasiva.

Alta pontuação nesta escala sugere que os indivíduos freqüentemente fazem apresentações claras, persuasivas e interessantes. Estes indivíduos tendem a responder efetivamente às perguntas, resumir pontos importantes e lidar com as preocupações emitidas por outros. Indivíduos com baixa pontuação nesta escala podem fazer apresentações às quais falta clareza, organização e interesse. Esses indivíduos podem ter dificuldade para responder perguntas ou lidar com as discordâncias dos outros.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado para habilidades de apresentação verbal quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode desejar tornar-se mais confortável e efetivo ao falar frente a grupos de trabalho tanto pequenos como grandes.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para habilidades de apresentação verbal quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode desejar tornar-se mais confortável e efetivo ao falar frente a grupos de trabalho tanto pequenos como grandes.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de apresentação verbal incluem: 1) Participar de workshop ou aula sobre como falar em público; 2) Aprender a lidar efetivamente com perguntas e objeções durante as apresentações; 3) Realçar a natureza visual de suas apresentações, com slides, gráficos, desenhos, etc.; 4) Praticar usando humor para entreter e persuadir os outros; e 5) Ensaiar e praticar apresentações verbais com outros antes de pronunciá-las.

Estabelecimento de objetivos

Habilidade de compartilhar a visão comum e desenvolver objetivos estratégicos para a organização.

Alta pontuação nesta escala sugere que os indivíduos freqüentemente estabelecem e comunicam objetivos individuais e organizacionais aos outros. Indivíduos com baixa pontuação nesta escala raramente estabelecem ou desenvolvem participativamente objetivos desafiadores e realísticos que estejam ligados à missão e ao planejamento estrategicamente da organização.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderadamente alto para estabelecimento de visão/objetivo quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode, freqüentemente, estabelecer objetivos individuais e departamentais, comunicar padrões claros de desempenho aos outros, e/ou informar os funcionários sobre como suas tarefas estão ligadas aos objetivos organizacionais.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para o estabelecimento de visão/objetivos quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode geralmente estabelecer objetivos individuais e departamentais, comunicar padrões claros de desempenho a outros, e/ou informar os funcionários sobre como suas tarefas estão ligadas aos objetivos organizacionais.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de estabelecimento de visão/objetivos incluem: 1) Iniciar reuniões individuais de planejamento com seus subordinados que se destinem a priorizar trabalho e esclarecer padrões de desempenho; 2) Reunir-se periodicamente com seu departamento para atualizar os funcionários sobre o andamento dos objetivos e metas anuais/trimestrais. 3) Utilizar

ferramentas de planejamento (ex. Quadros de progresso, softwares de planejamento) para esclarecer etapas chave e realizações do projeto.

Gerenciamento de tarefas

Planejamento / Organização

Habilidade de estabelecer objetivos realísticos e mensuráveis e alocar recursos (pessoas, orçamento, materiais, etc.).

Alta pontuação nesta escala sugere que os indivíduos efetivamente planejam, organizam, programam e gerenciam seu tempo diariamente. Indivíduos com baixa pontuação nesta escala podem tender a ser desorganizados, despender pouco ou nenhum tempo em planejamento de longo prazo, e freqüentemente “apagar incêndios” na tentativa de resposta para tarefas e atividades do dia-a-dia.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado para planejamento e organização quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode tender a responder aos aspectos urgentes do seu trabalho mais do que aos importantes. Você poderia beneficiar-se mais através de um gerenciamento efetivo do seu tempo de posterior desenvolvimento de suas habilidades de planejamento de longo prazo e estratégico.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para planejamento e organização quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode tender a responder aos aspectos urgentes do seu trabalho mais do que aos importantes. Você poderia beneficiar-se mais através de um gerenciamento efetivo do seu tempo de posterior desenvolvimento de suas habilidades de planejamento de longo prazo e estratégico.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de organização, planejamento e programação incluem: 1) Despender pelo menos 10 minutos ao fim de cada dia de trabalho para planejar suas atividades do dia seguinte; 2) Utilizar ferramentas de planejamento tais como calendários, listas de tarefas a executar, quadros de progresso, programas de computador, etc., para efetivamente gerenciar seu tempo; e 3) Estabelecer um tempo diário para completar trabalho em papéis críticos e telefonemas.

Delegação

Habilidade de atribuir tarefas, esclarecer expectativas e definir como o desempenho individual será mensurado.

Alta pontuação nesta escala sugere que os indivíduos definem claramente tarefas e atribuições de trabalho aos outros, investem autoridade e recursos adequados para conseguir completar as tarefas e estabelecem sistemas de avaliação contínua do andamento do trabalho com freqüência. Indivíduos com baixa pontuação nesta escala tendem a delegar com menos freqüência e utilizam ineficientemente os recursos humanos para completar projetos, tarefas e atribuições.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado para as tarefas de delegação, projetos e atribuições quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência você pode geralmente delegar tarefas, projetos e atribuições àqueles que você atualmente supervisiona ou gerencia. Seria mais proveitoso aumentar seu nível de habilidades relativas à

delegação incluindo, ensino do trabalho, treinamento, estabelecimento e comunicações de padrões de desempenho (ex. autoridade adequada, mecanismos de programação e follow-up, etc.).

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para as tarefas de delegação, projetos e atribuições quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência você pode geralmente delegar tarefas, projetos e atribuições àqueles que você atualmente supervisiona ou gerencia. Seria mais proveitoso aumentar seu nível de habilidades relativas à delegação incluindo, ensino do trabalho, treinamento, estabelecimento e comunicações de padrões de desempenho (ex. autoridade adequada, mecanismos de programação e follow-up, etc.).

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de delegação poderiam incluir: 1) Determinar que tarefas, projetos e atribuições poderiam ser distribuídas para os membros adequados da equipe; 2) Despende tempo com os membros adequados da equipe para estabelecer e comunicar expectativas e padrões de projeto; 3) Desenvolver controle e mecanismos de follow-up (isto é, resumo semanal, notas de status do projeto, etc) para monitorar o andamento das tarefas delegadas; e 4) Desenvolver as habilidades dos membros atuais da equipe para possibilitar-lhes assumir as necessidades de trabalho existentes.

Controle administrativo

Habilidade para desenvolver procedimentos para avaliar e monitorar atividades e tarefas em andamento.

Alta pontuação nesta escala sugere que os indivíduos freqüentemente se reúnem com seus funcionários para um follow-up sobre o progresso do seu desempenho individual e para estabelecer sistemas para monitorar continuamente custos, qualidade e programação dos projetos. Indivíduos com baixa pontuação estabelecem menos freqüentemente mecanismos para assegurar que atribuições, tarefas e projetos sejam completados a tempo e atendendo inteiramente às necessidades do cliente.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um alto nível para monitoramento, verificação e follow-up das tarefas, projetos e atribuições delegadas quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode raramente encontrar-se “apagando incêndios” e gerenciando crises diariamente. Seria benéfico para você continuar a desenvolver follow-up específico e habilidades de controle para assegurar que projetos, tarefas e atribuições sejam terminadas de acordo com critérios importantes de desempenho (isto é, programação, orçamento, qualidade).

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para monitoramento, verificação ou follow-up das tarefas, projetos e atribuições delegadas quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência você pode às vezes “apagar incêndios” e gerenciar crises diariamente. Seria mais proveitoso continuar a desenvolver habilidades específicas de follow-up e controle para assegurar que projetos, tarefas e atribuições sejam realizadas de acordo com importantes critérios de desempenho (isto é; programação, orçamento, qualidade).

Algumas sugestões para melhorar seu follow-up administrativo e habilidades de controle poderiam incluir: 1) Estabelecer e comunicar padrões de desempenho à equipe no que tange tanto aos objetivos individuais como organizacionais; e 2) Desenvolver mutuamente mecanismos apropriados de controle de projetos tais como relatórios semanais de status, reuniões de revisão de desempenho, relatórios por escrito, e observação pessoal do trabalho que assegure qualidade, custo, programação.

Avaliação de desempenho

Habilidade de fornecer feedback contínuo e conduzir revisões de desempenho oportunas e efetivas.

Alta pontuação nesta escala sugere que os indivíduos freqüentemente estabelecem e comunicam objetivos individuais de trabalho e expectativas de desempenho, fornecem feedback sobre o andamento do desempenho, e conduzem reuniões formais de avaliação de desempenho com os funcionários. Indivíduos com baixa pontuação se envolvem menos freqüentemente com planejamento individual de desempenho e processos de revisão com seus funcionários.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado para as atividades de avaliação quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como conseqüência, você pode às vezes programar e conduzir reuniões anuais de avaliação de desempenho com seus subordinados, manter registros atualizados, e/ou estabelecer objetivos individuais de desempenho para o próximo período de avaliação com seus funcionários.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para as atividades de avaliação quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como conseqüência, você pode às vezes programar e conduzir reuniões anuais de avaliação de desempenho com seus subordinados, manter registros atualizados, e/ou estabelecer objetivos individuais de desempenho para o próximo período de avaliação com seus funcionários.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de avaliação incluem: 1) Programar reuniões anuais de avaliação com cada um de seus subordinados; 2) Documentar o desempenho do funcionário de forma oportuna e mantê-lo num sistema de arquivo ordenado; 3) Encorajar subordinados a avaliar seu próprio desempenho durante o ano e estabelecer objetivos para o próximo período de avaliação; e 4) Fornecer feedback específico aos funcionários sobre suas conquistas assim como seu aperfeiçoamento no trabalho.

Gerenciamento de performance

Habilidade para criar e desenvolver equipes motivadas, coesas e de alto desempenho.

Alta pontuação nesta escala sugere indivíduos que freqüentemente encorajam projetos e tarefas em equipe, facilitam relações de trabalho em colaboração, e recompensam os esforços do grupo para atingir os objetivos organizacionais. Indivíduos com baixa pontuação tendem a reconhecer e recompensar esforços individuais, criar um clima competitivo no trabalho, e menos freqüentemente iniciar atividades de construção de equipes.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado para habilidades de disciplina e ações corretivas quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como conseqüência, você pode às vezes confrontar problemas de desempenho de funcionários quando aparecem, agir inconsistentemente forçando as políticas da empresa, e fornecer feedback negativo de forma a trazer à tona negatividade, ressentimentos e comportamento defensivo.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para habilidades de disciplina e ações corretivas quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como conseqüência, você pode às vezes confrontar problemas de desempenho de funcionários quando aparecem, agir inconsistentemente forçando as políticas da empresa, e fornecer feedback negativo de forma a trazer à tona negatividade, ressentimentos e comportamento defensivo.

Algumas sugestões para melhorar as habilidades de gerenciamento de performance incluem: 1) Enfocar comportamentos específicos ao invés de atitude ou personalidade, quando são necessárias ações corretivas ou disciplinares; 2) Comunicar claramente as consequências da continuidade desse comportamento de forma oportuna; 3) Discutir mutuamente as causas e possíveis soluções dos problemas de desempenho dos funcionários; e 4) Estabelecer uma data para o follow-up com o funcionário para discutir o progresso e reforçar a melhoria.

Reconhecimento de desempenho

Habilidade de recompensar e reconhecer o desempenho de forma oportuna e apropriada.

Alta pontuação neste escala sugere que os indivíduos freqüentemente tomam conhecimento das conquistas dos outros através de elogios e reconhecimento, recompensam os funcionários por suas contribuições especiais e conquistas, e expressam apreciação pelo esforço dos seus funcionários. Indivíduos com baixa pontuação nesta escala proporcionam menos freqüentemente elogios e reconhecimento, e pouco freqüentemente tomam conhecimento dos esforços, talentos ou desempenho dos outros.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado para as habilidades de feedback positivo e reconhecimento de desempenho dos seus subordinados quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode às vezes cumprimentar seus empregados quando desempenham bem ou fornecer incentivos e recompensas para a realização de suas tarefas e atribuições com sucesso.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para as habilidades de feedback positivo e reconhecimento de desempenho dos seus subordinados quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode às vezes cumprimentar seus empregados quando desempenham bem ou fornecer incentivos e recompensas para a realização de suas tarefas e atribuições com sucesso.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de reconhecimento e reforço incluem: 1) Gerenciar mais efetivamente o desempenho de seus funcionários, com feedback positivo e oportuno sobre o sucesso nas tarefas, projetos e atribuições; 2) Fornecer feedback contínuo aos funcionários ao invés de aguardar a reunião de avaliação anual de desempenho; e 3) "Pegar seus funcionários fazendo as coisas corretamente" permanecendo visível e reconhecendo as contribuições e conquistas individuais que mereçam ser notadas.

Gerenciamento interpessoal

Desenvolvimento da equipe

Habilidade to proporcionar aos outros feedback regular e claro sobre seu desempenho e oferecer apoio quando os indivíduos se confrontam com problemas.

Alta pontuação nesta escala sugere indivíduos que confrontam construtivamente os problemas de desempenho dos funcionários de forma consistente, justa e imediata, comunicando claramente as conseqüências da continuidade dessas dificuldades e tentando um acordo mútuo sobre as providências para melhorar esse desempenho. Indivíduos com baixa pontuação freqüentemente não se atêm prontamente aos problemas específicos de desempenho, ignoram dificuldades destruidoras de desempenho até que elas fiquem severas, e não utilizam técnicas efetivas de coaching e procedimentos progressivos de disciplina.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um alto nível para habilidades de desenvolvimento e construção de equipes quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como conseqüência, você pode freqüentemente criar oportunidades para que seus subordinados trabalhem juntos como uma equipe e desenvolvam o espírito de colaboração ao invés de competição; e freqüentemente encoraja um clima de confiança e abertura.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para as habilidades de construção de equipes quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como conseqüência você pode às vezes criar oportunidades para seus funcionários trabalharem como uma equipe, desenvolver os esforços de colaboração mais do que de competição, e encorajar um clima de confiança e abertura.

Algumas sugestões para melhorar suas atividades de desenvolvimento de equipes incluem: 1) Programar reuniões de desenvolvimento da equipe e sessões de construção de equipes fora do local de trabalho para fomentar a coesão e a moral; 2) Apoiar e acuradamente transmitir as necessidades do grupo para a hierarquia superior; e 3) Iniciar processos de planejamento de equipes, solução de problemas e tomada de decisão para fomentar o comprometimento, espírito de colaboração e de equipe.

Sensibilidade interpessoal

Habilidade de tomar providências que demonstrem consideração pelos sentimentos e necessidades dos outros.

Alta pontuação nesta escala sugere que os indivíduos freqüentemente facilitam que seus funcionários falem sobre suas preocupações no trabalho e problemas pessoais, desenvolvem relacionamentos de apoio e amigáveis, esforçam-se por entender como seus funcionários estão pensando, e demonstram sensibilidade com respeito à diversidade na força de trabalho, tratando todos os funcionários de forma justa e consistente. Indivíduos com baixa pontuação nesta escala pouco freqüentemente tomam providências para demonstrar entendimento sobre as necessidades de todos os funcionários de forma sensível e cuidadosa.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado para o gerenciamento de sensibilidade/diversidade quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como conseqüência, sua moderada orientação ao relacionamento pode facilitar o desenvolvimento de afinidades, interesse na vida profissional e pessoal dos outros, gerenciamento da diversidade, ouvir

sugestões, problemas e preocupações dos outros.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para o gerenciamento de sensibilidade/diversidade quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, sua moderada orientação ao relacionamento pode facilitar o desenvolvimento de afinidades, interesse na vida profissional e pessoal dos outros, gerenciamento da diversidade, ouvir sugestões, problemas e preocupações dos outros.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de entendimento e sensibilidade frente às necessidades dos outros poderiam incluir: 1) Ouvir os sentimentos mais do que falar ou dar conselhos; 2) Utilizar palavras que expressem sentimento para transmitir entendimento (ex. palavras como ferido, frustrado, excitado, etc.); e 3) Ter tempo para melhor entender os problemas, preocupações e idéias dos outros.

Gerenciamento de conflitos

Habilidade de negociar e efetivamente resolver diferenças interpessoais com outros.

Alta pontuação nesta escala sugere que indivíduos procuram soluções colaborativas do tipo “ganha-ganha”. Para problemas interpessoais, permitem que o desacordo seja expresso e discutido de forma construtiva, e tentam resolver conflitos interpessoais imediatamente após surgirem. Indivíduos com baixa pontuação tendem a minimizar e evitar desacordos com os outros, ou utilizam muito mais a abordagem competitiva “ganha-perde” para solucionar diferenças individuais.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado para as habilidades de gerenciamento de conflitos quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência você pode às vezes confrontar conflitos interpessoais e de equipe quando aparecem, minimizar o papel de mediação que lhe pode ser requerido, e/ou permitir que os desacordos apareçam e sejam adequadamente resolvidos.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para as habilidades de gerenciamento de conflitos quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência você pode às vezes confrontar conflitos interpessoais e de equipe quando aparecem, minimizar o papel de mediação que lhe pode ser requerido, e/ou permitir que os desacordos apareçam e sejam adequadamente resolvidos.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de gerenciamento de conflitos incluem: 1) Avaliar seu estilo de gerenciamento de conflitos na solução de diferenças interpessoais e de grupo. Tentar desenvolver um estilo colaborativo ao invés do competitivo e de esquivança; 2) Verificar sua tendência a silenciar as diferenças na equipe e permitir que os desacordos sejam discutidos numa atmosfera de não-avaliação; e 3) Participar de aulas ou workshop sobre negociação, assertividade e habilidades de mediação de conflitos.

Coaching

Habilidades para coaching, treinar e desenvolver os outros.

Alta pontuação nesta escala sugere que os indivíduos oferecem feedback específico de desempenho, apoiam os esforços de planejamento profissional e de carreira da sua equipe, e encorajam o contínuo treinamento e desenvolvimento para melhorar suas habilidades e conhecimentos atuais. Indivíduos com baixa pontuação tendem a reunir-se menos freqüentemente com seus subordinados com o objetivo de planejar seu desenvolvimento. Esses indivíduos podem investir menos tempo discutindo

os planos de desenvolvimento profissional e de carreira com seus funcionários.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderadamente alto para as habilidades de coaching quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode reunir-se freqüentemente com seus subordinados para discutir os planos de desenvolvimento de carreira e profissionais. Você deve continuar investindo tempo suficiente desenvolvendo seus subordinados através de feedback e instrução individual, enriquecimento do trabalho, job rotation, enriquecimento das atribuições, aconselhamento de carreira, workshops externos e treinamento on the job.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para as habilidades de coaching quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode às vezes reunir-se com seus subordinados para discutir planos de desenvolvimento profissional e de carreira, de forma regular. Entretanto, você pode não estar despendendo tempo suficiente para desenvolver seus subordinados através de feedback e instruções individuais, enriquecimento do trabalho, enriquecimento das atribuições, aconselhamento de carreira, workshops externos e treinamento no trabalho.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidade de coaching incluem: 1) Reunir-se com cada um de seus subordinados e discutir os objetivos de desenvolvimento profissional e de carreira; 2) Comprometer-se mutuamente com um plano de desenvolvimento consistente de objetivos profissionais e de carreira do funcionário; e 3) Demonstrar interesse e apoio no crescimento e desenvolvimento profissional de seus subordinados.

Liderança

Habilidade para utilizar estilos interpessoais e abordagens adequadas para facilitar as realizações do grupo.

Alta pontuação nesta escala sugere que os indivíduos freqüentemente comunicam e inspiram uma visão e direcionamento compartilhados, possibilitam que os outros ajam, procuram apoio e dados de outros, e reconhecem o alto desempenho nos outros. Indivíduos com baixa pontuação tendem a ser mais diretivos em seus esforços de liderança, utilizam menos processos de envolvimento dos funcionários, e menos freqüentemente comunicam uma visão clara sobre o direcionamento da organização.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado para as habilidades de liderança quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode tender a compartilhar uma visão clara do que necessita ser feito para melhor atingir, persuadir e estimular outros a seguir suas idéias, planos e conceitos, e encarregar-se de grupos quando necessário.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para as habilidades de liderança quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode tender a compartilhar uma visão clara do que necessita ser feito para melhor atingir, persuadir e estimular outros a seguir suas idéias, planos e conceitos, e encarregar-se de grupos quando necessário.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de liderança incluem: 1) Desenvolver e articular regularmente uma visão compartilhada dos seus objetivos e metas com seus subordinados e outros na organização; 2) Identificar os interesses e necessidades dos outros e enfatizar a eles os benefícios e aspectos dos seus planos e idéias particulares; e 3) Praticar a direção, tomada de decisão e afirmação de suas visões mais freqüentemente em situações grupais.

Envolvimento dos funcionários

Habilidade para envolver funcionários nos processos de planejamento, tomada de decisão e solução de problemas organizacionais.

Alta pontuação nesta escala sugere que os indivíduos freqüente e ativamente procuram obter informações dos funcionários nos processos de tomada de decisão, solução de problemas e planejamento. Indivíduos com baixa pontuação tendem a tomar a iniciativa, e tomar decisões com menos informações dos outros. Esses indivíduos tendem a criar menos oportunidades para que outros funcionários contribuam e participem do projeto e implementação de importantes tarefas, projetos e atribuições da empresa.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado para habilidades de envolvimento de funcionários quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode tender a envolver funcionários em planejamento, tomada de decisão, e/ou resolução de problemas de forma regular. Entretanto, você pode ainda necessitar melhorar a extensão com que você oferece oportunidades aos seus funcionários para envolver-se em tarefas, projetos e atribuições desafiadores e significativos.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderado para habilidades de envolvimento de funcionários quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode tender a envolver funcionários em planejamento, tomada de decisão, e/ou resolução de problemas de forma regular. Entretanto, você pode ainda necessitar melhorar a extensão com que você oferece oportunidades aos seus funcionários para envolver-se em tarefas, projetos e atribuições desafiadores e significativos.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de envolvimento de funcionários incluem: 1) Expandir a utilização de estratégias de gerenciamento participativo com seus funcionários; 2) Solicitar e considerar ativamente os comentários idéias e preocupações dos seus funcionários; e 3) Envolver seus subordinados em projetos e atribuições organizacionais visíveis e importantes.

Resolução de problemas

Análise estratégica de problemas

Habilidade de analisar a situação, identificar soluções alternativas e desenvolver ações específicas.

Alta pontuação neste escala sugere indivíduos que freqüentemente antecipam problemas potenciais, geram alternativas e contingências e, sistematicamente analisam as consequências de importantes decisões e planos. Indivíduos com baixa pontuação tipicamente atingem a solução sem considerar cuidadosamente as informações disponíveis ou as consequências de ações e/ou decisões específicas.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível discretamente mais baixo, ou se mantém na média, para as habilidades de análise de problemas quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode às vezes abordar a identificação e solução de problemas organizacional de forma muito estruturada e sistemática.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível discretamente mais baixo, ou se mantém na média, para as habilidades de análise de problemas quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode às vezes abordar a identificação e solução de problemas organizacionais de forma muito estruturada e sistemática.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de solução de problemas poderiam incluir: 1) Procurar as causas alternativas de problemas e após chegar a uma conclusão tentativa, considerar algumas outras razões para eles; 2) Utilizar as técnicas de análise de custo-benefício para avaliar possíveis cursos de ação; e 3) Desenvolver planos de contingência para todos os cursos de ação.

Tomada de decisão

Habilidade e boa-vontade para tomar decisões de qualidade quando necessário.

Alta pontuação nesta escala sugere indivíduos que freqüentemente tomam decisões de forma relativamente rápida e confiável utilizando as informações disponíveis. Indivíduos com baixa pontuação tendem a ser mais cautelosos, hesitantes e lentos em situações de tomada de decisão. Esses indivíduos podem tentar juntar ou utilizar excesso de informações antes de determinar um curso de ação.

SEUS RESULTADOS: Você expressa um nível moderado de decisão nos processos de solução de problemas e tomada de decisão quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode às vezes tomar decisões rapidamente e tomar providências imediatas quando isso se mostrar necessário.

SEUS RESULTADOS CONFORME PERCEPÇÃO DE OUTROS: Você apresenta um nível moderadamente baixo para decisão nos seus processos de solução de problemas e tomada de decisão quando comparado a outros que responderam o ManagerView360. Como consequência, você pode ser um tanto hesitante para tomar decisões rápidas e providências imediatas quando necessário.

Algumas sugestões para melhorar suas habilidades de tomada de decisão poderiam incluir: 1) Considerar o pior resultado possível e, se puder aceitar aquele resultado, tomar a providência imediatamente; 2) Determinar a importância prática das informações faltantes e somente adiar a tomada de decisão ou de providências se ela for tanto crítica quando disponível; e 3) Pratique correr riscos de forma prudente, tomar decisões sob pressão de tempo e com limitada disponibilidade de informações.

PLANO DE AÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO

Examinando seu Relatório de Feedback do ManagerView360

Suas reações ao relatório de feedback do questionário ManagerView/360 fornecerão um insight que será proveitoso, não só na interpretação dos resultados, mas também na decisão do que fazer sobre eles. Comece com seus sentimentos sobre os resultados.

- Se você tivesse que escolher uma única palavra ou frase para descrever sua reação emocional, esta seria:

- O que referente aos seus resultados leva você a essa reação?

- Que novos insights, se existirem, você conseguiu a partir de seus resultados?

- Como suas percepções se comparam com às dos outros? Existe alguma tendência importante?

- Que experiências ou feedback dos outros parecem muito Consistentes com estes resultados?
Que experiências ou feedback dos outros parecem muito Inconsistentes com estes resultados?

Decidindo com quais Habilidades de Gerenciamento trabalhar

A primeira coluna abaixo resume as vinte áreas de habilidades do questionário do ManagerView360. Assinale cada uma daquelas que você avaliou como mais importantes para sua posição atual. A segunda coluna reflete áreas de habilidades nas quais os outros avaliadores perceberam que é desejável desenvolvimento adicional. Assinale aquelas que a maioria de seus avaliadores destacou como áreas de desenvolvimento possível. Qualquer área assinalada em ambas as colunas sugere ser uma área de desenvolvimento mais crítica. Estas deverão ser consideradas como parte de seu plano de ação para desenvolvimento.

Área de habilidade do ManagerView360	Avaliação de importância da área de habilidade	Desenvolvimento conforme percebido pelos outros
Comunicação		
Ouvir		
Feedback de duas vias		
Comunicação escrita		
Comunicação verbal		
Habilidades de apresentação		
Estabelecimento de objetivos		
Gerenciamento de tarefas		
Planejamento / Organização		
Delegação		
Controle administrativo		
Avaliação de desempenho		
Gerenciamento de performance		
Reconhecimento de desempenho		
Gerenciamento interpessoal		
Desenvolvimento da equipe		
Sensibilidade interpessoal		
Gerenciamento de conflitos		
Coaching		
Liderança		
Envolvimento dos funcionários		
Resolução de problemas		
Análise estratégica de problemas		
Tomada de decisão		

Focando no Desenvolvimento Gerencial

- Relacione três pontos fortes das áreas de habilidade baseando-se nos resultados do seu Questionário ManagerView360:
 - 1.
 - 2.
 - 3.
- Relacione três áreas de habilidades a desenvolver baseando-se nos resultados do seu Questionário ManagerView360:
 - 1.
 - 2.
 - 3.

O objetivo do feedback de seu questionário ManagerView360 é ajudá-lo a desenvolver suas habilidades de supervisão e gerenciamento. Habilidades a desenvolver podem ser desafiadoras uma vez que sempre significam substituir um comportamento atual por um novo padrão de comportamento. Isto não é fácil! O processo de planejamento da ação ajuda a aumentar seu sucesso. Pesquisas apontam que a mudança desejada terá mais probabilidade de ser bem sucedida quando:

- As habilidades e comportamentos desejados estão especificamente definidos.
- Há comprometimento e motivação para a mudança.
- O plano de ação é desenvolvido e compartilhado com outros.
- Faz-se uma análise das razões para não ser bem sucedido.
- Outras pessoas apóiam a mudança de forma observável.
- Os resultados são visíveis e mensuráveis.

A folha de plano de ação, na próxima página, ajudará no desenvolvimento das habilidades que você identificou baseado nos resultados do seu questionário ManagerView360. Quando você iniciar o trabalho de seu plano de ação, considere o seguinte:

- Concentre-se numa única habilidade ou área de habilidade específica.
- Use as recomendações do seu relatório como base para seu plano.
- Mantenha seu plano simples e por escrito.
- Defina como será o acompanhamento e avaliação do seu progresso.

PLANO PARA DESENVOLVIMENTO

Competência do ManagerView360:

Atividades de Desenvolvimento:

Prazo:

Apoio / Recursos necessários:

Formas para mensurar o sucesso:

Resultados obtidos: