



Dilemas de GestãoTM

Relatório de feedback do participante de

Maria Lima

Data da avaliação **quarta-feira, 9 de agosto de 2017**

Grupo de comparação: **Brazilian Portuguese norm - Managers (All Levels)**

Declaração de confidencialidade

Este relatório é confidencial. O conteúdo deste relatório só deve ser lido por pessoas que aprovaram o acesso.

Conteúdo

1 Informação sobre este relatório	3
2 Perfil de pontuação	4
3 Orientação de interpretação	5
Julgamento gerencial	5
Liderando outros	6
Planejando e coordenando	8
Gerenciamento de desempenho	10
Gerenciando relacionamentos	12

1 Informação sobre este relatório

Este relatório descreve o seu desempenho no teste de Dilemas de Gestão. Dilemas de Gestão mede o julgamento individual e habilidades de tomada de decisão de um indivíduo em relação a situações típicas de gestão.

As situações apresentadas em Dilemas de Gestão dizem respeito a quatro áreas de competência, identificados através de pesquisa como sendo importantes para a realização de uma função gerencial. Cada área de competência é subdividida em dois elementos.

Liderando outros	Motivando os outros Fazendo a chamada correta
Planejando e coordenando	Fazendo planos Organizando o trabalho
Gerenciamento de desempenho	Entregando resultados Melhorando o desempenho
Gerenciando relacionamentos	Trabalhando com os outros Lidando com situações difíceis

Em Dilemas de Gestão, você foi solicitado para avaliar a eficácia de diferentes ações que poderiam ser tomadas em resposta às situações apresentadas. Suas avaliações são pontuadas, comparando-os com o consenso de uma amostra de gerentes seniores experientes.

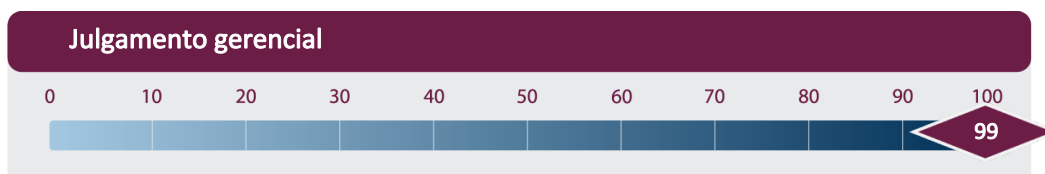
Por favor, lembre-se que o desempenho em Dilemas de Gestão não é imutável e as suas pontuações podem mudar ao longo do tempo com a prática, experiência e formação. Na prática, os resultados deste teste são suscetíveis de ser válido por até 12 meses.

2 Perfil de pontuação

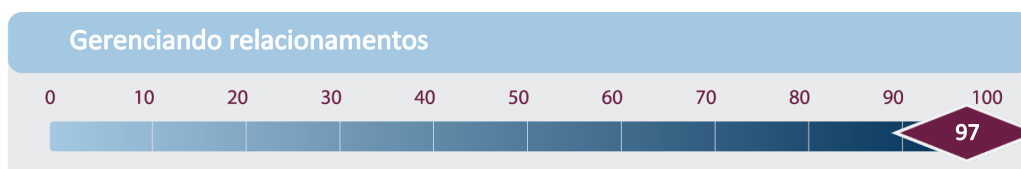
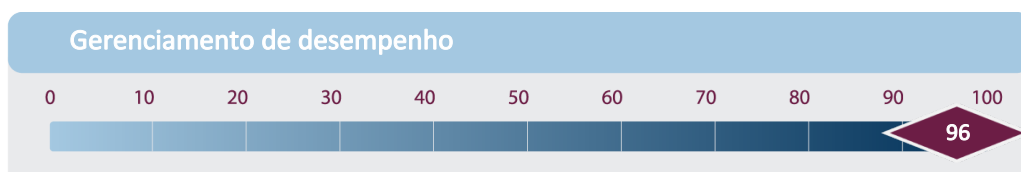
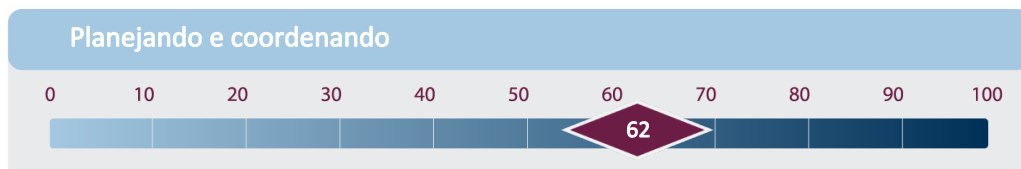
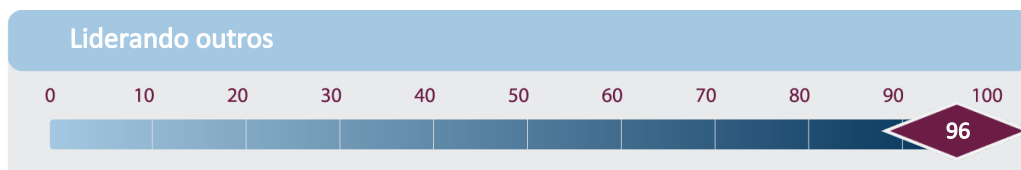
Os resultados de Dilemas de Gestão são apresentados em termos percentuais do grupo de comparação que você teve maior escore. O grupo de comparação usado para este relatório foi:

Brazilian Portuguese norm - Managers (All Levels)

A pontuação de Julgamento Gerencial indica o nível global de desempenho que você obteve nas respostas às situações no teste. Os escores de competência estão previstos como uma interpretação adicional sobre o seu desempenho no teste. Os escores de competência podem indicar pontos fortes ou áreas potenciais para o desenvolvimento em termos de julgamento e tomada de decisão. Os escores de competência devem ser usados com cautela e interpretada no contexto da pontuação de Julgamento Gerencial.



Pontuação de competência



3 Orientação de interpretação

Esta seção fornece algumas orientações adicionais para ajudá-lo a interpretar seus resultados de Dilemas de Gestão e algumas sugestões para desenvolvimento. Uma ampla orientação sobre como interpretar os resultados é mostrada na tabela abaixo. Esta tabela mostra cinco faixas de pontuação e uma descrição de desempenho para cada faixa. Por exemplo, se a sua pontuação foi maior do que 50% em relação ao grupo de comparação, então esta pode ser considerada uma pontuação média. Se você pontuou mais que 75% do grupo de comparação, este pode ser considerado um score acima da média.

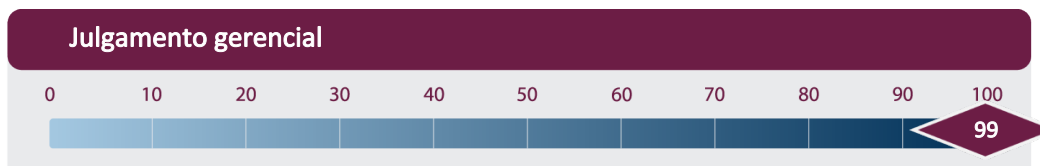
91-99	Bem acima da média
71-90	Acima da média
30-70	Média
10-29	Abaixo da média
1-9	Bem abaixo da média

Ao considerar os resultados, lembre-se de que eles são baseados na medida em que suas respostas foram semelhantes com o consenso dos gerentes seniores experientes. Portanto, uma pontuação menor indica suas respostas foram bastante diferentes ao consenso de quais ações seriam eficazes ou menos eficazes.

Os escores de competência são divididos em dois elementos para interpretação detalhada, e isso pode fornecer uma indicação de suas possíveis áreas de força ou de oportunidades de desenvolvimento.

Julgamento gerencial

Este é o nível geral de julgamento gerencial que você demonstrou quando concluiu Dilemas de Gestão. A pontuação reflete a qualidade do seu julgamento e tomada de decisão em todos os cenários apresentados no teste.

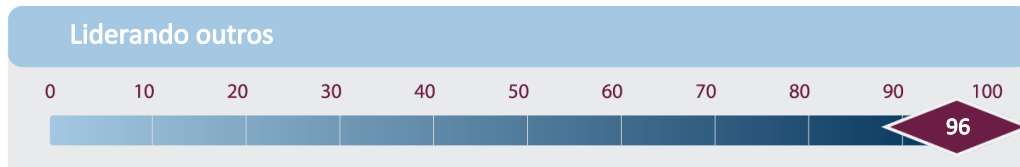


Você conseguiu uma pontuação no Julgamento Gerencial total que foi superior a 99% em relação ao grupo de comparação. No geral, seu desempenho foi acima da média ao julgar a eficácia das ações em todos os cenários apresentados no teste.

Com base nesta pontuação, você demonstrou muito discernimento em identificar o quão adequadas diferentes ações podem ser nas situações gerenciais. Os seus julgamentos sobre a eficácia das ações foram semelhantes ao consenso dos gestores seniores na maioria das ocasiões. Isto sugere que é provável que você seja altamente eficaz na identificação das questões principais em relação às decisões gerenciais fundamentais e avaliar o impacto de diferentes ações. Os escores de competência podem destacar algumas áreas específicas de fortalezas para aprimoramento e oportunidades de desenvolvimento para considerar em relação ao seu julgamento gerencial.

Liderando outros

Esta competência refere-se a situações que exijam a motivar os outros em circunstâncias difíceis e lidar com decisões difíceis de forma apropriada.



Você alcançou uma pontuação para esta competência que foi superior a 96% do grupo de comparação. O seu desempenho foi bem acima da média ao julgar a eficácia das ações em cenários que exigiam você se concentrar em liderar os outros.

Isso significa que você demonstrou muito discernimento nos cenários relativos a esta área de competência. Seu desempenho nesta competência pode ser subdividido em dois elementos mostrados abaixo.

Elemento 1: motivando os outros

Oportunidade de desenvolvimento

Aceitável

Força



Um aspecto de liderar os outros é como um gerente motiva sua equipe. Este elemento refere-se a situações em que você é obrigado a mostrar a apreciação pelo trabalho dos outros e incentivar outras pessoas a contribuir para a direção da equipe e da organização.

Suas respostas a estes cenários sugerem que esta é uma fortaleza sua e que você poderia tirar proveito em seu trabalho. Quando sua equipe se deparar com circunstâncias difíceis, é provável que você fará um bom julgamento de como construir e manter a moral da equipe.

Para manter sua força nesta área, tenha os seguintes pontos em mente:

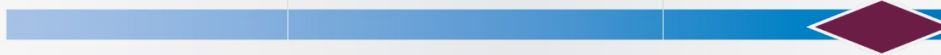
- Certifique-se de demonstrar que você valoriza o trabalho da sua equipe. Dê às pessoas o reconhecimento pelo seu trabalho árduo e reconheça suas realizações. Isso pode envolver simplesmente expressar a sua valorização ou você pode organizar um evento para premiar seus esforços.
- Permaneça positivo quando os tempos forem difíceis. Sua atitude diante da adversidade terá uma forte influência em sua equipe, então lembre-se que você precisa agir como um modelo a seguir. Use palavras positivas e concentre-se na procura de formas construtivas de superar os desafios enfrentados pela equipe.
- Forneça um senso claro de propósito e incentive outras pessoas a contribuir para a direção da equipe. Se as pessoas estão confusas sobre o que a equipe está tentando conseguir, eles não estarão engajados no desempenho do time. Unindo pessoas para compartilhar idéias e sugerir melhorias irá ajudar a criar um senso de envolvimento e de propriedade compartilhada para o sucesso da equipe.

Elemento 2: fazendo a chamada correta

Oportunidade de desenvolvimento

Aceitável

Força



Liderando os outros também é saber como fazer as escolhas certas quando confrontado com decisões difíceis ou controversas. Essas decisões referem-se a situações que exigam apropriar-se de decisões difíceis, demonstrando bom senso e envolvendo outras pessoas, quando apropriado.

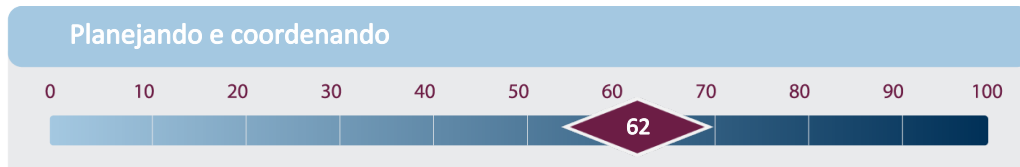
Suas respostas a estas cenários indicam que você é altamente eficaz nesta área. Quando você é obrigado a lidar com uma decisão que pode ser controversa ou pode causar desconforto, é provável que você vai saber julgar a melhor forma de abordagem.

Para manter sua força nesta área, tenha os seguintes pontos em mente:

- Aproprie-se de decisões difíceis, se for de sua responsabilidade. Mesmo que alguém vai ficar chateado com o resultado, é importante que você faça uma decisão rápida e firme ao invés de tentar evitar a decisão ou passar a responsabilidade para outra pessoa.
- Para algumas decisões controversas, considerar se é apropriado buscar os pontos de vista e sugestões dos envolvidos. Isso pode incentivá-los a pensar sobre as diferentes perspectivas envolvidas e obter deles o apoio na decisão final.
- Quando confrontado com uma decisão difícil, pensar cuidadosamente sobre o efeito que isso pode ter. Considere qual o maior impacto que a decisão pode ter e se você poderia estar criando um precedente para futuras decisões. Nestas situações, pode ser benéfico optar por uma decisão em um nível mais senior para definir orientação.

Planejando e coordenando

Esta competência refere-se a situações que exijam organizar e priorizar as atividades de trabalho, e coordenar os recursos para entregá-los de forma eficaz.



Você alcançou uma pontuação para esta competência que foi superior a 62% em relação ao grupo de comparação. Seu desempenho foi na média ao julgar a eficácia das ações em cenários que exigiam foco no planejamento e coordenação.

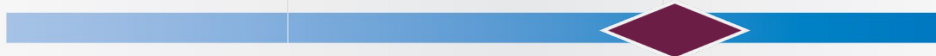
Isso significa que você demonstrou bom senso no julgamento dos cenários relativos a esta área de competência. Seu desempenho nesta competência pode ser subdividido em dois elementos mostrados abaixo.

Elemento 1: fazendo planos

Oportunidade de desenvolvimento

Aceitável

Força



Ao iniciar projetos, é importante colocar em prática planos suficientes para garantir que eles serão bem sucedidos. Este elemento de planejamento e coordenação refere-se a situações que envolvem a definição de requisitos de projeto e planejamento das tarefas, responsabilidades e contingências envolvidas.

Com base em suas respostas, você parece ter uma boa compreensão das atividades envolvidas no planejamento. Provavelmente você usará estratégias eficazes para planejar as tarefas e os recursos do projeto.

Para manter sua força nesta área, tenha os seguintes pontos em mente:

- Certifique-se de que os requisitos e objetivos específicos para o projeto estão claramente definidos. Se você começar um projeto sem saber exatamente o que precisa ser feito, há o perigo de exceder ou precisar de mais recursos do que havia sido previsto.
- Trabalhe todas as atividades envolvidas no projeto antes de começar e identifique quaisquer interdependências entre as tarefas, dessa forma, você pode levar isso em consideração e ter a garantia de que elas estão integradas dentro de um plano. Tome medidas proativas para identificar e gerir riscos potenciais para a conclusão bem sucedida do projeto. Pense que contingências deveriam ser consideradas para lidar com os riscos se eles ocorrerem.
- Reuna todos os envolvidos no projeto para que eles sejam claros sobre quem faz o quê. Verifique se cada pessoa envolvida no projeto compreende inteiramente pelo o que são responsáveis, quando eles precisam finalizar suas tarefas e como isso se encaixa no projeto global.

Elemento 2: organizando o trabalho

Oportunidade de desenvolvimento

Aceitável

Força



Organizar as prioridades e os recursos também são habilidades importantes no planejamento e coordenação. Os cenários para este elemento se relacionam com o estabelecimento de prioridades de tarefas com precisão e coordenar os recursos necessários para que os objetivos sejam alcançados.

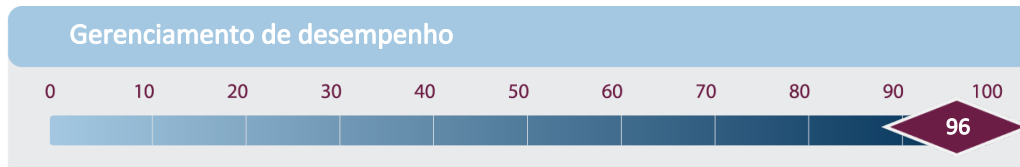
Suas respostas sugerem que você é geralmente competente para lidar com esses tipos de situações. Ao tomar decisões sobre priorizar e superar desafios sobre recursos, é provável que você normalmente irá identificar ações adequadas a serem tomadas.

Para melhorar ainda mais o seu julgamento nesta área, pense sobre os seguintes pontos:

- Se você tem tempo limitado e precisa escolher entre diferentes atividades, considere como elas vão afetar o desempenho da sua equipe. Identifique quais as que terão o maior impacto sobre os objetivos da sua equipe e se concentre nelas. Seja realista sobre o que pode ser alcançado no tempo disponível - não assuma mais do que sua equipe possa dar conta.
- Forneça suporte para sua equipe, se algum deles estiver lutando para lidar com a sua carga de trabalho. Ofereça orientação sobre quais devem ser suas prioridades e, se necessário, investigue se existem outros recursos que poderiam ajudar se os prazos forem um problema.
- Foque sobre o uso de seus recursos disponíveis da forma mais eficaz possível. Use os profissionais mais experientes para orientar e apoiar os profissionais menos experientes. Isso vai ajudar a garantir a abordagem correta nas tarefas, enquanto desenvolve o conhecimento e as habilidades dos membros da equipe menos experientes.

Gerenciamento de desempenho

Esta competência refere-se a situações que exigem que você gerencie os outros para alcançar resultados e extrair o melhor das pessoas para que os atinjam.



Você alcançou uma pontuação para esta competência, que foi maior do que 96% do grupo de comparação. O seu desempenho foi bem acima da média ao julgar a eficácia das ações em cenários que exigiam foco na gestão de performance.

Isso significa que você demonstrou muito discernimento nos cenários relativos a esta área de competência. Seu desempenho nesta competência pode ser subdividido em dois elementos mostrados abaixo.

Elemento 1: entregando resultados

Oportunidade de desenvolvimento

Aceitável

Força



Uma parte do desempenho de gestão é ajudar os membros da equipe a entregar resultados. Este elemento se concentra em situações que exijam que você guie os outros para atender aos objetivos e entregar dentro dos padrões exigidos, bem como a superação de obstáculos para a obtenção de resultados.

Com base em suas respostas, você demonstrou um bom julgamento nesta área. Diante de situações que exigem que você ajude indivíduos e equipes para entregar resultados, é provável que você reconheça a melhor forma de definir as expectativas e superar os obstáculos.

Para manter sua força nesta área, tenha os seguintes pontos em mente:

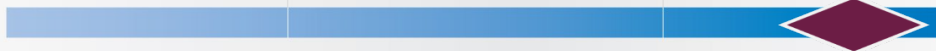
- Se você está preocupado que alguém pode não entregar o trabalho no padrão que você precisa, não espere até que o trabalho esteja em andamento. Seja proativo e certifique-se que o indivíduo entende claramente quais são os requisitos e objetivos do trabalho, de modo que você possa mostrar para ele ou ela a extensão disso.
- Certifique-se de que todo seu time entenda claramente quais são as metas da equipe. Converse com toda a equipe de modo que seja de conhecimento e propriedade compartilhada. Faça seu time pensar regularmente sobre como eles estão indo para atingir os seus objetivos, quais obstáculos podem ter e que ideias eles tem para superá-los.
- Se algo está afetando significativamente a capacidade de sua equipe de obter resultados, não demore; tome medidas imediatas para resolver a situação. Como gestor, é importante que você remova todas as barreiras que estão impedindo sua equipe de performar.

Elemento 2: melhorando o desempenho

Oportunidade de desenvolvimento

Aceitável

Força



Um segundo elemento da gestão de desempenho é sobre a tomada de medidas para melhorar o desempenho dos indivíduos e da equipe. Este elemento refere-se a situações em que você é obrigado a treinar outros para melhorar o desempenho e lidar com mau desempenho de outras pessoas de uma forma oportuna e eficaz.

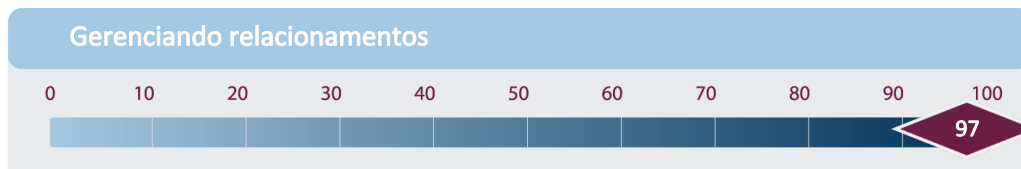
Suas respostas para os cenários sugerem que você tem bom julgamento nessa área. É provável que você seja muito consciente da necessidade de confrontar o mau desempenho no momento oportuno, fornecendo feedback construtivo, oportunidades de desenvolvimento e clareando expectativas para os padrões de desempenho.

Para manter sua força nesta área, tenha os seguintes pontos em mente:

- Não fique satisfeito com o desempenho medíocre. Constantemente empurrar os membros da equipe a elevar seus padrões de desempenho, definindo objetivos desafiadores e ativamente monitorando seu progresso de forma regular.
- Se um indivíduo tem baixo desempenho, tome uma ação imediata. Fale com o indivíduo para entender o seu ponto de vista sobre o que está acontecendo e por quê. Certifique-se de que está claro para o indivíduo que os padrões exigidos não foram cumpridos e acorde quais medidas serão tomadas para melhorar.
- Tente sempre fornecer feedback específico e construtivo. Ajude as pessoas, explicando claramente como é o bom desempenho na tarefa e mostre exemplos concretos, se possível. Procure oportunidades para proporcionar às pessoas vivências que irão ajudá-los a praticar e melhorar suas habilidades.

Gerenciando relacionamentos

Esta competência refere-se a situações que exigem que você gerencie as relações interpessoais com os colegas, os stakeholders e subordinados diretos, colaborando com os outros e abordando questões pessoais de forma adequada.



Você alcançou uma pontuação para esta competência, que foi maior do que 97% do grupo de comparação. Seu desempenho foi bem acima da média ao julgar a eficácia das ações em cenários que exigiam foco na gestão de relacionamentos.

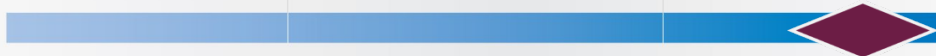
Isso significa que você demonstrou muito discernimento nos cenários relativos a esta área de competência. Seu desempenho nesta competência pode ser subdividido em dois elementos mostrados abaixo.

Elemento 1: trabalhando com os outros

Oportunidade de desenvolvimento

Aceitável

Força



É importante para os gestores construir e manter relações de trabalho eficazes com os outros em todos os níveis. Este elemento refere-se a situações em que você é obrigado a se relacionar de forma eficaz com os colegas, stakeholders e subordinados diretos, levando em conta as opiniões e preocupações dos outros.

Suas respostas sugerem que você é altamente eficaz nesta área. Ao lidar com os outros, é provável que você irá identificar uma abordagem adequada de se relacionar com eles e responder as suas opiniões.

Para manter sua força nesta área, tenha os seguintes pontos em mente:

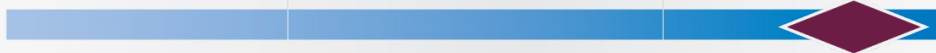
- Comunique-se de forma aberta e honesta, para que as pessoas compreendam claramente o que você está pensando e o raciocínio por trás de suas decisões. Seja assertivo quando necessário, mas sempre tente ter uma abordagem construtiva nas discussões com os outros.
- Não descarte preocupações e pontos de vista que estão fora de suas mãos. Faça perguntas e ouça atentamente o que as pessoas dizem, para se certificar que você entendeu completamente sua perspectiva. Tente levar em consideração suas opiniões, mesmo que você não concorde com eles.
- Se você sentir que alguém em sua organização está sendo pouco cooperativa, levante com a pessoa uma forma construtiva para tentar encontrar um caminho a seguir. Não responda sendo obstrutivo, pois isso pode ser prejudicial para o sucesso da organização e seu comportamento não vai dar um bom exemplo para sua equipe.

Elemento 2: lidando com situações difíceis

Oportunidade de desenvolvimento

Aceitável

Força



Por vezes, os gestores serão confrontados com situações interpessoais difíceis, onde eles precisam lidar com conflitos ou questões confidenciais. Este segundo elemento refere-se a situações em que você deve resolver as questões sensíveis, conflitos ou desacordos de um modo consideravelmente eficaz.

Com base em suas respostas, você parece julgar bem os fatores a serem considerados nestas situações. Ao lidar com conflitos interpessoais ou questões sensíveis, é provável que você irá reconhecer as melhores formas de abordar estas situações.

Para manter sua força nesta área, tenha os seguintes pontos em mente:

- Trate as informações confidenciais com sensibilidade e tenha cuidado com quem você vai decidir compartilhar isso. Caso contrário, você corre o risco de perder a confiança dos outros. Certifique-se de que você tenha entendido a situação completa antes de tomar qualquer ação.
- Traga o conflito ou desacordo à tona assim que ocorrerem - não os ignore. Geralmente é melhor tratar essas questões de forma aberta; caso contrário, elas podem danificar as relações entre colegas e afetar a moral.
- Converse com as pessoas envolvidas em um desentendimento para tentar identificar uma solução mutuamente aceitável para as questões envolvidas. Olhe para o "meio termo" e incentive ambas as partes a fazer concessões. Se as discussões ficarem muito aquecidas, faça uma pausa para que as pessoas possam refletir sobre sua posição de uma forma calma e racional, em vez de reagir emocionalmente.

Declaração

Este relatório foi gerado eletronicamente através de um sistema de avaliação online da **a&dc** Apollo™. Não é garantido, pela **a&dc**, suas subsidiárias ou seus agentes, que o conteúdo do relatório não foi modificado depois de sair do sistema.

Nenhuma responsabilidade é aceita pela **a&dc**, suas subsidiárias e agentes pelas consequências da utilização deste relatório e de qualquer ato decorrente.

A informação contida neste relatório é confidencial e, como tal, deve ser armazenada, divulgada e recuperada de acordo com as diretrizes de melhores práticas e da legislação sobre proteção de dados.

Para mais informações sobre o uso legal e ético dos nossos produtos on-line, por favor, consulte os Avisos Legais em nosso site Apollo em <https://apollo.adc.uk.com>.