



## **Geral: Supervisor Relatório de Desenvolvimento** com 'Feedback' de Competência

*para* **Suzanne Example**

5/7/2012

[Introdução](#)

[Lendo seu relatório](#)

[Seus resultados de habilidade](#)

[O modelo](#)

[Seus resultados do ASSESS](#)

[Sugestões de desenvolvimento](#)

[Plano de ação: Utilizando seus resultados do ASSESS para desenvolvimento de carreira](#)

[Perfil Gráfico](#)



[Relatório PDF](#)



---

Copyright © 1999-2012 Bigby, Havis & Associates, Inc. operando sob o nome de Assess Systems, Dallas, TX, USA. Todos os direitos reservados.

Normas usadas neste relatório: [Latin America](#)

No ambiente de trabalho atual, supõe-se que todos nós devemos assumir responsabilidade pessoal pela manutenção e aperfeiçoamento de nossas habilidades e de nosso potencial de trabalho -- a fim de estarmos preparados para manter nosso valor atualizado no mercado de trabalho e aperfeiçoar nosso valor no decorrer do tempo.

A maioria das organizações define o que elas precisam das pessoas em termos de competência -- Que competências uma pessoa deve manifestar habitualmente para ser eficiente na posição atual ou desenvolver para ser eficiente numa futura posição?

Como você aperfeiçoa ou desenvolve a competência? O primeiro passo é saber quais as competências exigidas em seu cargo, ou no cargo que aspira. O relatório ASSESS fornece o modelo de competência para um cargo específico (posição atual ou futura) conforme definido por sua organização.

O segundo passo é mirar no alvo e desenvolver alguns dos blocos de construção dessas competências. Competência numa área é o resultado de muitos fatores atuando juntos, os quais incluem características inatas (habilidade natural, personalidade) e características aprendidas (conhecimento, experiência e habilidades adquiridas) conforme apresentado no gráfico seguinte.



O sistema ASSESS avalia sua personalidade no trabalho e (em alguns casos) habilidades, e auxilia-o a investigar como essas características inatas impactam a competência.

## Considerações Gerais Sobre Seu Relatório de Desenvolvimento

A primeira seção deste relatório apresenta seu Modelo de Competência e feedback sobre seus resultados no ASSESS. Esses resultados serão interpretados em termos de como sua personalidade e habilidades podem ajudar ou impedir o desenvolvimento ou manifestação de cada competência.

Em seguida, fornecemos sugestões de desenvolvimento específicas para ajudá-lo a desenvolver-se nas áreas realçadas por ASSESS.

Finalmente, a última seção do relatório lhe fornece um cronograma para estabelecimento de objetivos e criação do plano de ação de desenvolvimento.

## Quem Deve Ler Este Relatório

Este relatório foi elaborado para seu uso pessoal. Nós esperamos que ele o ajude a refletir sobre o desenvolvimento de sua carreira, e a planejar. Talvez você queira compartilhar este relatório integral ou parcialmente com outros, especialmente se você confia no julgamento e bom senso dessas pessoas e caso elas possam ajudá-lo com recursos de carreira e desenvolvimento ou conselho. Dentre as pessoas a serem consideradas estão incluídos um membro da família, um gerente atual ou do passado, um mentor de confiança, um representante de Recursos Humanos ou um consultor de carreira.

## Auxílio para Interpretação

Este relatório foi escrito usando um sistema especial computadorizado que interpreta seus resultados e redige seu relatório da mesma maneira que fariam os psicólogos da Bigby, Havis & Associates. Ele foi formulado para ser lido por você, a pessoa avaliada, sem interpretação especial de um profissional. Contudo, o auxílio adicional de um profissional pode ser proporcionado por meio de sua organização patrocinadora. Consulte o coordenador ASSESS para as providências.

## Ao Analisar Seu Relatório, Tenha em Mente o Seguinte:

Os resultados estão baseados em suas autopercepções e podem ser influenciados por uma auto-imagem favorável ou desfavorável. Outros podem vê-lo de maneira diferente daquela que você se vê.

Nós comparamos sua pontuação em testes de habilidade e estudo detalhado da personalidade com um grupo de padrões profissionais (pessoas que trabalham em cargos para os quais, na maior parte, se exige instrução ou treinamento) para fazer as afirmações e sugestões que você encontrará neste relatório. Ao ler cada uma, talvez seja útil pensar "comparado com a maioria dos profissionais".

O relatório não leva em conta sua formação, treinamento, habilidades técnicas ou experiência. Portanto, os resultados não avaliam sua eficiência pessoal ou a qualidade de seu desempenho no cargo; ao invés disso, eles descrevem habilidades e características que (juntamente com esses outros fatores) podem influenciar seu desempenho no cargo.

Muitas das características descritas neste relatório poderiam ser vantagens em algumas circunstâncias e desvantagens em outras. Você notará que uma característica pode constar como ponto forte com relação a uma competência, mas ponto fraco quando considerada em relação a outra competência.

Cuide para não enfatizar demasiadamente determinadas afirmações específicas. Em vez disso, considere o quadro geral e como seus resultados de avaliação se encaixam com seu emprego, carreira e expectativas pessoais de como você gostaria de ser.

Dedique um tempo para ler e refletir sobre as informações do Relatório ASSESS:

1. Tome uma atitude aberta não defensiva quando examinar o material. Examine cada seção atentamente e ao analisar as afirmações dos resultados, tente pensar em exemplos específicos que podem confirmar quais vantagens e desvantagens se aplicam ou não à você.
2. Se não estiver certo de que alguma afirmação do relatório descreve você, peça a opinião de alguém que você acha que lhe dará uma opinião honesta.
3. Após analisar seus resultados, use a seção Estabelecimento de Objetivos deste relatório e os recursos adicionais oferecidos em [www.bigby.com/systems/ASSESSv2/resources/employee](http://www.bigby.com/systems/ASSESSv2/resources/employee) para ajudá-lo a estabelecer objetivos para seu desenvolvimento e elaborar um plano de ação para realizar seus objetivos.

As pessoas mudam ao longo do tempo, assim sendo, é possível que decorridos vários anos após a conclusão deste relatório, os resultados não se apliquem mais a você. Lembre-se de que você se submeteu aos instrumentos de avaliação com uma determinada idade, estágio de desenvolvimento, nível de experiência, etc. Com o passar do tempo, as características avaliadas pelo ASSESS podem ter sofrido alterações.

Como as habilidades podem impactar a maioria das competências, elas são relatadas separadamente no relatório.

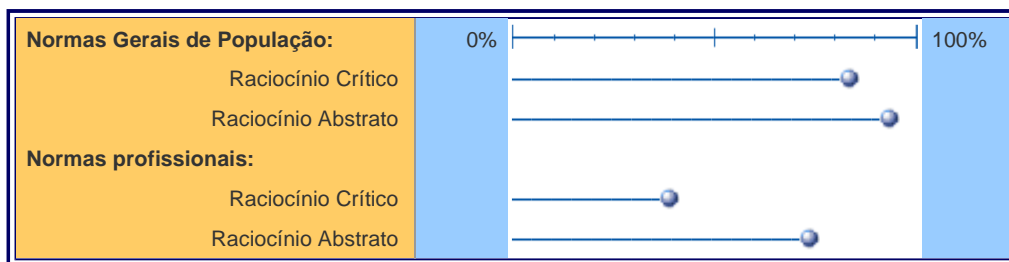
Os resultados a seguir baseiam-se em seu desempenho em testes de habilidade padronizados. Eles são apresentados como comparações percentuais com padrões da população geral (pessoas que, na maioria, têm instrução de nível secundário) e com padrões profissionais (pessoas que, na maioria, têm instrução de nível universitário ou acima).

Com poucas exceções, se você estiver numa posição ou considerando uma posição que exige grau universitário, você deve prestar maior atenção às comparações com o grupo de padrões profissionais. Contudo, se você tiver educação formal limitada, comparações com a população geral podem ser mais apropriadas.

Lembre-se de que seus resultados nos testes de habilidade intelectual são apenas uma indicação parcial de seu potencial para ser bem-sucedido no cargo. Outros fatores, como instrução, treinamento técnico, experiência relacionada ao trabalho, realizações pessoais e caráter são diferentes, mas igualmente importantes, indicadores de potencial sucesso no futuro.

Existem pontuações disponíveis para os seguintes testes de habilidade:

### Pontuações de habilidade intelectual comparadas com:



**Comentários:** Suas habilidades de raciocínio crítico parecem ser tão boas quanto as do profissional típico e melhores do que as da pessoa mediana. Você deve ser capaz de compreender a maioria dos problemas complexos por escrito, avaliar o mérito relativo das várias interpretações da informação apresentada, e chegar a conclusões seguras.




Você deve ter pouca dificuldade para resolver problemas que envolvam informações complexas e abstratas. Você também deve ser rápida para entender novas idéias e resolver problemas que estejam fora da sua experiência normal.

## Geral: Supervisor (Português-Brasil)

<b>Julgamento Decisivo</b>	Tomar boas decisões de maneira oportuna e confiante.
<b>Adaptável a Mudanças</b>	Adaptação a situações mutáveis, reestruturação de tarefas, e prioridades enquanto ocorrem mudanças nos negócios e na organização.
<b>Planejamento e Organização</b>	Organizar e planejar eficazmente o trabalho de acordo com as necessidades organizacionais, através da definição de metas, e previsão das necessidades e prioridades.
<b>Orientação para Resultados</b>	Desafiar e levar a organização, e a si mesmo a conquistar e ter excelência.
<b>Gerenciando Outros</b>	Direcionar e liderar outros de forma a alcançarem os objetivos, e alvos organizacionais.
<b>Treinando e Desenvolvendo Outros</b>	Aconselhar, assessorar, ensinar e fornecer opiniões a outros, para encorajar e inspirar o desenvolvimento das competências relacionadas ao trabalho, e crescimento da carreira a longo prazo.
<b>Motivando Outros</b>	Inspirar outros ao bom desempenho, pela transmissão ativa de entusiasmo, e paixão por fazer um bom trabalho.
<b>Perspicácia Funcional*</b>	Ter capacidades, conhecimentos e habilidades necessárias para ser eficaz dentro do conteúdo funcional específico de uma função.
<b>Integridade*</b>	Manter um alto padrão de justiça e ética nas palavras, e ações do dia-a-dia.

\* Competências que não são fortemente influenciadas pelas características medidas pelo ASSESS.

### Leitura dos Gráficos de Competência:

- Uma distribuição de possíveis pontuações para cada característica de personalidade da menor para a maior) é exibida em decis (1-10% = 1o. decil, 11-20% = 2o. decil, etc.) usando dez blocos de gráfico.
- Esta distribuição está baseada num grupo de padrões profissionais.
- Suas pontuações em cada característica de personalidade são representadas pelo sinal gráfico .
- Dispostos sobre a distribuição normativa, as cores e sombreados no gráfico representam as faixas desejáveis e indesejáveis em cada característica para uma determinada competência.
- Faixas nas quais uma característica pode ajudar estão marcadas com sombreado maior (  ).
- Faixas nas quais uma característica pode ser uma preocupação em potencial não têm sombreado (  ).
- Você notará pelo padrão de sombreados que pontuações baixas não são necessariamente más e pontuações altas não são necessariamente boas.
- Note também que as faixas *Contribuições* e *Possíveis Preocupações* relativas a uma característica podem diferir por competência. Por exemplo, um nível mais elevado de assertividade pode ser mais desejável para uma competência do que para outra.





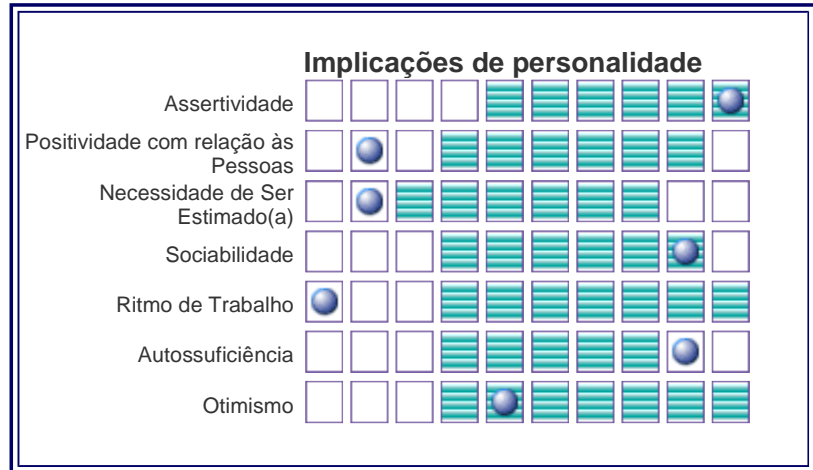






**Gerenciando Outros**

*Direcionar e liderar outros de forma a alcançarem os objetivos, e alvos organizacionais.*



**Comentários:**

*Contribuições*

- Naturalmente assertivo(a), você irá apreciar um papel de liderança. O seu estilo coercitivo e direto capacitará você a liderar ativamente o seu grupo.
- Socialmente expansivo, você deverá sentir-se confortável ao interagir com seus subordinados em nível pessoal.
- A sua perspectiva otimista deverá ter normalmente um impacto positivo na moral do seu grupo.

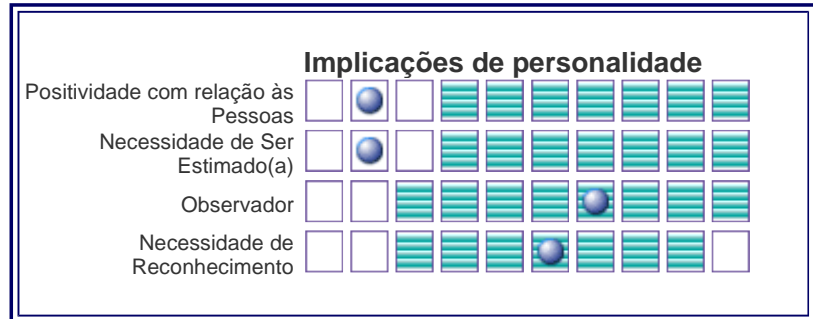
*Possíveis Preocupações*

- Eventualmente a sua tendência de ser cético(a) em relação às pessoas poderá levar você a ser muito crítico(a) com os seus subordinados. Tente fazer um esforço pessoal para considerar os ativos e contribuições das pessoas que você gerencia e, ao dar sua opinião, concentre-se em ser positivo(a) e construtivo(a).
- A sua medida de ser admirado(a) é menor do que o ideal para um papel gerencial. Isso sugere que, você deverá ser capaz de tomar decisões impopulares quando necessário, você poderá também se tornar discordante desnecessariamente. Se isso for verdade, você provavelmente terá dificuldades em promover um ambiente de trabalho cooperativo entre aqueles que você gerencia. Por favor, considere as sugestões para desenvolvimento que vêm em seguida desta seção neste relatório.
- O seu estilo sem pressa sugere que você poderá não impor um nível de esforço pessoal (energia e ritmo de trabalho) necessário para gerenciar as pessoas com eficácia. Você provavelmente terá a necessidade de se esforçar e forçar os outros para alcançar os objetivos em tempo hábil.
- Apesar da sua auto-dependência ser um ativo em algumas situações, você poderá não delegar tanto quanto deveria. Faça um esforço consciente para permitir que outros tentem aspectos mais desafiadores do trabalho.

*A combinação de sua assertividade elevada com sua pouca necessidade de ser estimado sugere que você uma natureza competitiva. Embora isto possa ajudá-lo a dirigir seu grupo a altos níveis de realização, pode também levá-lo a conflito desnecessário e desmerecimento do moral do grupo, caso não seja devidamente controlado.*

**Treinando e Desenvolvendo Outros**

*Aconselhar, assessorar, ensinar e fornecer opiniões a outros, para encorajar e inspirar o desenvolvimento das competências relacionadas ao trabalho, e crescimento da carreira a longo prazo.*



**Comentários:**

*Contribuições*

- Dedutivo e perceptivo, você deverá ser capaz de reconhecer diferenças sutis entre as pessoas. Você provavelmente compreenderá as necessidades particulares e motivações de cada pessoa que você instrui, aproximando-se de acordo.
- Atenção e reconhecimento pessoal são suficientemente importantes para você de forma que é capaz de entender como o elogio e reconhecimento são importantes para as outras pessoas e a importância de usá-los como instrumentos motivacionais em situações de instrução.

*Possíveis Preocupações*

- Apto(a) a se guardar e desconfiar dos outros, você poderá ter dificuldades ao desenvolver e manter o tipo de relacionamento pessoal necessário para um papel de instrutor(a). Para ser eficaz, você deverá fazer um esforço pessoal para alcançar, em nível pessoal, aqueles que você instrui. Um bom começo seria expor algumas de suas próprias fraquezas e limitações e como você fez para superá-las.
- A sua relativamente baixa necessidade de agradar os outros poderá interferir com o desenvolvimento de um relacionamento de instrução estreito. Você poderá necessitar fazer um esforço especial para se tornar mais compreensivo(a) e prestativo(a).

*Embora as dimensões avaliadas pelo ASSESS possam considerar um desejo ou disposição de desenvolver outras pessoas, elas não podem avaliar se você tem o requisito conhecimento e experiência para realmente guiar o desenvolvimento de alguém em sua organização. Ao desenvolver esta competência, leve em conta o feedback de outras pessoas e as habilidades e experiência que você adquiriu em trabalho de treinamento anterior.*



Nesta seção do Relatório de Desenvolvimento ASSESS nós oferecemos sugestões de Desenvolvimento para minimizar ou compensar as áreas de aprimoramento em potencial. Nós realçamos essas áreas porque achamos, baseados em seus resultados, que você deve levá-las em conta quando estabelecer objetivos e quando formular seu plano de ação. Algumas delas provavelmente são áreas já identificadas para desenvolvimento; outras podem ser novas.

Para cada sugestão, nós enfatizamos as competências que ela pode impactar e oferecemos sugestões específicas para medidas de ação que você possivelmente queira incluir em seu Plano de Ação de Desenvolvimento. Elas incluem: atividades no local de trabalho, livros a serem lidos, fitas a serem ouvidas e/ou seminários. Pense nisso como um ponto de partida e registre as sugestões de outros à medida em que for completando seu plano na próxima seção deste relatório.

## Pensamento Pouco Ponderado

Competência(s) que podem ser influenciadas por isso:

- Julgamento Decisivo

Os resultados da avaliação indicam que você é o tipo de pessoa que gosta de avaliar rapidamente uma situação e decidir uma linha de conduta. Embora você prossiga quando outros poderiam ser cautelosos e hesitantes, caso não seja adequadamente gerenciado, isto poderá também resultar em decisão sem suficiente análise de alternativas e possíveis consequências. Se você perceber que está tomando decisões que não são tão bem pensadas quanto gostaria ou fazendo coisas que mais tarde lamentará, analise as seguintes sugestões.

### *Atividades*

Faça uma pausa de alguns minutos para analisar suas decisões ou ações e suas implicações antes de reagir. Evite tomar decisões instantâneas ou fazer suposições apressadas.

Desenvolva o hábito de reexaminar alternativas e suas potenciais consequências antes de reagir.

Especialmente no caso de decisões importantes, siga a máxima: "pense, repense e consulte o travesseiro" antes de comprometer-se.

Em geral, siga as seguintes diretrizes para tomar decisões:

- Identifique e colete todas as informações necessárias.
- Procure a causa real do problema.
- Pondere soluções diferentes.
- Evite tomar decisões instantâneas. Uma vez tomada sua decisão, mantenha a mente aberta para novas informações.

Quando implementar uma iniciativa, certifique-se de ter tempo para planejar suas ações. Antes de ficar ansioso para:

- Identificar os problemas que podem surgir durante a implementação. Quais são as partes afetadas? Quem precisa ser envolvido neste processo? Que tipo de informação você precisa para começar?
- Desenvolver um plano detalhado e um cronograma. (o que, quando, quem e como)

Os recursos abaixo devem ser úteis:

### *Livros*

[Decisões Inteligentes](#) Hammond, John.

[A Arte de Pensar](#) Ide, Pascal.

[A Arte de Pensar](#) Hale, Guy.

[Fases da Decisão](#) Fonseca, Joao.

[Como Tomar Decisões Acertadas](#) Hardingham, Alison.



## Pensamento Muito Realista

Competência(s) que podem ser influenciadas por isso:

- Julgamento Decisivo
- Adaptável a Mudanças

Suas respostas sugerem que você tende a ser muito pragmático em seu pensamento. Embora isto possa ser útil em algumas situações, pode obstruir sua habilidade de tentar novos métodos ou idéias. Você pode tender a confiar excessivamente em soluções passadas ou provadas em vez de analisar a eficácia de uma perspectiva inédita ou diferente. Se você quiser ampliar seu modo de pensar e ver as coisas sob nova perspectiva, considere as seguintes sugestões.

### *Atividades*

Se você perceber que está relutante para enfrentar uma situação de uma nova forma, faça uma tentativa de conscientizar-se das razões pelas quais está resistente. Será que a forma antiga de fazer as coisas é realmente a melhor? Mantenha a mente aberta, e procure ideias alternativas em vez de decidir pelo status quo.

Ao mediar uma disputa ou tomar uma decisão importante, solicite a contribuição de outras pessoas e esteja aberto às suas ideias. Tente implementar algumas de suas mudanças.

Tente correr alguns riscos calculados pensando mais além. Você pode querer talvez trabalhar com pessoas que são conhecidas por sua inovação e criatividade.

Em vez de tratar de uma situação da mesma maneira que funcionou no passado, tente ser flexível às sugestões dos outros. Peça a um colega de trabalho e de confiança para destacar as ocasiões em que você está sendo teimoso ou obstinado.

Quando ouvir ideias de outras pessoas, faça uma tentativa de não menosprezar imediatamente ideias que, parecem sem sentido prático ou mesmo radicais. Existe um componente da idéia que tem mérito? Existe uma forma de trabalhar juntos para revisar a ideia e incluir uma implementação prática e resultado?

Permita-se sonhar com as possibilidades. Você pode estar tão concentrado naquilo que precisa acontecer hoje, que não concedeu a oportunidade de refletir sobre o seu futuro. Qual o rumo que você gostaria que seu cargo, seu grupo, etc., tomasse nos próximos dois ou três anos? O que você gostaria de ver realizado? Use isto como ponto de partida para pensar sobre as diferentes formas de fazer as coisas.

Os recursos abaixo devem ser úteis:

### *Livros*

[O Empresário Criativo](#) Russell, Peter.

[Aha!: 10 Maneiras de Libertar Seu Espírito Criativo](#) Ayan, Jordan.

[Como Resolver Problemas de Forma Criativa](#) Weiss, Donald.

[O Ócio Criativo](#) De Masi, Domenico.

## Baixo Ritmo de Trabalho

Competência(s) que podem ser influenciadas por isso:

- Orientação para Resultados
- Gerenciando Outros
- Motivando Outros

Um reexame de suas respostas ao questionário de personalidade sugere que é provável que seu estilo de trabalho não seja apressado. Certamente, existem muitos caminhos para a produtividade e eficiência, e não incluem a movimentação rápida. Boa organização pessoal, trabalho inteligente e ser esperto podem exercer tanta influência quanto um alto nível de energia. Fazer varias coisas rapidamente, pode ou não ser importante para a eficácia em seu cargo ou para você pessoalmente. Contudo, se você constatar que está perdendo prazos que poderia ter feito com um pouco mais de esforço, ou que não está fazendo tanto quanto poderia, ou simplesmente desejando ser mais dinâmico, analise as seguintes sugestões:

### *Atividades*

Estabeleça cronogramas urgentes e ambiciosos em seu trabalho. Isto se aplica tanto a importantes decisões como também a projetos.

Estabeleça cronogramas intermediários ou pontos de verificação para projetos muito longos para certificar-se em concluir as fases necessárias no plano de atividades.

Examine seu programa de exercícios físicos, e certifique-se de estar fazendo o mesmo tipo de exercício com regularidade. (Consulte seu médico antes de iniciar qualquer programa de exercícios.)

Se você sofre da "fadiga da tarde," talvez seja interessante observar o que você come no almoço. Nutricionistas freqüentemente recomendam uma refeição pequena, altamente proteica no almoço, sem álcool e sobremesas açucaradas. Além disso, tente fazer um pequeno e breve exercício aeróbico (por exemplo, caminhada) durante o intervalo do almoço. Exercitando-se e praticando técnicas de relaxamento regularmente você poderá também aumentar seu nível de energia.

Esteja ciente de que existem muitos acontecimentos que desperdição, e que interrompem a continuidade de nossa produtividade diária. Use as diretrizes abaixo para aprender como lidar com alguns desperdiçadores de tempo.

### Desorganização Pessoal:

- Termine aquilo que começou, evite saltar entre os vários projetos inacabados.
- Designe um local para o trabalho administrativo, livros, etc. que você usa com mais freqüência e mantenha-os lá.
- Mantenha sua mesa limpa de projetos que não são atuais e de trabalho administrativo.

### Falta de Objetivos, Prioridades e Prazos Finais:

- Faça uma relação de suas metas e objetivos no início de cada dia (uma lista "a fazer").
- Desmembre trabalhos grandes em partes pequenas. Certifique-se de começar fazendo as partes do trabalho de que você não gosta. Gratifique-se periodicamente fazendo uma parte do trabalho de que você realmente gosta.

- Tente fazer itens altamente prioritários no melhor horário do dia. (Geralmente pela manhã.)
- Estabeleça prazos firmes para a conclusão do trabalho.

#### Indecisão ou Adiamentos de Tarefas

- Tome a decisão de dar início a um projeto e torne-a pública, anunciando-a aos outros.
- Recompense a si mesmo pelo esforço persistente com breves intervalos.
- Estabeleça objetivos a curto prazo que conduzem à conclusão do projeto.
- Esteja disposto a tomar decisões baseado em informações parciais.

#### Fadiga:

- Quando perceber que está desperdiçando tempo com devaneios ou outro comportamento não produtivo, faça uma pausa. Levante-se, dê uma volta e depois volte ao trabalho.
- Quando estiver realmente cansado, encerre o trabalho. Planeje ser produtivo após haver descansado.

Os recursos abaixo devem ser úteis:

#### *Livros*

[Dieta do Tipo Sangüíneo: Saúde, Vida Longa e Peso Ideal](#), A D'Adamo, Peter J..  
[Decida com Rapidez: Como Fazer Mais Negócios em Menos Tempo](#) LeBoef, Michael.  
[O Desafio da Liderança](#) Kouzes, James.  
[Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes](#) Covey, Stephen.  
[Stress no Trabalho: uma Abordagem Pessoal e Empresarial](#) Cardoso, Alvaro.  
[Auto-Estima, Liberdade e Responsabilidade](#) Branden, Nathaniel.  
[Faces da Decisão](#) Fonseca, Joao.  
[First Things First: Como Definir Prioridade Num Mundo sem Tempo](#) Covey, Stephen.  
[Organize Sua Vida!: Como Aproveitar ao Máximo](#) Weiss, Donald.  
[Mais Completo Guia Sobre Gerenciamento de Tempo](#) Davidson, Jeff.  
[Como Evitar Preocupações e Começar a Viver](#) Carnegie, Dale.  
[Aproveitando ao Máximo Seu Tempo](#) Amose, Julie-Ann.  
[Anime-se e Vá à Luta: Como Motivar a Si Mesmo e aos Outros](#) Davies, Philippa.  
[Desperte o Gigante Interior](#) Robbins, Anthony.  
[Sabático: um Tempo para Crescer](#) Steinberg, Herbert.  
[Peixe!: Como Motivar e Gerar Resultados](#) Paul, Harry.  
[Gerente Minuto](#) Blanchard, Kenneth.  
[Sem Medo de Vencer](#) Shinyashiki, Roberto T..  
[O Sucesso é Ser Feliz](#) Shinyashiki, Roberto T..

## Autossuficiência Alta

Competência(s) que podem ser influenciadas por isso:

- Julgamento Decisivo
- Gerenciando Outros

Você descreve a si mesmo como uma pessoa altamente confiante em si mesma. Esta é uma forte vantagem pessoal, visto que você deve ser capaz de tomar iniciativas, decidir sobre linhas de conduta e cuidar de tudo sozinho(a). Contudo, algumas pessoas demasiadamente auto-suficientes têm dificuldade de envolver os outros em suas atividades. Elas tendem a fazer tudo sozinhas e podem não colaborar, pedir ajuda ou delegar suficientemente. Se isto descreve sua maneira de ser, analise as seguintes sugestões:

### *Atividades*

Convença-se de que não precisa "fazer tudo." É normal contar com ajuda dos outros.

Faça um esforço consciente para envolver os outros no processo de tomada de decisões. Subordinados (ou pessoas menos capazes ou com menos conhecimentos que você) talvez não possam tomar decisões tão boas quanto as suas na primeira vez que tentarem. Contudo, elas melhorarão com a prática que vão adquirir se você envolvê-las no processo. Além disso, à medida que eles desenvolverem suas capacidades, você poderá dedicar mais tempo a questões mais importantes, problemas mais complexos, etc. Pense nisso como um investimento a curto prazo para lucro a longo prazo.

Argumentos similares podem ser aplicados à divisão ou delegação de responsabilidades. Outras pessoas podem não ser capazes de realizar uma tarefa tão bem quanto você, mas elas jamais farão melhor se você continuar fazendo tudo sozinho. Você vai descobrir que o esforço extra investido na supervisão do trabalho de outras pessoas enquanto elas aprendem (fazer a tarefa tão bem quanto você faria), lhe trará grandes recompensas a longo prazo. Essas pessoas tornar-se-ão mais capazes, necessitarão de menos ajuda e você terá mais tempo para concentrar-se nas tarefas mais importantes de seu cargo.

Algumas sugestões gerais para delegação incluem:

- Reconhecer o fato de que outras pessoas podem assumir responsabilidades e podem frequentemente realizar tarefas tão bem quanto você.
- Delegar é uma excelente maneira de treinar pessoas à desenvolver suas habilidades.
- Evite delegar apenas aqueles serviços que você mesmo não quer fazer. Quando tiver de delegar um "trabalho desagradável," assegure ao funcionário que esse trabalho é importante e que ele nem sempre terá que ocupar-se com a execução de "trabalhos desagradáveis."

As fases do processo de delegação incluem:

1. Reexaminar periodicamente suas tarefas-chave e avaliar a disponibilidade de seus subordinados.
2. Perguntar a si mesmo(a) quais as tarefas que seus subordinados poderiam executar de imediato se eles se esforçassem um pouco e com seu auxílio.
3. Identificar as tarefas adequadas para a delegação.
4. Comunicar a tarefa a cada subordinado, assim como sua confiança em seu desempenho.

5. Treinar, instruir e oferecer sugestões de desempenho quando necessário.
6. Verificar os resultados ou o progresso.

Os recursos abaixo devem ser úteis:

***Livros***

Não Se Precipite: Saiba como Evitar as 13 Ilusões Rouse, William.  
A Carícia Essencial: uma Psicologia do Afeto Shinyashiki, Roberto.  
Gerente Minuto Blanchard, Kenneth.  
Como Ser um Líder Eficaz Heller, Robert.  
Delegar Tarefas Com Segurança Coates, Jonathan.  
Técnicas de Delegar Laird, Eleonor.

### Pouca Organização no Trabalho

Competência(s) que podem ser influenciadas por isso:

- Planejamento e Organização

Suas respostas à avaliação indicam que você pode ser menos organizado(a) em seus hábitos de trabalho do que a maioria dos profissionais. Se você estiver encontrando dificuldade nesta área, considere a possibilidade de desenvolver suas habilidades de organização.

#### *Atividades*

Ao iniciar projetos, certifique-se de reservar um tempo para refletir plenamente sobre as fases mais importantes. Será que existem coisas que você deve fazer antes de prosseguir de uma fase para outra? Será que existem tarefas que podem acontecer ao mesmo tempo? O que deve ser feito durante cada fase?

Reserve dez minutos ao iniciar cada dia de trabalho para priorizar o que estará fazendo naquele dia. Mantenha uma lista de tudo que é necessário fazer e administre-a.

Limpe seu espaço de trabalho em intervalos semanais. Arquive o que estiver amontoado desordenadamente ou os projetos encerrados. Mantenha ao alcance apenas informação ou trabalho administrativo que necessitará no futuro próximo.

Use uma agenda eletrônica para lembrá-lo(a) dos prazos e para ajudá-lo(a) a lembrar-se de reuniões importantes. Usando os recursos de lembrete dessas agendas, estabeleça prazos intermediários para certificar-se de que está progredindo rumo ao seu objetivo de maneira oportuna.

Identifique uma pessoa que seja organizada e boa no planejamento de atividades. Indague essa pessoa sobre dicas e estratégias usadas para manter a organização.

Os recursos abaixo devem ser úteis:

#### *Livros*

[First Things First: Como Definir Prioridade Num Mundo sem Tempo](#) Covey, Stephen.

[Paciência Tem Hora](#) Caparelli, Sergio.

[Organize Sua Vida!: Como Aproveitar ao Máximo](#) Weiss, Donald.

[Mais Completo Guia Sobre Gerenciamento de Tempo](#) Davidson, Jeff.

## Baixa Necessidade de Ser Estimado

Competência(s) que podem ser influenciadas por isso:

- Gerenciando Outros
- Treinando e Desenvolvendo Outros

Suas respostas à avaliação sugerem que você talvez não exerça muito esforço para formar e manter relações harmoniosas no ambiente de trabalho. Ter relações de trabalho cooperativas pode muitas vezes fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de um projeto. Se você quiser formar relações melhores, mais cooperativas e mais produtivas no trabalho, analise as seguintes sugestões:

### *Atividades*

Procure cooperar e ser um participante da equipe quando trabalhar com os outros. Tente evitar a competitividade desnecessária.

Preste atenção às necessidades e preocupações alheias. Faça um esforço planejado para dar crédito às pessoas por suas contribuições, e fique atento à forma pela qual cada pessoa contribui para o sucesso de sua organização.

Trabalhe continuamente para melhorar o estilo "resultado positivo para ambas as partes" quando negociar com os outros. Reconheça que transigência e acordo podem ser importantes no desenvolvimento, e manutenção de relações de trabalho eficazes.

Examine suas habilidades de relações humanas em geral. Você descobrirá que o resultado, em termos de compromisso e apoio dos outros, pode ser muito bom.

Segue abaixo alguns recursos que poderão ser úteis no desenvolvimento de sua habilidade de trabalhar com outras pessoas.

Os recursos abaixo devem ser úteis:

### *Livros*

[A Arte de Resolver Problemas](#) Polya, George.

[Quem Mexeu no Meu Queijo?](#) Johnson, Spencer.

[Espírito de Cooperação no Trabalho](#) Canfield, Jack.

[Mandar é Fácil... Difícil é Liderar](#) Lessa, Jorge.

[Evitando a Raiva](#) Wright, Norman.

[Como Resolver Conflitos no Trabalho](#) Wisinski, Jerry.

## Baixa Positividade com relação às Pessoas

Competência(s) que podem ser influenciadas por isso:

- Gerenciando Outros
- Treinando e Desenvolvendo Outros
- Motivando Outros

Os resultados da avaliação sugerem que você tende a ter uma concepção crítica dos outros. O lado positivo disto é que você provavelmente capta pequenos erros feitos por outras pessoas antes de que eles se tornem grandes. Além disso, é improvável que você deixe outras pessoas tirarem proveito de você. O lado negativo é que você pode ter uma tendência perfeccionista, crítica ou difícil de agradar. Se esses comentários lhe soam como verdadeiros, analise as seguintes sugestões para aumentar sua tolerância aos outros:

### *Atividades*

Pergunte a si mesmo se você tem uma perspectiva equilibrada sobre os outros -- ou seja, você enfatiza as vantagens e desvantagens das pessoas (seus pontos fortes e pontos fracos) na mesma intensidade?

Tenha como alvo ser mais tolerante e realista em suas expectativas das pessoas. Tente julgar os outros como gostaria de ser julgado e dar às pessoas o benefício da dúvida sem presumir que suas intenções são sempre suspeitas.

De vez em quando dê aos outros uma segunda oportunidade.

Tenha como alvo estabelecer relações com pessoas que são diferentes de você. Interagir com pessoas de formação diferente o ajudará a aprender sobre a contribuição específica que os outros têm a oferecer.

Os recursos abaixo devem ser úteis:

### *Livros*

[Não Se Precipite: Saiba como Evitar as 13 Ilusões](#) Rouse, William.

[As Pessoas na Organização](#) Equipe de Professores Da FEA-USP.

[Como Resolver Problemas de Forma Criativa](#) Weiss, Donald.

[A Carícia Essencial: uma Psicologia do Afeto](#) Shinyashiki, Roberto.

[Peixe!: Como Motivar e Gerar Resultados](#) Paul, Harry.

[Delegar Tarefas Com Segurança](#) Coates, Jonathan.

[Virtude da Confiança](#) Paulo de Lacerda, Milton.

[Sem Medo de Vencer](#) Shinyashiki, Roberto T..

[O Sucesso é Ser Feliz](#) Shinyashiki, Roberto T..



## Visão Geral

Muitas das características de personalidade medidas pelo ASSESS são relativamente fixas ao longo da vida adulta e mudam muito lentamente. Porém, se compreendermos a nossa natureza pessoal e tivermos a disciplina pessoal para trabalharmos algumas das nossas fragilidades, podemos aprender a compensar a nossa natureza. Em certo sentido, aprendemos a ser eficazes apesar da nossa natureza. *(Por exemplo, posso ser tímido por natureza, mas posso aprender a falar com estranhos, a "lidar com multidões" e a desenvolver outras capacidades comunicacionais e sociais, apesar da minha timidez.)*

Em última análise, para a maioria de nós, a eficácia e o sucesso nas nossas atuais ou futuras funções depende, sobretudo, do nível de esforço, auto-disciplina e auto-desenvolvimento que aplicamos.

Esta secção do relatório ajudá-lo(a)-á a definir objectivos e a estabelecer planos de actividades para desenvolver as suas áreas mais fracas e capitalizar as suas vantagens. Estes Planos de Actividade ajudá-lo(a)-ão a acentuar ou compensar as suas características pessoais inatas se trabalhar com eficácia para exhibir as competências e comportamentos necessários ao sucesso da sua função.

*(Lembre-se, como já dissemos mais atrás neste relatório, o ASSESS foi concebido para ajudá-lo(a) a considerar o impacto da sua personalidade e, nalguns casos, das suas aptidões nas competências. Um plano de desenvolvimento completo, deve também considerar os conhecimentos, as capacidades e experiências necessárias para exhibir os comportamentos desejáveis.)*

## Processo

O processo de desenvolvimento de carreiras compreende três fases:

- Percepção
- Estabelecer Metas
- Plano de Ação

Esta parte do relatório vai orientá-lo através dessas várias fases. Nos exercícios a seguir, você vai fazer uma lista de seus pontos fortes e de suas áreas que necessitam de aprimoramento (autopercepção), selecionar as áreas mais importantes a serem focalizadas (estabelecimento de objetivo) e escrever um plano de ação para seu desenvolvimento.

Enquanto trabalha em seu plano, pense em autodesenvolvimento como um ciclo contínuo. Você não terá terminado quando concluir seu plano ou mesmo quando tiver concluído todas as fases de ação de seu plano.

Para permanecer a par ou à frente do ambiente de trabalho do futuro, você precisa reavaliar a si mesmo(a) e seus objetivos em intervalos regulares. Adapte ou faça acréscimos aos seus planos de desenvolvimento à medida que prossegue. Lembre-se de que o desenvolvimento é um processo contínuo a ser trabalhado no decorrer de sua carreira.

## Recursos Adicionais

Recursos de desenvolvimento adicionais poderão ser encontrados mediante acesso ao website do participante do ASSESS em [www.bigby.com/systems/assessv2/resources/employee](http://www.bigby.com/systems/assessv2/resources/employee). Neste website você encontrará modelos de planos de ação, estabelecimento de objetivos & planilhas de planejamento de ação, etc.

## Autopercepção

### *Capitalizando Pontos Fortes*

Comece reconhecendo seus pontos fortes e refletindo sobre como você poderá usá-los como base ou capitalizá-los para ser eficiente em seu trabalho. Seus resultados no ASSESS podem ajudá-lo(a) a enfatizar essas áreas.

Examine novamente seu relatório quanto aos potenciais pontos fortes. Pense sobre seu cargo atual e as competências que são importantes para o sucesso em sua função. Relacione numa folha de papel aquelas competências que o capacitam a realizar um bom trabalho e que poderiam ajudá-lo a ser bem-sucedido(a) no futuro.

Próximo a cada ponto forte, relacione como essa característica poderia ajudá-lo a contribuir mais em sua função atual ou futura. Tente realmente expandir seu pensamento e encontrar pelo menos três formas deste ponto forte ajudá-lo.

Finalmente, identifique pelo menos uma forma específica de aplicação deste ponto forte nos próximos seis meses. *Por exemplo:*

*Ponto Forte:* Eu planejo e organizo bem.

*Contribuição:*

- Ajuda-me a administrar projetos com eficácia (meus e de outros)
- Eu sou melhor do que a maioria das pessoas ao administrar tarefas múltiplas
- Geralmente eu tenho os recursos que necessito à minha disposição, quando necessário

*Nos próximos 6 meses:* Eu vou assumir a liderança de nossa equipe para desenvolver um projeto para o desenvolvimento e produção de um novo produto.

### *Reconhecendo áreas para Aperfeiçoamento*

A segunda parte da autopercepção é reconhecer suas áreas para aprimoramento. Lembre-se de que todos nós temos tanto tanto pontos fortes como áreas a serem aprimoradas; o mais importante é reconhecê-las para que você possa melhorar.

Examine novamente os comentários do ASSESS, especialmente as sugestões de desenvolvimento para identificar áreas para aperfeiçoamento. Considere sua função atual e as competências importantes para o sucesso. Relacione numa folha de papel os aspectos que podem atrapalhar seu desempenho na função.

Próximo a cada área para desenvolvimento, relacione como ela poderia limitar sua eficiência agora e como ela poderia limitar seu potencial no futuro. *Por exemplo:*

*Área para Aperfeiçoamento:* Julgamento Decisivo

*Limitações:*

- Eu perco oportunidades porque demoro muito para decidir
- Os outros hesitam em envolver-me, porque eu posso atrasar a decisão deles
- Para algumas decisões, eu procuro mais informações do que o necessário e desperdiço tempo

## Estabelecimento de Objetivo

Uma vez identificados seus pontos fortes e potenciais áreas para aprimoramento, você estará apto(a) a estabelecer os objetivos para seu desenvolvimento. Esses objetivos poderão ajudá-lo(a) a capitalizar um ponto forte ou compensar uma área de aprimoramento.

*Exemplos de objetivos para capitalizar pontos fortes, poderiam ser:*

- Melhor utilização das minhas capacidades e interesses sociais para construir uma rede de relações no interior da organização
- Melhor utilização do meu pensamento reflectivo para me envolver mais no planejamento estratégico

*Exemplos de objetivos para melhorar potenciais áreas de aprimoramento poderiam ser:*

- Aumentando a minha assertividade para que possa melhor influenciar os outros
- Tornando-me mais flexível e criativo no meu pensamento
- Melhorando o meu tempo de gestão
- Desenvolvendo uma perspectiva mais positiva

Após examinar novamente os comentários do ASSESS e suas sugestões de desenvolvimento, bem como ter destacado seus pontos fortes e suas áreas de aprimoramento mais importantes, escreva uma relação dos objetivos de desenvolvimento.

Uma vez escrita esta relação, estabeleça suas prioridades de desenvolvimento. Ou seja, se seu tempo e recursos forem limitados (como são), quais delas você enfrentaria em primeiro lugar, segundo, terceiro, etc?

Selecione seus objetivos altamente prioritários (recomendamos que você enfrente de dois a quatro objetivos) e comece a desenvolver seus Planos de Ação de Desenvolvimento.

## Desenvolvendo seus Planos de Ação de Desenvolvimento

Tal como outros projetos que você empreende no trabalho, seu Plano de Desenvolvimento deve ser claramente delineado e bem executado. Você deve formular um Plano de Ação para cada um de seus objetivos.

Os elementos-chave num Plano de Ação são:

1. *Seu Objetivo* - É a característica de personalidade (ou comportamento) que você identificou, seja como área para capitalizar (um ponto forte existente que você deseja utilizar mais) seja como uma área de aprimoramento (algo que poderia impedir seu desempenho se não for corretamente administrado).
2. *Resultados Desejados* - Quais os novos resultados a serem obtidos graças à elaboração deste plano? Quais competências isto vai impactar? Tente ligá-los diretamente ao seu cargo atual ou a um futuro cargo desejado. Relacione pelo menos três diferenças observáveis.
3. *Medidas de Ação* - São atividades que você realizará no local de trabalho, oportunidades de concluir treinamento e escolaridade, livros a serem lidos, modelos de função que você vai registrar ou atividades voluntárias nas quais você vai se engajar. Assegure-se de que suas medidas de ação sejam detalhadas e específicas e que terão um efeito direto no resultado de seu objetivo. (Se esta for uma área para desenvolvimento, as Sugestões de Desenvolvimento incluídas em seu relatório deverão ajudá-lo no conteúdo de suas medidas de ação.)
4. *Datas Limite* - As datas nas quais você iniciará cada medida de ação e as datas nas quais você espera concluí-las. Certifique-se de que essas datas sejam agressivas, mas atingíveis e realistas.
5. *Indicadores de Progresso* - Alterações observáveis que lhe dirão se está fazendo progresso rumo ao seu resultado como consequência da conclusão da medida de ação.
6. *Barreiras* - Preveja todos os fatores que podem prejudicar sua habilidade para concluir a medida de ação e desenvolva uma estratégia para superá-los. As barreiras podem incluir tempo, recursos, dinheiro, apoio de terceiros, etc.

(Planilhas do Plano de Ação em Branco e exemplos de planos de ação completos deste relatório podem ser impressos separadamente mediante acesso a [www.bigby.com/systems/assessv2/resources/employee](http://www.bigby.com/systems/assessv2/resources/employee).)

### Implementação

O melhor conselho que podemos dar-lhe sobre a implementação de seu plano de desenvolvimento é COMECE AGORA. HOJE, após concluir seu plano, você estará motivado(a); amanhã, quando seu trabalho e vida pessoal interferirem, você desviará sua atenção. Entre em ação hoje.

- Marque uma reunião com seu gestor, couch ou mentor para reexaminar e aperfeiçoar seu plano baseado no bom aconselhamento dessas pessoas.
- Matricule-se nos cursos e treinamentos necessários.
- Visite uma biblioteca ou livraria para obter livros e fitas.
- Faça uma relação de outras atividades a serem iniciadas esta semana no local de trabalho.

Lembre-se de que você é essencialmente responsável pela realização da mudança. À medida que você prosseguir em seu processo de desenvolvimento tenha em mente o seguinte:

- Não desista. Comprometa-se com a busca de seus objetivos e persista em seus esforços.
- Reexamine seu plano de ação freqüentemente para garantir que você está no rumo certo e trabalhando para realizar seus objetivos dentro de um cronograma.
- Recompense a si mesmo(a) quando atingir seus objetivos e resultados desejados.
- O aperfeiçoamento contínuo é a chave do autodesenvolvimento. Assim que tiver atingido os objetivos deste plano de ação, reavalie sua situação, reexamine seus resultados, estabeleça novos objetivos e continue em sua rota de crescimento e auto-aperfeiçoamento.

