

OPQ

Plano de Ação de Desenvolvimento UCF



Nome

Sample Candidate

Data

26 Setembro 2018

INTRODUÇÃO

Respondeu recentemente a um inventário de comportamentos profissionais de autoavaliação. Este inventário permite obter informação de modo a analisar os seus potenciais pontos fortes e necessidades de desenvolvimento em relação às vinte competências da Estrutura Universal de Competências da SHL. Respondeu igualmente a um ou mais testes de aptidões que foram tidos em consideração na secção sobre o potencial para as competências. A importância relativa de cada uma destas vinte competências universais depende das exigências da função.

O Inventário de Comportamentos Profissionais OPQ32 descreve preferências e atitudes em relação a trinta e dois diferentes aspetos da vida profissional. Não é um teste de aptidão e relaciona-se com as suas preferências e estilo pessoal no ambiente de trabalho. O questionário fornece um perfil da sua personalidade, através da comparação com um grande grupo de referência, relevante em relação ao seu trabalho atual e/ou futuro. Este inventário não é infalível e, tal como acontece com todos os questionários de autoavaliação, a exatidão deste relatório depende da sinceridade com que respondeu.

Este relatório sintetiza a forma como descreveu o seu comportamento habitual no trabalho e os seus resultados no(s) teste(s) de aptidão em termos de vinte competências universais. Fornece uma indicação dos seus potenciais pontos fortes em cada área e também apresenta sugestões de atividades de desenvolvimento, baseando-se na informação recolhida com o inventário.

A informação contida neste relatório não tem a intenção de ser considerada como definitiva. Proporciona um ponto de partida para a elaboração de planos de desenvolvimento no contexto da sua atual função ou potencial carreira no futuro. Retirá maiores benefícios deste relatório se assegurar que vai ter a oportunidade de discutir a importância de cada uma das competências analisadas para a sua função atual e os seus possíveis futuros papéis na organização, e que pode, assim, identificar os planos de ação mais adequados para si no curto e no longo prazo.




Acerca deste relatório




Este relatório consiste nas seguintes secções:

- ✓ Um resumo geral do seu **perfil de competências** e dos seus resultados
- ✓ Uma página por competência que detalha os **pontos fortes e o potencial de desenvolvimento** para cada uma das vinte competências, com sugestões de atividades de desenvolvimento, quando relevante
- ✓ Um modelo para elaborar o seu **plano de desenvolvimento pessoal**

Chave para interpretação dos símbolos

Os símbolos seguintes são usados neste relatório para indicar os seus potenciais pontos fortes e necessidades de desenvolvimento, assim como o modo como o seu estilo pessoal e aptidão pode contribuir para cada área de competência:

Resultados nas competências		
Potencial ponto forte		
Potencial oportunidade de maior desenvolvimento		
Potencial necessidade de desenvolvimento		

Estilo pessoal	Classificação das afirmações	e aptidão
O seu estilo pessoal pode contribuir positivamente para esta área		A sua aptidão pode contribuir positivamente para esta área
O seu estilo pessoal pode contribuir moderadamente para esta área		A sua aptidão pode contribuir moderadamente para esta área
O seu estilo pessoal pode representar um desafio nesta área		A sua aptidão pode representar um desafio nesta área

SÍNTESE DOS RESULTADOS GLOBAIS NAS COMPETÊNCIAS

Em baixo, está um quadro que resume os resultados obtidos em cada uma das vinte competências universais. Na secção detalhada deste relatório, encontra as definições de cada uma destas competências. O algarismo entre parênteses antes do nome da competência refere-se ao número identificador da competência, que o ajudará a localizá-la no relatório.

Área	Competência	Resultados nas competências
Liderar e Decidir	Decidir e Iniciar a Ação (1.1)	
	Liderar e Supervisionar (1.2)	
Apoiar e Cooperar	Trabalhar com Pessoas (2.1)	
	Aderir a Princípios e Valores (2.2)¹	
Interagir e Apresentar	Relacionar-se e Trabalhar em Rede (3.1)	
	Persuadir e Influenciar (3.2)	
	Apresentar e Comunicar Informação (3.3)^{DNV}	
Analisar e Interpretar	Escrever e Redigir Relatórios (4.1)^V	
	Aplicar Conhecimentos Especializados e Utilizar Tecnologia (4.2)^{DNV}	
	Analisar (4.3)^{DNV}	
Criar e Conceptualizar	Aprender e Investigar (5.1)^{DNV}	
	Criar e Inovar (5.2)^{DNV}	
	Formular Estratégias e Conceitos (5.3)^{DNV}	
Organizar e Executar	Planear e Organizar (6.1)	
	Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas dos Clientes (6.2)	
	Cumprir Instruções e Procedimentos (6.3)^{DNV}	
Adaptar-se e Tolerar	Adaptar-se e Responder à Mudança (7.1)	
	Lidar com a Pressão e as Contrariedades (7.2)	
Empreender e Realizar	Alcançar Objetivos Profissionais (8.1)	
	Ser Empreendedor(a) e Ter Orientação Comercial (8.2)^N	

Os números em índice referem-se às 20 dimensões de competência da Estrutura Universal de Competências da SHL™.

¹ O OPQ32 apenas avalia alguns aspetos desta competência, especificamente relacionados com as áreas de cumprimento das regras e de utilização da diversidade.

^{DNV} As classificações nas competências com estes símbolos foram calculadas com a contribuição de resultados nos testes de aptidões. Os símbolos indicam que testes foram incluídos. D: diagramático/indutivo. N: numérico. V: verbal. Para mais informação, por favor, consulte a secção "Testes de Aptidões e Competências", no final deste relatório.



Assume responsabilidade por ações, projetos e pessoas; toma iniciativas e trabalha com autonomia; inicia e desenvolve atividades e introduz mudanças nos processos de trabalho; toma decisões rápidas e claras que podem implicar opções difíceis ou envolver riscos.

- Prefere ser moderadamente cauteloso e demorar algum tempo quando toma decisões.
- Tem uma tendência um pouco menor do que a dos seus pares para assumir o comando das situações.
- Vê-se como alguém que possui opiniões fortes e se sente confortável a agir com independência.
- Descreve-se como possuindo uma tendência menor do que a da maioria para se empenhar arduamente, de modo a alcançar objetivos difíceis.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Mantenha um 'diário das tomadas de decisão' durante uma semana. Está a ponderar demasiado sobre decisões de relativamente pouca importância? Revê as decisões tomadas anteriormente? Pense sobre o que pode fazer para acelerar as suas tomadas de decisões, mantendo-se simultaneamente confortável com o resultado obtido. Quando se deparar com a necessidade de tomar uma decisão, aceite que tem de a tomar e envolva-se na identificação das alternativas de que dispõe.



Identifique situações de trabalho em que tenha tido de assumir a liderança. Escreva como lidou com cada uma dessas circunstâncias. Peça a um gestor, que saiba que é eficaz a assumir o controlo das situações, que fale consigo sobre a experiência dele/dela.



Selecione um objetivo desafiante que tenha de alcançar. Decomponha-o em metas mais pequenas que em conjunto constituam o objetivo global. Detalhe exatamente o que necessita de fazer de modo a atingir estas metas parcelares. Esforce-se para que as coisas aconteçam e controle diligentemente o seu progresso.



Dá orientações claras; motiva e dá responsabilidade a outros; recruta colaboradores de elevado potencial; proporciona oportunidades de desenvolvimento e aconselhamento aos seus colaboradores; estabelece padrões de comportamento adequados.

- É provável que, quando lidera um grupo, se sinta um pouco menos à vontade do que a maioria.
- Sente-se tão à vontade quanto a maioria a utilizar um grau moderado de persuasão quando motiva os outros.
- Tem tanta propensão quanto a maioria para procurar compreender o que motiva os outros.
- Pode ocasionalmente confiar nos outros e, conseqüentemente, delegar-lhes responsabilidades.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Fale com pessoas que considere como líderes bem-sucedidos. Debata com estes líderes como estabelecem objetivos para as suas equipas e como, subsequentemente, atingem os resultados.



Tente identificar exemplos recentes de ocasiões em que tenha tido de motivar ou persuadir os outros a atingirem um objetivo específico. Pergunte às pessoas envolvidas como se saiu e como poderia ter tido mais sucesso ou mais impacto, em termos de as influenciar ou encorajar.



Procure identificar o que motiva os diferentes elementos da sua equipa. Peça-lhes para falarem consigo sobre situações em que se tenham sentido motivados ou desmotivados - não parta do princípio de que todos se sentem motivados pelos mesmos fatores.



Pense em situações em que tenha tido de delegar trabalho nos outros. Como passou a informação e acompanhou a realização do trabalho? Em que medida sentiu que podia confiar nos outros e que estes iam finalizar as tarefas? Identifique uma atividade que possa delegar e uma pessoa que beneficiaria se realizasse essa tarefa. Foque-se em definir padrões de desempenho e em especificar que resultados necessitam de ser alcançados. Depois, confie que a pessoa vai completar a tarefa. Proporcione apoio se lhe for pedido, mas tenha cuidado para não realizar pessoalmente a tarefa nem inspecionar passo a passo todos os detalhes.



Mostra interesse e respeito pelas opiniões e contribuições dos outros membros da equipa; mostra empatia; ouve, apoia e preocupa-se com os outros; consulta os outros e partilha informações e conhecimentos; constrói o espírito de equipa e resolve os conflitos; adapta-se e integra-se bem na equipa.

- Indicou que só ocasionalmente procura a contribuição dos outros quando toma decisões.
- Perceciona-se como tendendo a ser seletivo em termos do apoio e da simpatia que manifesta em relação aos colegas.
- Tenta ocasionalmente entender as razões do comportamento dos outros.
- Provavelmente escolhe entre a cooperação e a competição dependendo da situação.
- Sente-se tão cómodo quanto os seus pares a passar o seu tempo com as outras pessoas.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Obtenha feedback dos seus colegas sobre em que medida sentiram que os consultou quando no passado tomou decisões. Identifique um assunto que tenha de ser em breve tratado e force-se a consultar os outros, e a considerar os pontos de vista de um conjunto mais alargado de pessoas do que é seu hábito.



Escolha um livro sobre trabalho em equipa, sensibilidade interpessoal e/ou técnicas de escuta. Vá a uma livraria ou biblioteca e obtenha-o. À medida que o lê, tome notas sobre as ações que pode adotar de modo a melhorar as suas capacidades. Ponha essas aprendizagens em prática.



Examine de que formas a compreensão das outras pessoas pode contribuir para relacionamentos de trabalho bem-sucedidos. Como pode ajustar a sua abordagem para se assegurar de que tem uma compreensão mais aprofundada do comportamento dos seus clientes e dos seus colegas? Que tipo de perguntas lhes pode fazer?



Embora uma atitude competitiva possa conduzir a que atinja os seus resultados, considere as consequências deste estilo. Faça uma lista das pessoas com quem compete. De que modo a competição afeta as suas relações com essas pessoas? Pense como pode orientar a sua tendência natural para a competição para alvos mutuamente benéficos. Foque-se em pessoas fora da sua área restrita de atuação e na globalidade da organização/empresa.



Reflita sobre como pode ajustar a sua abordagem no trabalho para a tornar mais focada em trabalhar com as outras pessoas. Como pode maximizar as oportunidades para construir relações de trabalho construtivas? Como pode retirar vantagens das oportunidades atuais para construir relações fortes com os outros?



Defende os valores e a ética; mostra integridade; promove e defende a igualdade de oportunidades e constrói equipas heterogéneas; promove a responsabilidade organizacional e individual relativamente à comunidade e ao ambiente.

¹O OPQ32 apenas avalia alguns aspetos desta competência, especificamente relacionados com as áreas de cumprimento das regras e de utilização da diversidade.

- Revelou que tende a não procurar conhecer um leque alargado de pontos de vista.
- Tem uma ligeira tendência para desafiar as regras e os regulamentos.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Leia sobre técnicas de escuta ativa e de consulta aos outros e pratique-as. Convide as pessoas a exporem as suas ideias e a darem as suas opiniões, e procure compreender as questões colocando-se no ponto de vista dos outros, sem fazer julgamentos 'a priori' das situações. Diga à sua equipa que está a tentar aumentar a frequência e a desenvolver o modo como consulta os outros, e peça-lhes para lhe darem feedback (tanto positivo como construtivo) sobre o seu comportamento nesta área.



Reveja com um mentor ou um colega em quem confie a sua visão pessoal sobre a relevância dos valores, regras e regulamentos existentes na sua organização. Tente identificar aqueles com que se sente mais confortável e, depois, procure clarificar com a sua chefia a razão da existência daqueles que se pode sentir mais inclinado a negligenciar.



Estabelece facilmente boas relações com os clientes e colaboradores; relaciona-se bem com pessoas de todos os níveis; estabelece redes de contactos alargadas e eficazes; utiliza o humor de forma adequada para estabelecer o relacionamento com os outros.

- Descreveu-se como alguém que se sente tão confiante em situações profissionais formais como a maioria das outras pessoas.
- Tende a adaptar o seu estilo pessoal quando se relaciona com os outros.
- Tem tanta propensão para ser animado e expansivo nos grupos como a maioria.
- Tende tanto quanto a maioria a procurar perceber o que motiva os outros.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Reserve um pouco de tempo para passar mentalmente em revista aquelas situações em que se tenha sentido menos confortável ou menos confiante. Pratique o relaxamento e reflita sobre como pode tornar essas experiências mais positivas para si. Da próxima vez que se encontrar numa situação em que se sinta menos à vontade, foque-se em utilizar as técnicas de relaxamento que treinou.



Crie o hábito de rever criticamente, no final de qualquer reunião de negócio ou de equipa, o impacto que teve no seu decurso. Procure identificar formas de aumentar a sua visibilidade e de elevar a sua notoriedade. Ponha-as em prática na próxima reunião.



Quando surgir um conflito, coloque-se na situação da outra pessoa antes de defender a sua posição. Encare a situação como um conflito de ideias ou de abordagens e não como um conflito entre pessoas, e esforce-se por se manter neutral. Pratique estabelecer a relação com a pessoa e mostre interesse pelo que ela diz, tanto através da sua linguagem verbal como do seu comportamento não-verbal.



Obtém acordos claros e o empenho dos outros utilizando a persuasão e a capacidade para convencer e negociar; utiliza eficazmente processos políticos para influenciar e persuadir os outros; promove ideias suas ou de outros; exerce um forte impacto pessoal nos outros; tem cuidado na forma como gere a impressão que cria nos outros.

- Tende a ter tanto interesse por vender e negociar quanto a maioria.
- É provável que se sinta tão à vontade como a maioria quando conhece novas pessoas.
- Ocasionalmente procura compreender os motivos e as necessidades das outras pessoas.
- Quando necessário, pode mostrar-se expansivo nas situações de grupo.
- Vê-se a si próprio como sendo alguém que é muito provável que se sinta cómodo a promover os seus créditos e o seu valor pessoal.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Descubra quem são as pessoas mais bem-sucedidas da sua organização na área das vendas e da negociação. Vá ter com elas e pergunte-lhes quais as técnicas e métodos que usam. Peça-lhes para descreverem as situações mais difíceis em que estiveram envolvidas recentemente. Como lidaram com essas situações?



Se não se sente à vontade quando tem de se encontrar com desconhecidos, coloque-se deliberadamente nesse tipo de situação. Se experimenta um elevado nível de apreensão nessas circunstâncias, comece por situações de baixo risco, e. g. uma situação social. À medida que for ganhando confiança, aumente o fator de risco.



Refleta acerca dos diversos contributos que uma melhor compreensão dos motivos e interesses das outras pessoas pode proporcionar para que apresente as suas ideias ou posições de forma mais persuasiva. Pense nos modos como pode ajustar a sua abordagem para garantir que compreende as motivações e os interesses dos seus clientes e colegas.



Crie o hábito de rever criticamente, no final de qualquer reunião de negócio ou de equipa, o impacto que teve no seu decurso. Procure identificar formas de aumentar a sua visibilidade e de elevar a sua notoriedade. Ponha-as em prática na próxima reunião.



Fala com fluência; expressa com clareza opiniões, informação e os pontos-chave de um argumento; faz apresentações e fala em público com competência e confiança; responde com rapidez às necessidades de um público e às suas reações e feedback; transmite uma imagem de credibilidade.

^{NV} As classificações nas competências com estes símbolos foram calculadas com a contribuição de resultados nos testes de aptidões. Os símbolos indicam que testes foram incluídos. N: numérico. V: verbal.

- Tem propensão para se sentir moderadamente confiante quando faz apresentações orais formais.
- Pode algumas vezes utilizar a persuasão quando apresenta um argumento.
- Adapta com facilidade o seu estilo e a sua abordagem consoante a audiência.
- Revela que tem uma ligeira tendência para se sentir tenso antes de ocasiões importantes.
- Os seus resultados no teste de aptidão verbal situam-se muito abaixo da média. Isto pode ter um impacto negativo na clareza com que transmite informação verbal e estrutura os seus argumentos.
- Os seus resultados no teste de aptidão numérica situam-se abaixo da média. Isto pode reduzir a sua eficácia na apresentação de argumentos baseados em informação quantitativa ou estatística.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Se não se sente à vontade quando tem de lidar ou de fazer uma apresentação oral a pessoas ou a uma audiência com que não esteja familiarizado, force-se a si próprio e procure colocar-se neste tipo de situações. Comece por situações de baixo risco, e. g. em que tenha o apoio e o encorajamento de um colega. À medida que for ganhando confiança, aumente o nível de desafio, por exemplo, aceitando a responsabilidade por fazer uma apresentação a uma audiência menos familiar. Assegure-se de que tem tempo suficiente para se preparar e para ensaiar a sua intervenção.



Peça aos outros para lhe darem feedback sobre o nível de persuasão da sua comunicação oral. Da próxima vez que necessitar de convencer os outros acerca do seu ponto de vista, prepare os seus argumentos com antecedência e solicite a alguém em quem confie para o ajudar a praticar. Obtenha feedback sobre se as palavras que escolheu são apelativas e irão influenciar a audiência.



Procure desenvolver a sua consciência de quais as situações que lhe podem desencadear ansiedade. Pense em que circunstâncias esta 'energia nervosa' pode ser útil e quando pode ser contraproduziva (conduzindo a uma sensação de pânico ou de falta de controlo). Assegure-se, na medida do possível, de que não exige demasiado de si próprio e que apenas aceita fazer apresentações cujo desafio e exigência se situem a um nível que consiga gerir.



Assegure-se de que reserva tempo suficiente para a sua preparação, de modo a compreender todos os aspetos da informação que tem de comunicar. Comece por apresentar poucas ideias de cada vez. Depois, desafie-se a si mesmo para analisar e apresentar informação mais complexa, como forma de desenvolver as suas capacidades nesta área.



Certifique-se de que está familiarizado com qualquer informação numérica que necessite de interpretar e comunicar aos outros. Assegure-se de que a informação está num formato com que se sente à vontade e que tem tempo para a rever e compreender antes da apresentação. Considere verificar junto de outras pessoas da sua área se a sua compreensão e interpretação estão corretas. Não utilize nenhuma informação ou formatos de apresentação até que sejam claros para si.



Escreve de forma convincente; escreve com clareza, capacidade de síntese e correção; evita a utilização desnecessária de jargões ou de linguagem complicada; escreve de forma lógica e bem estruturada; estrutura a informação de modo a ir ao encontro das necessidades e do entendimento dos recetores das mensagens.

^v As classificações nas competências com estes símbolos foram calculadas com a contribuição de resultados nos testes de aptidões. Os símbolos indicam que testes foram incluídos. V: verbal.

- É pouco provável que avalie criticamente o conteúdo da informação escrita.
- É tão capaz como a maioria de ver a importância das teorias e dos conceitos abstratos para a produção de trabalho escrito.
- As suas respostas sugerem que é provável que produza documentos escritos algo desestruturados.
- Está tão inclinado a procurar compreender as necessidades da sua audiência quanto a maioria.
- Os seus resultados no teste de aptidão verbal situam-se muito abaixo da média. Pode sentir dificuldade em produzir documentos escritos bem estruturados e de elevada qualidade.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Quando produzir o próximo documento escrito importante, reserve tempo para o rever e certifique-se da sua relevância e correção lógica. Assegure-se de que verificou e cruzou a informação antes de distribuir o seu documento.



Reveja alguns dos relatórios ou documentos mais importantes que tenha recentemente produzido. Tenha em especial consideração como poderia ter feito uma análise mais alargada dos pontos de vista das pessoas potencialmente envolvidas ou interessadas no seu conteúdo. Da próxima vez que tiver de redigir um documento semelhante, procure incorporar estas aprendizagens. Faça igualmente questão de identificar os modelos teóricos relevantes para o seu contexto e de aplicá-los na elaboração desse seu relatório.



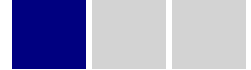
Quando elaborar um relatório, antes de escrever o que quer que seja, despenda algum tempo a identificar as principais questões envolvidas e os objetivos desse documento. Pense sobre a melhor forma de estruturar a informação, i. e., introdução, parágrafos com títulos claros ou organizados de acordo com os pontos essenciais, conclusões e recomendações. Leia em voz alta o relatório quando o tiver completado e, se possível, grave essa sua leitura, de modo a poder fazer uma revisão mais cuidada e uma autocrítica. Depois de ter apresentado o relatório, procure obter feedback sobre a sua estrutura, estilo e clareza.



Quando escrever uma carta ou um relatório, pense qual é a informação que o leitor quer e necessita saber. Reveja o seu trabalho para apagar qualquer informação irrelevante ou inapropriada e adicionar aquilo que esteja em falta.



Peça a outras pessoas para reverem os seus documentos e lhe darem sugestões construtivas para melhorar o seu estilo e a forma como trata os temas. Leia uma grande variedade de documentos sobre assuntos da sua área e preste atenção à estrutura e ao estilo utilizados, como modo de aperfeiçoar a sua abordagem.



Aplica conhecimentos especializados e técnicos muito específicos; utiliza a tecnologia para atingir objetivos de trabalho; alarga o conhecimento técnico e especializado importante para a função através do desenvolvimento profissional contínuo; mostra ter conhecimento dos diferentes departamentos e funções organizacionais.

^{DNV} As classificações nas competências com estes símbolos foram calculadas com a contribuição de resultados nos testes de aptidões. Os símbolos indicam que testes foram incluídos. D: diagramático/indutivo. N: numérico. V: verbal.

- Sente-se tão confortável como a maior parte das pessoas a trabalhar com teorias e conceitos abstratos.
- É improvável que avalie criticamente a informação técnica.
- Sente-se tão confortável a trabalhar com dados numéricos quanto a maioria.
- Os seus resultados no teste de aptidão verbal situam-se muito abaixo da média. Isto sugere que pode sentir dificuldade em compreender e avaliar a lógica de informação escrita.
- Os seus resultados no teste de aptidão numérica situam-se abaixo da média. Pode considerar desafiante utilizar conceitos numéricos no seu campo de atuação.
- Os seus resultados no teste de raciocínio indutivo situam-se muito abaixo da média. Pode considerar difícil lidar com questões conceptuais ou abstratas nas suas tarefas de trabalho.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Considere criar no trabalho grupos de discussão entre especialistas, em que questões importantes e assuntos da atualidade sejam revistos e discutidos mensal ou trimestralmente.



Identifique quaisquer áreas de conhecimento técnico e especializado, de atual ou futura importância, que sinta que podem ser cruciais para o seu sucesso profissional. Force-se a desafiar o conhecimento e os conceitos generalizadamente aceites nessa área. Recolha mais do que um ponto de vista, de modo a encorajar uma abordagem mais investigadora e indagadora, em vez de simplesmente aceitar as práticas correntes.



Se a sua área de conhecimento especializado requer que lide com dados numéricos e estatísticas, procure reservar tempo para desenvolver esta capacidade. Identifique um amigo ou um colega que esteja disposto a despende tempo para trabalhar este aspeto consigo e calendarize encontros regulares, de forma a aumentar continuamente as suas capacidades.



Faça uma assinatura de um jornal ou revista especializados na sua área profissional. Leia atentamente os artigos e tome notas sobre aquilo que retirou do que leu. Peça a um amigo ou a um colega para ler e lhe dar feedback sobre as suas notas.



Reveja o seu atual nível de conhecimento sobre números e estatística, e identifique quaisquer lacunas que sejam relevantes para a sua área de especialização. Estabeleça para si próprio a tarefa de pesquisar e estudar um desses temas. Mantenha uma chefia, ou um colega que o possa ajudar na compreensão do assunto, a par dos seus progressos.



Identifique um mentor na sua área de especialização. Calendarize reuniões regulares com essa pessoa com o objetivo de desenvolver uma melhor compreensão das questões conceptuais relevantes para o seu trabalho e de como aplicá-las.

Analisa dados numéricos e todas as outras fontes de informação, decompondo-os nas suas partes constituintes, padrões e relações; procura obter mais informações ou uma maior compreensão dos problemas; tira conclusões racionais com base na análise e nas informações disponíveis; mostra compreender como um assunto pode estar integrado num sistema mais vasto.

^{DNV} As classificações nas competências com estes símbolos foram calculadas com a contribuição de resultados nos testes de aptidões. Os símbolos indicam que testes foram incluídos. D: diagramático/indutivo. N: numérico. V: verbal.

- É pouco plausível que procure aprofundar e investigar a informação para detetar potenciais erros de análise.
- Tem tanta propensão para gostar de lidar com conceitos abstratos quanto a maioria das outras pessoas.
- Sente-se tão à vontade a analisar informação numérica quanto a maioria.
- Os seus resultados no teste de aptidão verbal situam-se muito abaixo da média. É provável que isto restrinja a sua análise e avaliação de informação verbal.
- Os seus resultados no teste de aptidão numérica situam-se abaixo da média. É provável que isto limite a sua análise e avaliação de dados numéricos.
- Os seus resultados no teste de raciocínio indutivo situam-se muito abaixo da média. Isto sugere que pode ser-lhe difícil identificar soluções para problemas pouco estruturados ou abstratos.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Pense num problema ou questão com que tenha tido de lidar no passado e sobre o qual descobriu mais tarde que deveria ter questionado ou posto à prova mais aprofundadamente a informação disponível. Reveja as consequências disto e foque-se depois nos seus atuais e futuros problemas de trabalho, atribuições e tarefas. Certifique-se de que o seu nível de análise crítica é suficiente para prevenir que isto aconteça de novo.



Quando da próxima vez considerar um problema, gaste algum tempo a pensar em todas as áreas relacionadas do seu departamento ou negócio em que essa questão pode ter impacto, assim como naquelas que serão afetadas de forma mais imediata. Peça a outras pessoas para falarem consigo acerca dos méritos da utilização de modelos de análise mais formais (e. g. SWOT) e experimente-os na próxima ocasião em que tiver oportunidade.



Analise que capacidades numéricas são requeridas na sua função e determine as suas necessidades de desenvolvimento. Obtenha livros que respondam a essas necessidades, de modo a assegurar-se de que compreende os conceitos essenciais para ter sucesso na sua posição atual.



Exponha-se a situações em que tenha de analisar criticamente informação. Leia um relatório sobre uma área de negócio com que não esteja familiarizado. Anote os pontos que considera que são chave e verifique-os com alguém que esteja à vontade com essa informação. Identifique as áreas onde possa ter interpretado mal a informação e volte a procurá-las no documento para compreender onde cometeu o erro.



Leia relatórios financeiros em jornais, analise quadros com informação numérica e pratique fazer cálculos e sintetizar a informação. Angarie o apoio de um colega ou chefia para verificar a sua compreensão e a sua exatidão.



Para melhorar a sua capacidade na área do raciocínio abstrato ou indutivo, exponha-se a situações em que haja uma grande quantidade de informação complexa e falte uma estruturação clara. Estipule para si mesmo a tarefa de identificar alguns temas e de estruturar o problema. Jogar jogos de estratégia, como o xadrez, pode também melhorar a sua capacidade para identificar soluções lógicas para problemas abstratos.

Aprende rapidamente novas tarefas e memoriza informação; mostra compreender rapidamente nova informação; reúne informação completa para apoiar a tomada de decisão; apoia uma atitude favorável à aprendizagem permanente na organização (por exemplo, aprende com os sucessos e os fracassos, e procura obter feedback de colaboradores e clientes).

^{DNV} As classificações nas competências com estes símbolos foram calculadas com a contribuição de resultados nos testes de aptidões. Os símbolos indicam que testes foram incluídos. D: diagramático/indutivo. N: numérico. V: verbal.

- É improvável que procure as potenciais limitações da nova informação quando a analisa.
- Está moderadamente interessado em aprendizagens que envolvam conceitos abstratos.
- É plausível que se sinta tão à vontade quanto a maioria nas tarefas de recolha de factos e números.
- Tem propensão para questionar as abordagens convencionais quando aprende novas tarefas ou quando lhe é apresentada nova informação.
- Os seus resultados no teste de aptidão verbal situam-se muito abaixo da média. Isto pode afetar negativamente a sua compreensão de nova informação.
- Os seus resultados no teste de aptidão numérica situam-se abaixo da média. Isto pode limitar a sua compreensão quando lhe são apresentados novos dados numéricos.
- Os seus resultados no teste de raciocínio indutivo situam-se muito abaixo da média. Pode, por isso, considerar desafiante compreender e memorizar informação abstrata ou conceptual.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Selecione (com a ajuda da sua chefia) um sistema, procedimento ou política de trabalho que necessite de ser avaliado. Procure informação que o auxilie a determinar a sua eficácia. Investigue todas as opções possíveis e faça as suas recomendações.



Reveja, com alguém que saiba que aprecia trabalhar com modelos conceptuais, uma questão estratégica atual ou recente com que a sua organização se tenha defrontado. Pergunte-lhe de que forma um modelo teórico ajudaria a enquadrar as opções estratégicas e a identificar as escolhas a fazer quanto às ações estratégicas.



Considere um problema ou questão com que tenha lidado recentemente. Em que medida identificou e considerou todas as fontes de informação factual e todos os dados com impacto na questão? Certifique-se de que uma gama mais alargada de informação é incluída nas suas futuras análises.



Memorizar informação requer que saiba e que compreenda os conceitos básicos que esta inclui. Peça a alguém para lhe mostrar como analisar rapidamente um documento, de modo a extrair apenas a informação chave que precisa de saber.



Reúna dados quantitativos e estatísticas relativos ao desempenho da sua organização e à situação atual desta. Como estão estes dados inter-relacionados? Faça uma lista exaustiva das influências, internas e externas, que podem ter impacto no desempenho corrente da sua empresa. Liste as inferências que pode fazer a partir desta informação e verifique a abrangência e a profundidade da sua compreensão da situação com a sua chefia.



Identifique um aspeto do seu trabalho que considere difícil de compreender mas que lhe interesse. Para tornar mais fácil entender e aprender sobre o assunto, leia tudo o que esteja relacionado com esse tópico. Discuta esse aspeto com os especialistas na matéria da sua organização.

Produz novas ideias, propostas ou explicações; concebe produtos ou 'designs' inovadores; desenvolve uma gama de soluções para os problemas.

DNV As classificações nas competências com estes símbolos foram calculadas com a contribuição de resultados nos testes de aptidões. Os símbolos indicam que testes foram incluídos. D: diagramático/indutivo. N: numérico. V: verbal.

- Tende a ver-se a si mesmo como alguém tão criativo como a maior parte dos outros.
- É provável que questione os métodos convencionais.
- Aprecia uma pequena quantidade de mudança na rotina de trabalho e gosta de alguma estabilidade.
- Vê alguma importância na aplicação de teorias à resolução de problemas.
- Os seus resultados no teste de aptidão verbal situam-se muito abaixo da média. Isto pode restringir a eficácia com que utiliza informação verbal para apoiar a inovação.
- Os seus resultados no teste de aptidão numérica situam-se abaixo da média. Isto pode reduzir a eficácia com que usa informação numérica para produzir soluções inovadoras.
- Os seus resultados no teste de raciocínio indutivo situam-se muito abaixo da média. Pode, por isso, considerar desafiante compreender e memorizar informação abstrata ou conceptual.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Identifique alguém conhecido que saiba que é particularmente bom no que toca a ter ideias. Fale com essa pessoa sobre como faz isso e veja se ela lhe pode dar algumas dicas que o ajudem a tornar-se mais criativo.



Passe em revista as áreas da sua vida que se tenham tornado restringidas por hábitos, e. g. a forma como trabalha com um colega, como organiza a sua agenda de trabalho, o que faz aos fins de semana. Experimente novos modos de lidar com cada um destes aspetos.



Quando trabalhar com uma nova ideia ou um novo processo, considere elaborar um 'mapa' de todas as pessoas potencialmente afetadas ou interessadas no seu conteúdo, para garantir que contempla uma visão suficientemente alargada sobre o assunto. Quando tiver terminado o primeiro esboço do seu documento, peça o feedback de alguém que saiba que faz uma abordagem conceptual aos problemas e introduza alterações de acordo com as sugestões desta pessoa.



Desafie a sua abordagem habitual e os seus pontos de vista identificando artigos de jornais ou estudos que estejam relacionados com a sua área de trabalho ou de negócio. Despenda tempo a absorver a informação e a tomar notas sobre os méritos de qualquer nova abordagem ou inovação mencionadas. Obtenha feedback sobre a sua análise por parte de um par ou de um gestor, e trabalhe com estes para analisar que iniciativas similares podem ser implementadas na sua equipa.



Assegure-se de que está familiarizado com qualquer informação numérica de que possa precisar para o seu tipo específico de trabalho. Garanta que compreende claramente os conceitos básicos que necessita aplicar. Considere verificar a sua compreensão e a sua interpretação junto de outras pessoas da sua área, ao apresentar-lhes soluções inovadoras para um problema existente.



Identifique uma pessoa que trabalhe bem com questões conceituais quando produz novas ideias. Peça-lhe para lhe explicar como faz e experimente essas técnicas quando fizer um 'brainstorming'. Estabeleça como alvo aumentar a amplitude e o número de soluções que tipicamente costuma sugerir.



Trabalha estrategicamente para atingir os objetivos da organização; define e desenvolve estratégias; identifica e desenvolve visões positivas e cativantes sobre o potencial da organização para o futuro; mantém-se atento(a) a um vasto leque de assuntos relacionados com a organização.

^{DNV} As classificações nas competências com estes símbolos foram calculadas com a contribuição de resultados nos testes de aptidões. Os símbolos indicam que testes foram incluídos. D: diagramático/indutivo. N: numérico. V: verbal.

- Tem mais inclinação para adotar uma visão de curto do que longo prazo quando desenvolve uma estratégia.
- Tem tanta inclinação quanto a maioria para reconhecer a relevância de pensar em termos conceptuais quando desenvolve estratégias.
- É provável que se foque no quadro geral e não no detalhe.
- É possível que questione as abordagens convencionais quando cria uma visão.
- Os seus resultados no teste de aptidão verbal situam-se muito abaixo da média. Isto pode ter um impacto negativo na sua capacidade para desenvolver políticas e estratégias.
- Os seus resultados no teste de aptidão numérica situam-se abaixo da média. Isto indica que pode sentir alguma dificuldade quando faz inferências a partir de dados numéricos.
- Os seus resultados no teste de raciocínio indutivo situam-se muito abaixo da média. Isto pode dificultar a sua capacidade para raciocinar sobre problemas conceptuais ou abstratos.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:

Prepare um relatório sucinto ou uma apresentação para os seus colegas sobre as questões chave que o seu departamento ou a sua organização enfrentam. Assegure-se de que o seu pensamento se orienta para o futuro, de modo a focar-se mais nas implicações dessas questões a longo do que a curto prazo.



Selecione qualquer artigo de revista ou de jornal de negócios que seja relevante e discuta-o com um amigo que considere ser um pensador conceptual. Foque-se no modo como essa pessoa encaminha a discussão: que tipo de questões ou de áreas são consideradas?



Leia e discuta artigos sobre negócios, economia e gestão publicados em jornais e revistas de referência. Determine como pode usar essa informação para desenvolver estratégias relevantes para o seu departamento.



Estude os números e as estatísticas disponíveis sobre a sua empresa ou departamento. Que conclusões pode tirar ou que inferências pode fazer a partir dessa informação? Preste atenção às implicações estratégicas dessas inferências. Discuta-as com uma chefia ou um colega.



Vá a uma livraria ou a uma biblioteca e escolha um ou dois livros para ler acerca de como desenvolver uma perspetiva estratégica. Pode usar também a Internet para procurar exemplos de estratégias bem formuladas.

Estabelece objetivos claros; planeia com bastante antecedência atividades e projetos, tendo em conta as possíveis alterações das circunstâncias; identifica e organiza os recursos necessários à realização das tarefas; gere o tempo com eficácia; controla o desempenho tendo em vista o cumprimento de metas e prazos estabelecidos.

- Tem alguma predisposição para se focar no imediato em vez de no longo prazo.
- Pode nem sempre gostar de gerir os outros.
- Quando planeia, pode estar um pouco menos focado nos detalhes do que os seus pares.
- Indica que dá uma prioridade muito baixa a controlar os planos em termos de cumprimento dos prazos.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Assegure-se de que compreende os planos a longo prazo para o seu departamento ou área. Fale com a sua chefia acerca dessas metas e do seu impacto nos objetivos de negócio mais alargados e, também, nos seus planos pessoais e responsabilidades de trabalho. Quando planear o seu trabalho no dia a dia, garanta que tem em consideração o efeito que alcançar os objetivos de curto prazo tem sobre os objetivos e resultados a longo prazo desejáveis para a sua área.



Envolve-se em grupos ou projetos de trabalho em que tenha de trabalhar lado a lado com outros gestores, de outras áreas. Centre-se nos procedimentos que estes gestores utilizam para acompanhar e controlar o desempenho dos colaboradores e os resultados obtidos pelos seus departamentos. Avalie a sua aplicabilidade à sua própria função.



Quando planear um trabalho, pense cuidadosamente acerca dos seus objetivos para identificar todas as etapas que necessita incluir no seu plano. Escreva as atividades que é preciso que sejam realizadas para que o seu plano se concretize e estabeleça os pontos de controlo requeridos. Certifique-se de que inclui detalhes especificando o que deve acontecer em cada etapa.



Pense em como pessoalmente pode ter dado uma prioridade mais baixa aos prazos do que era necessário. Comprometa-se explicitamente a assumir a responsabilidade por controlar e verificar o cumprimento dos prazos no futuro. Considere se existem sistemas ou procedimentos de controlo que possa utilizar para o auxiliar a garantir que os objetivos são atingidos.

6.2 APRESENTAR RESULTADOS E CORRESPONDER ÀS EXPECTATIVAS DOS

Potencial necessidade de desenvolvimento



Centra-se na satisfação das necessidades dos clientes; estabelece padrões elevados para a qualidade e a quantidade; controla e mantém a qualidade e a produtividade; executa o seu trabalho de forma sistemática, metódica e ordenada; atinge sistematicamente os objetivos estabelecidos para os projetos.

- Revela que é muito provável que encare os prazos como flexíveis e que está disposto a deixar tarefas por completar.
- Pode nem sempre adotar uma abordagem metódica e organizada.
- Descreve-se como algo preparado para quebrar as regras e os procedimentos.
- É pouco plausível que estabeleça objetivos exigentes para si e para os outros.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Com a ajuda da sua chefia, reveja um projeto em que não tenha conseguido ou tenha optado por não cumprir um prazo acordado. Identifique quais as causas disto e depois olhe para a frente, para detetar obstáculos semelhantes em projetos em curso.



Compare os estilos de trabalho dos seus colegas com o seu e determine quem segue um método de trabalho mais estruturado. Pondere e decida se sente que seguir uma abordagem mais sistemática e metódica aumentará a qualidade do seu trabalho.



Examine os padrões de qualidade que foram implementados na sua organização. São aplicados em toda a organização? A sua equipa e você mesmo estão no geral familiarizados e a cumprir esses padrões?



Fixe para si próprio metas exigentes, semanais ou mensais, para ir ao encontro das expectativas dos clientes ou alcançar resultados. Mantenha um registo diário das dificuldades com que se depara e de como tenciona lidar ou lidou com elas. Reveja os seus progressos regularmente.

Segue as instruções que recebe de outros sem contestar desnecessariamente a sua autoridade; segue procedimentos e políticas; respeita o planeamento do trabalho; é pontual na chegada ao trabalho e a reuniões; mostra adesão à organização; cumpre as obrigações legais e as regras de segurança exigidas pela função.

^{DNV} As classificações nas competências com estes símbolos foram calculadas com a contribuição de resultados nos testes de aptidões. Os símbolos indicam que testes foram incluídos. D: diagramático/indutivo. N: numérico. V: verbal.

- Prefere não se sentir limitado por regras e procedimentos.
- Tende a atribuir uma prioridade muito baixa ao cumprimento dos prazos acordados.
- Vê-se como alguém que possui pontos de vista fortes e que pode desafiar as instruções recebidas dos outros.
- Os seus resultados no teste de aptidão verbal situam-se muito abaixo da média. Isto significa que pode experimentar dificuldade na compreensão de regras e instruções escritas.
- Os seus resultados no teste de aptidão numérica situam-se abaixo da média. Isto tem impacto na eficácia com que compreende e trabalha com processos envolvendo informação numérica.
- Os seus resultados no teste de raciocínio indutivo situam-se muito abaixo da média. Isto indica que pode achar desafiante seguir instruções complexas.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Despenda o tempo que for necessário de modo a compreender as políticas, regras, regulamentos e padrões organizacionais relevantes para o seu departamento. Pense acerca de uma ocasião em que não tenha aderido a essas políticas. Quais foram as consequências? Passe em revista a sua abordagem ao trabalho para se certificar que toma essas políticas em consideração. Se sentir que algumas delas são redundantes, identifique formas legítimas de expor as suas objeções ou preocupações.



Avalie o grau em que tende a aderir ao cumprimento de prazos e a conduzir as atividades até ao fim. Existiram situações em que não cumpriu o prometido? Porquê? Liste as medidas que poderia ter tomado para o ajudar a satisfazer os prazos e completar as tarefas a tempo.



Pense acerca da sua abertura a seguir diretrizes e procedimentos traçados por outros. Identifique uma circunstância em que não tenha respondido positivamente a ser dirigido. Pondere sobre o que pode fazer de diferente para minimizar os riscos para o negócio.



Despenda tempo a familiarizar-se com os documentos sobre políticas e procedimentos do seu departamento. Existe alguém na sua equipa que possa consultar se necessitar de ajuda para compreender o que é esperado de si? Escreva algumas perguntas que possa fazer, de modo a perceber e clarificar melhor a informação.



Faça uma lista dos processos e procedimentos existentes no seu departamento que incluam informação numérica que considere difícil de entender. Peça à sua chefia que passe essa lista em revista consigo e que lhe explique a razão de ser desses procedimentos e políticas e como aplicá-los.



Com a ajuda da sua chefia, reveja a execução diária das suas tarefas. Desdobre estas tarefas em unidades mais pequenas e faça uma lista das instruções e dos procedimentos que têm de ser seguidos. Assegure-se de que compreende cada um destes procedimentos e instruções.



Adapta-se às alterações que ocorrem no meio; tolera a ambiguidade; aceita ideias novas e iniciativas que implicam mudança; ajusta o estilo de relacionamento para corresponder às exigências de pessoas e situações diversas; interessa-se por novas experiências.

- É provável que adapte o seu estilo interpessoal de acordo com as situações.
- Refere que gosta de alguma variedade e de novas experiências, equilibradas com atividades mais rotineiras.
- É provável que se sinta à vontade a lidar com novas abordagens e novos métodos de trabalho.
- É possível que procure perceber que diferenças existem entre os motivos e os comportamentos das várias pessoas tanto quanto a maioria.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Foque-se numa mudança ou nova experiência que decidiu não realizar ou em que decidiu não participar e agora está arrependido dessa decisão. Quais teriam sido as vantagens e benefícios de ter feito essa mudança ou de ter passado por essa experiência? Quais foram as consequências de não ter mudado ou de não ter participado? Como se sente acerca disto?



Pense sobre as suas motivações e prováveis reações a diversos cenários. Em que diferem das motivações e reações das pessoas à sua volta? Faça um esforço para descobrir as principais motivações das diferentes pessoas da sua equipa. Determine como pode usar esta informação para adaptar o seu estilo de comportamento e retirar o máximo das suas interações com essas pessoas.



Mantém uma visão positiva no trabalho; mantém-se produtivo(a) em ambiente de grande pressão; mantém o controlo emocional em situações difíceis; aceita bem as críticas que lhe são feitas e aprende com elas; mantém um equilíbrio entre as exigências do trabalho e da sua vida pessoal

- Descreve-se como alguém que consegue lidar com um certo nível de criticismo sem ficar a repisar nisso durante muito tempo.
- É-lhe algo fácil desligar das pressões do trabalho.
- Considera difícil manter uma visão positiva do futuro.
- Tem propensão para expressar algo abertamente as suas emoções.

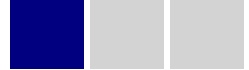
Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Recue até à última grande mudança com que teve de lidar no trabalho. Em que medida a encarou como positiva e as coisas correram bem? Reflita sobre a maneira como tende a transmitir sentimentos com alguma carga negativa face a sugestões ou mudanças. Faça um esforço para, pelo menos, parecer mais positivo do que provavelmente se sente de início - irá descobrir que, com frequência, isto o vai ajudar a tornar-se realmente mais positivo no médio ou no longo prazo.



Treine o controlo emocional. Pense em algumas frases ou palavras que possa recordar quando experimentar emoções negativas. Deixe aqueles que o rodeiam saber que está a trabalhar esta competência e peça-lhes para lhe darem feedback relativamente ao grau de sucesso que está a obter.



Aceita e procura alcançar objetivos difíceis com entusiasmo; trabalha muito e excede o horário normal de trabalho quando é necessário; procura progredir para funções de responsabilidade e influência acrescidas; identifica as suas próprias necessidades de desenvolvimento e aproveita as oportunidades de formação e de desenvolvimento que lhe são oferecidas.

- Descreve-se como mais interessado em estabelecer objetivos realistas e atingíveis do que em estabelecer objetivos muito desafiantes.
- Sente-se tão confortável a trabalhar de acordo com uma agenda exigente quanto a maioria.
- É de esperar que se sinta tão à vontade em situações competitivas quanto a maioria.
- Prefere adotar uma perspetiva de curto prazo em detrimento de uma perspetiva estratégica, no que se refere ao seu próprio desenvolvimento.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Examine os objetivos 'difíceis de atingir' com a sua chefia. Encontre formas de os alcançar mais eficazmente. Poderá aplicar as mesmas técnicas que usa para chegar aos resultados 'facilmente alcançáveis'? Liste esses objetivos pela ordem por que gostaria de os obter. Procure ordená-los por nível de dificuldade, já que o sucesso gera confiança para realizar as tarefas seguintes.



Identifique aquelas situações em que se sentiu mais enérgico e preparado para assumir cargas elevadas de trabalho. Como pode encontrar outras oportunidades semelhantes? Se sentir que tem mais energia numa altura particular do dia, procure planear o seu dia de trabalho de modo a dedicar-se às tarefas mais exigentes nesse período.



Detete em que situações mostrou mais vigor e empenho no passado. Quais foram as condições importantes nessas situações para se comportar assim? Consegue identificar uma forma de incorporar esse ou esses fatores no seu trabalho atual?



Liste os seus objetivos de trabalho dividindo-os em três níveis: curto, médio e longo prazo. Fale mais detalhadamente sobre os objetivos de médio e de longo prazo com a sua chefia e garanta que lhes dá suficiente prioridade nas suas atividades e decisões.



Mantém-se atualizado(a) relativamente à concorrência e às tendências de mercado; deteta oportunidades de negócio para a organização; mantém-se informado(a) sobre os desenvolvimentos na estrutura e política organizacionais; mostra sensibilidade às questões financeiras; mantém o controlo sobre os custos e pensa em termos de lucro, perdas e valor acrescentado.

^N As classificações nas competências com estes símbolos foram calculadas com a contribuição de resultados nos testes de aptidões. Os símbolos indicam que testes foram incluídos. N: numérico.

- Sente-se tão confortável como a maioria em relação aos aspetos competitivos das situações comerciais.
- É improvável que se sinta motivado por objetivos financeiros exigentes.
- O trabalho com informação financeira é-lhe tão agradável quanto o é para a maioria.
- Os seus resultados no teste de aptidão numérica situam-se abaixo da média. Isto pode diminuir a eficácia com que interpreta e utiliza informação numérica complexa relacionada com os negócios.

Possíveis atividades de desenvolvimento para serem debatidas:



Peça a um especialista em informação sobre a concorrência e sobre as tendências de mercado, da sua organização, para lhe dar conhecimento dos e-mails e 'newsletters' mais relevantes relacionados com o mercado e os concorrentes. Prepare um relatório sucinto ou uma apresentação para a sua chefia ou equipa acerca dos produtos e da estratégia dos vossos mais fortes rivais. O que pode a sua empresa fazer para lhes ganhar negócios?



Reconheça a sua preferência por objetivos atingíveis. Quando da próxima vez se confrontar com uma meta desafiante, não fuja dela mas desdobre-a em etapas mais pequenas e comprometa-se a alcançar uma parte de cada vez.



Recorra ao seu departamento financeiro ou a pessoas suas conhecidas que sejam especialistas em finanças para o ajudarem a compreender os conceitos ou técnicas básicas, e. g. balanços, depreciação, principais rácios, margens, liquidez, etc.



Identifique um colega ou um gestor que saiba que é eficiente a interpretar informação numérica. Analise a interpretação que esta pessoa faz dos dados financeiros e discuta com ela as conclusões a que chegou. Analise e interprete relatórios de perdas e ganhos e outros documentos contabilísticos elaborados pelo departamento financeiro da sua empresa. Peça a um colega para verificar a sua interpretação.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL: Sample Candidate

Competência	Objetivo de desenvolvimento	Atividade de desenvolvimento	Apoio necessário	Prazos	Processo de revisão

TESTES DE APTIDÕES E COMPETÊNCIAS

A relação entre as competências da UCF e os testes de aptidões é mostrada no quadro abaixo.

Para algumas competências, diversos testes de aptidões podem ser relevantes. No entanto, isto não significa que todos esses testes de aptidões necessitem de ser aplicados. A escolha dos testes de aptidões deve basear-se na compreensão das **exigências da função** (por favor, consulte uma pessoa qualificada da sua organização para obter mais orientação, se necessário). As previsões do potencial nas competências mantêm-se robustas se for utilizado apenas o OPQ ou utilizados o OPQ e um ou dois testes de aptidões.

Competência	Diagramático / Indutivo	Númérico	Verbal	Raciocínio dedutivo
1.1 Decidir e Iniciar a Ação				
1.2 Liderar e Supervisionar				
2.1 Trabalhar com Pessoas				
2.2 Aderir a Princípios e Valores ¹				
3.1 Relacionar-se e Trabalhar em Rede				
3.2 Persuadir e Influenciar				
3.3 Apresentar e Comunicar Informação		✓	✓	●
4.1 Escrever e Redigir Relatórios			✓	●
4.2 Aplicar Conhecimentos Especializados e Utilizar a Tecnologia	✓	✓	✓	●
4.3 Analisar	✓	✓	✓	●
5.1 Aprender e Investigar	✓	✓	✓	●
5.2 Criar e Inovar	✓	✓	✓	●
5.3 Formular Estratégias e Conceitos	✓	✓	✓	●
6.1 Planear e Organizar				
6.2 Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas dos				
6.3 Cumprir Instruções e Procedimentos	✓	✓	✓	●
7.1 Adaptar-se e Responder à Mudança				
7.2 Lidar com a Pressão e as Contrariedades				
8.1 Alcançar Objectivos Profissionais				
8.2 Ser Empreendedor(a) e Ter Orientação Comercial		✓		

Legenda

✓: O teste de aptidão é relevante para a competência, foi realizado e está incluído na avaliação

●: O teste de aptidão é relevante para a competência mas não foi realizado e não está incluído na avaliação

[Sombreado a cinzento]: Não existem testes de aptidões relevantes para esta competência

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

Este relatório baseia-se nas seguintes fontes de informação sobre Sample Candidate:

Questionário / Teste de Aptidão	Grupo de Comparação
OPQ32r Russian v1 (Std Inst)	OPQ32r Russo População Geral 2012 (INT)
Licenciado/Universidade Raciocínio Verbal RUS	General Population 2006
Licenciado/Universidade Raciocínio Numérico RUS	General Population 2006
Licenciado/Universidade Raciocínio Indutivo RUS	General Population 2007

SECÇÃO DE DADOS PESSOAIS

Nome	Sample Candidate
Dados do Candidato	RP1=5, RP2=4, RP3=4, RP4=8, RP5=5, RP6=5, RP7=5, RP8=4, RP9=4, RP10=3, TS1=5, TS2=3, TS3=5, TS4=3, TS5=5, TS6=5, TS7=6, TS8=8, TS9=4, TS10=4, TS11=2, TS12=4, FE1=7, FE2=7, FE3=7, FE4=3, FE5=4, FE6=4, FE7=5, FE8=6, FE9=3, FE10=4, CNS=1 N=Sten 3/7 %ile V=Sten 1/1 %ile D=Sten 2/3 %ile
Relatório	The UCF Development Action Planner Version Number: 1.1 ^{RE}

SOBRE O RELATÓRIO

Este relatório foi elaborado pelo Online Assessment System da SHL. Inclui informação sobre o Inventário de Comportamentos Profissionais® (OPQ32). Este inventário só pode ser utilizado por pessoas formadas para a sua utilização e interpretação.

O relatório aqui apresentado foi elaborado a partir dos resultados de um inventário respondido por uma pessoa e reflecte fundamentalmente as respostas dadas pelo(a) próprio(a). Devem ser tomadas em consideração as limitações inerentes a todos os questionários de auto-avaliação ao fazer-se a interpretação destes resultados.

Este relatório foi elaborado por um sistema electrónico e o utilizador do programa pode introduzir alterações e acrescentar informações ao texto elaborado automaticamente.

O SHL Global Management Limited e seus associados não podem garantir que o conteúdo corresponde exclusivamente ao texto elaborado automaticamente. Não podemos aceitar qualquer responsabilidade pelas consequências da utilização deste relatório e isto inclui responsabilidade de qualquer tipo (incluindo negligência) pelos seus conteúdos.

www.shl.com

© 2018 SHL e/ou seus afiliados. Todos os direitos reservados. SHL e OPQ são marcas registradas no Reino Unido e em outros países.

Este relatório foi produzido pela SHL para utilização pelos seus clientes e o seu conteúdo é propriedade intelectual da SHL. Como tal, a SHL permite ao cliente a reprodução, distribuição, correcção e arquivo deste relatório apenas para uso interno e não comercial. Todos os outros direitos da SHL são reservados.