

OPQ

Relatório de Liderança



Nome

Sample Candidate

Data

19 Setembro 2018

INTRODUÇÃO

A estrutura de competências de liderança utilizada neste relatório diferencia liderança e gestão em termos da reconhecida distinção entre estilos transacional e transformacional.

Este relatório faz uma estimativa do potencial do respondente, utilizando predições provenientes de investigações, com base nas respostas que este(esta) deu ao Inventário de Comportamentos Profissionais - OPQ32.

Durante o feedback, explore com o respondente como este ou esta tem utilizado os seus pontos fortes e ultrapassado os desafios que tem encontrado na busca do sucesso. Uma compreensão mais profunda dos atributos pessoais do respondente ajudará a identificar o seu ajustamento a diferentes papéis de liderança e as abordagens mais apropriadas para continuar a construir as suas capacidades de liderança.

Modelo de Liderança da SHL

O Modelo de Liderança da SHL cobre quatro funções críticas para a eficácia na liderança em qualquer organização. Cada uma destas quatro funções de liderança pode ser considerada em termos do foco na gestão ou do foco na liderança.

- **A Gestão (foco transacional)** está centrada na manutenção do sistema a funcionar eficazmente e em fornecer um desempenho de confiança relativamente a objetivos específicos.
- **A Liderança (foco transformacional)** está centrada em criar, desenvolver ou mudar a direção em que o sistema está a caminhar, e em inspirar tanto as pessoas como a organização de modo a alcançarem resultados além das expectativas.

Cada função de liderança está associada com duas competências, com base nos Oito Grandes Fatores da Estrutura Universal de Competências da SHL. Uma das competências é mais relevante para o foco na gestão e a outra para o foco na liderança.

		Competências	
Funções de Liderança	Definição	Foco na Gestão (Transacional)	Foco na Liderança (Transformacional)
Desenvolver a Visão	Isto envolve a análise crítica da atual situação e a geração de ideias para progredir (Estratégia).	Analisar & Interpretar <i>Analisar informação complexa e utilizar conhecimentos especializados.</i>	Criar & Conceptualizar <i>Produzir ideias novas e pensar estrategicamente.</i>
Partilhar os Objetivos	Isto envolve comunicar de forma persuasiva a visão aos outros, assim como adaptar-se pessoalmente às mudanças que a nova estratégia traz consigo (Comunicação).	Adaptar-se & Tolerar <i>Responder e adaptar-se bem à mudança e à pressão.</i>	Interagir & Apresentar <i>Persuadir, influenciar e comunicar com os outros.</i>
Conquistar o Apoio	Isto envolve conquistar o apoio das outras pessoas e responsabilizá-las por implementarem as ações necessárias para concretizar a estratégia (Pessoas).	Apoiar & Cooperar <i>Apoiar os outros e trabalhar eficazmente com pessoas.</i>	Liderar & Decidir <i>Iniciar a ação, dar orientações e assumir a responsabilidade.</i>
Concretizar o Sucesso	Isto envolve utilizar eficiência operacional e perícia comercial para implementar a estratégia (Operações).	Organizar & Executar <i>Planear, trabalhar de um modo organizado e focar-se em apresentar trabalho.</i>	Empreender & Realizar <i>Focar-se em resultados e em alcançar objetivos.</i>

SÍNTESE

Este relatório é composto por três secções principais.

A **Síntese** proporciona, num relance, uma panorâmica geral do estilo do respondente na globalidade e em cada uma das funções de liderança. Isto é resumido no quadro abaixo.

A secção **Potencial de Liderança Detalhado** destina-se aos Utilizadores Credenciados em OPQ e proporciona informação mais pormenorizada sobre o estilo preferido em termos globais e nas quatro funções de liderança.

A **Síntese do Potencial de Liderança** no final deste relatório foi concebida para ser dada diretamente à pessoa que respondeu ao OPQ, idealmente enquanto parte de uma sessão de feedback.

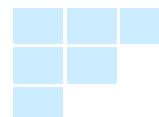
Funções de Liderança	Transaccional			Transformacional			Estilo Preferido de Liderança:
	Menos		Mais	Menos		Mais	
GLOBAL	GESTÃO <i>Apresentar um desempenho de confiança e atingir os objetivos operacionais.</i>			LIDERANÇA <i>Inspirar as pessoas e a organização a tornarem-se pró-ativas e a alcançarem resultados além das expectativas.</i>			Colaborador/Gestor
Desenvolver a Visão	Analisar & Interpretar <i>Analisar informação complexa e utilizar conhecimentos especializados.</i>			Criar & Conceptualizar <i>Produzir ideias novas e pensar estrategicamente.</i>			Mistura Equilibrada de Criar e Analisar
Partilhar os Objetivos	Adaptar-se & Tolerar <i>Responder e adaptar-se bem à mudança e à pressão.</i>			Interagir & Apresentar <i>Persuadir, influenciar e comunicar com os outros.</i>			Defensor da Estabilidade
Conquistar o Apoio	Apoiar & Cooperar <i>Apoiar os outros e trabalhar eficazmente com pessoas.</i>			Liderar & Decidir <i>Iniciar a ação, dar orientações e assumir a responsabilidade.</i>			Individualista
Concretizar o Sucesso	Organizar & Executar <i>Planear, trabalhar de um modo organizado e focar-se em apresentar trabalho.</i>			Empreender & Realizar <i>Focar-se em resultados e em alcançar objetivos.</i>			Condutor do Negócio/Implementador

Interpretação dos símbolos nas competências

Este é um estilo muito preferido, é provável que esta competência seja um ponto forte.

Este é um estilo moderadamente preferido, esta competência pode ser um ponto forte mediano.

Este é um estilo menos preferido, é pouco provável que esta competência seja um ponto forte.



POTENCIAL DE LIDERANÇA EM DETALHE

Global: Foco na Gestão vs. Foco na Liderança

Os detalhes sobre o estilo global de liderança do participante são apresentados abaixo.

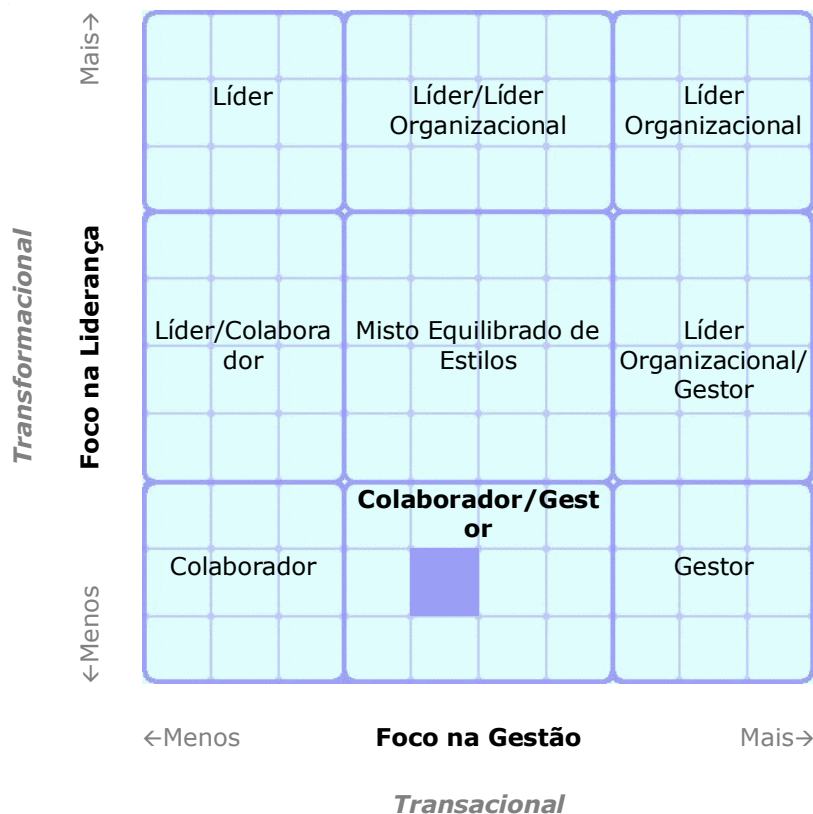
O texto: descreve comportamentos típicos do estilo de liderança preferido pelo respondente. *O gráfico:* mostra o foco transacional (gestão) no eixo horizontal e o foco transformacional (liderança) no eixo vertical. O estilo preferido do participante está assinalado e indicado por um **quadrado colorido** no quadriculado. *As dimensões do OPQ:* são mostradas na página seguinte, oferecendo uma compreensão mais aprofundada das preferências comportamentais do participante. O mesmo formato é seguido para cada um dos quatro estilos de liderança.

Nota Importante: o texto baseia-se no estilo de liderança preferido pelo respondente numa dada função de liderança. Reflete os comportamentos/situações típicas para esse estilo. Use a informação sobre as preferências comportamentais do respondente provenientes do OPQ, para criar uma interpretação e uma compreensão mais completa de como esta informação se aplica ao participante.

Estilo Preferido de Liderança: Colaborador/Gestor

É provável que as pessoas que combinam a perícia técnica com um estilo de gestão mais transacional sejam eficazes a conduzir iniciativas do grupo de trabalho alinhadas com a sua área de competência. É menos plausível que manifestem facilmente as competências transformacionais de inovação e de dinamização.

Os Colaboradores/Gestores mostram o seu melhor: <ul style="list-style-type: none">• Quando responsáveis por assegurar uma prestação eficaz.• Em ambientes relativamente estáveis.• Quando é necessária uma abordagem técnica.• Quando podem apoiar os outros durante os processos de mudança.	Os Colaboradores/Gestores podem considerar desafiante: <ul style="list-style-type: none">• Ambientes dinâmicos e inovadores.• Papéis profissionais que requerem um foco estratégico.• Terem de alcançar objetivos desafiantes.• Situações em que têm de assumir um papel de liderança de estilo diretivo.
---	---



Global: Foco na Gestão vs. Foco na Liderança

Foco na Gestão (Transaccional)

Apresenta um desempenho de confiança e alcança os objetivos operacionais.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5					+					

As competências relacionadas são:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Aplica o pensamento prático à resolução de problemas. Pouco inclinado para a análise quantitativa, é mais provável que siga a intuição.					+					
3	Considera complicado adaptar-se à mudança e responder efetivamente a esta. Pode achar difícil lidar eficazmente com as pressões associadas à mudança.		+								
2	Foca-se mais nas tarefas do que nas pessoas. Pode sentir-se desconfortável quando lida com as questões pessoais dos outros.	+									
8	Prefere trabalhar com flexibilidade, explorando e tratando das questões à medida que surgem. Pode considerar desagradável e restritivo ter de adotar uma atuação regida por processos e procedimentos.							+			

Foco na Liderança (Transformacional)

Inspira tanto as pessoas como a organização a conseguirem ser pró-ativas e a atingirem resultados para além das expectativas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2		+								

As competências relacionadas são:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Tende a aplicar abordagens experimentadas e testadas. Apoiar o "status quo".					+					
1	Valoriza o tempo disponível para pensar e para a reflexão pessoal. Tende a ser socialmente reservado e pode não gostar de falar em público.	+									
1	Geralmente sente-se confortável a receber diretivas dos outros. Tem propensão para evitar situações que exijam envolvimento pessoal ativo na liderança.	+									
6	Retira satisfação do facto de participar nas atividades e é menos impulsionado pela competição ou pela necessidade de reconhecimento e de sucesso pessoal.						+				

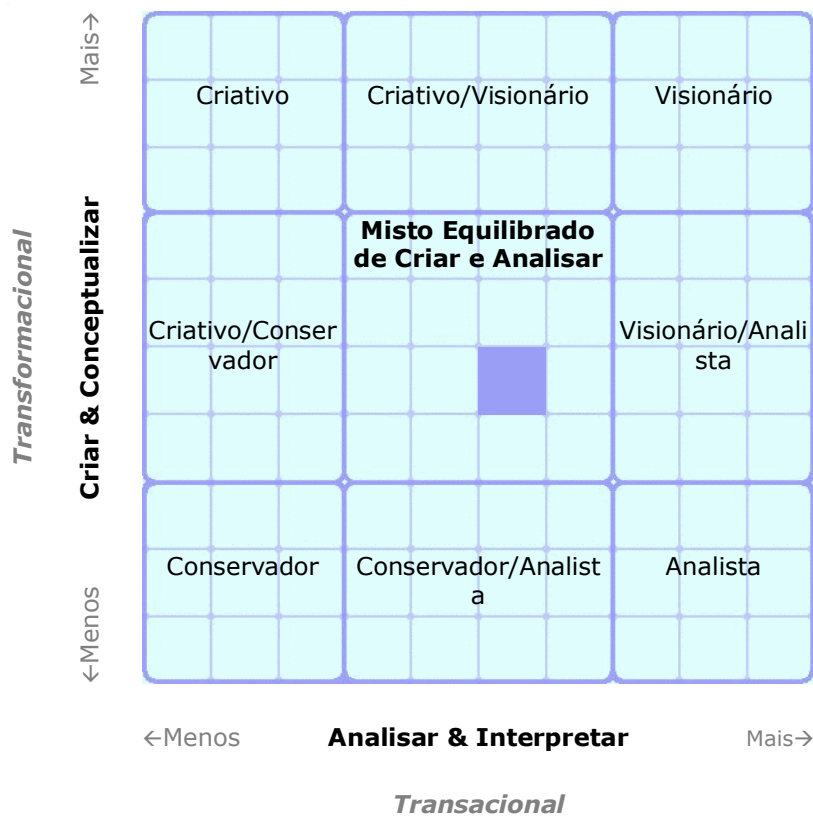
Desenvolver a Visão

A análise crítica da situação corrente e a geração de ideias de modo a progredir são as primeiras etapas para a mudança organizacional. Os líderes necessitam de analisar os factos e identificar as áreas com maior necessidade de mudança. Também necessitam de estabelecer a missão, desenvolver uma visão apelativa e convincente do futuro, e delinear a estratégia que fará com que tudo isto seja alcançado.

Estilo Preferido de Liderança: Mistura Equilibrada de Criar e Analisar

As pessoas que manifestam um misto equilibrado de estilos adotam tipicamente uma abordagem flexível na geração de novas possibilidades. Irão equilibrar uma perspetiva analítica com as lições aprendidas com a experiência prática, e sentem-se à vontade a alternar entre abordagens novas e abordagens mais testadas.

<p>Pessoas com uma mistura equilibrada de Criar e Analisar mostram o seu melhor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quando têm alguma oportunidade para realizar análises críticas. • Em papéis profissionais em que podem ser introduzidas mudanças incrementais no rumo estratégico. • Quando é possível usar as ideias dos outros como base para mais inovação. 	<p>As pessoas com uma mistura equilibrada de Criar e Analisar podem considerar desafiante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funções que requerem com frequência uma análise crítica aprofundada da informação. • Organizações em que a estratégia necessita de sofrer uma mudança radical. • Situações que requerem um pensamento altamente criativo.
--	---



Desenvolver a Visão

Foco Transaccional

Analisar & Interpretar

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6	Aplica o pensamento prático à resolução de problemas. Pouco inclinado para a análise quantitativa, é mais provável que siga a intuição. +	Mostra indícios de possuir um pensamento analítico claro. Vai ao cerne de problemas e questões complexas. Aplica eficazmente o seu conhecimento especializado e rapidamente adere a novas tecnologias. Pode ter alguma inclinação para analisar as situações em demasia.
---	---	-------------------	--

As escalas do OPQ relacionadas:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5	prefere trabalhar com base em sentimentos e em opiniões em vez de factos e números, evita a utilização de dados estatísticos	Calculador(a) . . . +	gosta de trabalhar com números e de analisar informação estatística, apoia as decisões em factos e números
8	não se preocupa com potenciais dificuldades, não gosta de analisar criticamente a informação, raramente procura erros ou falhas	Crítico(a) + .	avalia criticamente a informação, procura potenciais dificuldades, foca-se nos erros
6	prefere a prática à teoria, não gosta de lidar com conceitos abstratos	Conceptual¹ +	interessado(a) em teorias, gosta de discutir conceitos abstratos

Foco Transformacional

Criar & Conceptualizar

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5	Trabalha mais eficazmente em situações que exigem a aplicação de formas de trabalhar e métodos bem estabelecidos. Tende a utilizar abordagens já experimentadas e testadas na resolução de problemas. Defende o "status quo".	. . . +	Trabalha bem em situações que requerem abertura a novas ideias e experiências. Procura oportunidades de aprendizagem. Lida com as situações e os problemas de forma inovadora e criativa. Apoiar e conduz a mudança organizacional. Pode negligenciar os aspetos positivos do "status quo".
---	---	-----------------	---

As escalas do OPQ relacionadas:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4	prefere trabalhar com base nas ideias dos outros, pouco criativo(a) e pouco imaginativo(a)	Inovador(a) . . +	tem ideias novas, gosta de ser criativo(a), encontra soluções originais
6	prefere a prática à teoria, não gosta de lidar com conceitos abstratos	Conceptual¹ +	interessado(a) em teorias, gosta de discutir conceitos abstratos
8	manifesta maior preocupação pelo curto do que pelo longo prazo, mostra pouca inclinação para assumir uma perspetiva estratégica	Planificador(a) + .	adota uma perspetiva de longo prazo, estabelece objetivos para o futuro, prefere assumir uma perspetiva estratégica
9	adere à mudança dos métodos de trabalho, prefere novos pontos de vista, pouco convencional	Convencional* + .	prefere agir de acordo com métodos estabelecidos, é a favor dos pontos de vista convencionais

¹A dimensão Conceptual é relevante tanto para "Analisar e Interpretar" (e.g. aplicar teorias para resolver questões complexas ou desenvolver perícia técnica), como para "Criar e Conceptualizar" (e.g. usar teorias para desenvolver novas ideias/innovar).

* As dimensões assinaladas com um asterisco são tratadas de forma diferente das outras dimensões. Apenas nestas dimensões, uma preferência situada no lado esquerdo do perfil ("sten" baixo) é preferível e contribui mais para o resultado "sten" que indica o potencial global na competência.

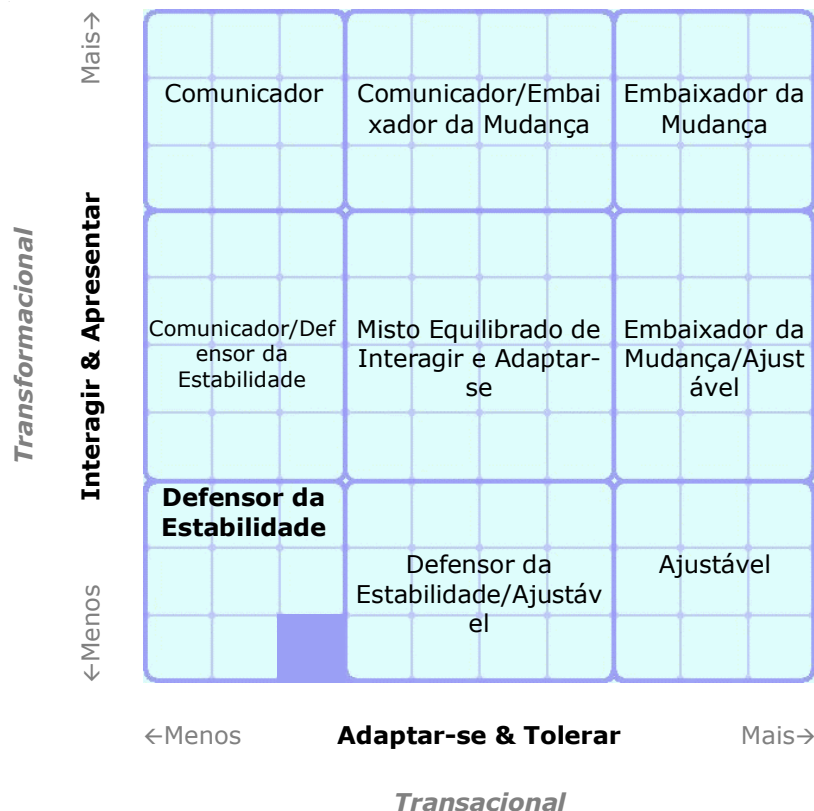
Partilhar os Objetivos

Os líderes necessitam de comunicar a visão, a estratégia e os objetivos, demonstrando aos outros os seus benefícios. Adaptam o seu estilo pessoal de modo a persuadir e influenciar os outros, e a conseguirem com sucesso que estes aceitem e interiorizem as metas. Respondem positivamente aos desafios associados com a nova visão e os novos objetivos, e lidam eficazmente com a pressão acrescida resultante da mudança.

Estilo Preferido de Liderança: Defensor da Estabilidade

Os Defensores da Estabilidade têm sucesso em ambientes estáveis e naqueles em que o estabelecimento e a manutenção de uma rede de contactos é pouco importante. Tendem a ser socialmente reservados e não gostam de falar em público, optando por outras formas de comunicar. É possível que considerem problemáticas as pressões pessoais associadas à mudança organizacional, mas o seu foco nos aspetos mais negativos das situações poderá ajudar a identificar potenciais problemas. Tendem a comportar-se de modo consistente e a não pressionar os outros, o que pode contrabalançar abordagens mais enérgicas e pressionantes.

<p>Os Defensores da Estabilidade mostram o seu melhor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em papéis profissionais em que existem poucos desafios e contrariedades. • Quando estabelecer redes de contactos não é essencial para o sucesso. • Quando é apropriado usar canais de comunicação menos diretos. 	<p>Os Defensores da Estabilidade podem considerar desafiante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situações em que têm de influenciar as principais partes interessadas. • Ambientes muito pressionantes. • Papéis que requerem um elevado nível de socialização e de estabelecimento de redes de contactos.
--	---



Partilhar os Objetivos

Foco Transaccional											
Adaptar-se & Tolerar		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Considera complicado adaptar-se à mudança e responder efetivamente a esta. Pode achar difícil lidar eficazmente com as pressões pessoais frequentemente associadas à mudança organizacional.	.	.	.	+
		Adapta-se e responde bem à mudança. Desabrocha quando sob pressão e lida bem com as contrariedades. Transmite calma e uma atitude otimista, proporcionando estabilidade e segurança aos outros em tempos de incerteza e mudança. Pode menosprezar os desafios pessoais vivenciados pelos outros durante a adaptação à mudança.									

As escalas do OPQ relacionadas:											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	preocupa-se com o futuro, espera que as coisas corram mal, centra-se nos aspetos negativos das situações	+
		Otimista									
		espera que as coisas corram bem, vê os aspetos positivos das situações, tem uma visão otimista do futuro									
3	é suscetível, facilmente ferido(a) por críticas, afetado(a) por comentários injustos ou insultos
		Imperturbável									
		não se ofende com facilidade, ignora insultos, pouco sensível a críticas pessoais									
8	aceita as decisões da maioria, segue a via consensual
		Independente*									
		prefere seguir as suas opiniões, preparado(a) para não seguir as decisões apoiadas pela maioria									
4	tende a ficar tenso(a), sente dificuldade em descontraír-se, tem dificuldade em "desligar" depois do trabalho
		Tranquilo(a)									
		tem facilidade em descontraír-se, raramente se sente tenso(a), geralmente calmo(a) e pouco perturbável									

Foco Transformacional											
Interagir & Apresentar		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Valoriza o tempo disponível para pensar e para a reflexão pessoal. Tende a ser algo discreto e socialmente reservado. Pode não gostar de falar em público e perder oportunidades para estabelecer redes de contactos e construir contactos pessoais.
		Comunica e estabelece redes de contacto com eficácia. Persuade e influencia os outros com sucesso. Pode precisar de ter em consideração os momentos em que é mais apropriado parar e tirar algum tempo para refletir.									

As escalas do OPQ relacionadas:											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	prefere situações pouco formais, pouco à vontade quando conhece novas pessoas
		Autoconfiante									
		à vontade quando conhece novas pessoas, confortável em situações formais									
1	raramente pressiona os outros com vista a alterar os seus pontos de vista, não gosta de vender, sente-se pouco à vontade em situações de negociação
		Persuasivo(a)									
		gosta de vender, sente-se à vontade em situações de negociação, gosta de mudar os pontos de vista dos outros									
2	age de forma uniforme na maioria das situações, tem dificuldade em adaptar o seu comportamento a tipos diferentes de pessoas
		Adaptável									
		modifica o seu comportamento para se ajustar às situações, adapta o seu comportamento aos diferentes tipos de pessoas									
3	calado(a) e reservado(a) nos grupos, não gosta de ser o centro das atenções
		Extrovertido(a)									
		animado(a) e jovial nos grupos, falador(a), gosta de ser o centro das atenções									

* As dimensões assinaladas com um asterisco são tratadas de forma diferente das outras dimensões. Apenas nestas dimensões, uma preferência situada no lado esquerdo do perfil ("sten" baixo) é preferível e contribui mais para o resultado "sten" que indica o potencial global na competência.

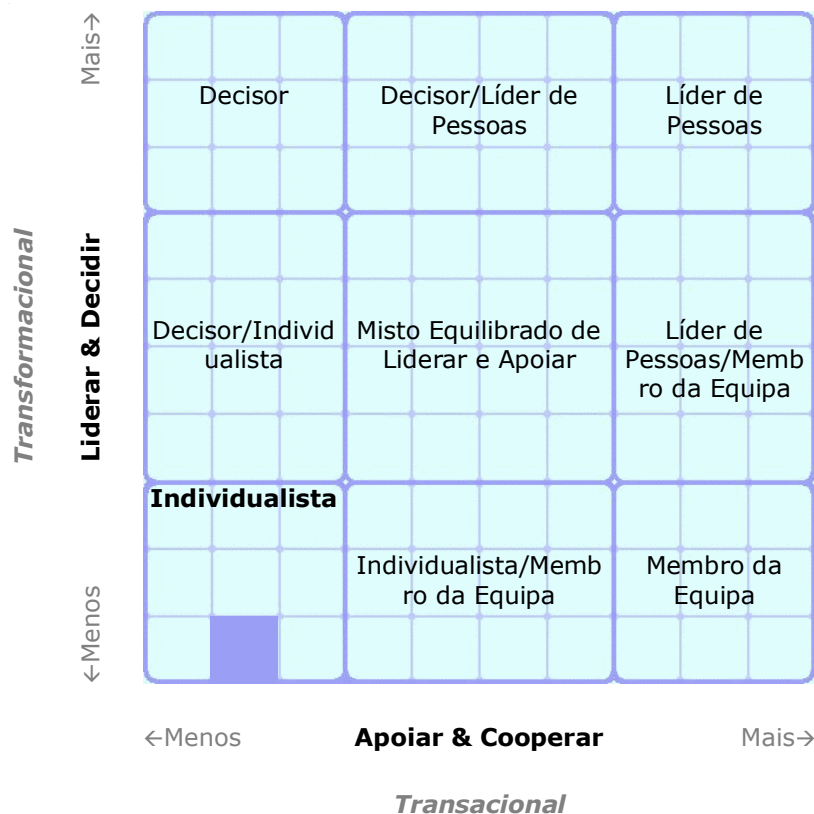
Conquistar o Apoio

Os líderes têm de decidir como materializar os objetivos organizacionais e ganhar o apoio das outras pessoas para esta concretização. Isto requer reconhecer as preocupações das pessoas e conquistar a sua confiança de modo a remover barreiras à implementação da mudança. Conquistar o apoio também envolve motivar os outros e dar-lhes responsabilidade, de forma a torná-los 'donos' das ações necessárias para atingir as metas requeridas.

Estilo Preferido de Liderança: Individualista

Os Individualistas são fortemente mais focados nos aspetos do trabalho relacionados com as tarefas do que nos aspetos relacionados com as pessoas. Preferem não se envolver nas preocupações pessoais dos outros e tendem a não agir de uma forma diretiva. São abertos e diretos na expressão das suas opiniões e podem procurar assumir, dentro da equipa, um papel de conselheiros independentes.

<p>Os Individualistas mostram o seu melhor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em culturas que encorajam o debate aberto e a expressão dos pontos de vista pessoais. • Quando existe uma responsabilidade limitada pela gestão dos outros. • Em papéis profissionais em que existe pouca necessidade de tomar decisões rapidamente. 	<p>Os Individualistas podem considerar desafiante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situações em que têm de se envolver totalmente nas preocupações dos outros. • Papéis profissionais em que têm de mobilizar e liderar os outros. • Ambientes altamente consultivos.
---	--



Conquistar o Apoio

Foco Transaccional			
Apoiar & Cooperar			
	1 2 3 4	5 6 7 8 9 10	
2	Mais centrado nos aspetos do trabalho relacionados com as tarefas do que com as pessoas. Sente-se pouco à vontade a envolver-se em questões pessoais e nas preocupações dos outros. Pode achar mais fácil fazer escolhas difíceis, com impacto nas outras pessoas.		Põe as questões que dizem respeito às pessoas em primeiro lugar, apoiando os colegas e mostrando respeito e uma atitude positiva em relação aos outros. Pode considerar difícil fazer escolhas críticas que tenham impacto nas outras pessoas.

As escalas do OPQ relacionadas:			
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
2	seletivo(a) na manifestação de simpatia e apoio, põe-se à margem dos problemas pessoais dos outros	Humano(a) 	simpático(a), mostra consideração pelos outros, apoiante e amigo(a) de ajudar, interessa-se pelos problemas das pessoas
6	toma decisões sem consultar os outros, prefere decidir sozinho(a)	Democrático(a) 	consulta os outros, encoraja-os a participarem nas decisões, não gosta de tomar decisões sozinho(a)
7	raramente critica os outros, prefere não expressar os seus pontos de vista, não comunica as suas opiniões	Direto(a)* 	expressa livremente as suas opiniões, deixa claro o seu desacordo, preparado(a) para criticar os outros
1	não se interessa pelas razões do comportamento dos outros, tende a não analisar as pessoas	Observador(a) 	procura compreender os motivos e os comportamentos dos outros, gosta de analisar as pessoas

Foco Transformacional			
Liderar & Decidir			
	1 2 3 4	5 6 7 8 9 10	
1	Geralmente sente-se confortável a ser chefiado pelos outros. Prefere não atuar de modo diretivo em relação às pessoas. Tem inclinação para evitar situações que exijam envolvimento pessoal ativo na liderança e no controlo.		Tem uma preferência natural por assumir o controlo e exercer pessoalmente a liderança. Inicia a ação, proporciona orientação e assume a responsabilidade. Pode precisar de ter em consideração em que momentos é mais apropriado recuar e deixar que sejam os outros a assumir o comando.

As escalas do OPQ relacionadas:			
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
2	prefere que sejam os outros a dirigir, não gosta de dizer às pessoas o que devem fazer, pouco provável que assuma a liderança	Organizador(a) 	gosta de liderar e de dirigir, diz aos outros o que devem fazer, assume o controlo
2	tende a ser cauteloso(a) na tomada de decisão, gosta de ter tempo antes de tirar conclusões	Decidido(a) 	toma decisões rápidas, tira conclusões rapidamente, pouco cauteloso(a)
9	sente-se calmo(a) antes de ocasiões importantes, pouco afetado(a) por situações relevantes, livre de preocupações	Preocupado(a)* 	sente-se tenso(a) antes de ocasiões importantes, preocupa-se quando as coisas correm mal

* As dimensões assinaladas com um asterisco são tratadas de forma diferente das outras dimensões. Apenas nestas dimensões, uma preferência situada no lado esquerdo do perfil ("sten" baixo) é preferível e contribui mais para o resultado "sten" que indica o potencial global na competência.

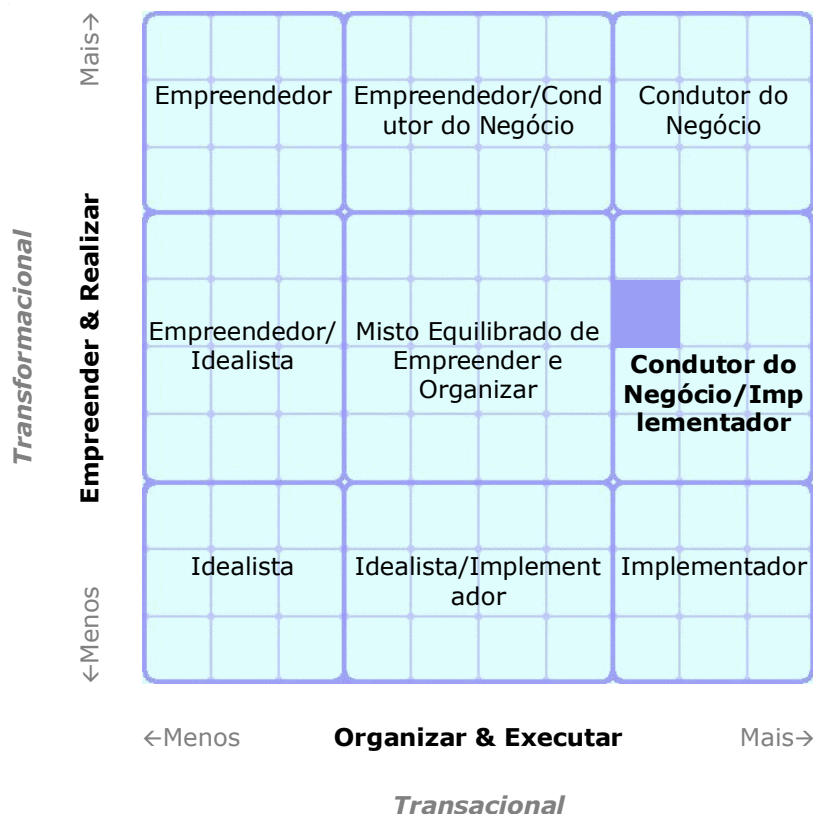
Concretizar o Sucesso

A implementação efetiva da estratégia requer eficiência operacional e perspicácia comercial. A viabilidade económica da visão necessita de ser assegurada através da obtenção de eficiências operacionais e da conquista de negócios, de modo a fazer crescer a organização.

Estilo Preferido de Liderança: Condutor do Negócio/Implementador

As pessoas que combinam os estilos Implementador e Condutor do Negócio seguem diretivas e procedimentos, trabalham de uma forma sistemática e organizada, e apreciam ter muitas tarefas para fazer. Tendem a preocupar-se com alcançar objetivos pessoais e profissionais, e focam-se na entrega de um produto ou serviço específico, de acordo com padrões predeterminados. O seu mediano impulso competitivo pode apoiar um certo interesse pelos negócios e pelo comércio. Podem considerar problemático terem de se ajustar a desvios ao planeado.

<p>Os Condutores do Negócio/Implementadores mostram o seu melhor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em funções exigindo fortes capacidades de gestão de projetos. • Em ambientes fortemente estruturados ou orientados por processos. • Em situações em que podem ver os resultados do seu próprio esforço e desempenho. 	<p>Os Condutores do Negócio/Implementadores podem considerar desafiante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar em ambientes pouco estruturados. • Situações em que as prioridades estão constantemente a mudar. • Ambientes fortemente competitivos e orientados para objetivos, em que os resultados são diretamente comparados com os dos outros.
---	--



Concretizar o Sucesso

Foco Transaccional											
Organizar & Executar		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Prefere trabalhar com flexibilidade, explorando e tratando das questões à medida que surgem. Pode considerar desagradável e restritivo ter de adotar uma atuação regida por processos e procedimentos.	+	.	.
											Segue diretivas e procedimentos e planeia com antecedência, trabalhando de um modo enérgico, sistemático e organizado. Foca-se na entrega de produtos e serviços bem definidos, de acordo com padrões predeterminados. Pode achar desafiador ou preocupante ter de se ajustar a desvios ao planeado.

As escalas do OPQ relacionadas:												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6	encara com flexibilidade os prazos estabelecidos, pode deixar tarefas por concluir	Conscioso(a)										gosta de levar as tarefas até ao fim, é persistente na conclusão do trabalho
7	pouco organizado(a) e pouco sistemático(a), não se preocupa com os detalhes, não gosta de tarefas de pormenor	Metódico(a)										gosta de ser metódico(a), atento(a) aos pormenores, organizado(a) e sistemático(a), pode ficar preocupado(a) com os detalhes
10	pouco preocupado(a) em seguir as regras e procedimentos estabelecidos, preparado(a) para infringir as regras, não gosta de burocracia	Cumpridor(a)										segue as regras e procedimentos, prefere diretrizes claras, não gosta de quebrar as regras
8	gosta de fazer as coisas com um ritmo calmo, não gosta de trabalho com exigências excessivas	Enérgico(a)										ativo(a), gosta de estar ocupado(a), gosta de ter muitas coisas para fazer

Foco Transformacional											
Empreender & Realizar		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Retira satisfação do facto de participar e é menos impulsionado pela competição ou pela necessidade de reconhecimento ou sucesso pessoal. Isto pode fazer com que tendencialmente não reconheça oportunidades comerciais e não aja em relação a estas.	+	.	.
											Foca-se nos resultados e em alcançar objetivos e metas profissionais individuais. O impulso competitivo pode suportar um interesse ativo pelos negócios, comércio e finanças. Procura oportunidade de auto desenvolvimento e de progressão na carreira. Pode negligenciar as oportunidades de olhar para trás e celebrar as conquistas passadas.

As escalas do OPQ relacionadas:												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	vê a progressão na carreira como pouco importante, procura objetivos alcançáveis em vez de objetivos muito ambiciosos	Realizador(a)										ambicioso(a) e centrado(a) na carreira, gosta de trabalhar para alcançar objetivos exigentes
7	não gosta de competir com os outros, sente que participar é mais importante do que vencer	Competitivo(a)										tem necessidade de vencer, gosta de atividades competitivas, não gosta de perder

DEFINIÇÕES

As **definições** do estilo de liderança geral (liderança *versus* gestão) e as quatro funções de liderança são apresentadas aqui. Para cada função, são dadas as definições dos **quatro estilos principais** relacionados com essa função.

Global: Foco na Gestão vs. Foco na Liderança	
Líder Os líderes transformam as organizações através da inovação, determinação, comunicação persuasiva e da sua capacidade natural para serem empreendedores. Contudo, os seus esforços podem tornar-se menos efetivos se subestimarem os aspetos transacionais associados à gestão eficaz.	Líder Organizacional Os Líderes Organizacionais transformam as organizações ao combinarem a inovação, a determinação, a comunicação persuasiva e a sua capacidade natural para serem empreendedores com a realização eficaz de análises, a resistência e a capacidade de recuperação pessoal, a sensibilidade interpessoal e a implementação estruturada de projetos e ideias.
Colaborador Os Colaboradores têm orgulho em focar-se nas tarefas dentro de uma área definida e em usar abordagens experimentadas e testadas para resolver os problemas. É provável que se sintam à vontade a seguir as diretivas dos outros e podem sentir-se apreensivos ante a possibilidade de ter de gerir outras pessoas, preferindo focar-se na sua área específica de responsabilidade.	Gestor É provável que as pessoas que combinam a perícia técnica com um estilo de gestão claramente transacional sejam eficazes a lidar com a pressão e a impulsionar o sucesso operacional no aqui e agora. Contudo, o sucesso futuro também depende de um fluxo constante de inovação, que conduza a novas propostas de negócio em resposta à evolução dos mercados.

Desenvolver a Visão	
Criativo Os Criativos trabalham bem em situações que requerem abertura a novas ideias e experiências. Tipicamente lidam com as situações e desafios de forma inovadora e criativa, e apoiam ou conduzem com frequência a mudança organizacional. Contudo, o seu entusiasmo pela mudança pode fazer com que menosprezem os aspetos positivos do "status quo". Dado que o seu estilo é pouco focado na análise quantitativa, podem negligenciar igualmente a necessidade de verificar a viabilidade das suas ideias.	Visionário Os Visionários destacam-se no desenvolvimento da visão organizacional, ao mesmo tempo que avaliam criticamente os factos e criam ideias e conceitos que fazem com que a organização progrida. Contudo, em certos contextos podem tender a analisar em demasia a situação e a negligenciar aspetos positivos do "status quo".
Conservador Os Conservadores são bem-sucedidos em ambientes em que podem continuar a usar métodos bem comprovados e a desencorajar ideias que sejam incompatíveis com essas práticas. São menos inclinados a realizarem análises quantitativas e tipicamente aplicam métodos e formas de trabalhar estabelecidos, para resolver problemas práticos e manter o "status quo".	Analista Os Analistas são naturalmente talhados para tarefas implicando pensamento crítico e rapidamente chegam ao cerne dos problemas e questões. São mais eficazes em situações que requeiram a aplicação de métodos estabelecidos e podem sentir dificuldade em criar novas ideias. Os Analistas irão esforçar-se por aplicar abordagens já experimentadas e testadas à resolução dos problemas e, se deixados sem orientação, podem tender a analisar demasiado as situações.

Partilhar os Objetivos

Comunicador <p>Os Comunicadores relacionam-se com os outros de uma forma confiante, apresentando argumentos convincentes em defesa da nova visão e da nova estratégia. Retiram prazer de falar em público, estabelecem eficazmente redes de contactos e são geralmente bem-sucedidos a persuadir e convencer os outros. Contudo, podem considerar difícil lidar com as pressões frequentemente associadas à mudança organizacional.</p>	Embaixador da Mudança <p>Os Embaixadores da Mudança inspiram os outros a partilhar da nova visão e dos novos objetivos organizacionais. Relacionam-se de uma forma confiante e distendida, gostam de falar em público e constroem eficazmente redes de contactos. Os Embaixadores da Mudança destacam-se em situações de mudança e pressão, transmitindo confiança e tranquilizando os outros. Contudo, podem subestimar os desafios que as outras pessoas experimentam na adaptação à mudança.</p>
Defensor da Estabilidade <p>Os Defensores da Estabilidade têm sucesso em ambientes estáveis e naqueles em que o estabelecimento e a manutenção de uma rede de contactos é pouco importante. Tendem a ser socialmente reservados e não gostam de falar em público, optando por outras formas de comunicar. É possível que considerem problemáticas as pressões pessoais associadas à mudança organizacional, mas o seu foco nos aspetos mais negativos das situações poderá ajudar a identificar potenciais problemas. Tendem a comportar-se de modo consistente e a não pressionar os outros, o que pode contrabalançar abordagens mais enérgicas e pressionantes.</p>	Ajustável <p>As pessoas que revelam um estilo Ajustável focam-se nos aspetos positivos da nova visão e da nova estratégia, e respondem bem aos desafios que estas envolvem. Contudo, sendo discretas e socialmente reservadas, podem não partilhar eficazmente a sua perspetiva positiva e deixar escapar oportunidades para persuadir e influenciar os outros. Preferem não ser o centro das atenções e podem não gostar de falar em público.</p>

Conquistar o Apoio

Decisor <p>Os Decisores procuram com naturalidade assumir o controlo, iniciando a ação e exercendo a liderança. Preferem não se envolver nas preocupações pessoais dos outros, o que pode tornar-lhes mais fácil fazerem escolhas difíceis, com impacto nas outras pessoas. Como estão mais focados nos aspetos do trabalho relacionados com as tarefas do que com as pessoas, podem subestimar as preocupações dos outros em relação a novos objetivos. Isto pode limitar o grau em que conseguem ganhar o apoio das outras pessoas.</p>	Líder de Pessoas <p>Os Líderes de Pessoas ouvem as opiniões de todos e são astutos a avaliar qual a melhor maneira de motivar e dar responsabilidade aos outros. Têm natural preferência por assumir o controlo, iniciar a ação e exercer a liderança. A sua abordagem centrada nas pessoas, combinada com a sua tendência para assumirem a responsabilidade, ajuda-os a conquistar o apoio dos outros. Contudo, podem ter dificuldade em tomar decisões firmes quando estas têm um impacto negativo nas pessoas.</p>
Individualista <p>Os Individualistas são fortemente mais focados nos aspetos do trabalho relacionados com as tarefas do que nos aspetos relacionados com as pessoas. Preferem não se envolver nas preocupações pessoais dos outros e tendem a não agir de uma forma diretiva. São abertos e diretos na expressão das suas opiniões e podem procurar assumir, dentro da equipa, um papel de conselheiros independentes.</p>	Membro da Equipa <p>Os Membros da Equipa colocam de forma natural as questões relacionadas com as pessoas em primeiro lugar, apoiando os colegas e mostrando respeito pelos outros. Compreendem como se motiva as outras pessoas e conquistam o seu apoio. Contudo, preferem que sejam os outros a assumir o comando e isto pode limitar a extensão em que são capazes de orientar ativamente os esforços alheios.</p>

Concretizar o Sucesso

Empreendedor

Os Empreendedores são os mais eficazes a introduzir uma vantagem competitiva no seu trabalho. Preferem lidar com as questões de modo flexível e podem considerar desagradável e constrangedor ter de adotar uma orientação procedimental ou processual. O seu impulso competitivo pode estar na base de um forte interesse por negócios, comércio e finanças. Têm propensão para se focarem na busca de objetivos e metas profissionais individuais, mas nem sempre planeiam em detalhe como os alcançar.

Condutor do Negócio

Os Condutores do Negócio focam-se nos resultados, em alcançar objetivos e metas profissionais individuais e em progredir na carreira. Isto pode também significar que mostram um forte interesse pelos negócios, comércio e finanças. Identificam e agem em relação às novas oportunidades, trabalhando energeticamente, de uma forma sistemática e organizada. Se bem que possam por vezes ficar absorvidos com detalhes, são geralmente respeitados por fazerem funcionar a organização sem sobressaltos e eficientemente.

Idealista

Os Idealistas preferem resolver as questões com flexibilidade. Obtêm satisfação da aplicação de um nível de esforço regular e uniforme às tarefas que têm em mãos, e podem achar desagradável e constrangedor ter de adotar uma estratégia mais estruturada. São pouco impulsionados pela competição ou pela necessidade de reconhecimento pessoal. Isto significa que podem não reconhecer ou capitalizar potenciais oportunidades comerciais. Contudo, o seu ritmo de trabalho uniforme e o seu estilo flexível proporcionam um contrabalanço relativamente a abordagens mais extremas e intensas.

Implementador

Os Implementadores são especialistas em conseguir que as coisas sejam feitas e retiram satisfação de ter muitas tarefas para fazer. Gostam de seguir processos e procedimentos, trabalhando de uma forma sistemática e organizada. Os Implementadores focam-se na entrega de um produto ou serviço específico, de acordo com padrões predeterminados, e podem considerar problemático ajustarem-se a desvios ao planeado. Dado que são menos impulsionados pela competição e pela necessidade de sucesso pessoal, podem não reconhecer ou não capitalizar potenciais oportunidades de negócio.

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

Este Perfil baseia-se nas seguintes fontes de informação para Sample Candidate:

Questionário / Teste de Aptidão	Grupo de Comparação
OPQ32r US English v1 (Std Inst)	OPQ32r_EN_US_IS01_ General Population - 2007

Nome	Sample Candidate
Dados do Candidato	RP1=1, RP2=2, RP3=7, RP4=8, RP5=3, RP6=9, RP7=4, RP8=10, RP9=6, RP10=2, TS1=5, TS2=8, TS3=1, TS4=9, TS5=6, TS6=4, TS7=10, TS8=2, TS9=8, TS10=7, TS11=6, TS12=10, FE1=4, FE2=9, FE3=3, FE4=6, FE5=1, FE6=4, FE7=8, FE8=7, FE9=5, FE10=2, CNS=7 LPO1=1, LPO2=2, LPO3=1, LPO4=6, LPO5=5, LPO6=8, LPO7=3, LPO8=6, LPOMO=5, LPOLO=2
Relatório	Relatório de Liderança v2.0 ^{SC}

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.

Esta página foi deliberadamente deixada em branco.



Talent in Innovation.
Innovation in Talent.

OPQ

Relatório de Liderança: Síntese do Potencial de Liderança



Nome

Sample Candidate

Data

19 Setembro 2018

SÍNTESE DO POTENCIAL DE LIDERANÇA

O seu estilo preferido em cada função de liderança foi determinado com base nas respostas que deu ao Inventário de Comportamentos Profissionais OPQ (*Occupational Personality Questionnaire*).

A informação aqui apresentada resume o seu estilo de liderança preferido. Também fornece exemplos de situações em que as pessoas que manifestam esse estilo *tipicamente* são mais eficazes, e as áreas que possivelmente consideram mais desafiantes e problemáticas, onde podem beneficiar de desenvolvimento e melhoria.

É fornecido um espaço para notas em cada página. Se recebeu este relatório antes de uma sessão de feedback, pode utilizá-lo para registar as suas reflexões. Se recebeu este relatório durante ou após a sessão de feedback, pode usar estes espaços para anotar os aspetos chave debatidos ou as ações que foram identificadas.

Síntese do Potencial de Liderança

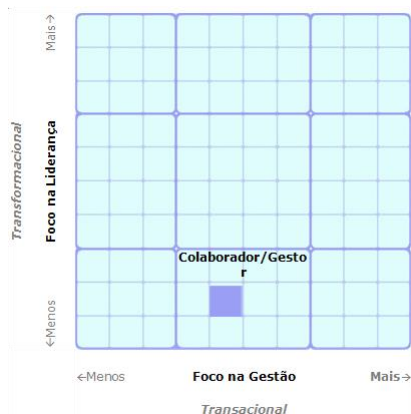
Funções de Liderança	O seu Estilo Preferido:
Global: Foco na Gestão vs. Foco na Liderança	Colaborador/Gestor
Desenvolver a Visão	Mistura Equilibrada de Criar e Analisar
Partilhar os Objetivos	Defensor da Estabilidade
Conquistar o Apoio	Individualista
Concretizar o Sucesso	Condutor do Negócio/Implementador

GLOBAL: FOCO NA GESTÃO VERSUS FOCO NA LIDERANÇA

A **Gestão** está centrada na manutenção do sistema a funcionar eficazmente (foco transaccional) e em fornecer um desempenho de confiança relativamente a objetivos específicos. A **Liderança** está centrada em criar, desenvolver ou mudar a direção em que o sistema está a caminhar (foco transformacional), e em inspirar tanto as pessoas como a organização de modo a alcançarem resultados além das expectativas.

Estilo Preferido de Liderança: Colaborador/Gestor

É provável que as pessoas que combinam a perícia técnica com um estilo de gestão mais transaccional sejam eficazes a conduzir iniciativas do grupo de trabalho alinhadas com a sua área de competência. É menos plausível que manifestem facilmente as competências transformacionais de inovação e de dinamização.



Os Colaboradores/Gestores mostram o seu melhor:

- Quando responsáveis por assegurar uma prestação eficaz.
- Em ambientes relativamente estáveis.
- Quando é necessária uma abordagem técnica.
- Quando podem apoiar os outros durante os processos de mudança.

Os Colaboradores/Gestores podem considerar desafiante:

- Ambientes dinâmicos e inovadores.
- Papéis profissionais que requerem um foco estratégico.
- Terem de alcançar objetivos desafiantes.
- Situações em que têm de assumir um papel de liderança de estilo diretivo.

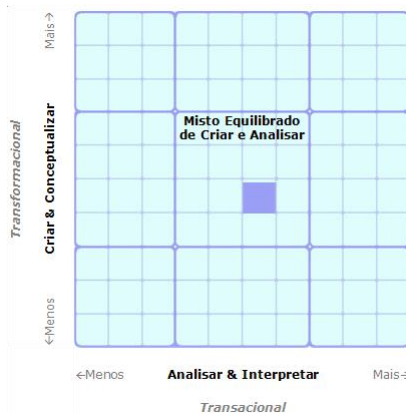
As Suas Notas

DESENVOLVER A VISÃO

A análise crítica da situação corrente e a geração de ideias de modo a progredir são as primeiras etapas para a mudança organizacional. Os líderes necessitam de analisar os factos e identificar as áreas com maior necessidade de mudança. Também necessitam de estabelecer a missão, desenvolver uma visão apelativa e convincente do futuro, e delinear a estratégia que fará com que tudo isto seja alcançado.

Estilo Preferido de Liderança: Mistura Equilibrada de Criar e Analisar

As pessoas que manifestam um misto equilibrado de estilos adotam tipicamente uma abordagem flexível na geração de novas possibilidades. Irão equilibrar uma perspetiva analítica com as lições aprendidas com a experiência prática, e sentem-se à vontade a alternar entre abordagens novas e abordagens mais testadas.



Pessoas com uma mistura equilibrada de Criar e Analisar mostram o seu melhor:

- Quando têm alguma oportunidade para realizar análises críticas.
- Em papéis profissionais em que podem ser introduzidas mudanças incrementais no rumo estratégico.
- Quando é possível usar as ideias dos outros como base para mais inovação.

As pessoas com uma mistura equilibrada de Criar e Analisar podem considerar desafiante:

- Funções que requerem com frequência uma análise crítica aprofundada da informação.
- Organizações em que a estratégia necessita de sofrer uma mudança radical.
- Situações que requerem um pensamento altamente criativo.

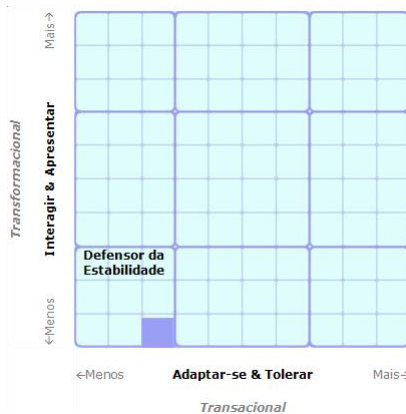
As Suas Notas

PARTILHAR OS OBJETIVOS

Os líderes necessitam de comunicar a visão, a estratégia e os objetivos, demonstrando aos outros os seus benefícios. Adaptam o seu estilo pessoal de modo a persuadir e influenciar os outros, e a conseguirem com sucesso que estes aceitem e interiorizem as metas. Respondem positivamente aos desafios associados com a nova visão e os novos objetivos, e lidam eficazmente com a pressão acrescida resultante da mudança.

Estilo Preferido de Liderança: Defensor da Estabilidade

Os Defensores da Estabilidade têm sucesso em ambientes estáveis e naqueles em que o estabelecimento e a manutenção de uma rede de contactos é pouco importante. Tendem a ser socialmente reservados e não gostam de falar em público, optando por outras formas de comunicar. É possível que considerem problemáticas as pressões pessoais associadas à mudança organizacional, mas o seu foco nos aspetos mais negativos das situações poderá ajudar a identificar potenciais problemas. Tendem a comportar-se de modo consistente e a não pressionar os outros, o que pode contrabalançar abordagens mais enérgicas e pressionantes.



Os Defensores da Estabilidade mostram o seu melhor:

- Em papéis profissionais em que existem poucos desafios e contrariedades.
- Quando estabelecer redes de contactos não é essencial para o sucesso.
- Quando é apropriado usar canais de comunicação menos diretos.

Os Defensores da Estabilidade podem considerar desafiante:

- Situações em que têm de influenciar as principais partes interessadas.
- Ambientes muito pressionantes.
- Papéis que requerem um elevado nível de socialização e de estabelecimento de redes de contactos.

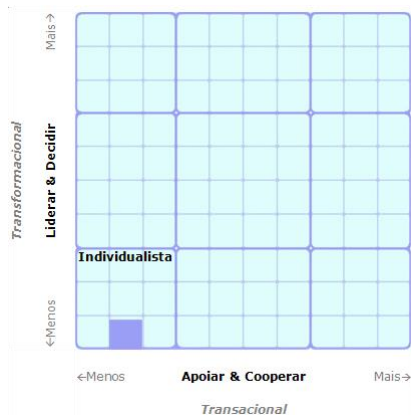
As Suas Notas

CONQUISTAR O APOIO

Os líderes têm de decidir como materializar os objetivos organizacionais e ganhar o apoio das outras pessoas para esta concretização. Isto requer reconhecer as preocupações das pessoas e conquistar a sua confiança de modo a remover barreiras à implementação da mudança. Conquistar o apoio também envolve motivar os outros e dar-lhes responsabilidade, de forma a torná-los 'donos' das ações necessárias para atingir as metas requeridas.

Estilo Preferido de Liderança: Individualista

Os Individualistas são fortemente mais focados nos aspetos do trabalho relacionados com as tarefas do que nos aspetos relacionados com as pessoas. Preferem não se envolver nas preocupações pessoais dos outros e tendem a não agir de uma forma diretiva. São abertos e diretos na expressão das suas opiniões e podem procurar assumir, dentro da equipa, um papel de conselheiros independentes.



Os Individualistas mostram o seu melhor:

- Em culturas que encorajam o debate aberto e a expressão dos pontos de vista pessoais.
- Quando existe uma responsabilidade limitada pela gestão dos outros.
- Em papéis profissionais em que existe pouca necessidade de tomar decisões rapidamente.

Os Individualistas podem considerar desafiante:

- Situações em que têm de se envolver totalmente nas preocupações dos outros.
- Papéis profissionais em que têm de mobilizar e liderar os outros.
- Ambientes altamente consultivos.

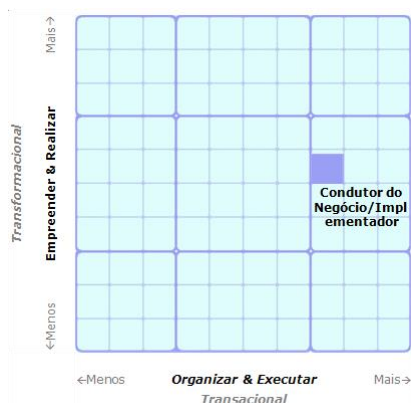
As Suas Notas

CONCRETIZAR O SUCESSO

A implementação efetiva da estratégia requer eficiência operacional e perspicácia comercial. A viabilidade económica da visão necessita de ser assegurada através da obtenção de eficiências operacionais e da conquista de negócios, de modo a fazer crescer a organização.

Estilo Preferido de Liderança: Condutor do Negócio/Implementador

As pessoas que combinam os estilos Implementador e Condutor do Negócio seguem diretivas e procedimentos, trabalham de uma forma sistemática e organizada, e apreciam ter muitas tarefas para fazer. Tendem a preocupar-se com alcançar objetivos pessoais e profissionais, e focam-se na entrega de um produto ou serviço específico, de acordo com padrões predeterminados. O seu mediano impulso competitivo pode apoiar um certo interesse pelos negócios e pelo comércio. Podem considerar problemático terem de se ajustar a desvios ao planeado.



Os Condutores do Negócio/Implementadores mostram o seu melhor:

- Em funções exigindo fortes capacidades de gestão de projetos.
- Em ambientes fortemente estruturados ou orientados por processos.
- Em situações em que podem ver os resultados do seu próprio esforço e desempenho.

Os Condutores do Negócio/Implementadores podem considerar desafiante:

- Trabalhar em ambientes pouco estruturados.
- Situações em que as prioridades estão constantemente a mudar.
- Ambientes fortemente competitivos e orientados para objetivos, em que os resultados são diretamente comparados com os dos outros.

As Suas Notas

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.

Relatório de Liderança v2.0^{SC}

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.