



FEEDBACK DO 360°

22/1/2013

Questionário de Liderança da Thomas

Thomas Exemplo

Privado e Confidencial

Conteúdo

Conteúdo	2
Introdução	3
Como entender o relatório de feedback do 360	4
Médias de competências	5
Gráfico das cinco médias mais baixas e mais altas	6
Resumo sobre o nível de importância de cada competência para o cargo	7
Classificação de acordo com cada uma das nove competências	8
Seção Qualitativa - Pontos fortes	18
Seção Qualitativa – Desenvolvimento	19
Plano de desenvolvimento pessoal	20
Observações	21

Introdução

Este relatório de feedback 360 foi elaborado para fornecer uma análise detalhada de toda a informação recebida dos participantes.

Relacionamento	Mínimo	Concluído
Auto-avaliação	1	1
Gestor	1	1
Pares	2	2
Equipe	2	2
Cliente	2	2

Se o número de respostas for menor do que o mínimo esperado, a validade do relatório pode estar comprometida e recomenda-se obter mais feedback.

Este relatório fornece um resumo das pontuações obtidas a partir das respostas dadas pelos participantes do processo de feedback do 360. As pontuações são resumidas a partir de cada uma das 9 competências:

Visão	Impacto
Influência	Comunicação
Trabalho em Equipe	Organização
Iniciativa	Solução de Problemas
Conhecimento Comercial	

A análise das 45 declarações identifica a classificação média de cada uma das competências (com ou sem a autoavaliação) e mostra a variação das pontuações atribuídas a você.

Além disso, as informações são apresentadas graficamente e mostram-se as cinco declarações mais relevantes para identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento.

Você também pode comparar o grau de variação da classificação das competências com a dada por seus colegas.

Como entender o relatório do feedback de 360

Objetivos principais do relatório

O feedback proveniente de uma só fonte normalmente não é suficientemente abrangente para ser considerado válido ou consistente. Quando os funcionários têm autorização para fazer o trabalho sozinhos e interagir efetivamente com os demais, os gestores são considerados "treinadores" que auxiliam e direcionam a equipe para obter ótimos níveis de desempenho.

O feedback do 360 está se tornando cada vez mais conhecido por combinar um feedback de boa qualidade com a manutenção e o aprimoramento do desempenho, fazendo parte essencial do desenvolvimento pessoal dos funcionários. O propósito do relatório é aumentar a eficácia do processo de feedback e envolver uma variedade de pessoas nesse procedimento. É importante lembrar que nem todos os participantes são treinados para avaliar performance e, portanto, é preciso permanecer razoavelmente parcial e identificar tendências e coerência nos dados.

Objetivos do feedback do 360

- Desenvolver a conscientização do seu comportamento perceptível no local de trabalho;
- Focar nas mudanças que precisam ser feitas para ser mais eficaz.
- Fornecer informações que permitam desenvolver-se a partir do que já faz bem;
- Permitir a oportunidade para examinar as razões da pontuação;
- Preparar o caminho para a mudança de atitude;
- Dar a oportunidade de assumir responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento.

Médias de competências

A tabela abaixo resume as pontuações do seu feedback do 360 em cada competência. Quanto maior a pontuação, maior a percepção de que você demonstra aquela competência.

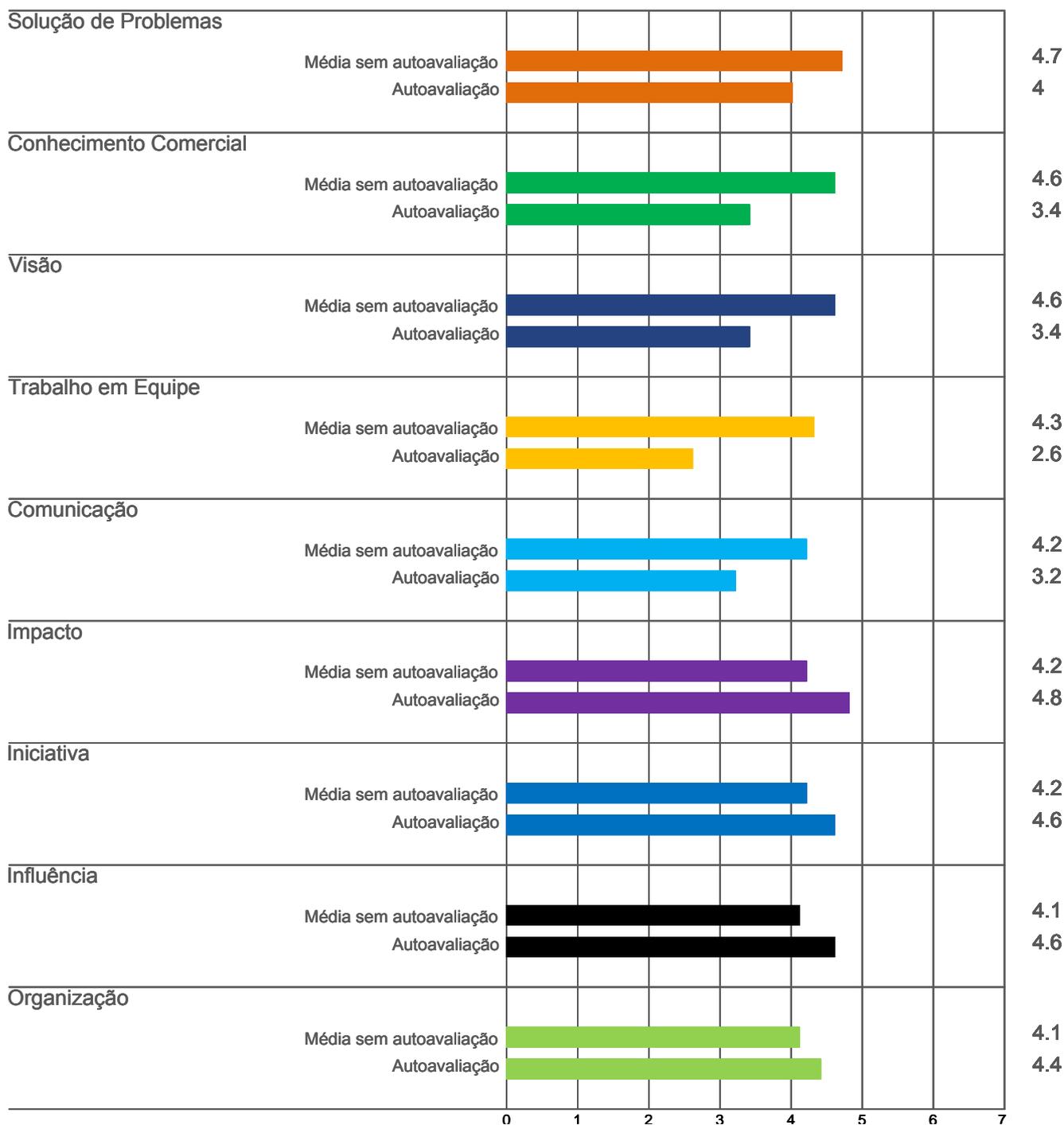
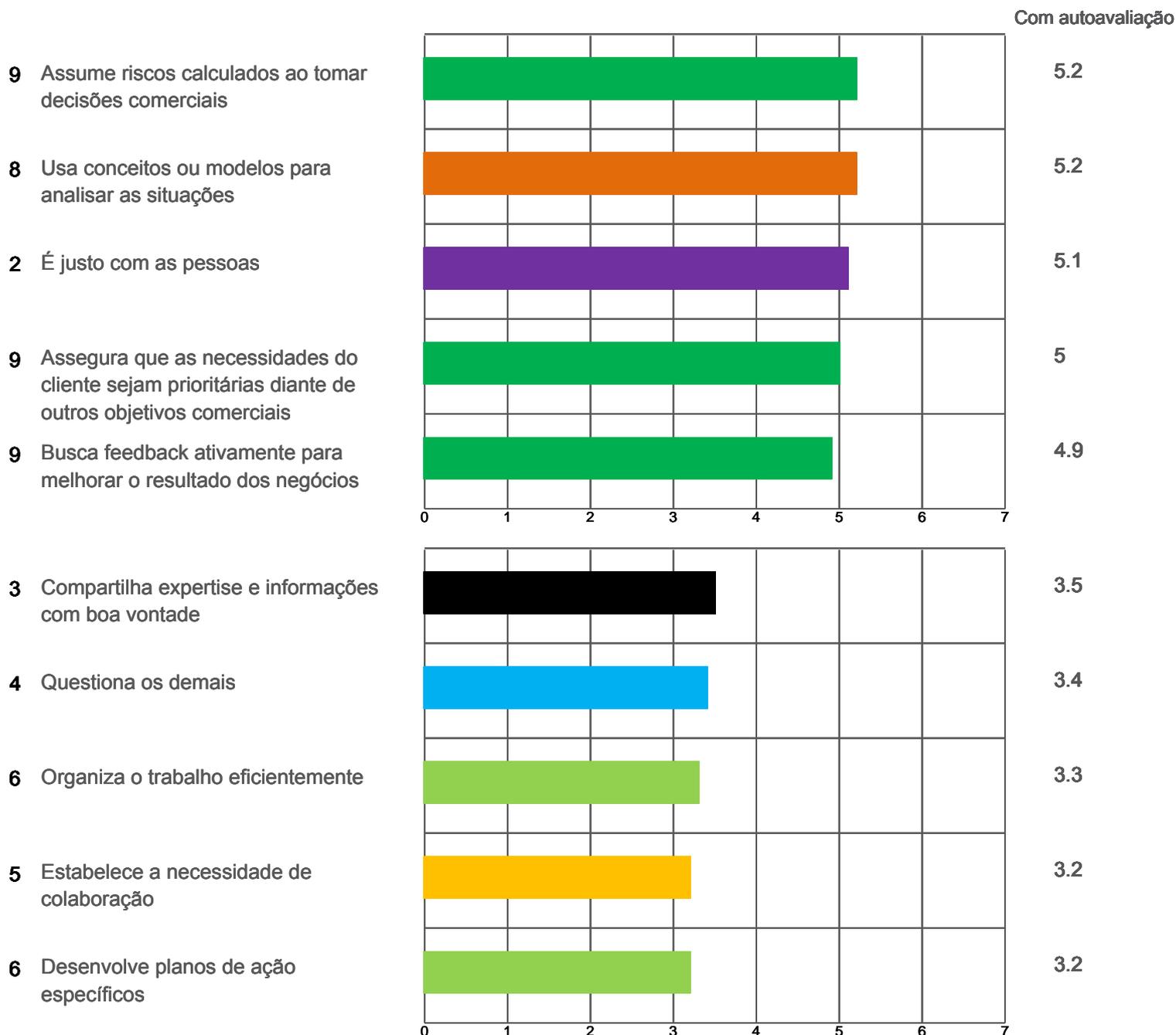


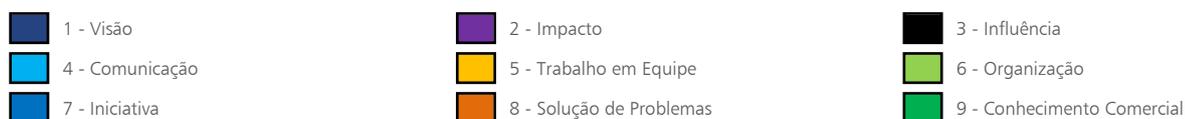
Gráfico das cinco médias mais altas e das cinco mais baixas

Os números ao lado esquerdo da declaração se refere ao código da cor da competência.



Quanto maior a pontuação no feedback, mais relevante é o comportamento para aquela competência.

Códigos de competências



Resumo sobre o nível de importância de cada competência para o cargo

A tabela a seguir resume como você classifica o grau de importância das competências para seu cargo. Você também verá como essa noção se compara a de outras pessoas que lhe deram feedback.

Vale a pena obter esclarecimentos se houver diferenças significativas realçadas em amarelo.

Competência	Qual a importância disso para meu cargo						Demonstro isso bem ou não
	Categoria						Classificação 7 = Alto 1 = Baixo
	1 = Mais importante	9 = Menos importante					
Auto-avaliação	Gestor	Pares	Equipe	Cliente	Méd		
Impacto	1	1	4	7	1	3.1	4.2
Organização	3	3	2	1	3	3.6	4.1
Comunicação	2	2	4	2	6	4.2	4.2
Solução de Problemas	5	4	8	6	3	5.1	4.7
Visão	4	6	1	5	8	5.2	4.6
Trabalho em Equipe	7	9	4	2	2	6.0	4.3
Influência	8	5	4	2	9	6.5	4.1
Conhecimento Comercial	6	8	3	9	6	6.8	4.6
Iniciativa	9	7	9	8	5	7.2	4.2

Comparação entre classificação e categoria

- Compare a Classificação de competências com a Categoria de competências. As classificações aparecem na coluna do lado direito, sendo que a mais importante está na parte de cima da tabela.
- Competências de categoria alta juntamente com classificação alta indica que seu comportamento geral está bem equilibrado com as prioridades da sua função atual.
- Classificação baixa com categoria alta pode indicar que possivelmente haja áreas de desenvolvimento prioritárias.

Diferenças de classificação

- Células realçadas em amarelo indicam áreas com grande diferença entre a classificação da autoavaliação e da avaliação do grupo.
- Áreas com diferenças grandes normalmente significam que existe a necessidade de se discutir as prioridades do seu cargo com os colegas de trabalho.
- Também podem indicar áreas de tensão ou desentendimento.

Classificações de cada uma das 9 competências

Explicação das tabelas seguintes

Cada competência foi dividida em declarações, que foram utilizadas no questionário para dar o feedback.

No exemplo abaixo, cada declaração possui um resumo da distribuição das pontuações originadas pela autoavaliação e a avaliação do gestor, dos pares e da equipe.

Os participantes classificaram as declarações, com base nas seguintes observações:

7 - Muito (Alto) - o avaliado é excepcional e pode ser considerado um modelo naquela área.

4 - Satisfatório - o avaliado satisfaz os padrões esperados na função.

1 - Pouco (Baixo) - o avaliado necessita de apoio ou desenvolvimento naquela área.

Não observado/Não aplicável - o avaliado não teve a oportunidade de demonstrar aquela habilidade ou a declaração não se aplica à função dele.

Cada declaração recebe uma classificação média e cada competência possui uma pontuação geral.

1. Onde houver "Não observado ou Não aplicável", exclui-se a pontuação ao se calcular a média.
2. A classificação média por grupo é mostrada com no máximo um número decimal.
3. A média é a calculada com cada declaração positiva de cada grupo, ou seja, a média ponderada.
4. A média de competências é calculada a partir da média das declarações positivas (2). Se uma declaração não for observada por nenhum dos avaliadores, ela não será incluída na média geral.

Demonstra coerência na busca do planejamento								Variação	Média
	Não aplicável ①	Pouco 1	2	3	4	5	Muito 7		
Auto-avaliação							1		6.0
Gestor						1			5.0
Pares					1	1			4.5
Equipe						1		1	6.0

Média sem autoavaliação 5.2 Média com autoavaliação 5.4

Sem autoavaliação Com autoavaliação

③

Classificação geral de competências 4.3 4.4 ④

Visão

Demonstra coerência na busca do planejamento									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação					1					4.0
Gestor		1								1.0
Pares						2				5.0
Equipe	1							1		7.0
Cliente					1		1			5.0

Média sem autoavaliação

4.5

Média com autoavaliação

4.4

Estabelece um ponto de vista convincente									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação						1				5.0
Gestor				1						3.0
Pares						1	1			5.5
Equipe			1				1			4.0
Cliente							2			6.0

Média sem autoavaliação

4.6

Média com autoavaliação

4.7

Consegue avaliar a reação dos outros precisamente									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação					1					4.0
Gestor	1									0.0
Pares				1			1			4.5
Equipe			1					1		4.5
Cliente							2			6.0

Média sem autoavaliação

5.0

Média com autoavaliação

4.8

Adapta o estilo de comunicação à necessidade									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação			1							2.0
Gestor							1			6.0
Pares			1	1						2.5
Equipe				1			1			4.5
Cliente				2						3.0

Média sem autoavaliação

4.0

Média com autoavaliação

3.6

Está disposto a assumir riscos pessoais para alcançar objetivos									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação			1							2.0
Gestor						1				5.0
Pares						2				5.0
Equipe				1	1					3.5
Cliente						1	1			5.5

Média sem autoavaliação

4.8

Média com autoavaliação

4.2

Sem autoavaliação Com autoavaliação

Classificação geral de competências

4.6

4.3

Impacto

Estimula ótimas realizações									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação							1			6.0
Gestor			1							2.0
Pares				1			1			3 a 6 4.5
Equipe			1			1				2 a 5 3.5
Cliente			2							2.0

Média sem autoavaliação

3.0

Média com autoavaliação

3.6

Inspira confiança									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação						1				5.0
Gestor				1						3.0
Pares					1	1				4 a 5 4.5
Equipe				1		1				3 a 5 4.0
Cliente	1			1						3.0

Média sem autoavaliação

3.6

Média com autoavaliação

3.9

É justo com as pessoas									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação							1			6.0
Gestor					1					4.0
Pares						1	1			5 a 6 5.5
Equipe				1			1			3 a 6 4.5
Cliente						1	1			5 a 6 5.5

Média sem autoavaliação

4.9

Média com autoavaliação

5.1

Resolve conflitos de maneira construtiva									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação				1						3.0
Gestor			1							2.0
Pares					1		1			4 a 6 5.0
Equipe	1						1			6.0
Cliente				1			1			3 a 6 4.5

Média sem autoavaliação

4.4

Média com autoavaliação

4.1

Gera compromisso									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação					1					4.0
Gestor							1			6.0
Pares				1		1				3 a 5 4.0
Equipe			1				1			2 a 6 4.0
Cliente							2			6.0

Média sem autoavaliação

5.0

Média com autoavaliação

4.8

Sem autoavaliação Com autoavaliação

Classificação geral de competências

4.2

4.3

Influência

Desenvolve redes de contato									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação						1				
Gestor				1						5.0
Pares					1	1				3.0
Equipe					1	1				4 a 5 4.5
Cliente					1			1		4 a 7 5.5

Média sem autoavaliação

4.4

Média com autoavaliação

4.5

Compartilha expertise e informações com boa vontade									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação				1						
Gestor					1					3.0
Pares			1	1						4.0
Equipe				1			1			2 a 3 2.5
Cliente				1	1					3 a 6 4.5

Média sem autoavaliação

3.6

Média com autoavaliação

3.5

Demonstra segurança									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação							1			
Gestor				1						6.0
Pares				1	1					3.0
Equipe	1			1						3 a 4 3.5
Cliente				1			1			3.0

Média sem autoavaliação

3.5

Média com autoavaliação

4.0

Consegue a cooperação dos outros									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação				1						
Gestor	1									3.0
Pares					1		1			0.0
Equipe								2		4 a 6 5.0
Cliente			1		1					6.0

Média sem autoavaliação

4.7

Média com autoavaliação

4.2

Mantém partes interessadas bem informadas e atualizadas									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação							1			
Gestor					1					6.0
Pares		1					1			4.0
Equipe			1				1			1 a 6 3.5
Cliente						1	1			2 a 6 4.0

Média sem autoavaliação

4.2

Média com autoavaliação

4.6

Sem autoavaliação Com autoavaliação

Classificação geral de competências

4.1

4.2

Comunicação

Tem boa habilidade para ouvir									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação					1					4.0
Gestor					1					4.0
Pares	1				1					4.0
Equipe	1							1		6.0
Cliente								2		6.0

Média sem autoavaliação

5.0

Média com autoavaliação

4.8

Questiona os demais									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação				1						3.0
Gestor	1									0.0
Pares				2						3.0
Equipe			1					1		4.0
Cliente			1				1			3.5

Média sem autoavaliação

3.5

Média com autoavaliação

3.4

É um comunicador verbal articulado									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação			1							2.0
Gestor				1						3.0
Pares				1				1		4.5
Equipe				1				1		4.5
Cliente				1			1			4.0

Média sem autoavaliação

4.0

Média com autoavaliação

3.6

Consegue se comunicar por escrito efetivamente									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação					1					4.0
Gestor					1					4.0
Pares				1	1					3.5
Equipe	1				1					4.0
Cliente	1				1					4.0

Média sem autoavaliação

3.9

Média com autoavaliação

3.9

Demonstra linguagem corporal positiva									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação				1						3.0
Gestor				1						3.0
Pares	1							1		6.0
Equipe				1			1			4.0
Cliente								2		6.0

Média sem autoavaliação

4.8

Média com autoavaliação

4.4

Sem autoavaliação Com autoavaliação

Classificação geral de competências

4.2

4.0

Trabalho em Equipe

Inspira os demais a se esforçarem									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação					1					4.0
Gestor				1						3.0
Pares	1					1				5.0
Equipe			1					1		3 a 7 5.0
Cliente						1	1			5 a 6 5.5

Média sem autoavaliação

4.6

Média com autoavaliação

4.5

Reconhece publicamente as contribuições dos integrantes da equipe									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação			1							2.0
Gestor					1					4.0
Pares							2			6.0
Equipe				1	1					3 a 4 3.5
Cliente						1	1			5 a 6 5.5

Média sem autoavaliação

4.8

Média com autoavaliação

4.2

Cria uma identidade forte da equipe									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação				1						3.0
Gestor						1				5.0
Pares					1		1			4 a 6 5.0
Equipe					1	1				4 a 5 4.5
Cliente				1	1					3 a 4 3.5

Média sem autoavaliação

4.5

Média com autoavaliação

4.2

Estabelece a necessidade de colaboração									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação			1							2.0
Gestor	1									0.0
Pares				1	1					3 a 4 3.5
Equipe			1			1				2 a 5 3.5
Cliente				1		1				3 a 5 4.0

Média sem autoavaliação

3.7

Média com autoavaliação

3.2

Capacita os integrantes da equipe									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação			1							2.0
Gestor			1							2.0
Pares					1		1			4 a 6 5.0
Equipe	1					1				5.0
Cliente					1	1				4 a 5 4.5

Média sem autoavaliação

4.1

Média com autoavaliação

3.7

Sem autoavaliação Com autoavaliação

Classificação geral de competências

4.3

4.0

Organização

Estabelece metas desafiadoras, mas realistas									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação							1			6.0
Gestor							1			6.0
Pares					1	1				4 a 5 4.5
Equipe				1	1					3 a 4 3.5
Cliente				1		1				3 a 5 4.0
Média sem autoavaliação		4.5			Média com autoavaliação		4.8			

Desenvolve planos de ação específicos									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação			1							2.0
Gestor						1				5.0
Pares			2							2.0
Equipe					1		1			4 a 6 5.0
Cliente	1		1							2.0
Média sem autoavaliação		3.5			Média com autoavaliação		3.2			

Organiza o trabalho eficientemente									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação							1			6.0
Gestor			1							2.0
Pares			1	1						2 a 3 2.5
Equipe			1	1						2 a 3 2.5
Cliente			1			1				2 a 5 3.5
Média sem autoavaliação		2.6			Média com autoavaliação		3.3			

Monitora o rendimento									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação				1						3.0
Gestor							1			6.0
Pares						2				5.0
Equipe					1		1			4 a 6 5.0
Cliente				1	1					3 a 4 3.5
Média sem autoavaliação		4.9			Média com autoavaliação		4.5			

Implementa altos padrões de trabalho									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação						1				5.0
Gestor						1				5.0
Pares					1	1				4 a 5 4.5
Equipe				1			1			3 a 6 4.5
Cliente						2				5.0
Média sem autoavaliação		4.8			Média com autoavaliação		4.8			

Sem autoavaliação Com autoavaliação

Classificação geral de competências

4.1

4.1

Iniciativa

Adota medidas para evitar obstáculos									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação					1					
Gestor				1						4.0
Pares						1	1			3.0
Equipe								2		5 a 6 5.5
Cliente			1	1						2 a 3 6.0

Média sem autoavaliação

4.2

Média com autoavaliação

4.2

Assume a responsabilidade pelas conseqüências das suas decisões									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação							1			
Gestor						1				6.0
Pares				1	1					5.0
Equipe			1	1						3 a 4 3.5
Cliente				1	1					2 a 3 2.5

Média sem autoavaliação

3.6

Média com autoavaliação

4.1

Concentra-se nos resultados									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação					1					
Gestor			1							4.0
Pares					1	1				2.0
Equipe					1		1			4 a 5 4.5
Cliente				1		1		1		4 a 6 5.0

Média sem autoavaliação

3.9

Média com autoavaliação

3.9

Administra mudanças									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação						1				
Gestor				1						5.0
Pares							1	1		3.0
Equipe							1	1		5 a 6 5.5
Cliente					2					5 a 6 5.5

Média sem autoavaliação

4.5

Média com autoavaliação

4.6

Impede desvios nos planos									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação					1					
Gestor				1						4.0
Pares	1						1			3.0
Equipe	1						1			5.0
Cliente							1	1		5 a 6 5.0

Média sem autoavaliação

4.6

Média com autoavaliação

4.5

Sem autoavaliação Com autoavaliação

Classificação geral de competências

4.2

4.3

Solução de Problemas

Identifica padrões ou relacionamentos a partir de informações e eventos									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação				1						3.0
Gestor	1									0.0
Pares					1			1		4 a 6 5.0
Equipe				1				1		3 a 6 4.5
Cliente						1	1			5 a 6 5.5

Média sem autoavaliação

5.0

Média com autoavaliação

4.5

Desenvolve soluções criativas									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação				1						3.0
Gestor				1						3.0
Pares	1							1		6.0
Equipe					1			1		4 a 6 5.0
Cliente						1	1			5 a 6 5.5

Média sem autoavaliação

4.9

Média com autoavaliação

4.5

Busca informação em diversas fontes									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação						1				5.0
Gestor						1				5.0
Pares			1					1		2 a 6 4.0
Equipe			1					1		2 a 6 4.0
Cliente						2				5.0

Média sem autoavaliação

4.5

Média com autoavaliação

4.6

Usa conceitos ou modelos para analisar as situações									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação							1			6.0
Gestor					1					4.0
Pares							1	1		6 a 7 6.5
Equipe						1	1			5 a 6 5.5
Cliente				1		1				3 a 5 4.0

Média sem autoavaliação

5.0

Média com autoavaliação

5.2

Distingue facilmente informação relevante da irrelevante									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação				1						3.0
Gestor						1				5.0
Pares				2						3.0
Equipe					1	1				4 a 5 4.5
Cliente			1		1					2 a 4 3.0

Média sem autoavaliação

3.9

Média com autoavaliação

3.7

Sem autoavaliação Com autoavaliação

Classificação geral de competências

4.7

4.5

Conhecimento Comercial

Assume riscos calculados ao tomar decisões comerciais									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação	1									0.0
Gestor							1			6.0
Pares				1	1					3 a 4 3.5
Equipe	1						1			6.0
Cliente					1			1		4 a 7 5.5
Média sem autoavaliação		5.2			Média com autoavaliação		5.2			

Assegura que as necessidades do cliente sejam prioritárias diante de outros objetivos comerciais									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação				1						3.0
Gestor							1			6.0
Pares					2					4.0
Equipe	1						1			6.0
Cliente							2			6.0
Média sem autoavaliação		5.5			Média com autoavaliação		5.0			

Compreende a posição da empresa no mercado									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação							1			6.0
Gestor							1			6.0
Pares			1	1						2 a 3 2.5
Equipe		1	1							1 a 2 1.5
Cliente			1	1						2 a 3 2.5
Média sem autoavaliação		3.1			Média com autoavaliação		3.7			

Busca feedback ativamente para melhorar o resultado dos negócios									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação						1				5.0
Gestor						1				5.0
Pares	1				1					4.0
Equipe				1			1			3 a 6 4.5
Cliente	1						1			6.0
Média sem autoavaliação		4.9			Média com autoavaliação		4.9			

Entende para que serve a sua área dentro da empresa como um todo									Variação	Média
	Não aplicável	Pouco						Muito		
		1	2	3	4	5	6	7		
Auto-avaliação				1						3.0
Gestor				1						3.0
Pares					1		1			4 a 6 5.0
Equipe					1		1			4 a 6 5.0
Cliente				1		1				3 a 5 4.0
Média sem autoavaliação		4.2			Média com autoavaliação		4.0			

Sem autoavaliação Com autoavaliação

Classificação geral de competências 4.6 4.6

Seção qualitativa - Pontos fortes

Pontos fortes essenciais e como são observados no local de trabalho.

Os comentários compilados nesta seção são apresentados exatamente como foram registrados pelos avaliadores. Não foram alterados ou filtrados de qualquer forma. Caso apareçam duplicados, isso significa que foram registrados por mais de um participante.

- Um ótimo membro de equipe. Sempre se assegura de que todos estejam envolvidos e contribuam para cada projeto.
- Mantém um bom relacionamento com os clientes e os mantém informados. Não se intimida facilmente e vai buscar o que necessita.
- Consegue tirar os melhores resultados da equipe, até mesmo diante de situações difíceis. É leal à equipe. Houve vezes em que outros colegas fizeram bobagem e ele se responsabilizou por tudo. Parece que está sem controle da situação. Mas, no fim das contas, ajuda a equipe a alcançar padrões de trabalho melhores.
- Acho que sou respeitado pelos meus colegas.
- Deveria ser um artista! Consegue manter a equipe motivada só com conversa e bom humor.
- Ele se comunica bem com pessoas diferentes e adapta seu estilo.
- Não tem problemas para se comunicar com clientes.
- Parece que estabelece um bom relacionamento com colegas de trabalho e os clientes.
- Sempre mantém a equipe bem informada. Certifica-se de que estamos a par de qualquer novidade nos planos da organização e como isso afetará nosso trabalho.
- É muito trabalhador. Parece que vive para o trabalho. Boa companhia.
- É justo com a equipe e sabe dos pontos fortes de cada indivíduo. Compartilha o que sabe com o grupo.
- Bom motivador.
- Ele se comunica muito bem, individualmente, não só com colegas, mas também com clientes.
- Gerencia a equipe bem. Novos membros de equipe se integram rapidamente.
- Os clientes gostam dele.
- Conhece bem o trabalho e a empresa. Parece saber do que o cliente precisa.

Seção Qualitativa - Desenvolvimento

Áreas de desenvolvimento que o tornariam mais eficiente no cargo.

Os comentários compilados nessa seção são mostrados exatamente como foram registrados pelos avaliadores. Não foram alterados, realçados, organizados ou filtrados de forma alguma. Se os comentários aparecem duplicados, isso significa que foram registrados por mais de um avaliador.

- Talvez devesse assumir menos responsabilidades e concluiria melhor as tarefas.
- Deveria enviar informações de forma mais clara.
- Às vezes perde o controle do tempo. É frustrante, na verdade. Uma vez tivemos uma reunião a 150 km do escritório e descobrimos que era no dia seguinte... Seria legal chegar duas vezes antes.
- Muita gente já me disse que preciso de treinamento para gestão de projetos. Já tentei fazer um curso, mas tive que cancelar por excesso de trabalho.
- Mais atenção à gestão.
- A mesa dele é muito desorganizada. Sei que isso não é tão importante, mas acho que reflete a abordagem geral dele quanto à organização. Talvez passe muito tempo dando apoio aos outros sem pensar no seu próprio trabalho.
- Precisa organizar melhor a agenda.
- Talvez precise ter mais disciplina e irá mais longe.
- Seria bom se marcasse reuniões com mais antecedência e, quando estiver fora do escritório, avisar o departamento.
- Gerenciamento de tempo ajudaria bastante. É uma ótima pessoa, mas sempre se atrasa para as reuniões - já virou até piada. O problema é que fica conversando com os colegas entre as reuniões, envolve-se demais e se atrasa.
- Todo mundo sabe que é desorganizado. Eles mesmo sabe disso. Mas estou certo de que ele consegue melhorar. Ele trabalha muito. Deveria aprender a dizer "não" de vez em quando. Talvez se organizasse melhor.
- Melhorar planejamento.
- A equipe se beneficiaria se ele estivesse mais presente no escritório.
- Mais planejamento relevante.
- Precisa passar tarefas para outros colegas se estiver sem tempo.
- Precisa se atrasar menos.

Plano de Desenvolvimento Pessoal

Registre seus objetivos e suas necessidades de desenvolvimento.

Use esta página para fazer um esboço das principais metas de desenvolvimento, conforme o resultado do seu relatório 360.

Competência	
Necessidade de desenvolvimento	
Como alcançar isso	
Data final	

Competência	
Necessidade de desenvolvimento	
Como alcançar isso	
Data final	

Competência	
Necessidade de desenvolvimento	
Como alcançar isso	
Data final	

Observações
