

Perfil Direção	Área -3	Desen. Área -2	-1	Área OK	Forças- Área +1	+2	Área +3
1. Atitudes relevantes para o sucesso				OK			
2. É resiliente		-1					
3. É motivado					+1		
4. Relaciona-se com inteligência emocional							+3
5. Acredita em si mesmo		-1					
6. Está preparado para assumir liderança				OK			
7. Demonstra iniciativa					+1		
8. Organiza o trabalho	-3						
9. Encontra soluções favoráveis a todos				OK			
10. Deseja desenvolver-se				OK			
57.30.75.60.0-112.11.6-12.38.48.2.0-50.50		<b>C: Potencial desenvolvido na média</b>					

# **Relatório Direção**

**Perfil : KFT...**

## 1. Atitudes relevantes para o sucesso (ok)

Atitudes básicas são estruturas de pensamento coloridas por emoções positivas ou negativas sobre as quais se processam as percepções. Elas são aprendidas desde cedo na infância e são reforçadas por experiências ao longo da vida. Elas estão sempre presentes e influenciam a maneira pela qual encaramos a realidade e tratamos as situações críticas. Portanto, elas têm efeito sobre a ação e o comportamento, desempenhando um papel decisivo no sucesso ou no fracasso. Pessoas com atitudes positivas marcantes respondem afirmativamente à vida, em todos os aspectos. Elas estão amplamente satisfeitas com o que a vida lhes oferece e demonstram isto também. Elas têm expectativas positivas para o futuro e são abertas em relação às suas próprias necessidades e às dos outros. Suas atitudes positivas são em geral inconscientes até que elas entrem em contato com atitudes de outras pessoas que as façam desviar das suas. Isto freqüentemente origina conflitos. Em casos favoráveis isto faz com que as atitudes adotadas sejam examinadas, modificadas ou mesmo alteradas completamente.

### EXEMPLOS POSITIVOS:

*Você é contra apontar com o dedo aquele que contribuiu para uma situação desfavorável.*  
*Você dá aos outros um certo voto de confiança; pelo menos enquanto o comportamento deles justificar.*  
*Você não acha nada de mais que alguém procure ganhar o melhor para si.*  
*Você é contra dirigir os colaboradores com rédea curta.*

### POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO:

*Você não pode suportar quando as pessoas não cumprem as normas e ainda se saem bem.*  
*Para você é importante que tudo tenha a sua ordem e que todos sigam atividades regulares.*  
*Geralmente, é incompreensível para você que muitos pareçam não aprender nada com os erros cometidos.*  
*Você acredita que muitos problemas poderiam ser eliminados se cada um fizesse exatamente aquilo que deve fazer.*

## 2. É resiliente (-1)

Estas pessoas são capazes de, física e psicologicamente, enfrentar os períodos de sobrecarga e responder aos desafios. Elas reagem às mudanças da situação com calma e flexibilidade e sabem fixar rapidamente novas prioridades. Elas também sabem avaliar os riscos e resistir ao estresse no longo prazo. Ser resiliente significa estar apto para suportar grandes cargas profissionais e ser capaz de satisfazer exigências suplementares em um período longo, sem conseqüências negativas para sua saúde ou para suas relações com outras pessoas.

### POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO:

*Você não gosta de mudanças constantes e prefere aquilo com o que já está acostumado e a rotina.*  
*Quando os outros se cansam, em geral, você também não pode ir muito mais longe.*  
*Intervalos suficientes de descanso são muito importantes para você.*  
*Você se deixe desestimular, talvez um pouco demais, pelos fracassos.*  
*Você, às vezes, se deixa afetar demais pelas dificuldades.*

### 3. É motivado (+1)

A motivação é a determinação com que uma pessoa realiza seu trabalho, lançando mão de todas as suas capacidades e conhecimentos. As pessoas motivadas sabem harmonizar seus interesses com as exigências profissionais. Elas se identificam com os objetivos fixados, compreendem o porque do seu trabalho e, via de regra, são capazes de justificá-lo, com pleno conhecimento de causa. A pessoa motivada realiza mais coisas. Ela completa suas obrigações profissionais com facilidade e persegue seus objetivos com envolvimento contínuo. Ela dedica-se à tarefa ativamente e está convencida de que consegue atingir o que quer.

#### EXEMPLOS POSITIVOS:

*Você tem objetivos e quer concretizá-los.*

*Prestígio social tem, sem dúvida, importância para você.*

*Você considera importante ter um bom rendimento e está preparado para fazer algo para isso.*

*Você tem alguns desejos que só poderão ser realizados se você ganhar bem.*

*Os bons resultados dos outros despertam a sua ambição.*

*Você reserva um tempo para se dedicar, de forma regular e sem interrupções, aos trabalhos importantes.*

### 4. Relaciona-se com inteligência emocional (+3)

Aqueles que aplicam a inteligência emocional nos relacionamentos comportam-se de forma positiva. Eles procuram fazer tudo para que as pessoas se sintam bem junto deles. Eles procuram colocar-se no lugar do outro para melhor compreender e aceitar seus interlocutores. Eles gostam da companhia de outras pessoas e acreditam que as tarefas mais complexas só podem ser realizadas com sucesso através da cooperação construtiva.

Aqueles que se relacionam com inteligência emocional sabem que uma atitude amigável e o carisma correspondente, com uma aparência agradável, produzem um efeito positivo nos outros e contribuem para uma harmonização com o outro.

#### EXEMPLOS POSITIVOS:

*Quando você não consegue logo uma ligação com os outros, você mantém o fluxo da conversa e procura pontos de contato.*

*Você cuida dos relacionamentos que lhe parecem importantes profissionalmente.*

*Você estabelece contato com frequência e reúne pessoas que não se conheciam antes.*

*Você trata assuntos pessoais e relacionados a sentimentos de forma natural e não faz nenhum grande mistério sobre isso.*

*Você gosta de conhecer novas pessoas e, com frequência, dá o primeiro passo.*

*Você não se importa de estar no centro da Sociedade.*

*De vez em quando, você questiona seu comportamento para aprender com isso e tornar-se melhor.*

*Você também tem ouvidos para os interesses pessoais dos outros.*

*Você não presta atenção apenas nas palavras mas também na linguagem corporal.*

*Você presta atenção nas reações que provoca com o que diz ou faz.*

*Você também aproveita os encontros fora do trabalho para conhecer melhor os colegas.*

*Você presta atenção no que é dito nas entrelinhas.*

*Às vezes, você percebe coisas que os outros nem notam.*

*Você se apresenta de forma bastante segura e habilidosa.*

*Você prefere assumir um papel ativo do que esperar que as coisas se desenvolvam.*

#### POSSIBILIDADES DE MELHORIA (Menos pode ser mais!)

Um valor mais alto pode indicar que, às vezes, a partir de alguns dos comportamentos demonstrados,

you can appear to others as super gentle, effusive and artificial.

### **5. Acredita em si mesmo (-1)**

Acreditar em si mesmo significa ter uma confiança sadia em si e estar convencido de suas capacidades e do valor da sua contribuição. Baseado em uma avaliação realista de sua própria eficácia, os desafios são encarados com segurança e os objetivos, se possível, realizados com esforço próprio. Boas experiências reforçam a fé em si mesmo e encorajam a prosseguir no caminho escolhido. Aqueles que acreditam em si mesmos sobrepõem sozinho os obstáculos mais importantes e podem enfrentar vários perigos. Eles se colocam acima dos vários problemas e procuram enxergá-los com calma, o que lhes permite concentrar-se sobre o que é essencial em relação ao desafio a vencer.

#### **POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO:**

*Você não se incomoda muito quando os resultados dos outros são melhores que os seus; pelo menos não o suficiente para justificar um esforço muito maior.*

*Você prefere fazer o que já sabe, e deixa que os outros discutam os novos desenvolvimentos.*

*No que diz respeito à sua profissão, há exigências para as quais você, até o momento, ainda não se sente completamente preparado.*

### **6. Está preparado para assumir liderança (ok)**

Estar pronto para assumir liderança significa um desejo de perseguir objetivos gerais e, para tanto, garantir que a direção escolhida é a melhor e que os colaboradores executam o que é correto e necessário. Estas pessoas têm disposição para assumir a responsabilidade pelos resultados e para fazer tudo o que for necessário para atingi-los.

Aqueles que estão preparados para assumir a liderança criam as condições básicas necessárias e cuidam para que todos tenham uma visão clara dos objetivos e do caminho a seguir para atingi-los. Sempre que possível, eles procuram envolver os outros no processo de decisão e na definição de medidas apropriadas. Desta maneira eles conseguem integrar desde o início o conhecimento e as competências daqueles que executam a maior parte da implementação desenvolvendo nestas pessoas um sentimento de propriedade em relação ao projeto.

#### **EXEMPLOS POSITIVOS:**

*Você consegue dizer bem um NÃO!*

*Você não se importa de dizer aos outros o que eles devem fazer.*

*Em geral, você é bastante despachado.*

*O que você diz tem valor e, em geral, sua opinião se impõe.*

#### **POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO:**

*Sua opinião parece não ter muito peso em várias situações; pelo menos não mais do que a dos outros.*

*Você não gosta de decisões impopulares.*

*Você poderia cuidar mais para que todos cumprissem seus deveres.*

*Você se sente mal em pensar que estão esperando de alguém mais ou melhores resultados, do que esta pessoa está preparada para dar.*

### 7. Demonstra iniciativa (+1)

Demonstrar iniciativa significa querer fazer qualquer coisa e começar a fazer por conta própria. Aqueles que têm iniciativa concretizam idéias, colocando-as imediatamente em execução. Eles se mobilizam voluntariamente, desejam fazer as coisas progredir e julgam os outros mais pelos atos do que pelas palavras. Eles próprios dizem sempre o que deve ser feito. Eles concentram-se nas atividades, querem concluir o que foi iniciado e são capazes de trabalhar e decidir por si mesmos.

#### EXEMPLOS POSITIVOS:

*Quando se torna necessário, você tem algumas "luzes" para conseguir atingir os objetivos, apesar das barreiras.*

*Você está sempre levantando novos temas.*

*Você é a favor de que as decisões que podem ser tomadas de fato o sejam.*

*Às vezes, você age como se ainda estivesse esperando que outros o acompanhem.*

*Em geral você sabe o que quer e engaja-se de forma coerente com isso.*

*Em geral, você toma decisões bastante rápido.*

### 8. Organiza o trabalho (-3)

Organizar o trabalho é importante porque permite obter um rendimento ótimo dos meios investidos e dos recursos disponíveis. Neste contexto, é importante classificar as diferentes tarefas em função do grau de urgência e de importância e tratá-las segundo a prioridade fixada. Convém encarar os problemas tal como eles se apresentam no momento e procurar enxergar soluções futuras.

Organizar o trabalho significa reconhecer correlações e concentrar-se no que for essencial. Significa manter-se, permanentemente, no controle da situação para fazer avançar o trabalho. Os desvios são corrigidos imediatamente através de medidas apropriadas para garantir a obtenção dos resultados desejados no tempo oportuno.

#### POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO:

*Às vezes, ocorre de você ter se preparado muito pouco ou de não ter algo com você, quando precisa.*

*Para você o planejamento é mais difícil, muitas vezes porque, simplesmente, também é difícil poder estimar o tempo necessário para fazer alguma coisa.*

*Você dificilmente encontra tempo suficiente para poder realizar as suas tarefas mais importantes, com a calma necessária.*

*Às vezes, acontece de você, temporariamente, perder o controle dos trabalhos delegados.*

*Você poderia fazer mais para que os compromissos fossem realmente cumpridos.*

*Você poderia deixar mais claro o que quer e, também, o que e quando irá controlar.*

*Às vezes acontece de você entregar um trabalho sem antes fazer, de novo, uma revisão final.*

*Às vezes, você joga seus planos para o alto e faz o que lhe dá na cabeça.*

### 9. Encontra soluções favoráveis a todos (ok)

Aqueles que se esforçam para encontrar soluções favoráveis a todos, agem segundo o princípio "ganho para todos". Em caso de conflitos de interesse, eles procuram soluções ainda melhores. Se diferentes proposições são debatidas, eles concentram-se nos elementos positivos de cada uma delas, aproveitam as novas idéias, levam em conta seus próprios interesses e procuram integrar o todo em uma solução melhor. Tendo sido encontrada a melhor solução eles cuidam para que cada uma das partes envolvidas possa reconhecer a sua contribuição e, portanto, sentir-se ganhando também. Os conflitos cotidianos transformam-se, assim, em um motor que permite

avançar na direção de melhores soluções graças às quais todos poderão viver melhor.

**EXEMPLOS POSITIVOS:**

*Você se deixa invadir um pouco quando se trata de atingir bons resultados.*

*Você aproveita as oportunidades que lhe são oferecidas.*

*Em geral, você negocia com bastante habilidade.*

*Nas discussões, em geral, você se lembra de algo para levar as coisas a bom termo.*

**POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO:**

*Você leva em consideração, sempre que possível, as necessidades e os interesses dos outros.*

*Às vezes é difícil para você dizer NÃO! quando alguém quer algo de você.*

*Você não liga muito se nem sempre obtém o que espera.*

*Às vezes, você prefere ceder em nome da tranqüilidade, ao invés de envolver-se em discussões desnecessárias, segundo sua opinião.*

### **10. Deseja desenvolver-se (ok)**

Aqueles que desejam desenvolver-se gostariam de ampliar suas capacidades e atingir resultados superiores. Seu espírito é aberto a novidades e eles se interessam em aperfeiçoar suas competências profissionais para poder explorar melhor seu potencial. O desenvolvimento completo de sua personalidade é um assunto que lhes fala ao coração e eles procuram oportunidades de ampliar o auto-conhecimento. Eles refletem sobre as experiências vividas e as lições que tiram delas são assimiladas e integradas no seu comportamento. Estas pessoas têm disposição para trabalhos de auto-desenvolvimento, abandonando certas atitudes para adotar outras novas e mais promissoras. Um grande interesse pelo sucesso é o motor da aprendizagem e da adoção, na prática, de novos comportamentos e novas estratégias. Têm disposição para investir o tempo e o dinheiro necessários para a melhoria do seu futuro. As perspectivas profissionais os motivam a engajar-se de forma intensa.

**EXEMPLOS POSITIVOS:**

*Você se orienta pelos melhores.*

*Você se orienta por prêmios e bônus e comporta-se de acordo.*

*Você gosta de pesquisar temas e problemas desafiadores.*

**POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO:**

*Você não quer ser constantemente medido e comparado às outras pessoas.*

*Você poderia fazer mais para aperfeiçoar-se permanentemente e estar a par das últimas novidades.*

*Você confia mais no comprovado e, muitas vezes, prefere isto ao novo.*

## **Roteiro de entrevista Direção**

**Perfil : KFT...**



## **A entrevista em profundidade do PEP**

Nas decisões relacionadas a Recursos Humanos, especialmente na seleção, utiliza-se entrevistas com frequência porque são relativamente baratas e podem ser realizadas a qualquer tempo. O problema é que, normalmente, subestima-se as exigências das entrevistas de diagnóstico. O entrevistador deve:

- conhecer profundamente as exigências da função;
- estar em condições de conduzir a entrevista de forma a abordar tudo o que for importante para exercer com sucesso a função;
- formular as declarações e as questões/respostas de acordo com as exigências da posição;
- estimar as chances de sucesso do candidato no exercício da posição em questão.

Além disso, geralmente, existem outros objetivos. Assim, o entrevistador empenha-se para:

- colocar a conversa em andamento e mantê-la fluída;
- apresentar a empresa de modo positivo;
- causar uma impressão positiva e competente no interlocutor.

Certamente é muito para uma entrevista que raramente dura mais de uma hora. A experiência mostra que é muita coisa para a maioria dos entrevistadores. Também é compreensível que a entrevista se transforme em uma conversa social e, por esta razão, comparada com outros instrumentos, forneça apenas uma estimativa relativa do sucesso profissional do candidato. Aqui, algumas correções precisam ser feitas.

## O Roteiro de Entrevista

Quando você tiver tido oportunidade de usar o roteiro de entrevista e de conduzir algumas entrevistas em profundidade, você vai desenvolver sua própria técnica baseado em alguns elementos indicados por especialistas em avaliação de potencial. Com alguma prática, você vai aproximar seu índice de sucesso dos valores obtidos nos Assessment Centers. O roteiro de entrevista deve:

- ajudar a agrupar resultados isolados em temas a abordar;
- estimular a formulação e a verificação de hipóteses
- facilitar a classificação das observações, declarações e respostas.

Todas as questões do roteiro de entrevista baseiam-se nas respostas dadas no questionário. A seqüência das questões obedece a ordem dos títulos e subtítulos do perfil. Há, no máximo, 6 perguntas para os ítems com resultado -3 e -2, e no máximo 3 perguntas para resultados -1 e +3. Se houver tempo disponível, você poderá abordar também outros valores.

## Utilização do Roteiro de Entrevista

As perguntas do Roteiro de Entrevista podem ser usadas na forma como estão apresentadas mas, naturalmente, você também poderá adaptar sua formulação ou, até mesmo, formular suas próprias questões. Entretanto, para conseguir verificar os valores críticos, nós aconselhamos você a orientar-se primeiro pela perguntas do respectivo tema.

Se quiser, você pode imprimir o Roteiro de Entrevista e pode desativar as perguntas que não quiser usar (verde claro).

Geralmente é vantajoso iniciar um assunto que esteja relacionado com algo que foi dito anteriormente. Declarações genéricas e expressões gentis podem ajudar a criar o contexto para perguntas mais profundas. O ideal é que você defina a ordem das suas perguntas de forma seqüencial para que você consiga lembrar as perguntas seguintes sobre um assunto. Boas entrevistas seguem sempre um roteiro parecido:

1. Abertura
2. Abordagem dos primeiros temas
3. Perguntas do tipo: 'O que é importante para o outro'
4. O que, não estando bem, ele gostaria que fosse diferente e como
5. Perguntas profundas relacionadas a valores.

Às vezes, o interlocutor não está satisfeito com os seus resultados, principalmente quando há valores -3, -2, -1. Portanto, pode acontecer da pessoa procurar se apresentar de forma diferente ou melhor na entrevista. Justamente aqui o Roteiro de Entrevista tem se mostrado muito útil. Como, em geral, mais perguntas foram propostas, você não precisa se lembrar da próxima pergunta mas sim concentrar-se completamente no que o interlocutor diz ou, talvez ainda mais importante, em como ele diz. Então, você tem um percentual a mais da atenção restante que, frequentemente, é necessário para descobrir como as coisas realmente são.

Conclua a entrevista agradecendo pela conversa e evite, neste momento, fazer afirmações concretas sobre as perspectivas de sucesso. Esboce os próximos passos e deixe claro até quando e de que forma o interlocutor pode contar com a sua resposta.

Desejamos a você uma entrevista estimulante e rica em descobertas!

### **1. Atitudes relevantes para o sucesso (ok)**

*"O fim justifica os meios!" Qual é a sua opinião sobre isso?*

*Você já ficou por um longo período de tempo sem fazer nada? O que você faria se tivesse o destino de ficar desempregado?*

*Pode-se cometer erros apenas uma vez? O que você acha? Você conhece pessoas que repetem os próprios erros? O que você acha sobre estas pessoas?*

*Apesar de todos se esforçarem para trabalhar bem, erros ainda são cometidos: Qual é a razão disso, na sua opinião? O que deveria ser feito para eliminar os erros definitivamente?*

### **2. É resiliente (-1)**

*Em muitas empresas estão ocorrendo mudanças radicais: O que você acha de fazer um outro trabalho ou ter que realizar outras tarefas completamente novas? Quanto tempo leva até que você esteja acostumado a fazer algo novo?*

*Por quantas horas você pode trabalhar sem se cansar ou sem diminuir a sua produtividade? Como você recarrega as suas baterias? De onde você tira a sua energia?*

*Os dias pesados costumam ser muito longos. Com que velocidade você consegue se restabelecer? Qual é o mínimo de horas que você precisa descansar para estar pronto novamente?*

*Os fracassos geralmente não são muito agradáveis, e é preferível esquecê-los. O que você faria se tivesse fracassado? Como você se reergueria?*

### **3. É motivado (+1)**

*O que é mais importante para você: seus amigos ou a sua profissão?*

*O que você acha de prêmios e sistema de bônus? O que você acha do pagamento depender dos resultados alcançados?*

### **4. Relaciona-se com inteligência emocional (+3)**

### **5. Acredita em si mesmo (-1)**

*Hoje em dia, muita coisa se baseia na competição. Ao invés de trabalhar em conjunto, cada um quer ultrapassar o outro. Você também luta contra a concorrência? O que você acha disso? Quando você acha a cooperação melhor que a competição? E o contrário?*

*O que você faz para manter as suas técnicas atualizadas? Através de quais fontes você tem recebido informações proveitosas ultimamente?*

*Você poderia imaginar uma tarefa que não tivesse confiança de realizar sozinho?*

### **6. Está preparado para assumir liderança (ok)**

*O que você faz quando os seus colegas têm outras opiniões e não aceitam a tua?*

*Quais decisões, que não eram comuns a todos, você já teve que tomar no passado? Como você agiu com elas? Houve oposição? Como você superou isso?*

*Como você se preocupa se as suas decisões estão sendo realmente implantadas? O que você faz quando percebe que os outros não fazem o que deveriam?*

*O que você faz quando os resultados de alguns colaboradores são insignificantes? Como você os induz a fazer mais ou a cometer menos erros?*

### **7. Demonstra iniciativa (+1)**

*O que você faz quando percebe que as instruções estão erradas? Como você atende aos superiores sem comprometer sua competência?*

### **8. Organiza o trabalho (-3)**

*"Bem planejado é meio caminho andado!" O que você acha desta frase?*

*O que deve ser especialmente considerado no planejamento de um projeto? Como você acha que este planejamento deve ser controlado?*

*Você pode trabalhar tranqüilo, apesar de todas as coisas que estão acontecendo com você? O que você faz para poder trabalhar em paz?*

*Como você assegura-se contra erros? Com que frequência você percebe que precisa melhorar o seu trabalho? Quem reconhece, fora você, que algo não está certo ou suficientemente bom?*

### **9. Encontra soluções favoráveis a todos (ok)**

*Em quais situações é certo tirar vantagens?*

*O que você acha das pessoas que determinam as suas opiniões, sem que através dela, o grupo não possa fazer nenhuma decisão?*

*Você já ouviu falar de "Estratégia de Ganho para Todos" ou do "Princípio dá vitória"? O que você faz para pertencer ao grupo dos vencedores?*

*Quais são os conflitos presentes na sua função atual? Como você os resolve? Como você decide que pode terminar um conflito?*

### **10. Deseja desenvolver-se (ok)**

*Você se compara muitas vezes com as outras pessoas? Com quem? São pessoas com um sucesso indescritível?*

**Demandas para a firma ( 60 )**

<b>Crítérios obrigatórios</b>	<b>Roteiro de entrevista</b>
<i>Quando um trabalho não te agrada você prefere trocar de lugar rápido.</i>	Se você não pode prometer a execução de um trabalho, o que você faz? Quanto tempo você suporta esta situação antes de renunciar? Quando esgota o seu limite?
<i>Para você é importante poder utilizar as suas idéias no trabalho.</i>	Quais idéias você pôde desenvolver no seu trabalho atual e quais não?
<i>Quando você não pode fazer algo como você tinha imaginado, você se sente limitado.</i>	Como você se sente quando lhe dizem o que deve e não deve fazer? Você pode trabalhar de acordo com as ordens? Você não se sente limitado?
<i>No momento, você não tem nenhuma obrigação financeira especial.</i>	Você tem compromissos financeiros que dependem de um alto salário?
<i>Você gostaria de se concentrar no seu trabalho e não ter que, adicionalmente, orientar colaboradores.</i>	O que você estará fazendo daqui a 10 anos? O que você quer alcançar até lá? Você gostaria de comandar um grande grupo de colaboradores?
<i>Você gostaria de ter que assumir a responsabilidade apenas por você mesmo.</i>	Você gostaria de seguir carreira? Por que? Por que não?