



Perfil Profissional

**GUIA DE FORMAÇÃO PARA
AVALIADORES DE PERFIL
PROFISSIONAL**

JULHO 2012






O PERFIL DO PROFISSIONAL BRASILEIRO

MÉTODO APP®

PROFESSORA MARIA LÚCIA RODRIGUES CORRÊA
Doutora em Administração
contato@marialuciarodrigues.com





AGRADECIMENTOS

Agradeço aos alunos, participantes, instituições públicas e privadas pela preciosa cooperação e contribuição ao longo de todos estes anos na consolidação do APP®. Aos meus amigos que contribuíram com sugestões e melhorias no intuito de profissionalizar cada vez mais o inventário. Ao Leandro Libério pela excepcional parceria tecnológica elevando o diagnóstico a patamares compatíveis com a metodologia digital dos novos tempos. Ao meu marido, Paulo Corrêa, pela sistemática e valiosa parceria no aprimoramento do APP® no que tange à novas formas de interpretação, apresentação visual e mercadológica. A dedicação e disponibilidade de todos possibilitaram o enriquecimento de seu conteúdo e a transparência de seu desenvolvimento.



Sumário

Avaliação de Potencial e Perfil - APP®

1. Introdução.....	07
2. Referencial Teórico	08
2.1. Inteligência Emocional, Inteligências Múltiplas e o autoconhecimento	08
2.2. O Significado da Vida, Resiliência e Autoconhecimento.....	09
2.3. Teoria Lifo e a importância de ser você mesmo	14
3. Origem – APP® - Avaliação de Potencial e Perfil.....	18
3.1. Inventário original.....	18
3.2. Características da versão APP®	20
3.3. O Método	23
3.4. Compatibilidade dos fatores.....	23
3.5. Administração do instrumento	31
3.6. Relatórios.....	36
4. Alguns depoimentos	38
5. Conclusão	39
6. Referências Bibliográficas	42
7. Curriculum	46
8. Planejamento Estratégico Individual - Orientações básicas para melhoria do mapeamento de competências do método APP®	47
9. Melhorias APP®	53



1. Introdução

Nenhum homem é bom o suficiente para governar outras pessoas sem o consentimento deste.

Abraham Lincoln

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido transformações nestes últimos anos. O impacto de inúmeras variáveis nos negócios das organizações como, a evolução tecnológica, a globalização, a qualidade dos produtos e a produtividade, tem conduzido as empresas a reconhecerem que a sua principal vantagem competitiva são as pessoas.

Em contrapartida, quase tudo que a sociedade necessita é produzido pelas empresas. Vivemos em uma sociedade de organizações, pois nelas nascemos, aprendemos, trabalhamos e dentro delas passamos boa parte de nossas vidas.

Contudo, são as pessoas que mantêm, conservam, geram e fortalecem as inovações e o futuro das empresas. São elas também que lideram vendem, motivam, comunicam e fazem negócios. É sabido portanto, que a maneira pela qual as pessoas respondem ao que delas se espera, está diretamente ligada à maneira como são tratadas e consideradas.

Para que as organizações alcancem seus objetivos é preciso canalizar os esforços dos profissionais para que eles também alcancem suas metas individuais e ambos compartilhem uma relação sinérgica.

Estamos convictos que para alcançarmos um real comprometimento das pessoas com os processos em que estejam engajados precisaremos transformar as empresas/ instituições em um meio para realizar seus sonhos.

Dessa forma, ao identificarmos os interesses, habilidades e potencialidades das pessoas poderemos orientá-las em relação a carreiras e oportunidades de trabalho, favorecendo seu desempenho e potencialidades e contribuindo com o desenvolvimento produtivo da comunidade empresarial.

O profissional brasileiro apresenta características peculiares em sua forma de relacionar, liderar, gerenciar, formar e desenvolver pessoas. A diversidade de raças disseminada em nosso país permitiu-nos agregar informações de grande parte de outras culturas, proporcionando-nos um valor diferenciado como profissionais pela facilidade em lidar com diferenças e aceitar mudanças.

Pautados nestas crenças vimos trabalhando há mais de vinte anos com um diagnóstico para avaliação do potencial e perfil de profissionais, o APP® - Avaliação de Potencial e Perfil, contemplando vinte competências do profissional em seu ambiente de trabalho, bem como revelando suas características comportamentais.

A partir dos resultados mapeados pela de nossa pesquisa é possível identificar conceitos específicos do profissional brasileiro que poderão ser úteis na definição de uma carreira ou profissão.

2 . Referencial Teórico

2.1. Inteligência emocional, inteligências múltiplas e o autoconhecimento

Desde os estudos de Freud (1972) os cientistas têm buscado compreender o significado do comportamento humano e da personalidade. A motivação e os papéis a serem assumidos pelos profissionais nas organizações dependem do entendimento de suas necessidades e características individuais.

Filósofos como Platão, Spinoza, Sigmund Freud e outros fazem parte de uma tradição que vê o autoconhecimento como uma conquista ou realização que traz saúde e liberdade para a pessoa. A célebre frase “Conhece-te a ti mesmo” nunca foi tão evidenciada como nos dias atuais.

O autoconhecimento é uma permanente busca ao invés de algo dado ou prontamente disponível ao indivíduo. Para conhecer-se a si mesmo, a pessoa precisa refletir, e interpretar a si mesmo.

Até bem recentemente o sucesso de uma pessoa era avaliado pelo raciocínio lógico e habilidades matemáticas e espaciais aferidas pelos testes psicométricos para medir Quociente de Inteligência (QI). Todavia, em meados dos anos 90 o psicólogo Daniel Goleman (1995), PhD, em seu livro intitulado “Inteligência Emocional” apresentou uma nova abordagem sobre este assunto. Ele traz o conceito da inteligência emocional como maior responsável pelo sucesso ou insucesso das pessoas. A maioria das situações de trabalho é envolvida por relacionamentos entre as pessoas. Desta forma pessoas com qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão, gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

E o que é Inteligência Emocional?

Daniel Goleman (1995) mapeia a Inteligência Emocional em cinco áreas de habilidades:

- Autoconhecimento Emocional - reconhecer um sentimento enquanto ele ocorre.
- Controle Emocional – que é a habilidade de lidar com seus próprios sentimentos, adequando-os para a situação.
- Automotivação – dirigir emoções em busca de seus objetivos.
- Reconhecimento de emoções em outras pessoas.
- Habilidade em relacionamentos interpessoais.

As três primeiras habilidades citadas acima se referem à Inteligência Intrapessoal. As duas últimas, a Inteligência Interpessoal.

Inteligência Interpessoal: é a habilidade de entender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas.

Inteligência Intrapessoal: é a mesma habilidade, só que voltada para si mesmo. É a capacidade de formar um modelo verdadeiro e preciso de si mesmo e usá-lo de forma efetiva e construtiva.

Inteligência emocional, portanto, é vista como a maneira pela qual a pessoa dirige a própria vida, relacionando-se bem com as pessoas e respeitando suas individualidades. Também, é a

forma como a pessoa resolve as situações de sua vida, a fim de conseguir os resultados que deseja.

Howard Gardner (1983), em seu livro *Estruturas da Mente*, desenvolveu a teoria sobre Inteligências Múltiplas em que descreve sete dimensões da inteligência (inteligência visual/espacial, inteligência musical, inteligência verbal, inteligência lógica/matemática, inteligência interpessoal, inteligência intrapessoal e inteligência corporal/cinestésica). Desde a publicação de seu livro, Gardner propôs duas novas dimensões de inteligência: a inteligência naturalista e a inteligência existencialista. Os testes tradicionais de inteligência só levam em consideração as inteligências verbal e a lógica/matemática. Essa nova teoria tornou-se conhecida como teoria das inteligências múltiplas.

1. Inteligência Linguística - Linguistic Intelligence
2. Inteligência Musical - Musical Intelligence
3. Inteligência Lógica/Matemática - Logical-Mathematical Intelligence
4. Inteligência Visual/Espacial - Spatial Intelligence
5. Inteligência Corporal/Cinestésica - Bodily-Kinesthetic Intelligence
6. Inteligência Interpessoal - Interpersonal Intelligence
7. Inteligência Intrapessoal - Intrapersonal Intelligence
8. Inteligência Naturalista - Naturalist Intelligence
9. Inteligência Existencialista -

Howard Gardner crê que todos temos tendências individuais (áreas de que gostamos e em que somos competentes) e que estas tendências podem ser englobadas numa das inteligências listadas acima.

Aliados a estes conceitos estes autores acreditam que o autoconhecimento é a base para a compreensão do estilo de inteligência de cada indivíduo o que certamente irá impactar em seu desempenho e relacionamento interpessoal.

De forma complementar, Goleman (1995) afirma que o autoconhecimento é o ponto de partida para o processo de mudança pessoal. Para que isso ocorra as pessoas devem ser proativas e encarar os desafios dessa busca que nunca termina. Ajudando nessas descobertas, a existência de dois hemisférios cerebrais serve de xeque-mate na crença da superioridade da razão sobre a emoção.

E para finalizar o professor Paulo Gaudêncio (2003) afirma que a pessoa em posição de educador ou líder deve conhecer suficientemente a si mesma, para que saiba lidar com os próprios sentimentos e não despeje uma carga agressiva inadequada sobre o outro. Qualquer profissional pode evoluir pelo trabalho do autoconhecimento.

2.2. O significado da vida, resiliência e o autoconhecimento

Ao longo dos anos, em minhas aulas procuro estimular os alunos e ou participantes a iniciarem um processo pela busca do autoconhecimento, tendo em vista que somente conseguiremos

aprimorar nossas relações se resolvermos primeiramente nossos problemas interiores. Conforme a autora Merilin Ferguson (2006):

“Ninguém convence ninguém a mudar. A fechadura da porta para mudança só abre pelo lado de dentro. Nós não conseguimos abrir a porta das outras pessoas, nem pelo argumento, tampouco por meio de apelos emocionais”.

Nosso ilustre autor Paulo Gaudêncio (2003) acentua que a pessoa só pode resolver o seu problema de relacionamento se resolver o seu problema consigo mesma e afirma que não adianta tentar mudar o outro. O relacionamento tem que ser uma oportunidade de autoconhecimento. Para este autor as empresas compreendem hoje que o processo interno de educação é fator decisivo para a competitividade e por isso buscam atribuir a tarefa de educar aos chefes. Gaudêncio (2003) explica: “Quem não tem um mínimo de autoconhecimento não consegue apresentar uma postura ativa em relação à tarefa de educar”.

É crucial que possamos responder questionamentos como: Quem sou eu? Quais são os meus sonhos? Qual é o meu negócio? O que quero e espero da vida?

Também é vital que cada indivíduo consiga elaborar o seu Propósito de Vida ou Planejamento Pessoal de Vida, para que possa alinhar os seus interesses e habilidades às circunstâncias que lhe são apresentadas. No contexto atual precisaremos de pessoas que tenham a habilidade de fazer acontecer. Fazer a sua história independente das situações em que estejam inseridas. Restrições, problemas, conflitos são inerentes ao convívio em todas as esferas e a resiliência será uma competência evidenciada na trajetória de pessoas bem sucedidas.

E afinal, o que é Resiliência?

A palavra resiliência vem do latim RESILIO, e significa “voltar ao normal”. O conceito, criado em 1807, nasceu de estudos feitos por Thomas Young, um cientista inglês, sobre a elasticidade dos materiais. Mais tarde, já instituído no campo das ciências exatas, mais precisamente na física e na engenharia, é que este conceito de resiliência foi incorporado por diversas áreas como ciências biológicas, literatura, música, novela e no campo das ciências humanas mais recentemente.

O termo “resiliência psicológica” surgiu na década de 1960, quando Frederic Flach, estudando sua história de vida e de outros que haviam superado grandes adversidades, emprestou-o da Física e da Medicina e passou a empregá-lo para o ser humano. Desde aquela época a resiliência tem sido atribuída a pessoas com enorme capacidade de enfrentar desafios, lidar com imprevistos e superar crises sem serem afetados negativamente por elas, ou seja, mantendo seu equilíbrio emocional e conservando sua essência. (SANTTOS, 2009).

Todo e qualquer profissional hoje em dia enfrenta competitividade, instabilidade econômica e cobrança por resultados no cenário corporativo e, todavia, ainda é esperado que mantenha um equilíbrio emocional. Portanto, para que este profissional conquiste cada vez mais espaço no meio organizacional, ele precisa desenvolver uma competência cada vez mais visada pela área de Recursos Humanos: a resiliência.

Nas ciências humanas, mais especificamente na psicologia e neuropsiquiatria, como colocado por Machado (2008) e Bighelini (2007), a resiliência é a capacidade humana de superar tudo, tirando proveito dos sofrimentos, inerentes às dificuldades. Complementando essa definição a Dra. Ceres Araújo, psicóloga e professora da PUC-SP, define que “a capacidade de resiliência explica porque algumas pessoas que sofrem situações dolorosas, ao invés de se tornarem apáticas, revoltadas ou agressivas, conseguem superar as adversidades e se convertem em pessoas ainda melhores e mais saudáveis”.

Observa-se na literatura e nas pesquisas existentes que abrangem o tópico de resiliência no ambiente organizacional, que as pessoas com características resilientes tendem a encarar os momentos de adversidade, mudanças e desafios como oportunidade de auto desafio, crescimento pessoal e, conseqüentemente, de desenvolvimento profissional.

Ressalta-se aqui que nestes tempos turbulentos é quando os indivíduos precisam desenvolver, ou melhor, deixarem despontar suas características resilientes para que possam suportar as pressões e os momentos de incertezas e vislumbrarem as saídas para aquele momento de crise.

Neste sentido seria bom recordarmos que o conhecido psicólogo austríaco Viktor Frankl comentou em seu clássico livro *Man's Search for Meaning* (Boston: Beacon, 1959), “que a motivação mais importante do ser humano não é o prazer nem evitar a dor, mas a sensação de um significado para sua vida”. Este autor argumenta que a luta básica do ser humano é encontrar significado e propósito em sua vida.

Conforme Sápiras (2005) em seu livro *a Arte de Viver*, Frankl (1959) fundou a Terceira Escola Vienense de Psicoterapia, a Logoterapia, que trabalha fundamentalmente com a questão do sentido da vida. É importante salientar que Viktor Frankl conheceu pessoalmente Sigmund Freud, o fundador da Psicanálise (a Primeira Escola Vienense de Psicoterapia, que defende o Princípio do Prazer), e Alfred Adler, o fundador da Segunda Escola, voltada à Psicologia Individual e ao Princípio do Poder. Frankl foi discípulo, colaborador e admirador destes dois mestres da psicoterapia, mas deles distanciou-se radicalmente e fundou sua própria escola.

Viktor E. Frankl nasceu a 26 de março de 1905 e faleceu, aos 92 anos, a 2 de setembro de 1997. Ele, como outros milhões de judeus, foi encarcerado em vários campos de concentração, no período de 1942 a 1945, entre eles o famigerado Auschwitz. Sofreu os horrores que todos sofreram nos campos de concentração, porém, com uma enorme diferença: ele ingressou nestas prisões firmemente determinado a conservar a integridade de sua alma, a não permitir que seu espírito fosse abalado pelos carrascos de seu corpo. Com isto, pode preservar sua vida, apesar de sempre “andar por um fio”. Esta terrível experiência ele relata em seu livro *“Em Busca de Sentido – Um Psicólogo no Campo de Concentração”*. Segundo Frankl, o sentido da vida era o segredo da força de alguns prisioneiros, enquanto outros, privados de uma razão maior para suportar o sofrimento exterior, experimentavam o sentimento de uma vida fútil, sem propósito, sem esperança.

Este eminente escritor e psiquiatra humanista revela que existem dois tipos de pessoas: as que dizem “sim” à vida, a despeito de suas vicissitudes, e as que dizem “não” à vida, apesar das coisas boas que lhe sucedem. Como é fácil constatar, as que dizem “sim” geralmente se sentem felizes e satisfeitas; por sua vez, as que dizem “não”, quase sempre se sentem alienadas, vazias e frustradas. No entanto, estas pessoas negativas podem mudar sua atitude e tomar consciência de que a vida tem sentido em quaisquer circunstâncias, e que todos são dotados de capacidade de encontrar esse sentido em suas vidas.

A logoterapia de Frankl proporciona o reerguimento das dificuldades, das enfermidades, dos vícios, da tristeza, do vazio e dos golpes do destino, desde que as pessoas possam ver sentido

em suas existências. Este método de psicoterapia afirma que somos todos indivíduos únicos que atravessam a vida numa série de situações únicas e que cada momento oferece um sentido para ser descoberto e preenchido, ou seja, uma oportunidade para agir de forma significativa.

Frankl (1959) diferenciou entre ser obrigado a fazer algo e lutar para alcançar algo. Ele afirma que o ser humano é empurrado por vontades, mas puxado pelo significado.

Outras citações úteis para a compreensão de seu pensamento podem ser destacadas como no Prefácio que faz da Edição de 1984 à sua obra *Em Busca de Sentido*: “Não procurem o sucesso. Quanto mais o procurarem e o transformarem num alvo, mais vocês vão errar. Porque o sucesso, como a felicidade, não pode ser perseguido; ele deve acontecer, e só tem lugar como efeito colateral de uma dedicação pessoal a uma causa maior que a pessoa, ou como subproduto da rendição pessoal a outro ser.

E ainda, no mesmo prefácio da edição de 1984 de *Em Busca de Sentido*: “Quero que vocês escutem o que sua consciência diz que devem fazer e coloquem-no em prática da melhor maneira possível. E então vocês verão que a longo prazo - estou dizendo a longo prazo! - o sucesso vai persegui-los, precisamente porque vocês esqueceram de pensar nele”.

E finalmente o autor afirma: “Nós que vivemos nos campos de concentração podemos lembrar de homens que andavam pelos alojamentos confortando a outros, dando o seu último pedaço de pão. Eles devem ter sido poucos em número, mas ofereceram prova suficiente que tudo pode ser tirado do homem, menos uma coisa: a última das liberdades humanas - escolher sua atitude em qualquer circunstância, escolher o próprio caminho”.

Frankl (1959) argumentou que as pessoas encontram o significado da vida por meio de valores criativos, experienciais e atitudinais, que são o que criamos e levamos da vida. E esta é a forma como lidamos com o destino e com o que a vida nos traz.

Sua filosofia é fundamentalmente otimista e baseada na crença - fruto de sua experiência pessoal - de que o fim último da existência humana tem uma meta fora do próprio indivíduo, fim este que lhe dá o sentido da própria existência.

2.3. Teoria Lifo – A importância de ser você mesmo

A teoria Lifo, Life Orientation, foi desenvolvida pelo psicólogo americano Alan Katcher (1985). O LIFO é um Instrumento de diagnóstico que tem por finalidade determinar a maneira pela qual fazemos uso de nossos atributos pessoais no relacionamento “Eu - Outros”. A teoria lifo afirma que: *as forças de uma pessoa quando utilizadas em excesso, transforma-se em suas próprias fraquezas.*

Katcher (1985) diz que é senso comum a separação entre forças e fraquezas da personalidade humana, e a consideração de que as primeiras são boas e as segundas, más. Ele explica que na realidade, grande parte dos esforços de treinamento nas empresas é freqüentemente considerada uma oportunidade de desenvolvimento, ao invés de uma oportunidade para se construir a partir das forças das pessoas ou então uma oportunidade de se lidar com essas forças.

As fraquezas são, em realidade, as forças sob outra forma.

Katcher (1985) evidencia que Aristóteles acreditava que cada ser continha o seu próprio oposto e o simbolismo Yin e Yang ilustra o mesmo ponto de vista. O autor cita que Eric From elaborou mais profundamente este conceito quando demonstrou que a relação inerente das

forças e fraquezas são polaridades externas de uma mesma característica comportamental. Para a maior parte dos atributos manifestos do comportamento humano, forças e fraquezas estão tão ligadas que parece que as fraquezas são um pouco mais do que as forças levadas ao excesso.

Katcher (1985) explica que psicologicamente, parece que discussões sobre fraquezas exploram e expõem os receios de cada pessoa, os quais em geral estão profundamente relacionados à imagem da “pessoa boa” desde cedo estabelecida a partir de experiências na família, escolas e com amigos. O “pai crítico” inconsciente, uma representação simbólica do indivíduo ideal, singular para cada pessoa, cria sentimentos de culpa e ansiedade, devido ao fracasso em atingir tal ideal. A importância do paradoxo das “forças / fraquezas” é que aumenta a aceitação de si mesmo pelo fato de enfatizar a existência concomitante das forças e fraquezas. A existência de uma fraqueza comprova a presença de uma força. O gráfico a seguir representa a teoria do psicólogo Alan Katcher (1985).

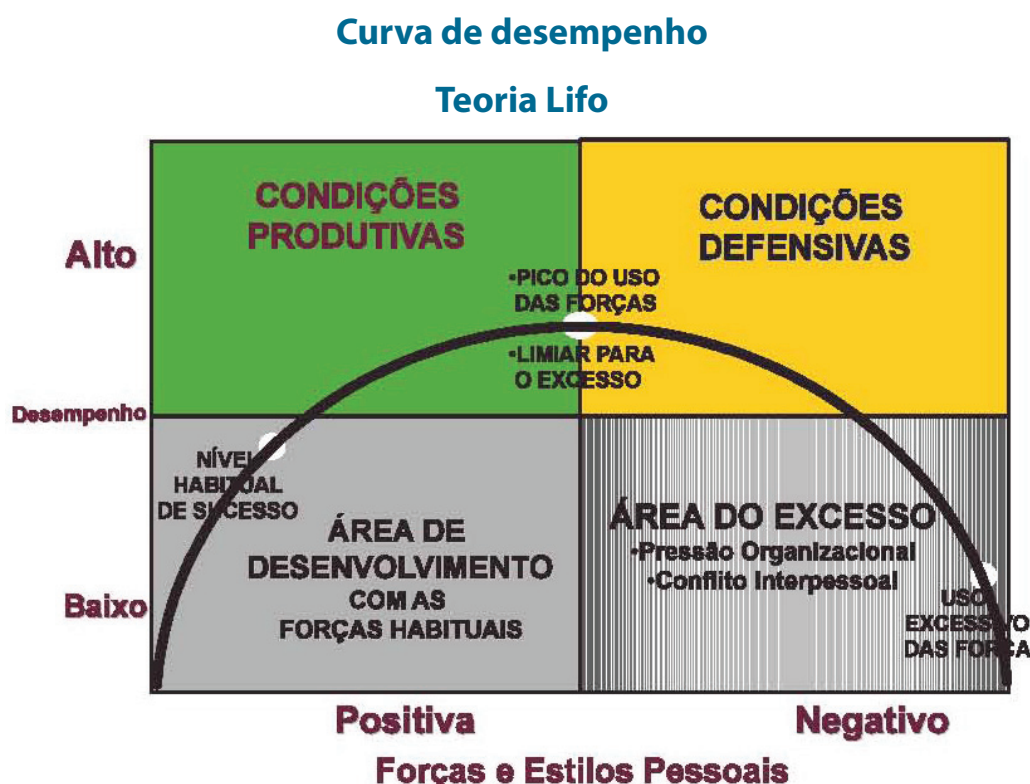


Figura 1

Katcher (1985) argumenta que o que é importante aceitar é o fato de que é muito normal as pessoas expressarem suas fraquezas (comportamentos improdutivos ou excessivos) quando sentem condições desfavoráveis (alta pressão e ameaça bastante intensa). E embora o treinamento possa ajudar, ele nunca eliminará as fraquezas.

O mito da perfeição é acalentado por muitos indivíduos, como se tivessem sempre a capacidade de vencer todas as situações de maneira excelente. As limitações encontradas na própria vida negam que isto seja uma realidade. O autor evidencia que é difícil para muitas pessoas aceitarem a afirmativa anterior, pois se pautam pelo imperativo: “Apesar de tudo é preciso vencer”. Todavia, a alternativa é dominar algumas técnicas de conquista e aprender como trabalhar com os outros para gerar uma sinergia maior no domínio de uma variedade mais ampla de situações.

Katcher (1985) explica que cada um possui traços pessoais que em si mesmos não devem ser considerados nem produtivos nem improdutivos, mas representam um reduto básico de forças que podem trabalhar a seu favor, uma vez que, não sendo subutilizados ou superenfatuados, convertem-se num manancial de recursos pessoais. Desta forma, a eficácia de uma pessoa

depende da maneira pela qual ela se utiliza de tais recursos, tendo claro em sua mente qual o impacto que causa seu comportamento ao lidar com as situações que enfrenta e ao conviver com outras pessoas as quais compõem o grupo que frequenta. O autor cita seis princípios básicos que são de vital importância na compreensão do processo de como liberar as forças que cada um possui dentro de si para fazê-las trabalhar a seu favor.

1. Existem muitos métodos diferentes, mas igualmente eficientes de lidar com uma situação;
2. Cada estilo tende a enfatizar algumas características que são especialmente benéficas para o funcionamento organizacional. Aspectos de todos os estilos são requeridos para a otimização do desempenho;
3. É difícil, senão impossível ser igualmente hábil em todos os estilos. As pessoas deveriam apreciar as qualidades especiais de seus próprios estilos e dos estilos dos outros;
4. O relacionamento evolui quando as pessoas nele envolvidas demonstram respeito mútuo pelos talentos individuais e não pedem aos outros que mudem;
5. A pessoa tem a força de se liberar, se aceitar e é sua responsabilidade fazer alguma coisa por si mesma;
6. Os princípios são universais, pois foi introduzido e estudado em muitos países.

Katcher (1985) destaca que a força que dirige a maior parte dos esforços de mudança parece ser a preocupação com o modelo do comportamento ideal – o esforço de mudar as pessoas para outros modelos comportamentais. São raros os esforços que visam capitalizar a partir das forças intrínsecas, para fazer uso daquilo que já existe e maximizar as oportunidades de auto-expressão. Caso se queira contratar pessoas brilhantes, cheias de imaginação e caracteristicamente ambiciosas, basta estimulá-las e delas exigir aquilo que tenham de melhor. O autor acredita que essa seja a solução para o desenvolvimento organizacional atingir objetivos do trabalho, liberando o enorme potencial das diferenças individuais e canalizando por meio de padrões mais humanamente possíveis.

“São as pessoas que possuem objetivos, não as organizações”. Lawrence e Lorsch (1967)(apud Katcher, 1985).

Katcher (1985) enfatiza que todas as pessoas reconhecem a passagem do tempo, a mudança das circunstâncias e o impacto que causa a velocidade evolutiva do processo tecnológico em sua vida.

A vida parece muito mais cansativa quando se passa o dia todo tentando ser aquilo que os outros acreditam que se é. Isto contribui para a sensação de tédio e perda de auto-identidade, que é punitiva, apesar das recompensas que se pode receber. (KATCHER, 1985). O autor explica que fórmulas artificiais que indiquem a melhor maneira de comportar-se em determinadas situações nada mais significam do que gotas de veneno que de tanto persistir podem destruir a felicidade

pessoal. Nada é pior do que viver com pessoas de quem não se gosta. Nada parece tão deprimente como jamais ter sentido nenhuma afeição por si mesmo.

É bastante interessante notar que a história está cheia de exemplos de pessoas que chegaram ao sucesso de muitas maneiras diferentes. O que teria acontecido se cada uma destas pessoas tivesse que ser a cópia fiel de um modelo-padrão?

Quando se pede às pessoas que mudem, estamos geralmente pedindo a elas que sigam o modelo que se advoga. Todavia, existem sérios defeitos neste processo:

- Se uma pessoa vai passar a maior parte do tempo se culpando por aquilo que não é, vai perder uma preciosa quantidade de sua vida tentando ser outra, em vez de ser ela mesma.
- Não é, provavelmente, desta maneira que a pessoa vai conseguir encontrar a obra-prima de comportamento a ser imitada. Mesmo que pense que tem algum modelo, seus amigos não vão concordar, uma vez que eles devem estar seguindo um ritmo diferente.

Katcher (1985) evidencia que ninguém precisa ler livros de psicologia complicados para saber que cada pessoa é diferente. Não existem duas pessoas iguais no mundo inteiro, e o bem-estar emana do respeito à sua individualidade. Do ponto de vista da Teoria LIFO, acredita-se que as pessoas possam fazer as mesmas coisas de maneiras diferentes, por diferentes motivos, e mesmo assim alcançar objetivos. Por outro lado, pode-se ver também que ninguém é perfeito e não se pode ser tudo para todo mundo.

O autor afirma que para o desenvolvimento pessoal é absolutamente essencial que o indivíduo conheça suas forças, porque ninguém constrói nada sobre suas fraquezas, ao contrário, constrói-se sobre os alicerces sólidos das forças de cada um.

Desenvolvimento significa mudar o ambiente, de modo a permitir que cada um seja aquilo que potencialmente pode ser. (KATCHER, 1985).

Para Katcher (1985) NINGUÉM MUDA NINGUÉM, desde que um indivíduo se conheça, ele é capaz de trabalhar de forma consciente com suas forças e transformá-las em ação eficaz porque assim o quer. Tal transformação parece ter mais significado porque se relaciona com os próprios objetivos de cada um.

Outro aspecto abordado pelo autor é que não se sente que uma simples ordem seja suficiente para transformar alguém naquilo que é. As pessoas têm o poder de modificar suas crenças e atitudes. Não é que elas mudam radicalmente de um extremo ao outro. Os primeiros esforços para mudança são provavelmente simples modificações em um nível mais superficial, como pode ser observado em uma mudança de hábitos. Quanto mais o sucesso deste novo comportamento for olhado com bons olhos pelos outros, mais ele parece fazer parte da pessoa. Olhar com bons olhos a si mesmo e valorizar as próprias forças gera potencial para a transformação.

Conforme Katcher (1985) muito da resistência ao processo de mudança ocorre por suas atitudes negativas como o medo de ser criticado que cria defesas que impedem às pessoas de tomar consciência do comportamento em si mesmo. A negação e culpa resguardam-nos do contato com os próprios sentimentos, e compreensões da situação. Entretanto, todo esforço de

crescimento é acompanhado de algumas resistências, e isto ocorre porque ao pensar que precisa modificar-se o indivíduo geralmente está considerando que existem fraquezas em si mesmo, o que desperta reações defensivas.

Katcher (1985) conclui que em experiências de pessoal deve-se lembrar das estratégias básicas do Controle da Força que são:

- Capitalizar suas forças;
- Ter auto-aceitação de suas limitações;
- Estar desejoso de aumentar suas forças;
- Acreditar em seus próprios recursos de mudança;
- Aprender e praticar novos comportamentos de forma a ampliar e combinar;
- Confiar na habilidade de compreender e;
- Dominar as respostas dadas emocionalmente.

Todas as estratégias citadas acima implicam em prática assim como em uma atitude aberta a mudanças, de tal forma a poder controlar os excessos, valorizar a ajuda que os outros podem dar, bem como aquela que cada um pode oferecer aos outros dentro de um processo de trocas.

Isto é fácil de falar, mas difícil de fazer, mas esta é a importância de ser você mesmo. (ALAN KATCHER, 1985).

3. Origem – APP® - Avaliação de Potencial e Perfil¹

Silva (2010) afirma que a Avaliação de Potencial e Perfil, ou simplesmente APP®, é o nome da versão brasileira de um inventário de mapeamento de perfil desenvolvido no Brasil pela psicóloga e professora Maria Lúcia Rodrigues Corrêa.

3.1. Inventário original

Na década de 60, Doutor Max Martin Kostick, professor de Psicologia Industrial da State College of Boston, projetou um instrumento para elicitare os comportamentos e as preferências dos seus respondentes, que são adequadas para o ambiente de trabalho (PTC, 2009).

O Dr. Kostick objetivou desenvolver uma ferramenta completa que contemplasse: (a) uma base teórica confiável; (b) tivesse escalas de medidas para simplificar a tomada de decisão; (c) pudesse ser utilizada por profissionais que não fossem obrigatoriamente psicólogos; (d) evitasse interpretações e termos específicos da psicologia; (e) agregasse os aspectos do local de trabalho; e (f) permitisse o aconselhamento e reflexão (APP®, 2003).

Essa ferramenta auto-avaliativa do Prof. Dr. Kostick foi nomeada de Inventário de Personalidade e Preferências (PAPI) e começou a ser disponibilizado efetivamente em pesquisas na Harvard Business School e na Boston University Business School (SIOP, 1966).

¹ - Fonte: Dissertação de mestrado de Leandro Libério, defendida em setembro 2010 – CEFET / MG

Inicialmente o Dr. Kostick projetou o PAPI com base numa escala ipsativa. Ou seja, nesse tipo de medição o respondente deve escolher entre dois ou mais itens, adotando como critério de escolha aqueles que mais se parece com ele. Diz-se que é uma medida baseada numa comparação intra-individual. O termo “ipsativo”, originado do latim ipse (“a si mesmo”), foi cunhado por Cattell em 1944 e é utilizado nas ciências sociais. (MCLEAN & CHISSOM, 1986; CHAIN, 2003).

Tradicionalmente este tipo de inventário, que utiliza a medida ipsativa, pode ser definido com um teste multidimensional de itens de escolha forçada. Esse formato tem sido muito usado na avaliação de pessoas, e como explicam Brown & Bartram (2009) é considerado mais difícil de ser falseado ao obrigar os respondentes a escolher entre duas sentenças em que, cada uma, está ligada a um traço distinto de comportamento.

A fundamentação teórica do PAPI foi elaborada a partir da Teoria da Personalidade concebida por Henry Murray em 1938 que identifica traços de necessidades e dos papéis desempenhados pelos indivíduos (PAPI, 2003). O Quadro 1, a seguir, apresenta os itens que são computados pelo instrumento do Dr. Kostick.

Quadro 1

Fatores avaliados pelo Inventário Kostick

Necessidades	Papéis
Necessidade controlar os outros	Papel de liderança
Necessidade de regras e supervisão	Tipo organizado
Necessidade de mudança	Planejador
Necessidade de finalizar uma tarefa	Atenção aos detalhes
Necessidade de ser notado	Teórico
Necessidade de pertencer a grupos	Harmonizador social
Necessidade de ser relacionar estreitamente	Facilidade para tomar decisão
Necessidade de ser forte	Ritmo de trabalho
Necessidade de alcançar	Controle emocional
Necessidade de ser solidário	Papel de trabalhador

Fonte: adaptado de PAPI (2003)

A administração do instrumento é feita a partir de um formulário com 90 pares de sentenças (frases) que o respondente é posto a selecionar entre suas necessidades e papéis. Dessa forma o indivíduo mostra a importância relativa de cada item. Em geral, as pessoas concluem o preenchimento em 15 minutos (PTC, 2009).

Os escores são dados, para cada uma das escalas (necessidade ou papel), pela quantidade de sentenças escolhidas pelo respondente. Por exemplo, o indivíduo que pontuou 1 em Liderança foi porque selecionou apenas 1 frase ligada a papel.

Segundo Kostick (1977) apud Furnham & Craig (1987) uma pesquisa com gerentes sugeriu a existência de sete áreas que este inventário pode produzir informações que são: (WD) direção para o trabalho; (L) liderança; (A) energia; (SN) Natureza social; (WS) estilo de trabalho; (T) temperamento e (S) subordinação.

A Figura 2, a seguir, representa as sete áreas num gráfico polar, que deu ao Dr. Kostick o status de pioneiro neste tipo de representação de perfil (GILLIES & HART, 1992).

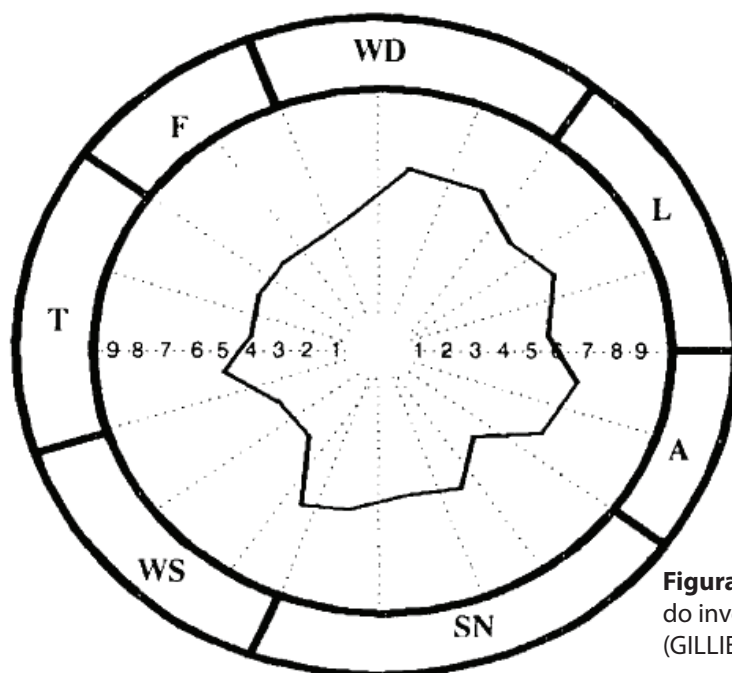


Figura 2 - Esquema circular do inventário Kostick. Fonte: (GILLIES & HART, 1992)

A partir da base teórica do instrumento do Dr. Kostick, foi inspirada a concepção de outras ferramentas, tais como, Verificação da Capacidade Administrativa (VECA) e Inventário da Atitude de Trabalho (IAT) provido pela Casa do Psicólogo (2009).

Pautada nesta mesma teoria a psicóloga Maria Lúcia Rodrigues Corrêa desenvolveu a conceituação teórica do APP® Avaliação de Potencial e Perfil que será caracterizada a seguir.

3.2. A técnica da Pesquisa-ação e o APP®

A metodologia adotada para criação do inventário APP® foi a Pesquisa-Ação, tendo em vista que esta técnica revelou-se como um instrumento ideal para uma pesquisa relacionada à prática.

As seguintes etapas foram seguidas para o início da pesquisa:

- a identificação do problema,
- o planejamento de uma solução,
- sua implementação,
- seu monitoramento e a avaliação de sua eficácia.

3.2.1. Identificação do Problema

O resultados do perfil Kostick desenvolvido pelo Dr. Max Kostick (1966) estava aderente ao perfil do profissional brasileiro colonizado por portugueses e com forte influência da igreja católica?

Os vinte fatores mapeados pelo método Kostick são aplicáveis à realidade brasileira?

Quais são as diferenças e similaridades entre o perfil do profissional brasileiro e do perfil do método Kostick?

3.2.2. Planejamento de uma solução

Aplicação do mesmo questionário adotado pelo Dr. Kostick (1966) acrescido de 10 pares de frases como no questionário VECA (RIBEIRO, 1978) em 10.000 alunos e clientes entre o ano de 1996 até 2012 e verificação junto ao cliente de sua assertividade e eficácia.

Originada da versão ipsativa do instrumento de Kostick (1966), o APP® herdou outras características do formato, tais como: (a) auto-avaliativa, (b) questionário de itens de escolha forçada, (c) apresentação dos itens em pares e (d) multidimensionalidade que permite sua grande abrangência e a redução de falseamento dos resultados pelos indivíduos.

3.2.3. Implementação

Utilização do inventário APP® e seus resultados em todos os clientes e alunos durante este período com o registro dos depoimentos dos respondentes.

A pesquisa destaca características de profissionais brasileiros mapeados pelo método APP® - Avaliação de Potencial e Perfil, em pessoas das mais variadas formações, atuações e localizações regionais. Contudo é possível afirmar que a pesquisa com o APP® oferece um retrato do resultado da formação social, religiosa e cultural da nação, bem como suas implicações nas organizações, na produção de riquezas e na própria capacidade de competitividade do país frente à acirrada disputa que o mercado mundial impõe.

O processo de adaptação do inventário para o perfil do profissional brasileiro contemplou: (a) adaptação das competências (itens), (b) adequação dos nomes e conceitos das dimensões, (c) redação e atualização dos textos de avaliação e (d) a inclusão de 10 pares de declarações totalizando 200 itens. A multidimensionalidade da ferramenta é originada por 20 fatores que são apresentados em escalas ou notas de 0 a 10. As escalas dos Fatores Profissionais medem a percepção do indivíduo no ambiente de trabalho. Nos Fatores Comportamentais e Profissionais as escalas medem as tendências inerentes às necessidades dos indivíduos. (CORRÊA, 2009).

Portanto, cada dimensão está diretamente vinculada a 10 itens de escolha, o que permite a contabilizar um escore de 0 a 10 pontos como regra de mensuração. Fonte: (APP®, 2010)

3.2.4. Monitoramento e Avaliação da Eficácia – Resultados Alcançados

Ao longo destes 16 anos os resultados foram mapeados em mais de 10.000 respondentes e conforme retorno dos avaliados de sua eficácia foi classificada como de alto grau de fidedignidade e os textos de seu relatório correspondem amplamente ao perfil exibido pelo participante atingindo mais de 80% de acerto, conforme depoimentos das pessoas avaliadas. No item 5, Conclusão, os resultados alcançados serão comentados com as observações mais relevantes evidenciadas durante todo o período que desenvolvemos a Pesquisa-Ação.

3.3 Características da versão APP®

Conforme Silva (2010) pelo histórico de administração do instrumento no Brasil, o APP® é utilizado para mapear o perfil dos indivíduos e/ou da equipe de uma empresa. Serve como ferramenta de apoio à tomada de decisão, para gestores e profissionais de RH, quanto aos processos de desenvolvimento e avaliação de pessoas, sendo destinada a todos os colaboradores, independente de cargo.

Dessa forma, o APP® visa atender não como teste psicológico, mas como: (a) instrumento de coleta de dados para programas de educação corporativa e (b) referência de análise intrapessoal para planos de desenvolvimento pessoal e coletivo, conforme a Figura 2:

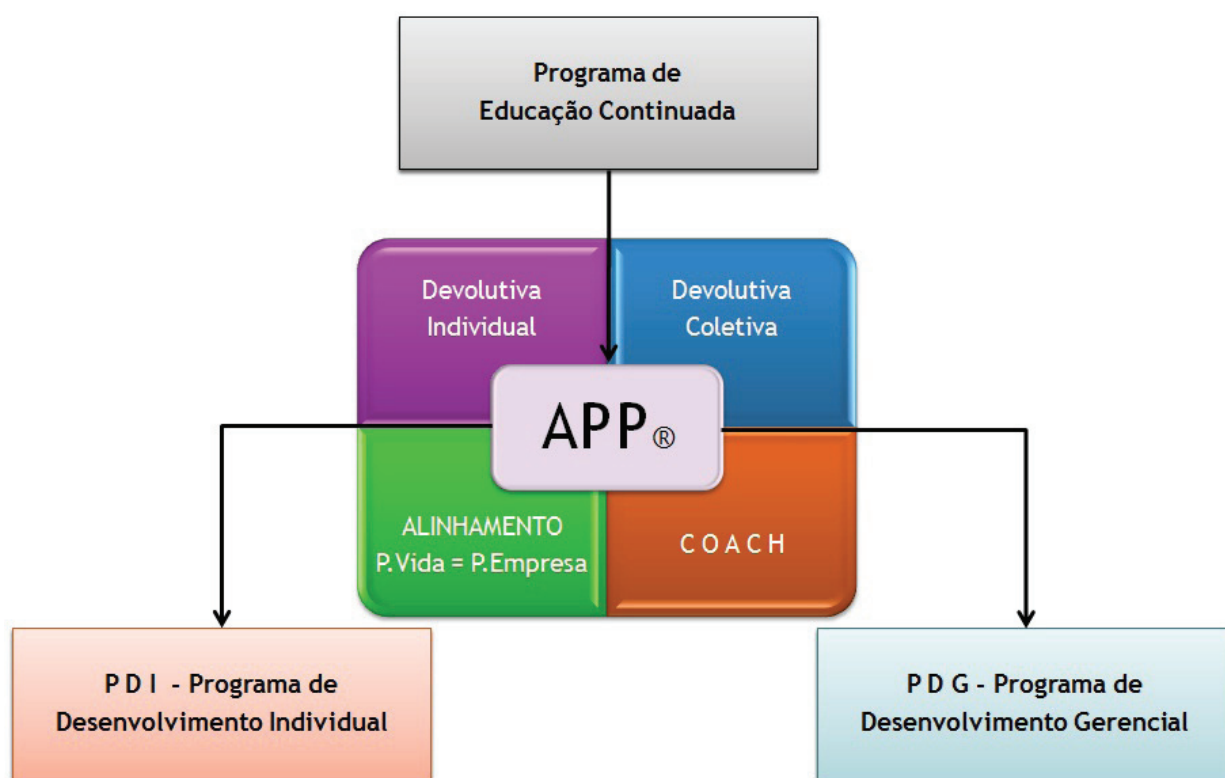


Figura 2 - Framework de Educação Continuada - APP®. Fonte: CORRÊA (2009)

Silva (2010) explica que o modelo de trabalho (*framework*) da Professora Maria Lúcia, prevê os dados levantados pelo APP® como ponto de partida do desenho (projeto) de programas do programa de desenvolvimento individual e gerencial (PDI e PDG) que podem ser suportados por atividades de coaching e dão subsídios às reuniões de devolutivas individuais e coletivas (APP®, 2010).

Silva (2010) evidencia que esse projeto de educação continuada proposta por Corrêa (2009) visa alinhar os objetivos individuais, com as metas estratégicas de cada organização, por meio do mapeamento oriundo do APP®. Por isso, na Figura 2 o *framework* indica “Plano de Vida = Plano da Empresa”.

De acordo com o site APP® (2003) seu objetivo é permitir às pessoas um processo de auto-conhecimento, obtendo informações sobre seu desempenho e dos seus grupos de referência, possibilitando a motivação para a busca do seu autodesenvolvimento ou na implementação de programas educacionais ou de acompanhamento.

Silva (2010) afirma que originada da versão ipsativa do instrumento de Kostick (1966), o APP® herdou outras características do formato, tais como: (a) auto-avaliativa, (b) questionário de itens de escolha forçada, (c) apresentação dos itens em pares e (d) multidimensionalidade que permite sua grande abrangência e a redução de falseamento dos resultados pelos indivíduos.

Além disso, Silva (2010) explica que o processo de adaptação do inventário para o perfil do profissional brasileiro contemplou: (a) adaptação das competências (itens), (b) adequação dos nomes e conceitos das dimensões, (c) redação e atualização dos textos de avaliação e (d) a inclusão de 10 pares de declarações totalizando 200 itens. A multidimen-

sionalidade da ferramenta é originada por 20 fatores e o quadro 2 a seguir apresenta os itens que compõe o inventário do APP® e suas definições que estão disponíveis em www.appweb.com.br.

Quadro 2

Fatores avaliados pela Avaliação de Potencial e Perfil - APP®

Fatores profissionais	Definição
Capacidade de planejamento	Avalia o grau de identificação do indivíduo com a atividade de planejar. A capacidade de planejamento é definida como a ação para se criar recursos e atingir os objetivos, por meio do estabelecimento das atividades, prazos e meios.
Capacidade de organização	Avalia a capacidade que o indivíduo apresenta com relação a aspectos organizativos e também com a administração do tempo.
Capacidade de acompanhamento	Avalia a capacidade que o indivíduo apresenta para acompanhar e promover o desenvolvimento de sua equipe, por meio de treinamentos, informações, feedbacks e orientações.
Estilo de liderança	Avalia o grau de identificação do indivíduo com o papel de líder. Avalia também sua capacidade para motivar e agregar equipes, visando à obtenção de resultados e criação de um bom clima de sinergia.
Estilo de comunicação	Avalia a prontidão pessoal para o risco. Avalia também sua habilidade para decidir com maior ou menor rapidez os assuntos referentes à sua área de trabalho e se há autonomia para decidir ou se há omissão.
Tomada de decisão	Avalia a prontidão pessoal para o risco. Avalia também sua habilidade para decidir com maior ou menor rapidez os assuntos referentes à sua área de trabalho e se há autonomia para decidir ou se há omissão.
Capacidade de delegação	Avalia o grau de necessidade do indivíduo em trabalhar com detalhes. Avalia também sua capacidade em separar as tarefas importantes das não importantes e seu processo de delegação.
Administração do tempo	Avalia a capacidade do indivíduo em trabalhar com prazos curtos e sob pressão de tempo.
Volume de trabalho	Avalia o volume de trabalho que o indivíduo está suportando, se ele necessita trabalhar em excesso, ou se está se sentindo subaproveitado.

Potencial criativo e flexibilidade	Avalia o grau de atenção concentrada em um assunto ou tarefa. Indica se o comportamento é dispersivo e se a pessoa consegue trabalhar com imprevistos e emergências. Mensura também sua capacidade em perceber o conjunto e mudar suas prioridades, conforme a demanda.
Fatores comportamentais	Definição
Capacidade de priorizar e trabalhar com imprevistos	Avalia o grau de atenção concentrada em um assunto ou tarefa. Indica se o comportamento é dispersivo e se a pessoa consegue trabalhar com imprevistos e emergências. Mensura também sua capacidade em perceber o conjunto e mudar suas prioridades, conforme a demanda.
Gestão de mudanças	Avalia a necessidade que o indivíduo revela em aceitar mudanças e o seu grau de adaptação às situações e pessoas novas. Indica também a rapidez com que o indivíduo se adapta às inovações.
Relacionamento com superiores	Avalia se o indivíduo está se apresentando submisso com a figura de chefia, ou se consegue estabelecer uma relação de confiança, criando um clima de parceria e abertura, favorecendo o clima organizacional e a produtividade.
Gestão de conflitos	Avalia a forma como o indivíduo reage diante de situações tensas. Se evita conflitos revelando-se passivo, ou apresenta-se agressivo para resolver problemas, mesmo que essa atitude seja inconveniente.
Controle das emoções	Avalia a habilidade do indivíduo em lidar com suas emoções. Se ele explode com facilidade, ou se reprime seus sentimentos.
Relacionamento afetivo	Avalia o grau de envolvimento íntimo do indivíduo com outras pessoas. Se ele consegue dividir seus problemas, ou se é muito reservado. Avalia também se faz muita concessão para as pessoas de seu relacionamento pessoal.
Imagem pessoal	Avalia a forma como o indivíduo é percebido pelo grupo e o seu grau de auto - estima. Se ele é considerado "exibicionista" ou se tem dificuldades para fazer seu marketing pessoal.
Relacionamento em grupos	Avalia a forma como o indivíduo é percebido pelo grupo e o seu grau de auto - estima. Se ele é considerado "exibicionista" ou se tem dificuldades para fazer seu marketing pessoal.
Tônus vital	Avalia a necessidade do indivíduo em atingir suas metas de vida. Está relacionado às suas realizações do momento.
Necessidade de realização	Avalia a necessidade do indivíduo em atingir suas metas de vida. Está relacionado às suas realizações do momento.

Fonte: APP® (2011)

Esses fatores são apresentados em escalas (ou notas) de 0 a 10. As escalas dos *Fatores Profissionais* medem a percepção do indivíduo no ambiente de trabalho. Nos *Fatores Comportamentais* as escalas medem as tendências inerentes às necessidades dos indivíduos (CORRÊA, 2009).

Portanto, cada dimensão está diretamente vinculada a 10 itens de escolha, o que permite a contabilizar um escore de 0 a 10 pontos como regra de mensuração. O Quadro 3, a seguir, ilustra as relações entre os itens e o fator:

Quadro 3

Exemplo da relação Item e Fator do APP®

Opções	Item	Fator
1ª	Dizem que sou inflexível.	Potencial criativo e flexibilidade
2ª	Gosto de atuar em equipe.	Relacionamento em grupos

Fonte: (APP®, 2010)

3.3 O Método²

O método se baseia na teoria em que as pessoas desempenham **papéis** e apresentam **necessidades** e compatibilidade entre estas duas variáveis aumenta seu desempenho, estimulando a motivação intrínseca.

Papéis – Comportamentos típicos do indivíduo na escola/trabalho; o indivíduo pode sentir-se muito bem desenvolvendo certos papéis e sentir vários graus de ansiedade em outros. Os papéis são o que a pessoa faz.

Necessidades – As necessidades não são observáveis, sendo as forças motivadoras que levam a pessoa a fazer o que ela faz. As necessidades são inferidas por meio de testes e outros instrumentos e variam de indivíduo para o indivíduo.

Compatibilidade Produtiva – É o processo por meio do qual as pessoas produzem com eficácia, satisfazendo suas necessidades e interesses e incrementando o resultado final. A eficácia máxima resulta de situações em que os indivíduos entendem e respeitam as diferentes atitudes e valores que orientam os diversos comportamentos, denominados papéis e ainda assim satisfazem suas necessidades. Normalmente, os conflitos entre papéis são conflitos existentes entre atitudes e valores e não entre os comportamentos em si.

3.4 Compatibilidade dos Fatores

A pessoa certa no lugar certo sempre foi uma das principais metas das instituições, excepcionalmente na era dos serviços, em que o principal diferencial das empresas será a habilidade de encantar e seduzir o consumidor final. Para ser feliz é necessário que a pessoa seja útil e para ser útil é necessário ser produtivo e competente. Quando você sabe gerenciar bem seu trabalho ele se transforma em fonte de realização.

Conforme as teorias comportamentais as pessoas apresentam necessidades e papéis diferenciados de acordo com seus interesses, habilidades, valores e crenças. Quão mais

²Fonte: (APP®, 2010)

podemos identificar suas necessidades alinhando-as aos papéis das organizações, melhores serão os resultados ao canalizar seus desejos com os objetivos da empresa potencializando seu desempenho significativamente.

No Sistema APP® o interesse de uma pessoa por determinados papéis normalmente indica seu estilo de conduta e características comportamentais. Ao mensurar a intensidade de uma necessidade ou a facilidade de desempenhar um papel provavelmente estaremos identificando as habilidades e interesses do indivíduo por meio dos vinte fatores analisados por este instrumento. Estes fatores podem ser qualificados numa escala de "0 a 10" e o profissional pode ter um escore baixo, médio ou alto, afetando sua conduta. A pessoa pode apresentar-se bem confortável em relação a algumas necessidades ou papéis e inteiramente desconfortável com outros propiciando-nos condições para identificação de seu perfil e consequentemente favorecendo sua adequação às posições existentes na empresa.

Neste sentido, o APP® pretende contribuir com a mudança comportamental, de tal forma que a pessoa possa controlar os excessos, valorizar a ajuda que os outros possam lhe prestar, bem como a contribuição que cada um pode oferecer aos outros em um permanente processo de trocas.

O APP® é um inventário que consegue mapear características dos indivíduo e, por meio de seus resultados poderemos identificar indicadores que sinalizem os aspectos que a pessoa deseja aprimorar.

Nos textos seguintes abordaremos os variados níveis de interpretação para cada fator do Sistema APP®, resultado observado ao longo dos últimos vinte anos na aplicação deste método, em diversas empresas brasileiras, dos mais variados segmentos.

1. Capacidade de Planejamento

O alto escore nesta competência revela uma pessoa teórica que se preocupa muito mais com a estratégia do que com a execução das atividades. Quanto mais acentuado for o escore, mais dificuldade terá a pessoa para colocar suas metas em prática e obter resultados.

O indivíduo com baixo escore revela-se mais pragmático identificando-se com atividades de execução e operacionais. Conforme o seu resultado pode até se perder por falta de planejamento apresentando dificuldades no alcance das metas.

A grande maioria dos profissionais que ocupa posição hierárquica mais elevada revela resultados dentro da média e os que estão próximos deste ideal estão se empenhando para aprimorar suas deficiências.

2. Capacidade de Organização

O indivíduo que revela um alto escore nesta capacidade revela-se uma pessoa com características de perfeccionismo e pode se preocupar de forma excessiva com a qualidade dos produtos ou serviços. Tende a ser muito exigente consigo mesmo e com as pessoas de quem mais gosta. Apresenta trabalhos de altíssima qualidade, mas às vezes o esforço despendido pode lhe gerar um certo estresse. Pode até delegar, mas ainda assim continuará se cobrando alto nível de execução e ordem.

A pessoa que apresenta um baixo escore neste fator, pode ser desorganizada, mas ainda assim demonstrar interesse pela qualidade dos produtos ou serviços. Na maioria das vezes prefere que outra pessoa cuide destas atribuições e pode exigir qualidade. Os líderes brasileiros bem sucedidos dedicam-se mais a estratégia e preferem que sua equipe cuide da tática. Tudo indica que sofrem muita pressão necessitando agir rapidamente, não dispondo de tempo para cuidar de detalhes. Líderes que planejam bem às vezes compensam sua necessidade de organização com a sua capacidade de planejamento.

Algumas vezes a pessoa de baixo escore revela dificuldades para administrar seu tempo e são mesmo desorganizadas. Nunca foram orientadas para dispensar algum cuidado aos detalhes essenciais na execução de uma tarefa e se perdem por falta de um mínimo de planejamento e organização. Confiam muito em sua memória e não têm o hábito de registrar ou documentar suas atribuições ou tarefas. Pessoas que apresentem baixo escore de planejamento e de organização, muito provavelmente não deverão atingir metas.

3. Capacidade de Acompanhamento – Liderança COACH

O profissional de baixo escore revela dificuldades para acompanhar e promover o desenvolvimento de sua equipe. Existem dois tipos de pessoas de baixo escore, aquele que não acompanha a equipe, mas que não se importa em ser cobrado e o que não acompanha sua equipe, mas que também não gosta de ser cobrado.

A grande maioria dos brasileiros não acompanha seus colaboradores, ou por se preocupar excessivamente em agradar as pessoas de seu convívio profissional concluindo, inadequadamente, que o acompanhamento pode gerar um clima de desarmonia em suas relações, ou por desconhecer a habilidade de assumir a postura de Líder COACH. O líder brasileiro ainda não assumiu integralmente o papel de educador de sua equipe. Tudo indica que esta situação vem se modificando, mas os números revelam que ainda há muito que melhorar.

A pessoa de alto escore revela-se do tipo fiscalizador, que cobra muito da equipe inibindo seu potencial criativo. O percentual de brasileiros que apresenta esta característica é muito pequeno e é mais difícil encontrarmos este resultado.

4. Estilo de Liderança

O profissional de baixo escore revela dificuldades para mobilizar pessoas e se identifica mais com atividades operacionais. O profissional de escore elevado indica uma grande habilidade para mobilizar pessoas e criar clima de sinergia favorável ao alcance das metas. Quão mais acentuados forem estes resultados, maiores serão os indícios de que a pessoa está muito preocupada em reforçar sua posição e apresenta uma liderança tão forte que inibe o surgimento dos potenciais da equipe, canalizando toda a energia produtiva em seu entorno.

O profissional brasileiro que ocupa posição de gerência ou similar, quase sempre apresenta resultados dentro da média e até acima da média, indicando que revela muita facilidade para assumir posições de liderança. Quando o profissional apresenta boa capacidade para liderar e também para promover e acompanhar o

desenvolvimento e sua equipe deve apresentar um ótimo desempenho como líder em suas organizações.

5. Estilo de Comunicação

O escore baixo indica uma pessoa sintética que pode não estar mantendo sua equipe devidamente inteirada das informações essenciais ao bom desenvolvimento de suas atribuições. O escore de resultado alto pode indicar que a pessoa está se apresentando muito prolixa. Também pode indicar que a pessoa é perfeccionista, preocupando-se demasiadamente em explicar os detalhes, perdendo a objetividade e consequentemente prejudicando a comunicação.

A grande maioria dos brasileiros tende a ser mais sucinto em suas comunicações. Parece que não temos o cuidado de informar com objetividade e clareza, o que pode gerar muitos problemas de “ruídos” na comunicação e consequentes problemas de retrabalho.

6. Tomada de Decisão

O escore baixo indica que a pessoa revela dificuldades em assumir riscos, preferindo se omitir ou por falta de autonomia ou por dificuldades em enfrentar conflitos. O escore alto indica que a pessoa tende a ser precipitada podendo tomar decisões impulsivamente e prejudicar seus resultados tanto pessoais como profissionais. O escore “5” indica que a pessoa já está se esforçando para assumir seu papel de responsável pelas decisões.

Metade dos brasileiros já consegue tomar decisões com assertividade enquanto que a outra metade ainda tendem a se omitir. Quando a empresa apresenta posturas de vanguarda os líderes tendem a apresentar resultados dentro do ideal, quando a empresa é mais conservadora as pessoas tendem a se submeter ao modelo cultural. Como as empresas brasileiras ainda têm um discurso um pouco distante de sua prática, os profissionais podem apresentar a habilidade decisória em potencial, mas até mesmo por adequação à cultura, preferem se omitir.

7. Capacidade de Delegação

O escore baixo indica que a pessoa não se interessa por detalhes e consequentemente não retém as informações facilitando o processo de delegação. Esta característica é positiva se a pessoa ocupar posição de liderança. O escore alto indica que a pessoa é detalhista e que provavelmente está executando sem delegar. Se o profissional não estiver exercendo funções de liderança e se apresentar detalhista, estará apresentando um resultado compatível com suas atividades. O escore alto também pode indicar que a pessoa é perfeccionista e, portanto tende a executar compulsivamente, mesmo que saiba delegar.

A grande maioria dos profissionais brasileiros apresenta-se detalhista, executando em excesso. Alguns líderes já apresentam resultados positivos, delegando com facilidade e favorecendo o desenvolvimento de sua equipe, mas este percentual ainda é menor.

8. Administração do Tempo

O escore baixo indica que o profissional ainda não sabe como lidar com prazos curtos e sob pressão de tempo. Trabalha sob estas condições, mas ou trabalha em excesso procurando compensar a escassez de tempo necessário conforme o seu ritmo pessoal, ou tende a apresentar doenças psicossomáticas em função do estresse gerado pela situação.

O escore alto indica que a pessoa tende a trabalhar com muita rapidez o que pode comprometer a qualidade dos serviços.

A grande maioria dos brasileiros ainda “sofre” ao trabalhar sob pressão de tempo e com prazos curtos, apesar de ser uma realidade comum nas organizações de todo segmento e porte. Parece que as pessoas entendem a escassez de tempo como “falta de organização” e ainda não assimilaram que a velocidade é inerente ao processo competitivo que as empresas enfrentam nos dias atuais. Os profissionais da intitulada Geração Y, parece que conseguem lidar com mais facilidade com prazos curtos e pressão de tempo, talvez em virtude de sua habilidade em lidar com múltiplas situações.

9. Volume de Trabalho

O escore baixo indica que a pessoa está apresentando um resultado aquém de seu potencial. Isto ocorre devido a uma inadequação da pessoa à atividade por se sentir insatisfeita com a atribuição, ou por dificuldades no dimensionamento do volume de trabalho em função do potencial do profissional. Pode até estar com muitas atribuições, mas o desafio deve estar aquém de seu potencial. A pessoa sente-se subaproveitada gerando desmotivação e baixa produtividade.

O escore alto indica que a pessoa tende a trabalhar em excesso, identificando-se como uma pessoa “workalcoholic”. A grande maioria dos brasileiros tende a trabalhar em excesso (mais de 90% revelam este perfil). E quando apresenta baixo escore neste fator, tudo indica que a pessoa está se sentindo insatisfeita e sub utilizada em seu papel. Este dado desmente o folclore existente em relação a pouca identificação do brasileiro com volume de trabalho.

10. Potencial Criativo e Flexibilidade

O escore baixo indica que a pessoa tem facilidade para lidar com normas encarando-as como necessárias, mas sem engessar sua capacidade criativa. O escore alto indica que aquelas pessoas seguem normas rigidamente bloqueando seu potencial, por receio de contrariar os procedimentos impostos, podendo se omitir. Provavelmente possuem um potencial criativo, mas temem expressá-lo devido ao receio de contrariar as normas.

A grande maioria dos brasileiros apresenta alto escore neste fator. Apesar de incoerentemente sermos considerados um dos povos mais criativos em relação a outros países, a cultura do povo brasileiro estimula um comportamento submisso que se preocupa em agradar as pessoas evitando conflitos e divergências. Daí tendem a cumprir os procedimentos, ainda que discordem de seus conceitos,

embotando sua criatividade, na maioria das situações. É comum os profissionais aplicarem seu potencial criativo em atividades fora das organizações, apesar das empresas brasileiras sempre solicitarem um comportamento mais criativo de seus colaboradores.

11. Capacidade de priorizar e lidar com imprevistos

O escore baixo indica que a pessoa tem dificuldades de concentração, iniciando as atividades, mas não concluindo suas etapas e conseqüentemente não atingindo as metas a que se propõe.

O escore alto revela dificuldades da pessoa para lidar com imprevistos e emergências, perdendo a visão sistêmica, tão importante no contexto organizacional nos tempos atuais. Tem necessidade de concluir a tarefa que iniciou e percebe a mudança repentina como desorganização e falta de planejamento, dificultando a visão de conjunto. Esta característica pode gerar grande desgaste emocional aos profissionais, tendo em vista que o cenário atual acentua cada vez mais esta tendência nas organizações.

Geralmente o profissional brasileiro da geração X ou Baby Boomer revelam dificuldades para lidar com imprevistos, mas lidam bem com mudanças.

O profissional da Geração Y vem revelando certa dificuldade de concentração e foco, talvez em virtude dos inúmeros estímulos inerentes aos novos tempos. Estes profissionais são muito ágeis, mas desmotivam-se rapidamente também por não atingirem suas metas na velocidade que gostariam.

A falta de concentração pode ser uma dificuldade fisiológica (síndrome de IRLÉN), ou uma limitação de organização e administração do tempo.

12. Gestão de Mudanças

O escore baixo indica que a pessoa é do tipo mais conservadora, resistindo a mudanças e inovações. Tem dificuldade em enfrentar situações novas e pode resistir a ambientes e pessoas estranhas. O escore alto indica que a pessoa aceita muitas bem inovações, adaptando-se rapidamente a novos contextos e pessoas. Quanto maior for o escore da pessoa mais ansiosa ela deve se revelar perante as mudanças. A grande maioria dos brasileiros adapta-se muito bem às inovações aceitando-as rapidamente e mostrando-se ansiosos para que as mudanças ocorram.

13. Relacionamento com superiores

O escore baixo indica que a pessoa prefere agir de forma independente, quase nunca solicitando auxílio ou orientação de terceiros ou superiores e temem serem consideradas “puxa saco”. O escore alto indica que o profissional demonstra-se submisso com a figura de chefia o que pode prejudicar seu potencial de desenvolvimento em virtude de sua postura mais omissa. Os brasileiros procuram agir como parceiros com seus superiores, estabelecendo relações de transparência e abertura, apesar das instituições ainda se apresentarem com um modelo mais conservador. Um percentual expressivo prefere agir de forma independente, principalmente os empreendedores ou profissionais que ocupam posições de diretoria.

14. Gestão de Conflitos

O escore baixo indica que a pessoa tem dificuldade para lidar com conflitos e ou situações tensas tendendo a se omitir. Pode ter tido experiências desagradáveis quando criança ou foi mesmo educada a evitar este tipo de problema. O escore alto indica que a pessoa apresenta-se agressiva diante destas situações, procurando resolver o conflito ainda que cause novos problemas. Quanto maior for o escore do profissional, mais agressivamente ele deve reagir às situações tensas. Às vezes, a pessoa evita conflitos, mas revela-se do tipo “estopim curto”, o que pode indicar certa incoerência. No entanto, podemos rejeitar profundamente situações conflitivas e agirmos de forma agressiva se incomodados ou desrespeitados. A grande maioria dos brasileiros evita conflitos, pois não se identifica com situações agressivas devido ao seu alto grau de sociabilidade.

15. Controle das emoções

O escore baixo indica que a pessoa possui “estopim curto”, isto é, responde com agressividade quando uma situação lhe desagrada, dizendo o que pensa e sente. Revela-se muito transparente e não guarda rancores e/ou ressentimentos e, na maioria das vezes, arrepende-se de seu comportamento agressivo muito facilmente. Estabelece relações de transparência com as pessoas de seu relacionamento em todos os níveis. O escore alto indica que a pessoa reprime suas emoções não expressando o que pensa, “preservando” seus sentimentos. Sente dificuldades em se revelar e na maioria das vezes, tende a somatizar o que o incomoda, podendo não estabelecer relações de transparência. Os brasileiros revelam-se mais transparentes do que reprimidos, mas ainda encontramos um número expressivo de pessoas que mantêm em sigilo suas emoções. Parece que somos muito transparentes em relações superficiais, mas na intimidade somos reservados.

16. Relacionamento afetivo

O escore baixo indica que a pessoa apresenta-se mais seletiva ao expressar seus sentimentos pessoais, preferindo mantê-los em sigilo. Pode revelar-se muito comunicativa, mas na verdade poucos a conhecem intimamente. O escore alto indica que a pessoa divide com muita facilidade o que pensa e sente com as pessoas de quem mais gosta, devendo até mesmo fazer concessões para agradar, como forma de demonstrar seu afeto. Se a pessoa revela alto índice de afetividade e também revela “estopim curto”, pode estar enfrentando, mesmo que de forma inconsciente, uma relação simbiótica. Ao fazer concessões para agradar pode se sentir lesado quando descobre que a pessoa “aproveitou” de seus benefícios gerando um sentimento de menos valia e tornando-se agressivo novamente, utilizando seu “pavio curto”. Como este tipo de perfil arrepende-se muito facilmente por ter explodido, torna a fazer concessões, mantendo-se em um jogo psicológico. A maioria dos brasileiros revela-se mais reservado em suas relações e apesar de sermos muito sociais não dividimos nossos problemas íntimos com muitas pessoas.

17. Imagem pessoal

O escore baixo indica que a pessoa revela dificuldades em fazer seu marketing pessoal, por temer ser considerado “convencido” ou “exibicionista”. O escore alto indica que a pessoa preocupa-se em divulgar sua competência por meio de palavras

e não fatos, o que indica certa insegurança pessoal. A pessoa realmente segura de si não necessita “expressar” aos outros suas vantagens competitivas. A maioria dos brasileiros revela dificuldades em fazer seu marketing pessoal, exatamente por temer ser considerado um “exibicionista” e apesar de ser altamente social, tem aversão a este comportamento. Como consequência revela dificuldades em apresentar seus resultados e buscar reconhecimento por suas competências, prejudicando-se inconscientemente. O verdadeiro marketing pessoal está diretamente ligado a resultados comprováveis sem a necessidade de desqualificar o outro ou se apresentar de forma superior, mas demonstrando suas habilidades e competências.

18. Relacionamento em grupos

O escore baixo indica que a pessoa prefere conviver de forma mais reservada ou isolada, sem muita participação em grupos ou turmas. Indica que prefere um relacionamento social mais reservado. O escore alto demonstra que a pessoa é muito social preocupando-se em agradar a todos de sua convivência e revelando certa dificuldade em dizer “não”, mesmo que esta atitude a prejudique. Quanto maior for o seu escore, maior será a sua necessidade em agradar. A grande maioria dos brasileiros é altamente social procurando estar bem com todos, demonstrando-se amável e gentil com as pessoas de seu relacionamento.

19. Tônus vital

O escore baixo indica que a pessoa está apresentando um baixo tônus vital e isso quase sempre ocorre ou por estar enfrentando algum problema emocional, ou por estar trabalhando em excesso. O escore baixo não indica falta de motivação e sim falta de perspectiva ou receio de alguma situação negativa. O escore alto indica que a pessoa está apresentando excesso de energia tentando demonstrar alto grau de vitalidade. Este comportamento gera problemas de falta de concentração o que pode indicar que a pessoa está em um processo de elação e com excessiva necessidade em comprovar o quanto é útil. A grande maioria dos brasileiros está apresentando baixa energia vital, não por falta de motivação, mas provavelmente pela permanente fase de transição que enfrentam em suas organizações, gerando consequências para sua vida pessoal e profissional.

20. Necessidade de realização

O escore baixo indica que a pessoa está se sentindo sub aproveitada não conseguindo atingir suas metas pessoais e/ou profissionais. O escore alto indica que a pessoa está em busca de suas metas e objetivos revelando-se ambiciosa e em busca de seu crescimento pessoal e profissional. O escore muito alto também pode gerar desmotivação no profissional, por se estabelecer desafios muito arrojados e quando não realizados podem se sentir frustrados, causando um sentimento de desmotivação. A grande maioria dos brasileiros é ambiciosa e quer crescer.

No atual contexto organizacional a premissa mais relevante para os profissionais de empresas privadas ou públicas será o investimento em seu autodesenvolvimento.

Assim, o primeiro passo de todo profissional deve ser dirigido ao próprio autoconhecimento e o APP® visa contribuir com a melhoria das relações entre as pessoas do mundo corporativo.

3.5 Administração do instrumento

Acompanhando os avanços das TICs há três opções para que o instrumento possa ser respondido. Eletronicamente, a primeira opção é o indivíduo (respondente) acessar e responder a versão *on-line* inventário por meio do site (<http://www.appweb.com.br>).

A seguir a Figura 4 apresenta um recorte da tela de cadastro do formulário de aplicação *on-line* do APP®, as demais principais telas do site estão disponíveis em (APP® 2010).

Figura 4 – Recorte da tela de cadastro do inventário *on-line* do APP®. Fonte: APP® (2003)

Outra opção de administração do APP® é o formato “lápiz e papel” com disponibilização de uma versão impressa ao respondente (APP®, 2010).

3.6 Relatórios

Silva (2010) explica que com base no gabarito de respostas, *on-line* ou impresso, o resultado é gerado a partir da inserção do respectivo registro no sistema de informação do APP® que, por sua vez, é confrontada com a chave de correção (*scoring key*) armazenada no banco de dados do sistema, o que permite evitar uma possível falha humana no processamento do relatório de devolutiva.

Esses relatórios de devolutiva são apresentados em três versões distintas sendo as duas primeiras para avaliação individual e a terceira versão quando se deseja realizar uma análise do grupo. Os modelos dessas versões podem ser consultados em APP® (2010).

3.6.1 Relatório Versão Coaching

O relatório de devolutiva individual tem seus fatores numerados e listados na coluna “Critério”, a coluna “Nota” pontua o escore correspondente ao fator do respondente e a coluna “Avaliação” apresenta um texto que descreve o comportamento do profissional em conformidade com a “Nota” no respectivo “Critério”.

Silva (2010) explica que esses textos avaliativos são de autoria da professora Maria Lúcia Rodrigues, responsável pela criação do APP® e podem ser atualizados a partir da base dados conforme volume de determinados *feedbacks* dos respondentes durante as reuniões devolutivas.

Note que visualmente a versão *coaching* possui uma régua de 0 a 10 logo abaixo de cada nome de "Critério". Os valores sublinhados determinam os escores de potencial ideal ao perfil avaliado pelo APP®.

As notas da versão *coaching* são atribuídas para cada um dos fatores, da mesma forma que o inventário Kostick, pela quantidade de itens selecionados pelo respondente. Por exemplo, o indivíduo que tira nota 4 em Planejamento foi porque selecionou 4 declarações associadas a esse fator do APP® em que todos os indivíduos, sem exceção, pela escala ipsativa, totalizam um escore geral de 100 pontos e escore médio de 5 pontos.

As figura 5 e 6 ilustram a versão *coaching* do APP®.

Critério	Nota	Avaliação
1 Capacidade de planejamento 0 1 2 3 <u>4</u> <u>5</u> 6 7 8 9 10	6	Pessoa que apresenta boa capacidade em fazer uma análise lógica e ter uma visão realista da situação. Planeja bem e coloca as idéias em prática. Deve atingir as metas a que se propõe. Revela ótima capacidade de planejamento.
2 Capacidade de organização 0 1 2 3 <u>4</u> <u>5</u> 6 7 8 9 10	7	Pessoa que apresenta boa capacidade organizativa, com tendência a ser rígida com as atribuições sob sua responsabilidade. Deve ser do tipo perfeccionista, revelando traços de inflexibilidade para consigo mesma e com as pessoas de seu relacionamento. Em consequência, deve exigir muito de si e das pessoas com quem mais se afeiçoa, na tentativa de poupá-las de críticas, caso cometam algum erro.
3 Capacidade de Acompanhamento 0 1 2 3 4 5 <u>6</u> <u>7</u> 8 9 10	4	Pessoa que ainda apresenta baixa necessidade em fazer um acompanhamento ou orientar o trabalho dos outros. Se for líder, pode comprometer o desempenho de sua equipe, pois deve estar executando, em lugar de promover o desenvolvimento do grupo. Todavia, tal atitude pode ser considerada adequada em casos de funções técnicas ou de assessorias, em que o seu papel é mais tático do que estratégico.
4 Estilo de liderança 0 1 2 3 4 5 <u>6</u> <u>7</u> 8 9 10	3	Pessoa que apresenta dificuldade em assumir o papel de líder e prefere fazer a mandar fazer. Ainda confia mais na sua execução e, provavelmente, revela-se do tipo detalhista e/ou perfeccionista. Tal postura pode ser considerada adequada em casos de funções técnicas ou de assessorias. Todavia, se aspira a posições de liderança, precisará desenvolver esta competência.
5 Estilo de comunicação 0 1 2 3 4 <u>5</u> <u>6</u> 7 8 9 10	4	Pessoa que ainda apresenta dificuldade em transmitir com clareza e objetividade o que quer dizer. Ainda pode revelar-se sintética ao transmitir uma mensagem. Todavia, deve estar se esforçando para aprimorar esta habilidade, procurando compreender melhor o que estimula a assimilação de informações para os diferentes tipos de pessoas, o que favorece o processo de comunicação. Já se preocupa em se fazer entender.

Figura 5 - Recorte do exemplo de relatório individual – versão coaching – com 3 fatores do APP®. Fonte: APP® (2011).

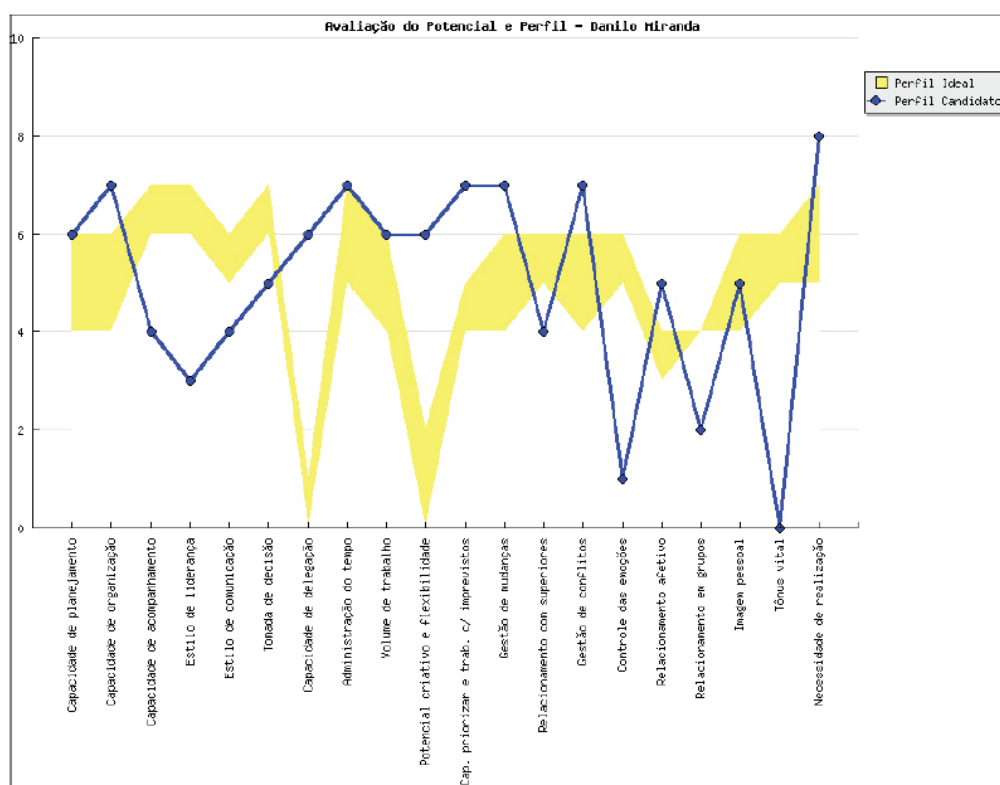


Figura 6 – Gráfico de frequência do exemplo de relatório individual – versão coaching. Fonte: APP® (2011)

Silva (2010) explica que dessa forma, a leitura que pode ser feita do indivíduo, com base na versão coaching, Figura, é que o mesmo atingiu a média no critério “Capacidade de Planejamento” com a nota 6, pois os valores ideais são 4, 5 e 6 (faixa amarela) para esta dimensão.

A classificação dos escores é dada conforme a Figura 64. Outro exemplo é dado pelas dimensões “Capacidade de Organização” que ele excedeu com a nota 7 e “Capacidade de Acompanhamento” em que o mesmo indivíduo não atingiu as notas ideais, pois selecionou, respectivamente 4 itens referente a este fator.

A figura 7 a seguir é outra representação gráfica do resultado de um profissional.

Classificação das faixas de escore dos fatores da Avaliação de Potencial e Perfil (APP®) em relação ao potencial individual

Tipo	Fator/ Escore	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Profissionais	Capacidade de planejamento	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Ideal	Faltou	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso
	Capacidade de organização	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Faltou	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso
	Capacidade de acompanhamento	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Ideal	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso
	Estilo de liderança	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Ideal	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso
	Estilo de comunicação	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso
	Tomada de decisão	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Ideal	Ideal	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso	Sobrou em excesso
	Capacidade de delegação	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso	Sobrou em excesso	Sobrou em excesso	Sobrou em excesso
	Administração do tempo	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Ideal	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso
	Volume de trabalho	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Faltou	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso	Sobrou em excesso
	Potencial criativo e flexibilidade	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso	Sobrou em excesso
Comportamentais	Capacidade de priorizar e trabalhar com imprevistos	Faltou	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso	Sobrou em excesso	Sobrou em excesso	Sobrou em excesso
	Gestão de mudanças	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso
	Relacionamento com superiores	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Faltou	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso	Sobrou em excesso
	Gestão de conflitos	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso	Sobrou em excesso
	Controle das emoções	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Ideal	Faltou	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso
	Relacionamento afetivo	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso
	Imagem pessoal	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Faltou	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso	Sobrou em excesso
	Relacionamento em grupos	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Ideal	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso	Sobrou em excesso
	Tônus vital	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Ideal	Ideal	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso
	Necessidade de realização	Faltou em excesso	Faltou em excesso	Ideal	Ideal	Ideal	Faltou	Faltou	Faltou	Sobrou	Sobrou	Sobrou em excesso

■ Faltou em excesso
 ■ Faltou
 ■ Ideal
 ■ Sobrou
 ■ Sobrou em excesso

Figura 7 – Classificação das faixas de escore dos fatores da Avaliação de Potencial e Perfil (APP®) em relação ao potencial individual. Fonte: Elaborado por Silva (2010)

Ao final de cada relatório o sistema realiza também uma análise das competências dos profissionais, pautado em suas respostas classificando seus resultados em três categorias: *Fatores de Sustentação*, *Fatores Aceitáveis* e *Fatores Críticos* apresentados na figura 8, a seguir.

A tabela a seguir possui 3 colunas sendo Sustentação, Aceitável e Crítico.

Por “Sustentação” entenda pelos “pontos fortes” do candidato que remetem aos fatores de excelência.

Na segunda coluna, compreenda que são os fatores aceitáveis, ou seja, estão adequados mas podem evoluir mais.

Por último, os fatores críticos sugerem as competências que podem prioritariamente ser trabalhadas. É importante lembrar que essa é uma classificação generalizada e deve ser adequada às competências organizacionais, portanto, ao perfil de cada cargo.

<u>Sustentação</u>	<u>Aceitável</u>	<u>Crítico</u>
Capacidade de planejamento	Capacidade de acompanhamento	Estilo de liderança
Capacidade de organização	Potencial criativo e flexibilidade	Capacidade de delegação
Estilo de comunicação	Gestão de conflitos	Controle das emoções
Tomada de decisão		Relacionamento em grupos
Administração do tempo		Tônus vital
Volume de trabalho		
Capacidade de priorizar e trabalhar com imprevistos		
Gestão de mudanças		
Relacionamento com superiores		
Relacionamento afetivo		
Imagem pessoal		
Necessidade de realização		

Figura 8 - Gráfico de priorização das competências. Fonte: APP® (2010)

Esta tabela facilita a interpretação do profissional à luz de parâmetros globais requeridos no mercado de trabalho e é elaborada tanto para relatórios individuais quanto coletivos.

3.6.2 Relatório Versão Seleção (Base 10)

O relatório Base 10, que é utilizado para processos seletivos e tem seus fatores numerados e convertidos para o critério de “zero a dez”, em que “zero” significa a pior nota e “dez” o ideal, conceitos estes diferentes da forma avaliativa do relatório Coaching do APP®. A classificação geral do respondente é obtida por meio do somatório de todas as notas e divididas pelo número de competências. Esta classificação pode ser obtida também por áreas, ou seja, poderemos obter a classificação do respondente tanto para Características Profissionais, competências de “0 a 10”, ou para Características Comportamentais, competências de “11 a 20”. Como exemplo citamos o item “Capacidade de delegação”, em que o resultado ideal são as notas “0 e 1” e se o respondente tiver assinalado 10 vezes este fatores sua nota, na base 10, é zero.


A figura 9 a seguir é um exemplo deste relatório.

Cr critério	Nota	Avaliação
1 Capacidade de planejamento	10	Pessoa que apresenta boa capacidade em fazer uma análise lógica e ter uma visão realista da situação. Planeja bem e coloca as idéias em prática. Deve atingir as metas a que se propõe. Revela ótima capacidade de planejamento.
2 Capacidade de organização	3	Pessoa que apresenta baixa necessidade organizativa. Não dá muita importância à ordem dos fatos, revelando-se desorganizada. Pode ser do tipo que possui boa memória e acredita que tem condições de registrar todas as informações necessárias. Deve ter dificuldade para usar agendas, anotar dados, estabelecer prioridades, podendo se perder, por falta de foco e concentração.
3 Capacidade de Acompanhamento	10	Pessoa que consegue fazer um bom acompanhamento ou supervisão do trabalho das pessoas que lidera. Orienta e apoia, quando necessário, e ajuda no desenvolvimento de quem não se desempenha bem. Deve conseguir ensinar, transformando um iniciante em um profissional, o que, provavelmente, favorece o clima organizacional e a motivação. Revela bom potencial de liderança.
4 Estilo de liderança	7	Pessoa que, embora apresente a habilidade em liderar, revela-se excessivamente preocupada em centrar sobre si mesma esse papel, o que só prejudica a sua liderança. Pode acontecer que o grupo transfira sua confiança totalmente para ele, o líder, dificultando e embotando seu desenvolvimento, o que, provavelmente, prejudica os resultados. Ainda assim, cria um bom clima de sinergia.

Figura 9

3.6.3. Formulário de Avaliação do Perfil de Cargo

Outra aplicabilidade do relatório Base 10 é a sua utilização para processos seletivos em que a nota do candidato é multiplicada pelo peso de cada competência, que pode variar entre “0 a 3”, conforme o cargo a ser ocupado, e este resultado é dividido pelo número de competências para se obter a média geral do candidato para o cargo em questão. Na figura 10 a seguir apresentamos um modelo deste relatório.

		Nome: Modelo da Silva CPF: 129.298.836-34		Nas: 22/5/1955 Cargo: Gerente de RH	
---	--	--	--	--	--

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PERFIL DO CARGO

Gerente de RH							
CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS	Peso	Nota	Total	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	Peso	Nota	Total
1. Capacidade de planejamento	3	10	30	1. Percepção/ priorização	3	6	18
2. Capacidade de organização	1	3	3	2. Gestão de mudanças	3	8	24
3. Capacidade de acompanhamento	3	10	30	3. Relacionamento com superiores	2	10	20
4. Estilo de liderança	3	7	21	4. Gestão de conflitos	3	9	27
5. Estilo de comunicação	3	3	9	5. Controle das emoções	3	6	18
6. Tomada de decisão	2	10	20	6. Relacionamento afetivo	1	4	4
7. Capacidade de delegação	3	10	30	7. Relacionamento em grupos	3	9	27
8. Administração do tempo	2	10	20	8. Imagem pessoal	1	10	10
9. Volume de trabalho	3	7	21	9. Tônus vital	1	10	10
10. Potencial criativo e flexibilidade	3	10	30	10. Necessidade de realização	2	10	20
TOTAIS	26	8.23	214	TOTAIS	22	8.09	178

M.P. GERAL = 8.16	PESOS 3 INDISPENSÁVEL 2 - MUITA IMPORTÂNCIA 1 DESEJÁVEL	NOTAS 9-10 MUITO BOM 7-8 - BOM 5-6 MÉDIO 3-4 FRACO 0-2 - INSUFICIENTE	DATA: 1/2/2011 VISTO: VISTO: VISTO: VISTO:
-------------------	--	--	--

Maria Lúcia Rodrigues Corrêa CRP 1560

Figura 10 - Fonte: APP® (2011)

Para facilitar a interpretação do relatório individual versão *coaching* também foi desenvolvido um gráfico de barras na base 10 (Figura 11).

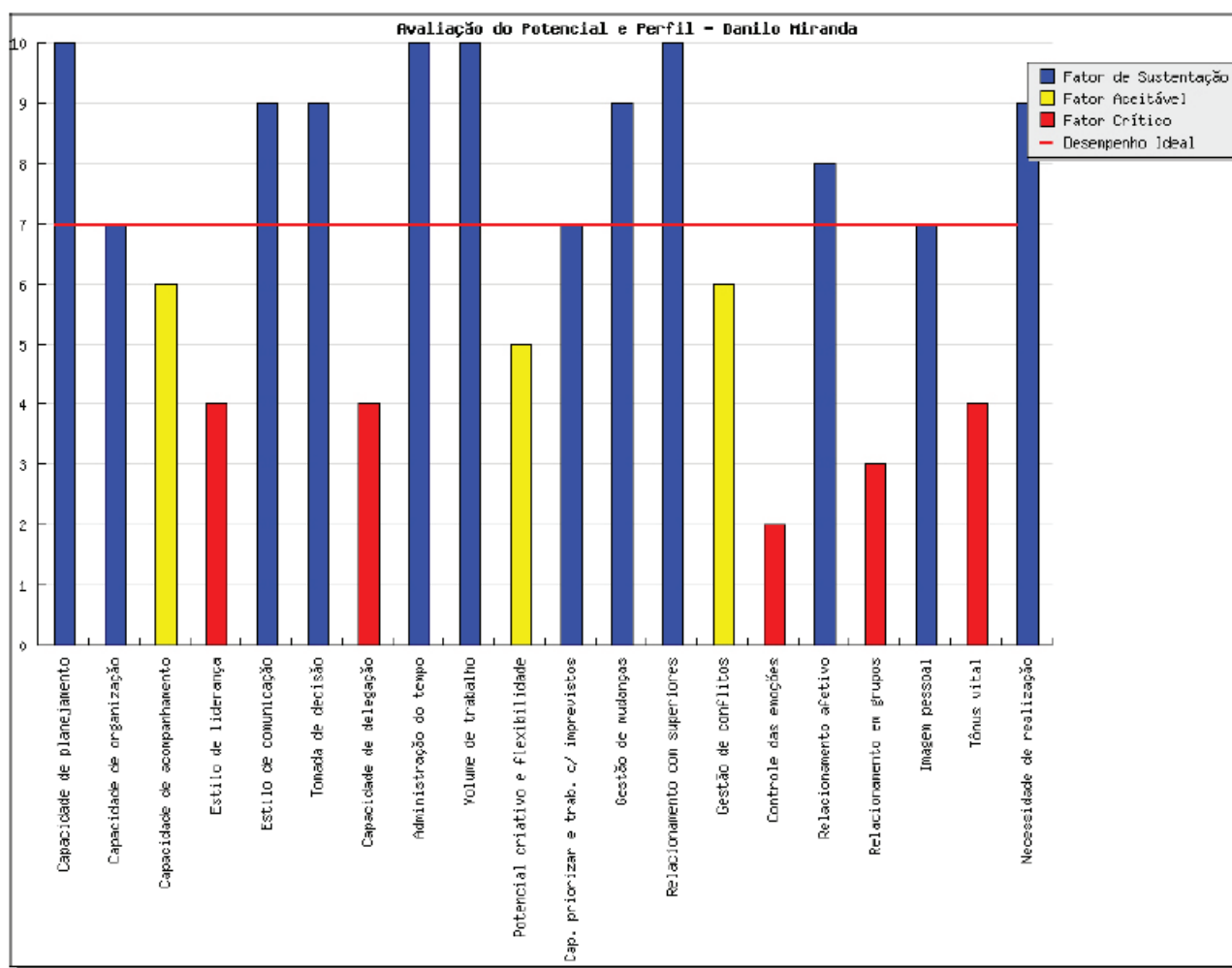


Figura 11 – Gráfico de barras do exemplo de relatório individual. Fonte: APP® (2011)

A base 10 decodifica os escores da versão *coaching* para uma pontuação de 0 a 10 fixa – em que 0 é a nota mais baixa e 10 é a nota mais alta para todos os fatores. A Figura 11 mostra esse *ranking* com “base 10” indicando a média 7 (arbitrária) como ideal para todos os fatores.

Conforme o Quadro 4 a versão base 10 utiliza o escore da versão *coaching* para definir sua pontuação numa redefinição de *ranking* com base na experiência empírica da sua pesquisadora.

Quadro 4

Matriz de conversão das notas da APP® do fator Planejamento da versão *Coaching* para base 10

Versão <i>Coaching</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Versão base 10	1	3	5	6	9	10	10	8	6	3	1

Fonte: APP® (2010)

3.6.3 Avaliação coletiva

O último relatório de devolutiva é destinado à avaliação de equipes ou mesmo de todos os colaboradores de uma organização. Para gerar esse relatório é necessário categorizar o escore da versão *coaching* dos indivíduos em grupos de respostas conforme as interpretações

apresentadas pelo Quadro 5 que apresenta, o nome do fator do APP®, a faixa de pontuação e a coluna “interpretação” com o texto explicativo.

Quadro 5

Critérios de interpretação coletiva dos escores dos Fatores Profissionais da Avaliação de Potencial e Perfil (APP®): Planejamento, Organização, Acompanhamento, Liderança e Comunicação.

Fator	Pontuação	Interpretação
Planejamento	0	Executa sem pensar.
	1 e 2	Mais voltados para execução.
	3	Tendem a ser pragmáticos.
	4, 5 e 6	Apresentam boa capacidade de planejamento.
	7	Vem desenvolvendo a habilidade, mas tendem a ser teóricos.
	8, 9 e 10	Apresentam-se mais teóricos

O relatório de devolutiva coletiva consiste basicamente de 20 gráficos de cada fator do APP® identificando-se a porcentagem dos escores conforme exemplo da figura 12 que reflete um grupo de 28 funcionários de uma organização da área de tecnologia da informação. No site do APP® pode ser consultada uma versão completa do relatório coletivo.

1 - Capacidade de Planejamento

Avalia o grau de identificação do indivíduo com a atividade de planejar. Entende-se planejar com ação de criar recursos para se atingir os objetivos, definindo as linhas de ação, prazos e meios.

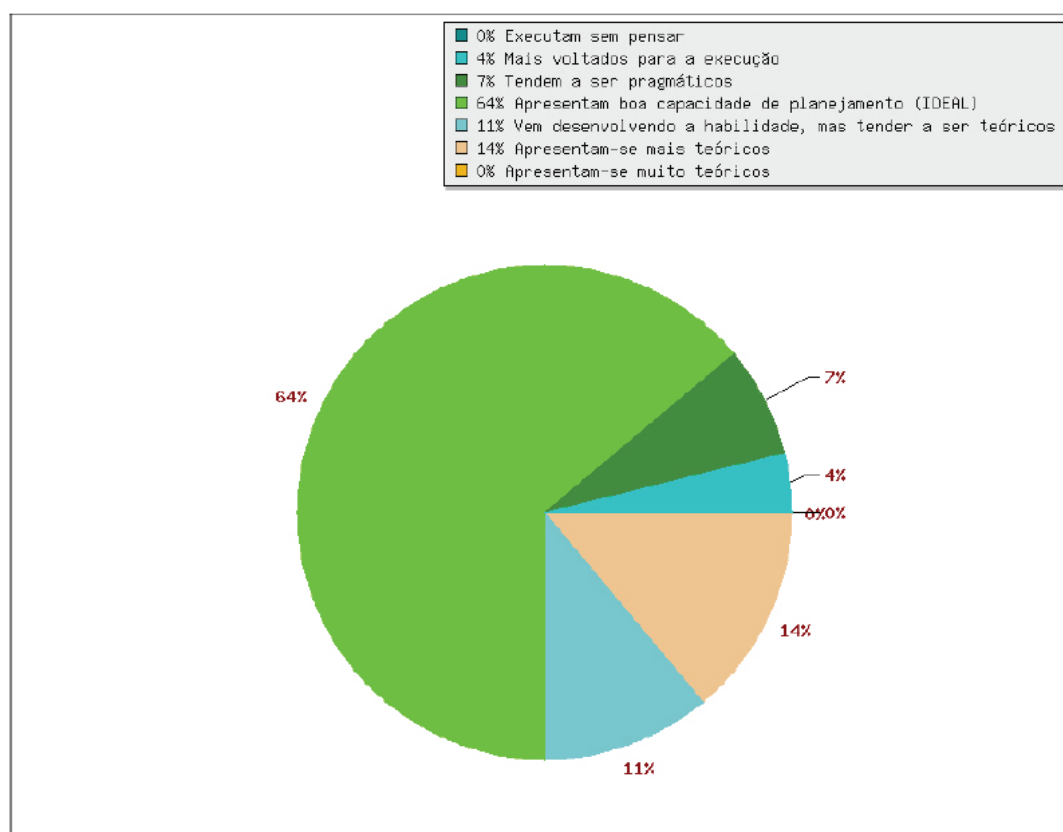


Figura 12 – Gráfico de pizza do exemplo de relatório coletivo – fator Planejamento do APP®. Fonte: APP® (2011)

Na análise coletiva podem ser compilados 'n' resultados disponibilizando dados para o desenvolvimento do grupo, tais como: (a) Mapeamento das habilidades e potencial do grupo, (b) Diagnóstico de necessidades de treinamento, (c) Gestão de Competências, (d) Plano de Carreira e (e) Coaching.

Como observação final, quando perguntados aos respondentes sobre o grau de assertividade do inventário, em uma escala de zero a dez, 90% dos respondentes afirmaram que, o índice de fidedignidade do resultado do diagnóstico APP® em relação ao seu perfil, estava em torno da nota nove.

4. Alguns depoimentos

"Sobre o APP, confesso que me assustei! Descreveu-me perfeitamente, e até me fez encarar alguns pontos que tento esconder de mim mesma".

Juliana Guapo. Samsung / Novembro de 2009

"Realmente fiquei impressionada com o APP, ele descreveu como eu sou, e em critérios onde não estou com o nível adequado, mostra as possíveis consequências".

Caroline Sampaio. TOTVS / Junho de 2010

"Apesar de já ter feito alguns testes antes para mapeamento de habilidades e competências, quando participei do Programa de Desenvolvimento Gerencial na empresa em que trabalho, confesso que nada tinha chegado tão perto da minha essência, do meu comportamento ao me relacionar com as pessoas, como essa ferramenta APP. O interessante foi notar que não adianta negar ou camuflar algumas características negativas no cotidiano profissional porque elas vão continuar latejando lá dentro de nós. Outro ponto a destacar é o quanto somos afetados pela realidade em que vivemos, ou seja, dependendo do trabalho que estou desempenhando naquele momento, posso agir de um modo ou de outro para me adaptar ao perfil do cargo ou da empresa. O aprendizado foi no sentido de que precisamos conhecer os pontos fortes para valorizá-los e aceitar os pontos fracos para melhorá-los, um de cada vez. Devagar e sempre. A gente chega lá".

Ana Paula de O. Teixeira Santiago. Banco do Nordeste / Maio de 2010

"A fidelidade da avaliação do teste APP é impressionante. A análise da devolutiva traduz pensamentos, comportamentos, atitudes e sentimentos que temos, e nos orienta à necessidade de mudanças e reflexão".

Roosevelt Dias. Gestão de Projetos FGV / Outubro de 2009

"O APP®, além de trazer o perfil psicológico e comportamental de cada indivíduo, é fundamental para mapearmos as características de cada pessoa na organização, e no papel de RH, podemos atuar como "conselheiros" as demais áreas da organização, procurando orientá-los quanto ao que deve ser melhorado e o que deve ser preservado em cada indivíduo".

Raphael. MBA FGV / Novembro de 2009

"Gostaria de registrar a aplicabilidade do diagnóstico do APP em minha vida profissional. Ao realizar o APP, pude comprovar características de comportamento essenciais em minha vida profissional e, graças ao diagnóstico do APP, hoje consigo trabalhar com pontos que possuía dificuldade em percebê-los. O APP permitiu que eu avaliasse com clareza aspectos individuais e cada vez mais me sinto seguro diante de situações com os quais tinha bastante receio de lidar. Nem sempre é fácil conhecer a si mesmo, mas com o auxílio desta ferramenta de análise, tal tarefa torna-se bastante objetiva, prática e útil".

Thales Renê de Mello. MBA FGV / Junho de 2008

5. Conclusão

No dia-a-dia das empresas, dentre os muitos jogos psicológicos (para usar uma expressão que Eric Berne popularizou por meio dos princípios da Análise Transacional) foi possível identificar características globais e regionais entre os profissionais das instituições. No caso do APP®, em particular, pode-se observar que existem competências e habilidades que são adotadas exatamente como nos países desenvolvidos, tendo em vista que os profissionais brasileiros estão competindo com indivíduos de todas as raças e nações e o mercado é globalizado. Neste sentido, os profissionais brasileiros terão que priorizar o desenvolvimento destes atributos globais requeridos para se manter no mercado de trabalho. Todavia, observaram-se algumas especificidades na população pesquisada, que nos despertou mais atenção, que serão descritas a seguir.

Os resultados preliminares com o APP® indicam que, para a amostra pesquisada, nossos profissionais revelam fatores similares ao perfil demandado no mercado global, mas também apresentam especificidades típicas de um povo latino, colonizados por portugueses e fortemente influenciados pela formação religiosa católica, conforme explica Weber (1904) em seu livro intitulado “A ética protestante”.

Neste sentido, algumas observações são pertinentes com relação aos comportamentos apresentados pelos profissionais brasileiros:

- A autoestima do brasileiro é muito rebaixada e, portanto, apesar de ser um profissional que possui autoconfiança, apresentam baixa autoimagem e não sabem fazer marketing pessoal.
- Apesar de o cidadão brasileiro ser considerado altamente criativo pela maioria dos escritores, os profissionais seguem normas em excesso, bloqueando sua criatividade. Sem dúvida, somos considerados muito criativos e devemos apresentar um alto grau de inventividade, mas parece que deixamos para aplicar todo este potencial fora dos limites das organizações;
- Os profissionais brasileiros apresentam facilidade para aceitar mudanças e inovações, todavia, têm dificuldades para lidar com imprevistos e emergências. Parece que aceitamos bem mudanças, mas não gostamos de improvisação, principalmente os “perfeccionistas”.

Um aspecto que nos despertou interesse está relacionado com a baixa autoestima do profissional brasileiro. Nos resultados analisados, em torno de 75% apresentam autoimagem rebaixada, ou seja, abaixo dos parâmetros considerados ideais, o que parece indicar que o profissional brasileiro tem dificuldade em acreditar em seu potencial e principalmente divulgar seus resultados. Um pequeno percentual, em torno de 15%, acredita em seu potencial, mas sente-se constrangido em evidenciar que é o responsável pelo resultado positivo. Em alguns depoimentos, registramos falas como: “Detesto ser considerado convencido, ou vaidoso. Tenho receio de ser considerado melhor do que os outros. Se as pessoas quiserem reconhecer meu trabalho ficarei satisfeito, caso contrário, não farei nada”. Este comportamento pode ser reflexo de nossas raízes e merece um estudo mais detalhado. Contudo, vimos observando nos últimos cinco anos que os profissionais da geração Y vêm revelando uma postura diferenciada em relação aos profissionais das gerações X e Baby Boomers, ou seja, apresentam uma autoestima mais equilibrada e confiantes de seu potencial.

Um dado que ficou evidenciado está relacionado ao alto grau de sociabilidade demonstrado pelos brasileiros em relação ao seu nível de intimidade. Os respondentes revelaram-se muito sociais, porém reservados no que tange a dividir com outras pessoas seus problemas pessoais. Parece que há um paradigma de que o brasileiro é muito aberto em suas relações e o que comprovamos é que somos muito sociais porém, tendemos a preservar a nossa intimidade, ou seja, somos transparentes sim, mas sem expor nossos problemas pessoais.

Outro dado interessante é que o profissional brasileiro é rotulado como muito criativo. No entanto há uma queixa acentuada nas empresas em busca de pessoas mais criativas. Parece que o profissional brasileiro utiliza sua criatividade em assuntos pessoais, em virtude dos ambientes de trabalho serem mais restritivos inibindo-os de usar seu potencial criativo. Esta informação pode refletir também em seu nível de submissão perante as autoridades, quando os profissionais demonstram-se omissos e evitam expressar suas opiniões e ideias.

Um último aspecto que leva à reflexão está relacionado com o número elevado de profissionais que apresentam uma baixa energia vital, o que pode sugerir certo estresse em virtude do ambiente e das tendências do mercado de trabalho com relação às dúvidas e incertezas do futuro. Este comportamento é até comum, pois nos dias atuais a expressão “estressado” é usual como adjetivo para os profissionais de qualquer natureza, talvez pela extrema necessidade de se alinhar os interesses pessoais com sua profissão. O excesso de energia pode indicar que a pessoa está em algum processo de elaboração o que sugere algum distúrbio emocional que pode levar a comportamentos também inadequados e estressantes.

Sabe-se que as pessoas sentem-se cada vez mais carentes de atenção e à medida que as empresas procuram compreender melhor o perfil de cada indivíduo e disponibilizam à sua equipe reconhecimento e tratamento personalizado, sem dúvida alguma atingirá muito mais facilmente seus objetivos organizacionais.

Além disso, é importante ressaltar que:

- O ser humano é único, genuíno e exclusivo;
- Cada momento de sua vida o influenciará no desempenho de suas habilidades e competências, todavia a essência de sua personalidade é preservada.
- O comportamento humano não pode ser mensurado de forma cartesiana, e apesar de revelarmos indicadores pelo Inventário APP® é necessário compreendermos que as ambiguidades são naturais do ser humano.

Pautando-se nos resultados da pesquisa, acredita-se que o primeiro passo para promover uma contribuição ao profissional das organizações brasileiras será o mapeamento de suas competências e habilidades que devem ser dirigidas ao próprio autoconhecimento, por se tratar do meio mais eficaz para melhoria de seu desempenho. Por meio destes inventários é possível se evidenciar os pontos fortes e as fragilidades das pessoas assim como superar suas falhas individuais e em grupo o que estimula a melhoria do clima organizacional.

Compreendemos que somos todos indivíduos repletos de potencialidades e fragilidades que alimentam o nosso “sabor” pela vida. Enfatize suas potencialidades e estabeleça suas metas pessoais e profissionais com foco e determinação, por meio do autoconhecimento.

Enfim, a pesquisa destaca características de profissionais brasileiros mapeados pelo método APP® - Avaliação de Potencial e Perfil, em pessoas das mais variadas formações, atuações e

localizações regionais. Contudo é possível afirmar que a pesquisa com o APP® oferece um retrato do resultado da formação social, religiosa e cultural da nação, bem como suas implicações nas organizações, na produção de riquezas e na própria capacidade de competitividade do país frente à acirrada disputa que o mercado mundial impõe.

O principal objetivo da APP® é permitir às pessoas um processo de autoconhecimento, obtendo informações sobre seu desempenho e dos seus grupos de referência, possibilitando a motivação para a busca do seu autodesenvolvimento. Também é extremamente útil às organizações na implementação de programas educacionais ou de acompanhamento.

Ter consciência dessas características e viabilizar instrumentos que reforcem a autoestima do trabalhador brasileiro pode ser uma saída estratégica para o desenvolvimento da comunidade empresarial brasileira.

Diante disso, conclui-se que esse é apenas o início de uma investigação que pode mudar radicalmente os pilares da educação e formação do profissional brasileiro com vistas a uma participação mais efetiva na aldeia comercial mundial. Visto que a busca global por recursos, pressupõe desenvolvimento de colaboradores com foco em metas, valores, visão e missão, empresas inseridas no contexto global (Plantullo, 2006).

Para atingir esse objetivo é necessário analisar a cultura organizacional e o pilar dessa cultura, a autoestima de seus colaboradores e como esta pode ser reforçada para que se fortaleça o indivíduo. Sob essa ótica buscou-se destacar neste levantamento que o investimento na análise detida do perfil dos profissionais que compõem a corporação, poderá resultar em melhores retornos financeiros para as empresas e melhoria de seu clima organizacional.

6.Referências bibliográficas

- APP®. Desenvolvido por: Profa. Maria Lúcia Rodrigues Corrêa, 2003. Site e e-commerce. Disponível em: <<http://www.APP®web.com.br>>. Acesso em: oito dez. 2009. Site.
- _____. *Avaliação de Potencial e Perfil: Descrição dos Fatores Profissionais e Comportamentais*. Disponível em: <<http://www.APP®web.com.br/competencia.php>>. Acesso em: 20 jul. 2010c.
- _____. *Avaliação de Potencial e Perfil: Formulário de Respostas*. Disponível em: <http://www.APP®web.com.br/APP®_Formulario_de_Respostas.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2010b.
- _____. *Avaliação de Potencial e Perfil: Modelos de Relatórios e Documentação*. Disponível em: <<http://www.APP®web.com.br/apresenta/>>. Acesso em: 10 jun. 2010.
- 2009.
- ANTONELLO, C. S. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: *XXVIII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*. Curitiba, Paraná: Anpad, 2004.
- APP®. Desenvolvido por: Profa. Maria Lúcia Rodrigues Corrêa, 2003. Site e e-commerce. Disponível em: <<http://www.APP®web.com.br>>. Acesso em: 8 dez. 2009. Site.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação*. São Paulo, Ed. Atlas, 1989.
- BERNE, Eric. *Análise Transacional em Psicoterapia*. São Paulo. Summus Editorial, 1985.
- BERNE, Eric. *Os jogos da vida*. São Paulo. Ed. Nobel, 1987.
- BERNE, Eric. *Eu sou ok, você é ok*. Editora José Olímpio, 1976.
- BIGHELINI, Karine. *Resiliência: o comportamento dos vencedores!* Disponível em: <<http://karinebighelini.blogspot.com/2007/10/resilincia-o-comportamento-dos.html>>. Acesso em: 09 out. 2009.
- BITENCOURT, C.; BARBOSA, A.C.Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap.12, p.239-264
- BRESSAN, F. *O método do estudo de caso*. In: ADMINISTRAÇÃO ON LINE, volume 1, número 1, 2000, São Paulo: Fecap. ISSN 1517-7912. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 27 nov. 2009.
- BROWN, A.; BARTRAM, D. *Doing Less but Getting More: Improving Forced-Choice Measures with IRT*. In: the 24th Annual conference of the Society for Industrial, 2009. Disponível em: <<http://www.shl.com/OurScience/Documents/Doing%20less%20but%20getting%20more%20SIOP%202009%20paper%20updated.pdf>> Acesso em: 20 fev. 2010.
- CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Cop Editora, 1989.
- CASA DO PSICÓLOGO. *Apresentação: Instrumentos de avaliação psicológica*. Disponível em: <http://www.casadopsicologo.com.br/pdf/testespsic_pesquisa.pdf> Acesso em 1 jan. 2010.
- CASTELLS, M.. *A sociedade em rede*. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CEFET-MG. *Programa de Pós-Graduação em Educação Tecnológica: Linhas de Pesquisa*. Disponível em: <<http://www.et.cefetmg.br/site/sobre/pesquisa.html>> Acesso em: 10 jan. 2010.

- CHAN, W. *Analyzing ipsative data in psychological research*. 2003 vol Behaviormetrika, 30, 99-121
Disponível em: <http://gcs.jstage.jst.go.jp/article/bhmk/30/1/30_99/_article?from=Google>
Acesso em: 1 jun. 2010.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o Novo papel dos recursos Humanos nas organizações*. São Paulo: Ed. Campus, 1999.
- _____, I. *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CLOS, et. al. *Data Mining: A Knowledge Discovery APProach*, Springer, 2007.
- COMININI, G. M., KONUMA, C. M., SANTOS, A. L. *Sistema de Gestão por Competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual*. Gestão e Regionalidade. Vol. 24. No. 69. Jan-Abr/ 2008.
- CORREA, M. L.. *Avaliação de Potencial e Perfil*: Apostila do Facilitador. Belo Horizonte. 2009. 20p.
Disponível em: < <http://www.APPweb.com.br/Apostila%20do%20Facilitador%2002%20jan%2009.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2009.
- EMBRATEL. *Códigos DDD*. Disponível em: <http://www.embratel.com.br/Embratel02/files/secao/06/13/365/codigos_ddd.doc> Acesso em: 2 jul. 2010.
- FAYYAD, U. et al. *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining*. Califórnia América Association for Artificial Intelligence. 1996.
- FLEURY, Maria Tereza L. *A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional*. In: FLEURY, Maria Tereza L. (org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FUBNHAM, A., GRAIG, S. *Fakeability and correlates of the perception and preference inventory*. Person. individ. Dif. Vol. 8, No. 4, pp. 459-470, 1987
- FRANKL, Viktor. *Em busca do sentido*. Editora Sinodal, 1991.
- FREUD, Sigmund. *A interpretação dos sonhos*. Capítulo VI "O trabalho do sonho", Obras Completas, vol. V, Rio de Janeiro, Imago, 1972.
- GAUDÊNCIO, PAULO. *Superdicas para se tornar um verdadeiro líder*. Editora Saraiva. São Paulo, 2007.
- GAUDÊNCIO, PAULO. *Mena at work*. Como o ser humano se torna e se mantém produtivo. Editora Gente. São Paulo, 2002.
- GAUDÊNCIO, PAULO. *Minhas razões, tuas razões*. A origem do desamor. Editora Palavras e Gestos. São Paulo, 2002.
- GAUDÊNCIO, PAULO. *Mudar e vencer*. Como as mudanças podem beneficiar pessoas e empresas. Editora Palavras e Gestos. São Paulo, 2003.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILLES, A., HART, A. *On the use of graphical techniques to describe profiles and quality*. Total Quality Management, Vol. 3, n. 1, 1992.
- GOLDSCHIMIDT, R., PASSOS, E. *Data mining: um guia prático*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Editora Objetiva, 1996.
- GRESSLER, L. A. *Introdução à Pesquisa: projetos e relatórios* / Lori Alice Gressler. - 2.ed. rev. atual.- São Paulo: Loyola, 2004. 295p.

- GRINSPUN, Mirian P.S. Zippin. *Educação Tecnológica: desafios e perspectivas*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- JAMIL G. L. *Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos*. Tese (Doutorado) - Escola de Ciência da Informação da UFMG. Belo Horizonte, 2004.
- KOSTICK. M. *Kostick's Perception and Preference Inventory*. APP®lied Psychology Associates, Brookline, MA. 1977.
- LAUDON, K. C.; LAUDON J. P. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- LIBÉRIO, L.; CARVALHO, H. G.. Análise da Avaliação de Potencial e Perfil (APP®) de Profissionais Brasileiros com Uso de Data Mining. In: 7o CONTECSI - *Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 2010, São Paulo. TECSI EAC FEA USP, 2010. p. 139-139.
- MACEDO, I. I. et. al. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 9 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- MACHADO, Cersi. *Resiliência, A grande atitude*. Disponível em: <http://www.cersimachado.com/site/index.php?option=com_content&view=article&id=104%3Aresiliencia-a-grande-atitude&catid=50%3Aartigos&Itemid=1>. Acesso em: 11 out. 2009.
- MCLEAN, J. E., CHISSON, B. S. *Multivariate Analysis of Ipsative Data: Problems and Solutions*. 1986. Disponível em: <<http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED278717>>. Acesso em: 1 mai. 2010.
- MOSCOVICI, Felá. *Desenvolvimento interpessoal*. Editora LTC, 1976.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisa em Administração*. São Paulo: v. 1, n. 3, 2o sem. 1996.
- OLIVEIRA, Marco Antônio G. *Análise Transacional na empresa*. Editora Atlas, 1986.
- PACHECO. L. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- PAPI. *General Information and description of the instrument*. Cubiks (PA Group Company). 2003.
- PASQUALI. *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- POWELL, Jonh. *Porque tenho medo de lhe dizer quem sou*. Editora Crescer, 1994.
- PTC. *Psychological Testing Centre: The British Psychological Society Tests Reviews*: Disponível em: <http://www.psychtesting.org.uk/test-registration-and-test-reviews/testreviews.cfm?Test_ID=60&page=summary> Acesso em: 20 jul. 2009.
- SAPIRAS, Ramiro. *A arte de viver*. Recanto das Letras, 2005.
- SANTOS, C. B.. *Análise dos resultados do WHOLQOL-100 utilizando Data Mining*. Ponta Grossa: [s.n.], 2007. Dissertação (Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- SANTOS, P.N. *A aplicabilidade de testes atitudinais para a identificação das características intra-empresendedoras*. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina
- SANTOS, Rogério. *Você é Resiliente?* Disponível em: <<http://proatividade.wordpress.com/2008/08/20/voce-e-resiliente/>>. Acesso em: 09 out. 2009.

- SILVA, Leandro Libério. *Análise dos resultados da Avaliação de Potencial e Perfil (APP®) em profissionais brasileiros com uso de Data Mining*. Belo Horizonte, 2010. Dissertação de Mestrado. CEFET / MG.
- SIOP. *Society for Industrial and Organizational Psychology: Convention Program: Division of Industrial Psychology American Psychological Association*. 1966. Disponível em: <<http://www.siop.org/tip/Archives/online/TIP%20Volume%203,%20Issue%203.pdf>> Acesso em: 2 jul. 2010.
- SIQUEIRA, M. M (Org). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- STEINER, Claude. *Os papéis que vivemos na vida*. Editora Arte Nova, 1980.
- TAKARASHI, T. (Org.). *Sociedade da Informação no Brasil: livro verde*. MCT, Brasília, 2000.
- TAN, P., STEINBACH, M., KUMAR, V. *Introdução ao DATAMINING Mineração de Dados*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2009.
- WEKA. Disponível em: <<http://www.cs.waikato.ac.nz/ml/weka>>. Acesso em: 27 jun.
- WELTER, G. M. R. *Humanguide: evidências de validade da versão brasileira*. Itatiba, 2007. Dissertação (Mestrado). Universidade São Francisco.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos* / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

7. Curriculum

Maria Lúcia Rodrigues Corrêa é Doutora em Administração pela **Universidade FUMEC**, Mestre pela **FCDRPL** e psicóloga pela **UFMG** com especialização em psicologia organizacional e do trabalho. Atua na área acadêmica e de Recursos Humanos há mais de 20 anos, aperfeiçoando-se em Programas de Gestão (**AMANA/FDC**), Qualidade Total (**FCO**), Marketing (**FDC/KELLOG/USA**), Diagnóstico Organizacional (**AOTS/Japão**), Educação Empreendedora (**BABSON/USA**) e aperfeiçoamento em RH (**FIA/ USP**).

Trabalhou no **Sebrae-MG** como Gerente de Educação Empreendedorismo e Recursos Humanos, na **Embraer** como Gerente de Ação Social, na **FIEMG** como Superintendente de Recursos Humanos, na **Mendes Júnior Engenharia**, na **Minas Brasil Seguros e SINDI** como Gerente de Recursos Humanos. Como Consultora, atua nas áreas de Desenvolvimento Gerencial, Mudança Organizacional, Qualidade em Serviços e Coaching para profissionais em busca de encareiramento.

8. Planejamento Estratégico Individual

Orientações básicas para melhoria do mapeamento de competências do método APP®

	O QUE	POR QUE	COMO
	Competências		
1	Capacidade de planejamento Avalia o grau de identificação do indivíduo com a atividade de planejar. A capacidade de planejamento é definida como a ação para se criar recursos e atingir os objetivos, por meio do estabelecimento das atividades, prazos e meios.	Ampliar conceitos sobre temas relacionados às estratégias empresariais e os resultados organizacionais	Leitura dos livros: ANSOFF, Igor. <i>A nova estratégia empresarial</i> . Ed. Atlas. PETERS, Tom. <i>Prosperando no caos</i> . Ed. Harbra. HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. <i>Competindo pelo Futuro. Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do Seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã</i> . Rio de Janeiro: Atlas, 1995. PORTER, M. E. <i>Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior</i> . Rio de Janeiro: Campus, 1992. _____. <i>Quanto Menor a Empresa Mais Importante a Estratégia. Qualidade Total</i> , Mar, p.12, 1995. _____. <i>Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva</i> . Rio de Janeiro: Campus, 1998. KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. <i>A estratégia em ação: balanced scorecard</i> . Rio de Janeiro: Campus, 1997. KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. <i>Mapas estratégicos</i> . Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
2	Capacidade de organização Avalia a capacidade que o indivíduo apresenta com relação a aspectos organizativos e também com a administração do tempo.	Aprimorar sua capacidade organizacional	Participar de Cursos sobre: Administração do Tempo Cursos de 5S's – Senso de Utilização e Senso de Organização. Aprender a usar as ferramentas básicas de organização como Check List, agenda, padronização de processos, etc. Leitura do livro: SEIWERT, Lothar J. <i>Se tiver pressa, ande devagar</i> . Editora Fundamento Educacional. SP, 2004 Assistir o filme: 5 segredos para o sucesso pessoal e profissional - Commit
3	Capacidade de acompanhamento - Liderança COACH Avalia a capacidade que o indivíduo apresenta para acompanhar e promover o desenvolvimento de sua equipe, por meio de treinamentos, informações, feedbacks e orientações.	Aprimorar a competência da liderança COACH para aprender a desenvolver sua equipe	Leitura dos livros: ARAÚJO, Ane. <i>Coach – Um parceiro para o seu sucesso</i> . São Paulo. Gente, 1999 PORCHÉ, Germaine. Niederer, Jed. <i>Coaching – O Apoio que faz as Pessoas Brilharem</i> . Rio de Janeiro, 2002 Participar de cursos de liderança como AMANA KEY ou correlatos

O QUE		POR QUE	COMO
	Competências		
4	<p>Estilo de Liderança</p> <p>Avalia o grau de identificação do indivíduo com o papel de líder. Avalia também sua capacidade para motivar e agregar equipes, visando à obtenção de resultados e criação de um bom clima de sinergia.</p>	<p>Aprimorar a competência da liderança motivacional</p>	<p>Leitura dos livros:</p> <p>BENNIS, Warren <i>A invenção e uma vida</i>. Ed. Campus.</p> <p>WHEATLEY, Margareth J. <i>Liderança e a nova ciência</i>. Ed. Cultrix – Amana.</p> <p>GAUDÊNCIO, Paulo. <i>Super dicas para se tornar um verdadeiro líder</i>. Editora Saraiva, 2007.</p> <p>COLLINS, James e PORRAS, Jerry. <i>Feitas para durar</i>. Ed. Rocco.</p> <p><i>O voo do búfalo</i>, James Belasco e Ralph Stayer, Ed. Campus.</p> <p>SLATER, R. Jack Welch, <i>O Executivo do Século</i>. São Paulo: Negócios Editora, 2000.</p> <p>COVEY, Stephen R.: <i>Liderança baseada em princípios</i>. Tradução Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.</p> <p>Assistir filmes de liderança do professor Marins e Marco Aurélio Vianna - COMMIT.</p> <p>Participar de cursos de liderança como AMANA KEY ou correlatos.</p>
5	<p>Estilo de Comunicação</p> <p>Avalia a capacidade que o indivíduo tem para comunicar com clareza e objetividade, conseguindo manter sua equipe inteirada com relação às mudanças relevantes em sua área de trabalho.</p>	<p>Desenvolver a efetiva habilidade na comunicação com as pessoas</p>	<p>Participar de cursos básicos sobre o tema Comunicação. Curso básico de PNL, com ênfase na comunicação. Técnicas de Apresentação em Público (Dale Carnegie)</p> <p>Leitura dos livros:</p> <p>O' CONNOR, Joseph e SEYMOUR, John, <i>Introdução à PNL: como entender e influenciar pessoas</i>, Summus Editora.</p> <p>DOWBOR, Ladislau et alli. (orgs.). <i>Desafios da comunicação</i>. Petrópolis; Vozes, 2001.</p> <p>ARGYRIS, Chris e outros. <i>Comunicação eficaz na empresa</i>. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.</p> <p>HARVARD BUSINESS REVIEW. <i>Comunicação eficaz na empresa</i>. Rio de Janeiro, Campus, 1999.</p> <p>VIANA, Francisco. <i>Comunicação Empresarial de A a Z: temas úteis para o cotidiano e o planejamento estratégico</i>. São Paulo, CLA Editora, 2004.</p>
6	<p>Tomada de decisão</p> <p>Avalia a prontidão pessoal para o risco. Avalia também sua habilidade para decidir com maior ou menor rapidez os assuntos referentes à sua área de trabalho e se há autonomia para decidir ou se há omissão.</p>	<p>Aprimorar a capacidade de tomar decisões assertivas</p>	<p>Participar de cursos sobre o processo decisório</p> <p>Curso Kepner Tregoe</p> <p>Curso sobre MASP (análise de problemas e solucionamento de problemas), incluindo as ferramentas GUT, Matriz de prioridades, etc.</p> <p>Cursos sobre processo decisório.</p> <p>Vivência sobre TEAL.</p> <p>Leitura dos livros:</p> <p>KEPNER, Charles H. e TREGOE, Benjamin B. <i>O novo administrador racional</i>, Ed. Makron Books.</p> <p>DELLARETTI, Osmario Filho <i>As sete ferramentas do Planejamento da Qualidade</i>, Ed. FCO, 19 (ênfase no Diagrama do processo decisório).</p>

O QUE		POR QUE	COMO
	Competências		
7	Capacidade de delegação Avalia o grau de necessidade do indivíduo em trabalhar com detalhes. Avalia também sua capacidade em separar as tarefas importantes das não importantes e seu processo de delegação.	Estimular a habilidade de delegação	Leitura dos livros: TRACY, Diane. <i>10 passos para o Empowerment</i> , Ed. Campus. RUMBLER e BRACHE <i>Melhores desempenhos das empresas</i> , Ed. Makron Books. DEMING, W. Edwards. <i>Qualidade: a revolução a administração</i> , Ed. Marques Saraiva. Participar de cursos básicos sobre delegação no formato EAD ou presencial.
8	Administração do Tempo Avalia a capacidade do indivíduo em trabalhar com prazos curtos e sob pressão de tempo.	Aprimorar a capacidade de lidar com prazos e pressão de tempo	Participar de cursos de: Administração de conflitos para aprender a lidar com situações tensas e sob pressão e prazo; Administração do tempo. (EAD ou presencial)
9	Volume de trabalho Avalia o volume de trabalho que o indivíduo está suportando, se ele necessita trabalhar em excesso, ou se está se sentindo sub-aproveitado.	Estimular a capacidade de dimensionar sua capacidade produtiva	Exercícios sobre o processo do autoconhecimento para identificar a necessidade de trabalhar em excesso, que pode ser oriundo de uma característica pessoal. Pesquisar o motivo caso esteja se sentindo sub-aproveitado, com desafios aquém de seu potencial. (rastrear o processo) Leitura do livro: BERNE, Eric. <i>Os jogos da vida</i> . Ed. Nobel, 19 POWEL, John. <i>Porque tenho medo de lhe dizer quem sou</i> . Editora Crescer, 1991.
10	Potencial criativo e flexibilidade Avalia o grau de necessidade que o indivíduo tem em seguir normas, regras, valores, metodologias, etc., para a execução de suas tarefas. Avalia sua necessidade em criar e trabalhar com liberdade de expressão.	Identificar se seu potencial ajusta-se mais a situações padronizadas ou se prefere liberdade para criar	Leitura de livros sobre o tema: DUAILIBI, Roberto e SIMONSEN, Harry. <i>Criatividade e marketing</i> , Ed. MacGraw Hill, GOLLEMAN, Daniel, KAUFMAN, Paul, RAY, Michael. <i>O espírito criativo</i> , Ed. Cultrix Amana. Participar de um curso de Criatividade (ILACE)

	O QUE	POR QUE	COMO
	Competências		
11	Capacidade de priorizar e trabalhar com imprevistos Avalia o grau de atenção concentrada em um assunto ou tarefa. Indica se o comportamento é dispersivo e se a pessoa consegue trabalhar com imprevistos e emergências. Mensura também sua capacidade em perceber o conjunto e mudar suas prioridades, conforme a demanda.	Estimular a visão de mercado e compreender que o contexto é caótico e que imprevistos são legítimos e pertinentes	Participar de cursos sobre marketing visando enfatizar a importância do foco no cliente para otimização de resultados. Palestras sobre cenários, mercado e competitividade estratégica. Leituras dos livros: RIES, Al e TROUT, Jack. <i>Marketing de Guerra</i> , Ed. MacGraw Hill. RIES, Al <i>Foco, uma questão de vida ou morte para sua empresa</i> , Ed. Makron Books. Foco do cliente. José Carlos Teixeira Guimarães. TOFFLER, Alvim e TOFFLER H. <i>Criando uma nova civilização</i> , Ed. Record. Verificar processos de hiperatividade ou dislexia. Pesquisar sobre a Síndrome Irlen.
12	Gestão de mudanças Avalia a necessidade que o indivíduo revela em aceitar mudanças e o seu grau de adaptação às situações e pessoas novas. Indica também a rapidez com que o indivíduo se adapta às inovações.	Estimular a capacidade de se ajustar às inovações	Leituras dos livros: KOTTER, John, <i>Liderando mudanças</i> , Ed. Campus. TOFFLER, Alvin <i>A terceira onda</i> , Ed. Record. HANDY, Charles. <i>A era do paradoxo</i> , Ed. Makron Books. WATERMAN, Robert. <i>O fator renovação</i> . Ed. Harbra. PRAHALAD C.K. e RAMASWAMY, V. <i>O futuro da competição</i> . Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
13	Relacionamento com superiores Avalia se o indivíduo está se apresentando submisso com a figura de chefia, ou se consegue estabelecer uma relação de confiança, criando um clima de parceria e abertura, favorecendo o clima organizacional e a produtividade.	Estabelecer novo contrato psicológico com seu superior, com o objetivo de criar uma relação de verdadeira transparência.	Leitura do livro: MATOS, Francisco Gomes de. <i>Negociação e sua dinâmica na empresa</i> , Ed. LTC. OSBORNE, Christina. <i>Como lidar com seu chefe</i> . Publifolha, 2007. OSBORNE, Christina. <i>Como lidar com pessoas difíceis</i> . Publifolha, 2009. Participar de cursos sobre Trabalho em Equipe.

O QUE		POR QUE	COMO
	Competências		
14	Gestão de conflitos Avalia a forma como o indivíduo reage diante de situações tensas. Se evita conflitos revelando-se passivo, ou apresenta-se agressivo para resolver problemas, mesmo que essa atitude seja inconveniente.	Aprender a lidar com situações difíceis.	Participar de cursos sobre: Administração de conflitos para aprender a lidar com situações conflituosas e tensas. Técnicas de negociação. Leitura dos livros: URY, William. <i>Supere o não, negociando com pessoas difíceis</i> , Ed. Best Seller. FISHER, Roger, BROWN, Scott. <i>Como chegar a um acordo, a construção de um relacionamento que leva ao sim</i> . Imago Editora. Leitura sobre o tema da Assertividade.
15	Controle das emoções Avalia a habilidade do indivíduo em lidar com suas emoções. Se ele explode com facilidade, ou se reprime seus sentimentos.	Aprimorar a habilidade de usar suas emoções.	Leitura dos livros: MOSCOVICI, Fela. <i>Desenvolvimento interpessoal</i> , Ed. José Olympio. BEE, Roland e BEE, Frances. <i>Feedback</i> . Ed. Nobel. SHYNIASHIKI, Roberto. <i>A carícia essencial</i> . Ed. Gente. Filme da Commit: Pessoas que levam tudo para o lado pessoal – professor Marins
16	Relacionamento afetivo Avalia o grau de envolvimento íntimo do indivíduo com outras pessoas. Se ele consegue dividir seus problemas, ou se é muito reservado. Avalia também se faz muita concessão para as pessoas de seu relacionamento pessoal.	Aprender a estabelecer relacionamentos afetivos	Leitura dos livros: BERNE, Eric. <i>Análise Transacional em psicoterapia</i> , Ed. Summus. BERNE, Eric. <i>Os jogos da vida</i> , Eric Berne, Ed. Nobel. POWEL, John. <i>Porque tenho medo de lhe dizer quem sou</i> . Ed. Crescer. GAUDÊNCIO, Paulo. <i>Men at work</i> . Editora Gente.
17	Relacionamento em grupos Avalia o grau de necessidade do indivíduo em se integrar, pertencer, dar e receber apoio de grupos. Revela comportamentos de colaboração e o nível de concessão feita a outras pessoas para agradar o grupo.	Entender a importância de saber trabalhar em equipe	Leitura dos livros: ROGERS, Carl. <i>Grupos de encontro</i> . Ed. Gente. AMARU, A C <i>Gerência de trabalho em equipe</i> . Ed. Pioneira. Filme: Suricata – Coastal Training Technologies Corp.

O QUE		POR QUE	COMO
	Competências		
18	Imagem pessoal Avalia a forma como o indivíduo é percebido pelo grupo e o seu grau de auto-estima. Se ele é considerado "exibicionista" ou se tem dificuldades para fazer seu marketing pessoal. Resgatar a importância da auto-confiança e auto-estima		<p>Leitura dos livros:</p> <p>KATCHER, Alan. <i>A importância de ser você mesmo</i>. Ed. Atlas.</p> <p>HELLER, Robert <i>Marketing Pessoal</i>. Ed. Makron MacGraw Hill.</p> <p><i>Você S A: Como administrar sua carreira profissional como se fosse negócio</i>, Ricardo Prado Xavier, STS. <i>Empregue seu talento</i>. Ed. Cultura.</p> <p>MACEDO, Gutemberg. <i>Como brilhar no trabalho</i>.</p> <p>KELLEY, Robert <i>nove estratégias decisivas para ter sucesso</i>. Ed. Campus.</p> <p>BALBACK E, J. SLATER, J. <i>Marketing pessoal, como orientar sua carreira para o sucesso</i>. Ed. Futura.</p> <p>Fazer um curso de Técnicas de Vendas.</p>
19	Tônus vital Avalia o nível de vitalidade do indivíduo, se na média, eufórico, ou em elação, ou se está "estressado" por excesso de trabalho, ou por estar enfrentando algum problema emocional. Dimensionar o seu grau de energia vital e seu impacto em seu processo motivacional		<p>Responder exercícios sobre autoconhecimento para rastrear o processo e identificar o que o motivo deste indicador, por meio de cursos de Gestão do autoconhecimento.</p> <p>Leitura do livro:</p> <p>STEINER, Claude. <i>Os papéis que vivemos na vida</i>. Ed. Arte Nova.</p>
20	Necessidade de realização Avalia a necessidade do indivíduo em atingir suas metas de vida. Está relacionado às suas realizações do momento.	Mapear o seu grau de realização para atingir suas metas pessoais e profissionais pautadas em sua vocação.	<p>Participar de cursos de Gestão do autoconhecimento. Participar de um processo de Coaching. Elaborar o seu PDI ou Planejamento Estratégico de Vida.</p> <p>Ler o livro:</p> <p>BOLLES, Richard. <i>Como conseguir um emprego e descobrir a profissão ideal</i>. Editora Sextante.</p>

Observação:

- Após a leitura de cada livro ou revista, fazer uma resenha e preparar uma apresentação de 15' sobre o tema para pessoas que possuam a mesma dificuldade;
- Ao término de cada sessão de filme, responder um questionário sobre o mesmo.

9. Melhorias APP®

Capacidade de planejamento

Avalia o grau de identificação do indivíduo com a atividade de planejar.

A capacidade de planejamento é definida como a ação para se criar recursos para atingir os objetivos.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
Executa sem pensar		Planeja em excesso
Pessoas mais pragmáticas		Um pouco teórico demais
Mais voltadas para execução		As vezes não atinge meta
Pode se perder por falta de planejamento		Podendo se frustrar, pois não atinge todos objetivos

Capacidade de organização

Avalia a capacidade que o indivíduo apresenta com relação a aspectos organizativos e também com a administração do tempo.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
Desorganizado		Perfeccionista
Tende a planejar em excesso	Apresenta boa capacidade organizativa	Tende a se cobrar em excesso
Interesse pelo macro		Cobrar muito das pessoas próximas
Interesse pela estratégia		Tende a ser muito detalhista
Interesse pela criação		Dificuldade em delegar
Pessoas apressadas		Dificuldade em desenvolver a equipe
Fazem muitas coisas ao mesmo tempo		Dificuldade para lidar com prazo e pressão
Impaciência com detalhes		Acarreta estresse
Planejam em excesso para compensar desorganização		

Capacidade de acompanhamento

Avalia a capacidade que o indivíduo apresenta para acompanhar e promover o desenvolvimento de sua equipe, por meio de treinamentos, informações, feedbacks e orientações.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3 4 5	6 7	8 9 10
Executando		Fiscal
Executando em lugar de estar desenvolvendo pessoas	Habilidade de desenvolver e formar pessoas	Sistematicamente cobrando do outro
Se não é cargo de chefia, tudo bem simplesmente executar	Transformar estagiário em profissionais	Não deixa espaço para pessoa criar e desenvolver
Se gostaria de ser líder, precisa estar atendo para essa competência		

Estilo de liderança

Avalia o grau de identificação do indivíduo com o papel de líder.

Avalia também sua capacidade para motivar e agregar equipes, visando a obtenção de resultados e criação de um bom clima de sinergia.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3 4 5	6 7	8 9 10
Executando		Idolatria
Executando em lugar de estar desenvolvendo pessoas		É muito carismático
Se não é cargo de chefia, tudo bem simplesmente executar		Normalmente sua equipe gira em torno dele
Se gostaria de ser líder, precisa estar atendo para essa competência		Quando ele se afasta as pessoas se sentem inseguras

Capacidade de comunicação

Avalia a capacidade que o indivíduo tem para se comunicar com clareza e objetividade, conseguindo manter sua equipe inteirada com relação às mudanças relevantes em sua área de trabalho.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3 4	5 6	7 8 9 10
Sintético		Prolixa
Pensa que comunicou	Consegue comunicar com clareza e objetividade	Fala muito e não informa o que precisa ser explicado
Tendemos a usar muito nosso repertório interior para comunicar		Perfeccionista - detalhista - explica muito
O que é óbvio para mim, não é óbvio para o outro		Preocupa-se com o excesso do detalhe
Necessário confirmar se o interlocutor compreendeu nossa mensagem		

Tomada de decisão

Avalia a prontidão pessoal para o risco. Avalia a habilidade para decidir com maior ou menor rapidez os assuntos referentes à sua área de trabalho, se há autonomia para Decidir ou se profissional prefere se omitir perante os processos decisórios.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3 4 5	6 7	8 9 10
Omisso		Precipitado
Está se omitindo por um dos dois motivos ou ambos:	Sabe tomar decisões assertivas	Tendência a precipitação
1) empresa centralizadora e não dá autonomia	Olha para o problema	Pessoas que não analisam completamente os fatos
2) dificuldade em enfrentar conflitos	Preocupa-se em resolver	Podem tomar decisões precipitadas comprometendo resultados
	Busca soluções	

Capacidade de delegação

Avalia o grau de necessidade do indivíduo em trabalhar com detalhes. Avalia também sua capacidade em separar as tarefas importantes das não importantes e seu processo de delegação

Ideal		
0 1		
Tem detalhe zero, no máximo 1		

Administração do tempo

Avalia a capacidade do indivíduo em trabalhar com prazos curtos e sob pressão de tempo.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10
Sofre de estresse		Precipitado
Somatiza muito		Realizar suas tarefas com certa velocidade e com pouca qualidade
Tem que aprender fazer muito, rápido e com qualidade		Causando problemas e retrabalho
Dificuldade em lidar com pressão e prazo		
Tendem a trabalhar em excesso		

Volume de trabalho

Avalia o volume de trabalho que o indivíduo está suportando e se ele, necessita trabalhar em excesso, ou se está se sentindo sub-aproveitado.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
Sub aproveitado		Viciado em trabalho
Estão se sentindo sub-aproveitado	Lida bem com atribuições	Indica que trabalha muito
Não é que não goste de trabalhar, está infeliz	Dimensiona bem volume de trabalho	É muito dedicado
As vezes tem muito volume e não sente-se desafiado		Compensa pressão e prazo trabalhando em excesso

Potencial criativo e flexibilidade

Avalia o grau de necessidade que o indivíduo tem em seguir normas, regras, valores, metodologias, etc., para a execução de suas tarefas.

Avalia sua necessidade em criar e trabalhar com liberdade de expressão.

Precisa desenvolver		
Ideal		
0 1 2		
Não consegue trabalhar em projetos que não possa dar ideias e nem expressar opinião		
Não gosta de rotina		
Não faz o mesmo caminho todos os dias, pois se extressa com a rotina		
Não ficam em organizações muito rigorosas		

Capacidade de priorizar e trabalhar

Avalia o grau de atenção concentrada em um assunto ou tarefa. Indica se o comportamento é dispersivo e se a pessoa consegue trabalhar com imprevistos e emergências.

Mensura também sua capacidade em perceber o conjunto e mudar suas prioridades, conforme a demanda.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3	4 5	6 7 8 9 10
Falta de concentração		Sofre de estresse
Começam uma atividade e não dão continuidade	Já aprenderam a lidar com situações inesperadas	Perfeccionista não gosta de falta de programação
Não termina projetos que inicia, gerando certa frustração	Ajustam-se rapidamente a mudanças	Gera desgaste emocional
Se for desorganizar e tiver abaixo aqui, não atinge meta		Pensa que a empresa não tem pé e nem cabeça
Se for organizado e tiver abaixo aqui, acaba equilibrando		Sente-se um pouco perdido e sem organização

Gestão de mudanças

Avalia a necessidade que o indivíduo revela em aceitar mudanças e o seu grau de adaptação às situações e pessoas novas. Indica também a rapidez com que o indivíduo se adapta a inovações.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3 4	5 6	7 8 9 10
Conservador		Ansioso
São pessoas mais conversadoras		Gostam muito de mudança
Sofrerão com as mudanças dos dias atuais		Pela ansiedade, quando mudança não vem pode gerar estresse

Relacionamento com superiores

Avalia se o indivíduo está se apresentando submisso com a figura de chefia, ou se consegue estabelecer uma relação de confiança, criando um clima de parceria e abertura, favorecendo o clima organizacional e a produtividade.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
Auto suficiente		Submisso
Detestam serem considerados puxa saco		Educados para obedecer mais velhos , superiores e etc
Vão pouco a sala do chefe		

Gestão de conflitos

Avalia a forma como o indivíduo reage diante de situações tensas. Se evita conflito revelando-se passivo, ou apresenta-se agressivo para resolver problemas, mesmo que essa atitude seja inconveniente.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3 4	5 6	7 8 9 10
Evita conflitos		Explode em conflitos
Detestam enfrentar conflitos	Já aprenderam a enfrentar o problema	Resolvem o problema, as vezes, gerando novos problemas
	Olham para o problema e vão em busca de uma solução	Agi com muita agressividade criando outros problemas
		Prejudica desempenho individual e coletivo

Controle das emoções

Avalia a habilidade do indivíduo em lidar com suas emoções. Se explode com facilidade, ou se reprime seus sentimentos.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
Estopim curto		Reprimido
<i>Prejudicam seu marketing pessoal</i>	Expressa o que pensa e sente com clareza e transparência	Aquela pessoa que engole sapo
Pessoas autênticas	Espera o momento adequado para falar o que pensa e sente	Somatiza e gera estresse
Pessoas transparentes		
Não guardam mágoas		
Não guardam ressentimentos		
Não são vingativas		

Relacionamento afetivo

Avalia o grau de envolvimento íntimo do indivíduo com outras pessoas. Se ele consegue dividir seus problemas, ou se é muito reservado.

Avalia também se faz muita concessão para as pessoas de seu relacionamento pessoal.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2	3 4	5 6 7 8 9 10
Reservado		Faz concessão em excesso
	Escolhe algumas pessoas com as quais divide pensamentos	Concessão para as pessoas com as quais mais se afeiçoa
	Não mistura problemas pessoais com profissionais	Aprender a dizer não

Relacionamento em grupos

Avalia o grau de necessidade do indivíduo em se integrar, pertencer, dar e receber apoio de grupos.

Revela comportamentos de colaboração e o nível de concessão feitas a outras pessoas para agradar o grupo.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3	4 5 6	7 8 9 10
Reservado		Faz concessão em excesso
Pessoas mais reservadas	Relaciona-se bem com a equipe	Gosta de gente
Mais seletivas, escolhe um grupo mais íntimo e	Apresenta um bom convívio	Não sabe dizer não
Convive com estas pessoas	Gosta de gente	Não estabelece limite, para não desagradar
	Gosta de pessoas	Pessoa comunicativa, agradável e simpática
	Convive bem em grupo, mas não precisa fazer concessão	

Imagem pessoal

Avalia a forma como o indivíduo é percebido pelo grupo e o seu grau de auto-estima. Se é considerado "exibicionista" ou se tem dificuldades para fazer seu marketing pessoal.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3	4	5 6 7 8 9 10
Rebaixada		Convencida / exibicionista
Não sabem apresentar-se		Insegurança pessoal
Não sabem fazer marketing pessoal		

Tônus vital

Avalia o nível de vitalidade do indivíduo, se na média, eufórico, ou em elação, ou se está "estressado" por excesso de trabalho, ou por estar enfrentando algum problema emocional.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3 4	5 6	7 8 9 10
Rebaixada		Eufórico
Tá empregado, mas odeio o que faz		Estão em elação, energia frenética, pode tender a surto emocional
Excesso de trabalho ou enfrentando problema emocional		Está mascarando algo com essa energia

Necessidade de realização

Avalia a necessidade do indivíduo em atingir suas metas de vida. Está relacionado às suas realizações do momento.

Precisa desenvolver		Está sobrando, pode gerar uma dificuldade
Abaixo	Média	Acima
0 1 2 3 4	5 6 7	8 9 10
Sub aproveitado		Altas expectativas
Estão se sentindo sub aproveitadas	Também quer crescer	Estabelecem metas muito elevadas
Estão fazendo algo que está aquém do potencial	Também quer comprar o carro que você comprou	Não dimensionam adequadamente
Gostaria de maiores desafios	Também quer comprar o apto que você comprou	Pode não atingir e gerar frustração
	A inveja boa	Não colocar meta além do potencial e evitar frustração