



*Avaliação de Liderança*<sup>MR</sup>  
*Relatório de Desafios*

Relatório para:  
**Nome**

**99999999**

Data

**CONFIDENCIAL**

# I NTRODUÇÃO

O Relatório de Desafios de Liderança foi projetado para ajudá-lo em seu desenvolvimento como líder. Ele vai lhe proporcionar insights sobre alguns comportamentos que potencialmente poderiam minar ou inibir sua eficácia como líder. O relatório oferece ainda sugestões para uma liderança mais eficaz.

Liderança envolve a formação e manutenção de equipes de alto desempenho. Qualquer coisa que prejudique sua habilidade de formar uma equipe, também prejudica seu desempenho como líder.

Este relatório é baseado no Estudo sobre Desafios de Liderança (EDL). Seus resultados estão baseados numa amostra internacional de mais de 4.000 executivos que participaram de pesquisa sobre liderança nos últimos dez anos.

A maioria das pessoas quando está sob pressão apresenta algumas tendências contraproducentes. Nós as chamamos de "Fatores de Risco". Sob condições normais estas características podem, na realidade, ser pontos fortes. Contudo, quando você está cansado, pressionado, chateado, ou perturbado de alguma maneira, estes fatores podem afetar sua eficácia e abalar a qualidade de seus relacionamentos com clientes, colegas, e subordinados. Os outros podem perceber estas tendências mas podem não lhe dar nenhum feedback sobre elas. Na realidade, seu chefe, pode até ignorá-las.

Este relatório é dividido em três seções. Na primeira há uma representação gráfica de seu perfil. Na segunda seção, você vai encontrar uma interpretação de seus resultados, em cada uma das escalas. Os resultados entre os percentis 90 e 100 estão na Zona de Risco Elevado, resultados entre os percentis 70 e 89 estão na Zona de Risco Moderado, resultados entre os percentis 40 e 69 estão na Zona de Risco Baixo e os resultados entre 0 e o percentil 39 estão na Zona de Nenhum Risco. A terceira seção fornece recomendações para seu desenvolvimento, relativas às escalas onde você se enquadrou nas zonas de Risco Moderado e Elevado. Não há recomendações de desenvolvimento para resultados nas zonas de Nenhum Risco e Risco Baixo.

Este relatório foi desenvolvido para ajudá-lo a entender os desafios potenciais para sua liderança, fornecer-lhe idéias para atenuá-los, e dar-lhe algum insight sobre como você afeta as outras pessoas. À medida que for lendo essas informações, por favor, tenha em mente três coisas. Primeiro, é possível que nem todas as afirmações o descrevam com precisão. Segundo, quase todos os adultos que trabalham têm, pelo menos, um desafio. Terceiro, focalize os temas mais amplos de seu perfil, ao invés de se prender aos detalhes. Alguns detalhes parecem contradizer outros mas, na realidade, é mais provável que isso não aconteça porque itens diferentes são importantes em situações diferentes.

## ANTECEDENTES

# COMO OS FATORES DE RISCO SE DESENVOLVEM?

---

As pesquisas revelam que os líderes desenvolvem fatores de risco enquanto estão lidando com seus pais, colegas, parentes e outros nas primeiras fases da vida. O comportamento desenvolvido quando você era jovem pode ter se tornado um hábito e você pode não ter consciência de que você lida com o estresse de determinadas maneiras.

## FORMAS DE USAR ESTA INFORMAÇÃO

Primeiramente, leia o relatório cuidadosamente e decida quais sugestões para desenvolvimento se aplicam a você. Marque aqueles itens com um sinal de (+), e coloque um sinal de (-) para aqueles itens que não se encaixam no seu caso. Em segundo lugar, peça feedback a seus colegas, subordinados e até de familiares. Discuta seus insights com eles e peça-lhes sua opinião. Um ingrediente chave para se desenvolver novas habilidades de liderança é obter o suporte de seus subordinados, pares, e chefe. Finalmente, estude as sugestões para desenvolvimento oferecidas no final do relatório. Estas sugestões são dirigidas aos resultados nas Zonas de Risco Moderado ou Elevado (i.e., resultados no percentil 70 e acima.)

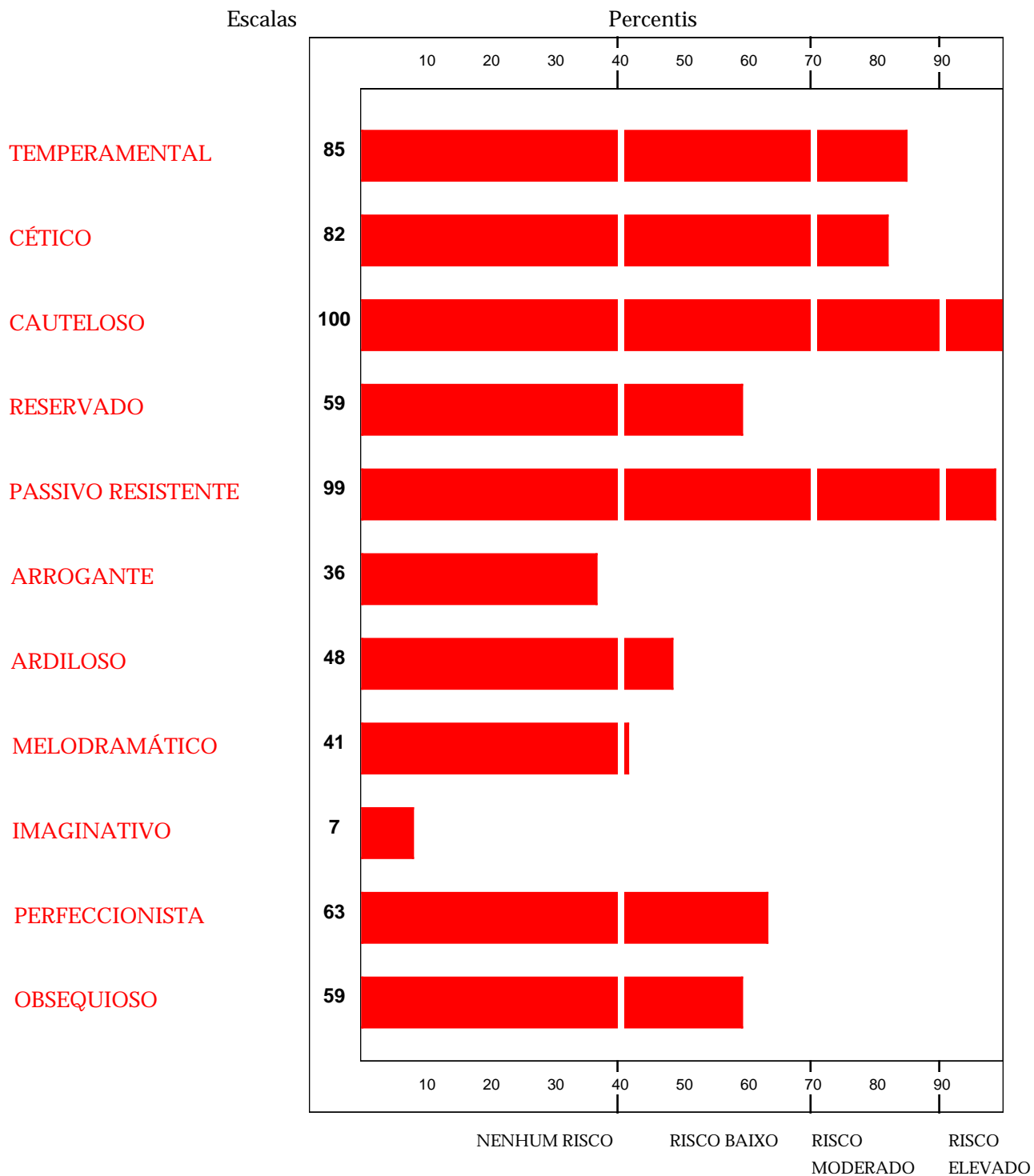
---

## DEFINIÇÕES

As onze escalas do Relatório de Desafios de Liderança estão definidas abaixo.

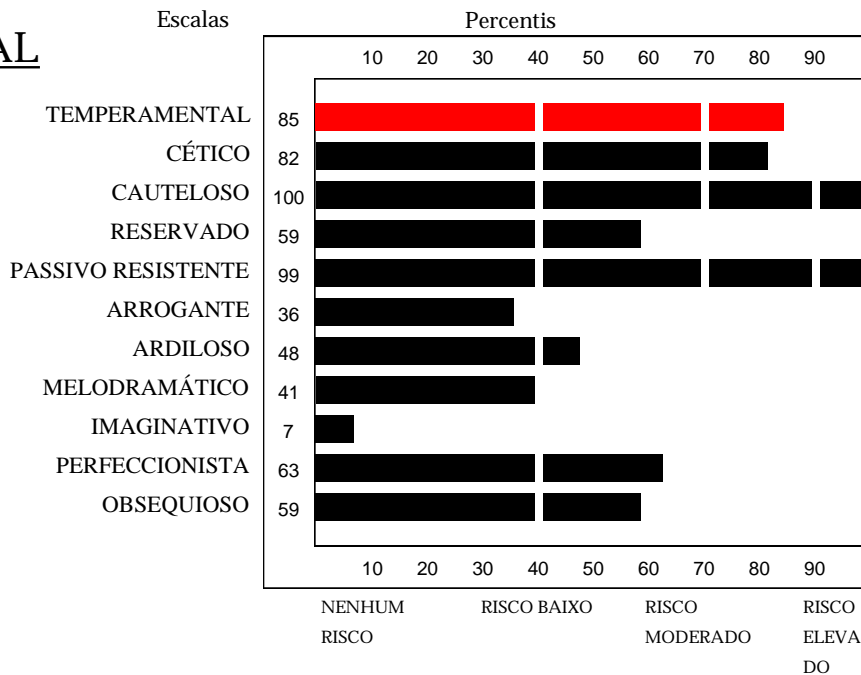
Temperamental	Significa ser extremamente entusiasta sobre pessoas ou projetos, e depois se desapontar com eles. Resultado: parece faltar persistência.
Cético	Significa ser criterioso socialmente, mas cínico e excessivamente sensível a críticas. Resultado: parece faltar confiança.
Cauteloso	Significa ser excessivamente preocupado com críticas. Resultado: parece resistir às mudanças e relutante a assumir riscos.
Reservado	Significa não se interessar ou não perceber os sentimentos dos outros. Resultado: parece ser um mau comunicador.
Passivo Resistente	Diz respeito a ser independente, ignorar os pedidos dos outros, e tornar-se irritado quando insistem. Resultado: parecem teimosos, procrastinadores e não cooperativos.
Arrogante	Diz respeito a ter uma perspectiva inflada sobre as próprias competências e valor. Resultado: parece ser incapaz de admitir erros e aprender com a experiência.
Ardiloso	Diz respeito a ser charmoso, audacioso, e interessado em atividades empolgantes. Resultado: parece ter problemas para cumprir compromissos e aprender com a experiência.
Melodramático	Diz respeito a ser dramático, simpático e interessado em ser o centro das atenções. Resultado: parece preocupado com ser notado e pode não conseguir sustentar a atenção por muito tempo.
Imaginativo	Refere-se a pensar e agir de maneiras interessantes e até mesmo excêntricas. Resultado: parece criativo mas pode faltar uma base de julgamento.
Perfeccionista	Diz respeito a ser consciencioso, perfeccionista e difícil de se agradar. Resultado: tende a não delegar para seu time.
Obsequioso	Refere-se a ser preocupado em agradar e relutante para agir com independência. Resultado: tende a ser agradável e amável, mas relutante para apoiar os subordinados.

# PERFIL DE DESAFIOS DE LIDERANÇA



# TEMPERAMENTAL

Refere-se a ser excessivamente entusiasta sobre pessoas ou projetos, e depois se desapontar com eles.



## IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Você foi classificado na ZONA DE RISCO MODERADO nesta escala. Os líderes com resultados similares:

- Parecem cheios de energia e ativos, mas temperamentais e irritáveis.
- Podem se incomodar facilmente.
- Tendem a se irritar quando frustrados.
- Tendem a desistir de projetos.
- Parecem, em princípio, sensíveis aos problemas dos outros.

## IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você tende a abordar novos projetos com entusiasmo e energia, o que pode criar um impacto inicial forte em sua organização. Contudo, seu humor instável pode deixar seus colegas nervosos, porque eles não sabem como você vai reagir. Isto pode minar sua habilidade de gerenciar e orientar outros, e reduzir sua influência como membro de uma equipe. Seu chefe deve admirar sua energia, mas pode ficar confuso se você tende a se desmotivar e desistir de projetos. Uma tendência de "altos e baixos" pode ainda prejudicar sua habilidade de fornecer uma direção estratégica consistente para sua organização.

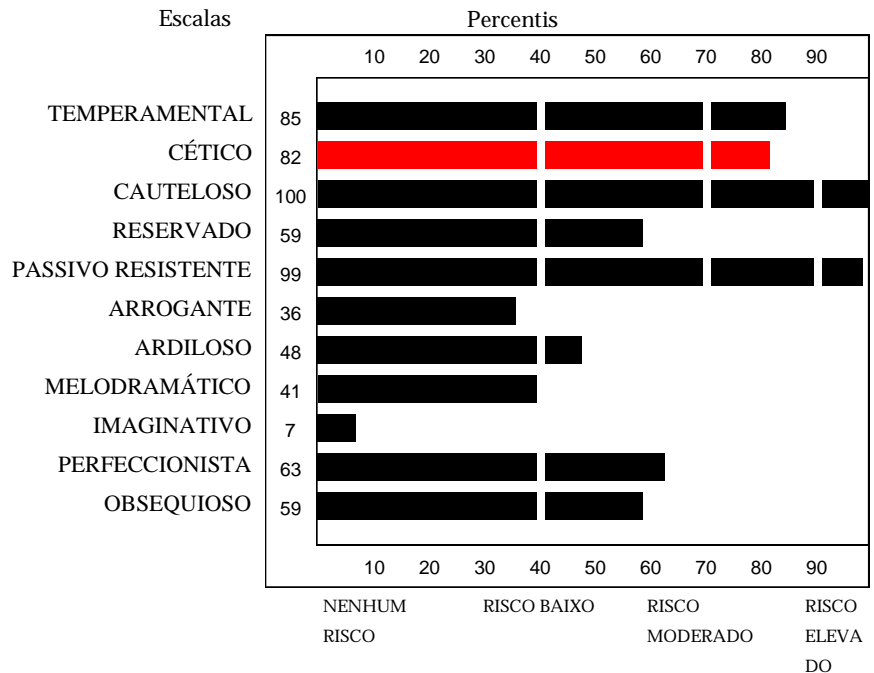
## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

**COMPOSTURA:** Seus colegas o vêem como um entusiasta com relação a novos projetos. Se depois você desiste, seu entusiasmo pode levar a um mau começo e prejudicar a produtividade.

**JUSTIÇA EM RELAÇÃO AOS OUTROS:** Às vezes, você fica frustrado ou desapontado com as pessoas, você pode até desistir delas, levando-o a uma história de relacionamentos fracassados.

**PERSEVERANÇA:** Sob estresse e pressão, você tende a se desencorajar com projetos e parar de trabalhar sobre eles. Se isso acontecer, você pode deixar seu time confuso sobre o caminho a seguir.

Refere-se a ser socialmente criterioso mas cínico e sensível demais a críticas.



## IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Você foi classificado na ZONA DE RISCO MODERADO nesta escala. Os líderes com resultados similares:

- Parecem ser criteriosos com relação aos motivos dos outros e sobre a política corporativa.
- Tomam as críticas pessoalmente.
- Tendem a guardar rancor.
- Podem ser controversiais.
- Podem ser difíceis de se orientar.

## IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você é bom para avaliar os talentos e motivos dos outros e isto é uma habilidade de liderança potencialmente valiosa. Entretanto, seu ceticismo com relação às intenções dos outros pode inibir sua habilidade de formar e manter relacionamentos. As pessoas o vêem como controversial, e o feedback que você dá a seus subordinados pode focar sobre suas falhas, afetando seu impacto. Sua estratégia de negócios tende a refletir uma visão pessimista e você pode acabar planejando sua carreira com base em uma perspectiva similar.

## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

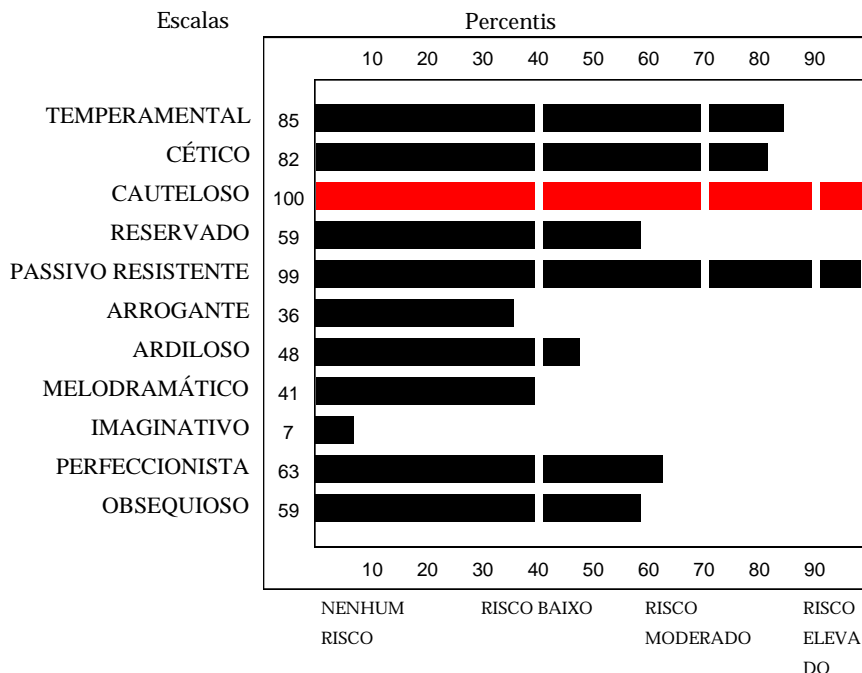
**INFLUÊNCIA E PERSUAÇÃO DOS OUTROS:** Às vezes, você parece desconfiado e passa mais tempo atuando no lado político do que nos problemas centrais do negócio. Como consequência, os outros vão achar difícil lidar com você e pode ficar difícil para persuadi-los a cooperar com você.

**ABERTURA A IDÉIAS:** Você tende a levantar dúvidas quando lhe apresentam novas idéias ou sugestões e traz à tona os problemas políticos subjacentes. Às vezes, isto pode ser levado longe demais e fazer com que você pareça resistente a novas idéias. Os outros podem vê-lo como sendo melhor em encontrar problemas do que achar as melhores alternativas de solução.

**OBJETIVIDADE:** Em certos assuntos, você pode parecer um pouco inflexível em seus pontos de vista e preso a seus próprios processos de pensamento. Os outros podem não perceber que você pode ser objetivo e ver as coisas de múltiplas perspectivas.

# CAUTELOSO

Refere-se a ser preocupado demais com críticas.



## IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Você foi classificado na ZONA DE ALTO RISCO nesta escala. Os líderes com resultados semelhantes:

- Tomam decisões inteligentes e de baixo risco.
- Parecem preocupados em ser criticados.
- Se preocupam que seu grupo possa cometer erros.
- Parecem resistentes a tentar novas tecnologias.
- Evitam adotar posições controversiais em público.

## IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você não gosta de ser criticado e evita cometer erros, o que pode ter várias conseqüências. Você pode ter dificuldades para confiar em seus subordinados. Decisões podem ser tomadas devagar, o que poderia frustrar aqueles que estão ansiosos por ação. Quando você trabalha em equipe, você pode ser cauteloso demais para dar sua contribuição. Você pode relutar em desafiar seu chefe. Além disso, você pode evitar missões difíceis em sua carreira. Finalmente, estas tendências podem levá-lo também a subestimar oportunidades de carreira arriscadas mas importantes.

## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

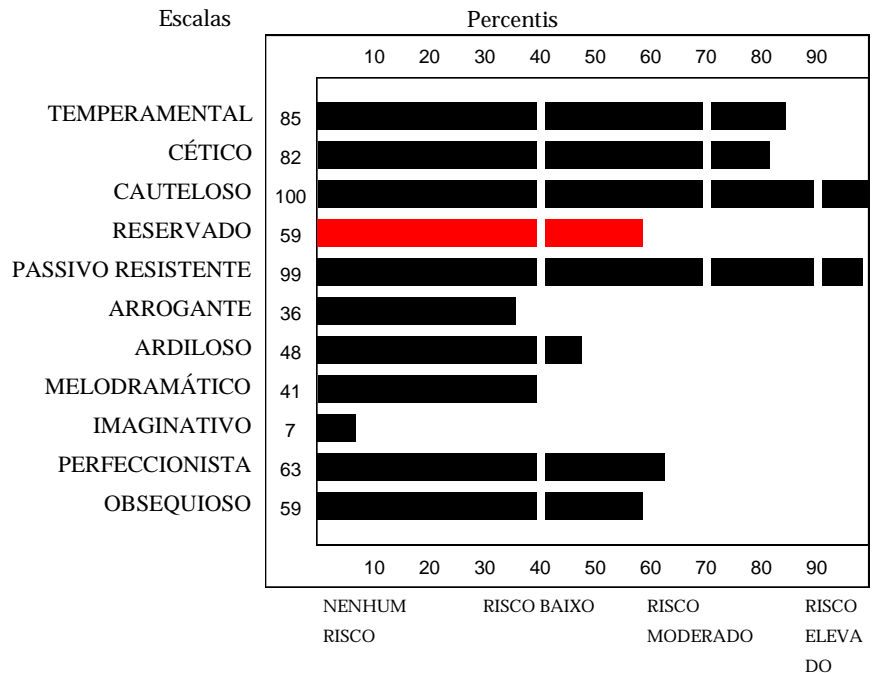
**CAPACIDADE DE DECISÃO:** Em épocas de estresse, você pode parecer incerto e sem vontade de tomar decisões. Isso vem de uma aversão a críticas e feedback negativo.

**ORIENTAÇÃO PARA A AÇÃO:** Os membros de sua equipe podem vê-lo como resistente a aproveitar oportunidades ou assumir riscos em situações ambíguas. Esta relutância pode incomodar aqueles que estão querendo tomar decisões rápidas e partir para a ação.

**LIDERAR COM CONFIANÇA:** As pessoas podem vê-lo como se tentasse sempre tomar a rota mais segura quando se defronta com pressão pesada. Seus subordinados podem perceber sua hesitação como falta de confiança em suas próprias habilidades.

# RESERVADO

Refere-se à falta de interesse ou percepção dos sentimentos dos outros.



## IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Você foi classificado na ZONA DE BAIXO RISCO nesta escala. Os líderes com resultados semelhantes:

- Parecem socialmente acessíveis e preocupados com os outros.
- Fazem perguntas a fim de entender os outros.
- Parecem compreensivos com os outros.
- Analisam as pessoas rapidamente.
- Ajudam quando solicitados.

## IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você parece ser amigável, extrovertido, compreensivo, atencioso, e diplomático. Você deve ser capaz de formar e manter relacionamentos e motivar seu time, importantes habilidades de liderança. Você tende a trabalhar bem em equipe e seu estilo interpessoal lhe dá credibilidade e até popularidade. Tipicamente, você trabalha bem com vários tipos de chefes, e é capaz de dar feedback imparcial e útil. Você deve cometer poucos erros em termos de alienar outras pessoas sem intenção. Você não tem nenhuma necessidade de desenvolvimento nessa área.

## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

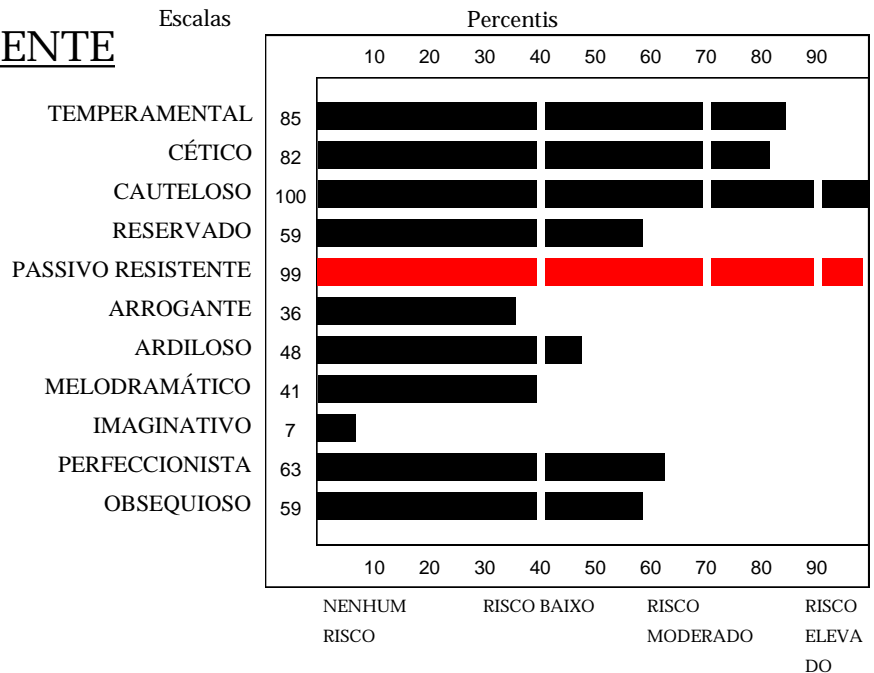
**MOTIVANDO OUTROS:** Seu estilo pessoal vai lhe permitir formar relacionamentos interpessoais, que vão ampliar sua eficácia na organização.

**DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS:** Você é bom para perceber pistas sociais, entender o impacto social de diferentes reações, e estabelecer laços de relacionamento com pares, subordinados e outros.

**ACESSIBILIDADE:** Você tende a ser extrovertido, acessível, e sociável, mesmo quando está sob estresse e sobrecarregado de trabalho.

# PASSIVO RESISTENTE

Refere-se a ser independente, ignorando pedidos de outros e ficar bravo se persistirem.



## IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Você foi classificado na ZONA DE ALTO RISCO nesta escala. Os líderes com resultados semelhantes:

- Têm boas habilidades sociais e deixam uma primeira impressão positiva.
- Dão a impressão de serem cooperativos mas no íntimo sentem-se mal tratados.
- Desafiam privadamente a competência da alta gerência.
- Ficam irritados quando interrompidos.
- Adiam e desistem de projetos para pessoas que não gostam.

## IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Como líder, você tem fortes habilidades sociais e os outros raramente sabem como você realmente se sente. Você pode se irritar quando interrompido ou quando recebe trabalhos adicionais; você tende a esmorecer, adiar tarefas, e geralmente resistir quando lhe é pedido um esforço extra. Isto pode prejudicar sua habilidade de se relacionar e gerenciar outros. Você pode orientar e aconselhar com eficácia as pessoas das quais você gosta e confia, mas pode não se dispor a ajudar aqueles de quem não gosta ou confia. Da mesma maneira, você aceita conselhos e feedbacks de chefes que você gosta e confia, mas rejeita em silêncio a influência de chefes que não respeita. Nem sempre você gosta de ser parte de um grupo e às vezes pode recusar um convite para participar.

## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

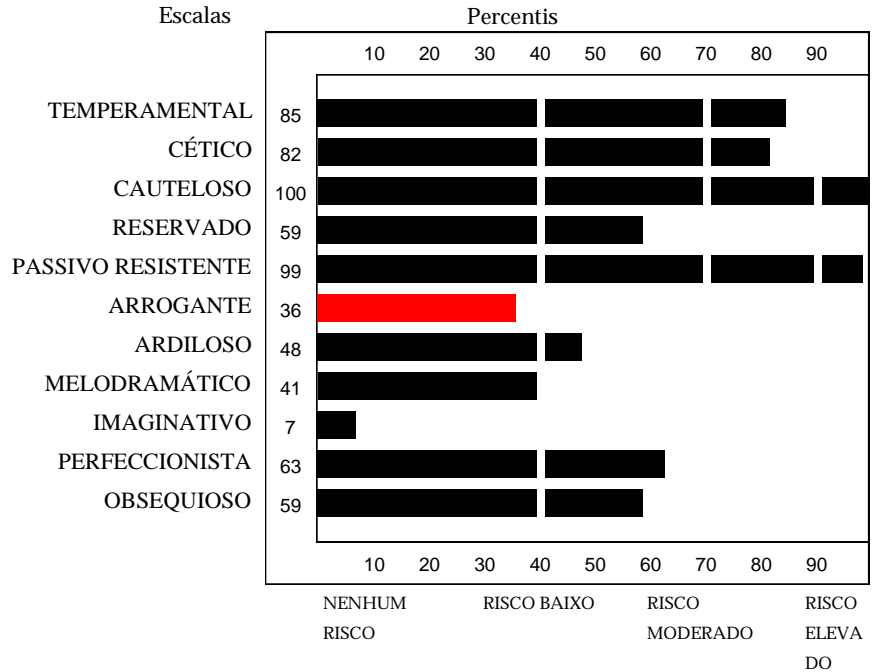
**ESTÍMULO AO TRABALHO EM EQUIPE:** Sob pressão, você tende a ignorar as agendas dos outros e focar seus próprios objetivos e prioridades. Isto pode inibir o trabalho em equipe eficaz e fazer com que os outros duvidem de seu comprometimento.

**COOPERAÇÃO E RESULTADOS OPORTUNOS:** Embora você possa concordar abertamente em realizar uma tarefa, se você não vir relevância nela, você poderá postergar e não ir até o fim. Isto pode limitar sua eficácia em cumprir seus compromissos e em produzir seus resultados dentro do prazo.

**CONSTRUINDO CONFIANÇA:** Sob pressão, você pode guardar para si suas opiniões e idéias. Os outros podem considerar seu silêncio como concordância e acreditar que você vai participar e se desempenhar conforme necessário.

# A RROGANTE

Refere-se a ter uma perspectiva inflada sobre suas próprias competências e valor.



## IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Você foi classificado na ZONA DE NENHUM RISCO nesta escala. Os líderes com resultados semelhantes:

- Parecem modestos e despretensiosos.
- Não costumam interromper, criticar ou desafiar os outros.
- Não se envolvem em autopromoção.
- Reagem adequadamente a fracassos e erros.
- Não se arrogam o direito das coisas.

## IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você tem um estilo modesto e despretensioso e deve trabalhar bem com vários tipos de chefes. Você tem uma visão realista de sua competência e importância, que contribui para aumentar sua credibilidade. Você pode relutar a dar feedback a outras pessoas sobre seus problemas de desempenho, mas provavelmente o fará quando lhe for pedido. Seus planos de carreira podem não ser muito agressivos, e você pode relutar a oferecer seu nome para um papel chave no futuro do negócio, preferindo esperar que os outros notem suas contribuições. Você não tem nenhuma necessidade de desenvolvimento nessa área.

## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

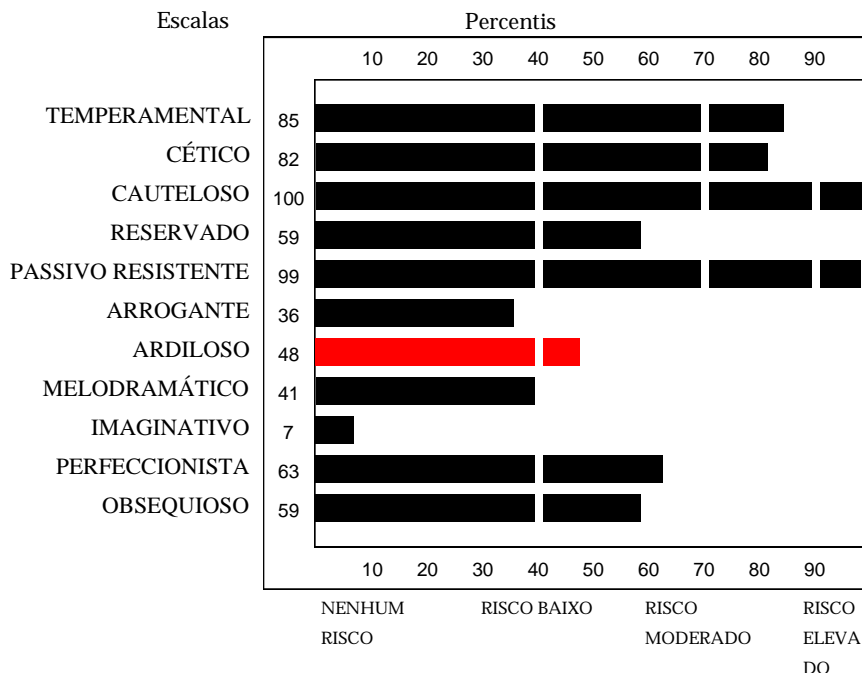
**ENXERGANDO A PERSPECTIVA:** Embora você tenha idéias sobre como desenvolver um novo negócio, você pode não promovê-las com vigor suficiente.

**DESENVOLVIMENTO PESSOAL:** Você escuta os feedbacks que recebe e está disposto a pedir aos outros (pares, clientes, etc) que dêem avaliações sobre seu desempenho. Esta abertura facilitará seu desenvolvimento.

**ORIENTAÇÃO A RESULTADOS:** Sua modéstia natural e seu autocontrole podem fazer com que você subestime sua capacidade e estabeleça um nível de aspiração baixo demais.

# ARDILOSO

Refere-se a ser charmoso, audacioso e interessado em atividades empolgantes.



## IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Você foi classificado na ZONA DE BAIXO RISCO nesta escala. Os líderes com resultados semelhantes:

- Parecem pessoas autodisciplinadas com quem se pode contar.
- Pensam antes de agir.
- Comunicam-se através dos canais apropriados.
- Cumprem seus compromissos.
- Raramente correm riscos desnecessários.

## IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você tende a evitar assumir riscos desnecessários e os outros o vêem como uma pessoa confiável. Isso vai reforçar sua habilidade de formar equipe e gerenciar outras pessoas. Você é um mentor cheio de idéias, e gerencia sua própria carreira de forma a minimizar os riscos. Seu chefe deve respeitar seu julgamento e gostar de sua confiabilidade. Você é bastante cuidadoso e tende a tomar decisões de baixo risco e alta qualidade. Você não tem nenhuma necessidade de desenvolvimento nessa área.

## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

**QUALIDADE DA DECISÃO:** Você parece responsável e capaz de aprender com a experiência dos outros. Pode-se contar com você para tomar decisões que otimizam os resultados e minimizam os riscos.

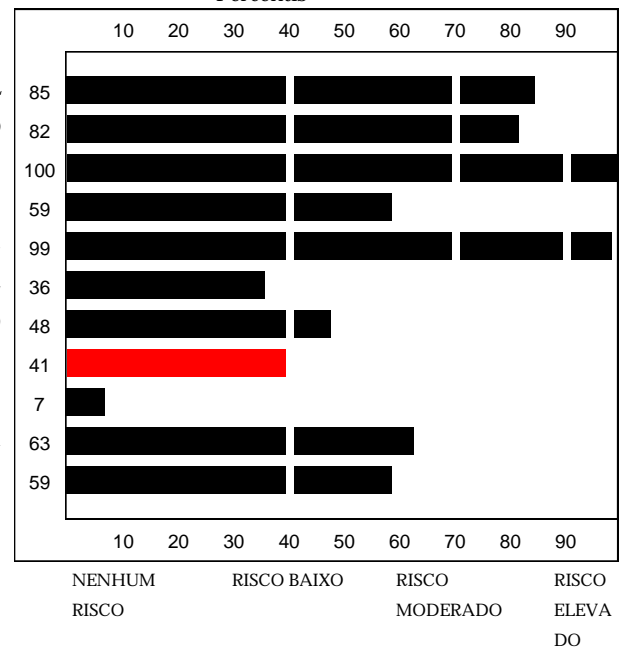
**ASSUMINDO RISCOS:** Você não assume projetos especulativos sem consideração e análise apropriadas. Ao mesmo tempo, você tende a evitar assumir riscos razoáveis quando necessário. Isto pode fazer com que você perca oportunidades de melhorar sua carreira.

**APRENDENDO COM A EXPERIÊNCIA:** Você presta atenção às conseqüências de suas ações e reflete sobre experiências passadas como um guia para decisões e comportamentos futuros. Você pode relutar em agir em situações em que você não tenha nenhuma experiência para se basear.

# MELODRAMÁTICO

Refere-se a ser dramático, simpático e interessado em ser o centro das atenções. Resultado: parece preocupado em ser notado e pode não conseguir sustentar a atenção por muito tempo.

Escalas	Percentis
TEMPERAMENTAL	85
CÉTICO	82
CAUTELOSO	100
RESERVADO	59
PASSIVO RESISTENTE	99
ARROGANTE	36
ARDILOSO	48
MELODRAMÁTICO	41
IMAGINATIVO	7
PERFECCIONISTA	63
OBSEQUIOSO	59



## IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Você foi classificado na ZONA DE BAIXO RISCO nesta escala. Os líderes com resultados semelhantes:

- Parecem modestos, despretensiosos, e autocontrolados.
- Não procuram estar na berlinda.
- Apóiam o desempenho dos outros.
- Parecem ser bons seguidores.
- Não se levam a sério demais.

## IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você tende a evitar ser o centro das atenções e prefere deixar que seus atos falem por si mesmos. Você vai gerenciar com um toque suave e pode relutar em dar feedback e conselhos. Você deve trabalhar bem com vários tipos de chefes, que gostam de sua disposição de compartilhar o crédito. No entanto, sua carreira pode não progredir tão rapidamente quanto seu talento sugeriria por causa de seu estilo modesto de se colocar em segundo plano. Você não tem nenhuma necessidade de desenvolvimento nessa área.

## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

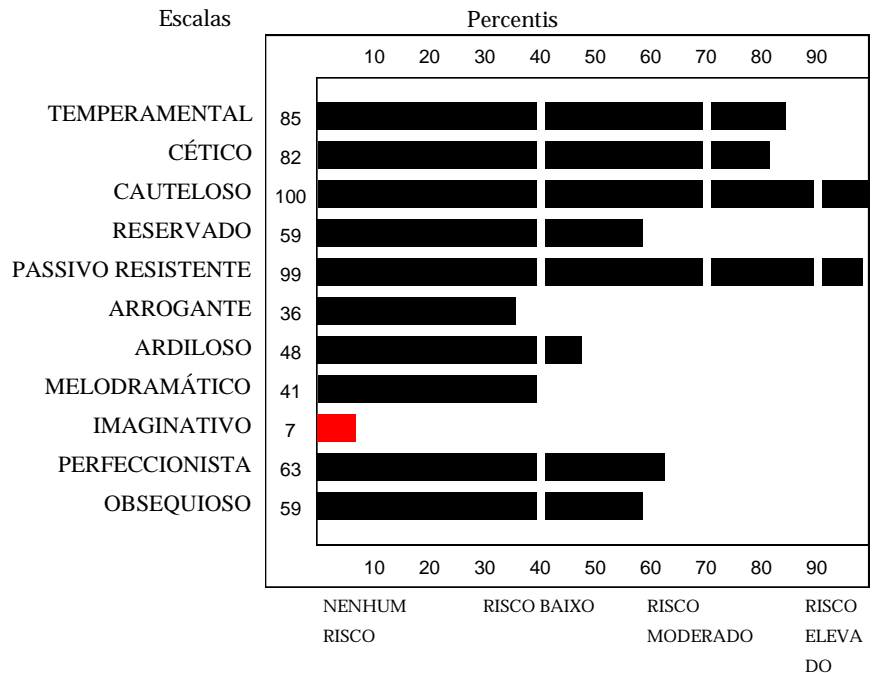
**CELEBRANDO O SUCESSO:** Você parece disposto a delegar projetos a subordinados, e a não competir com eles. Você também se dispõe a compartilhar créditos pelo sucesso.

**DESENVOLVENDO O MORAL:** Sua modéstia pode levar a oportunidades perdidas para promover as realizações de sua equipe. Seus subordinados só podem conseguir atenção através de sua promoção dos resultados deles.

**AUTO-DESENVOLVIMENTO:** Você pode não buscar agressivamente oportunidades de desenvolvimento para você mesmo e para seu grupo. Sem seu apoio para experiências de aprendizagem, a produtividade e competitividade do grupo podem diminuir. O progresso depende de aprendizagem e você é responsável por obter os recursos para o desenvolvimento de sua equipe.

# IMAGINATIVO

Refere-se a pensar e agir de maneira interessante e até excêntrica.



## IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Você foi classificado na ZONA DE NENHUM RISCO nesta escala. Os líderes com resultados semelhantes:

- Parecem controlados, práticos, sensatos e reservados.
- Permanecem focados nas tarefas.
- Não são de se mostrar.
- Tomam decisões realistas.
- Parecem sensatos, criteriosos e orientados para a tarefa.

## IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Como líder, sua equipe gosta de seu estilo executivo, sem surpresas. Como orientador e mentor, você dará conselhos práticos e úteis. Você deve trabalhar bem com vários tipos de chefes que gostam de seu trabalho confiável e de seu estilo sensato de resolver os problemas. Você planeja sua carreira de maneira prática e deliberada. Todavia, você pode não ser especialmente útil em assuntos de visão ou de planejamento de longo prazo quando eles requerem mudanças radicais em relação às estratégias anteriores. Você não tem nenhuma necessidade de desenvolvimento nessa área.

## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

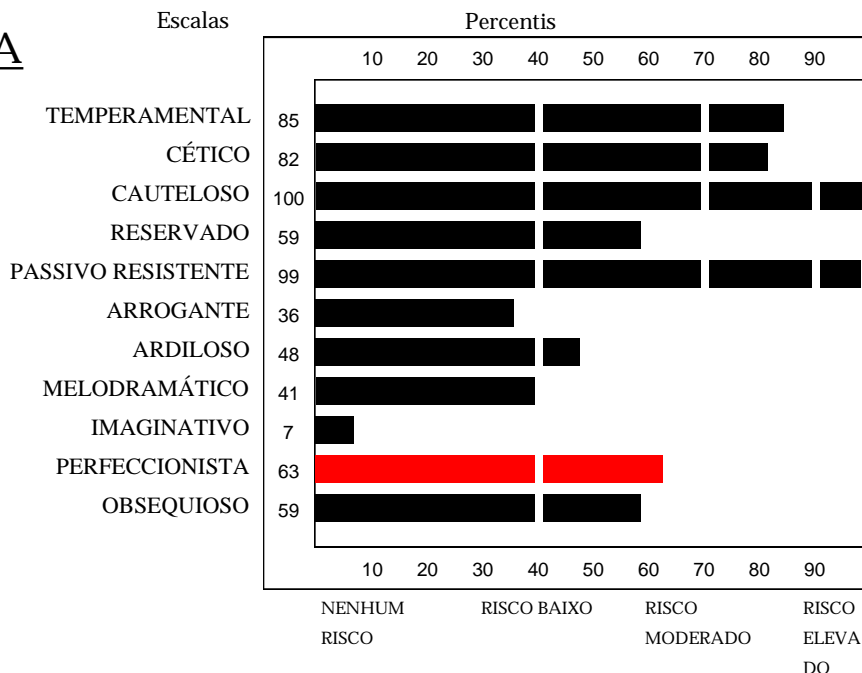
**PROPORCIONANDO DIRECIONAMENTO CLARO:** Você deve se comunicar de maneira inteligível independentemente da pressão que esteja recebendo.

**CRIATIVIDADE:** Você deve ser capaz de oferecer soluções práticas aos problemas mesmo quando está sendo pressionado. Além disso, você é um bom recurso para avaliar se as idéias são plausíveis.

**PERMANECENDO FOCADO:** Você deve ser capaz de permanecer focado nos problemas e temas relevantes, mesmo em meio a distrações.

# PERFECCIONISTA

Refere-se a ser consciencioso, perfeccionista e difícil de se agradar.



## IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Você foi classificado na ZONA DE BAIXO RISCO nesta escala. Os líderes com resultados semelhantes:

- Parecem flexíveis com relação a regras e procedimentos.
- Priorizam o trabalho e as atividades adequadamente.
- Delegam tarefas a outros.
- Parecem confortáveis trabalhando sem instruções específicas.

## IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você parece tolerante com relação a regras e padrões, sabe como delegar e priorizar, e dá a seu grupo oportunidades para aprender. Seu chefe deve gostar de sua habilidade para delegar e não micro-gerenciar seu grupo. Você aborda o tema de planejamento estratégico com uma visão de médio a longo prazo. Você não tem nenhuma necessidade de desenvolvimento nessa área.

## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

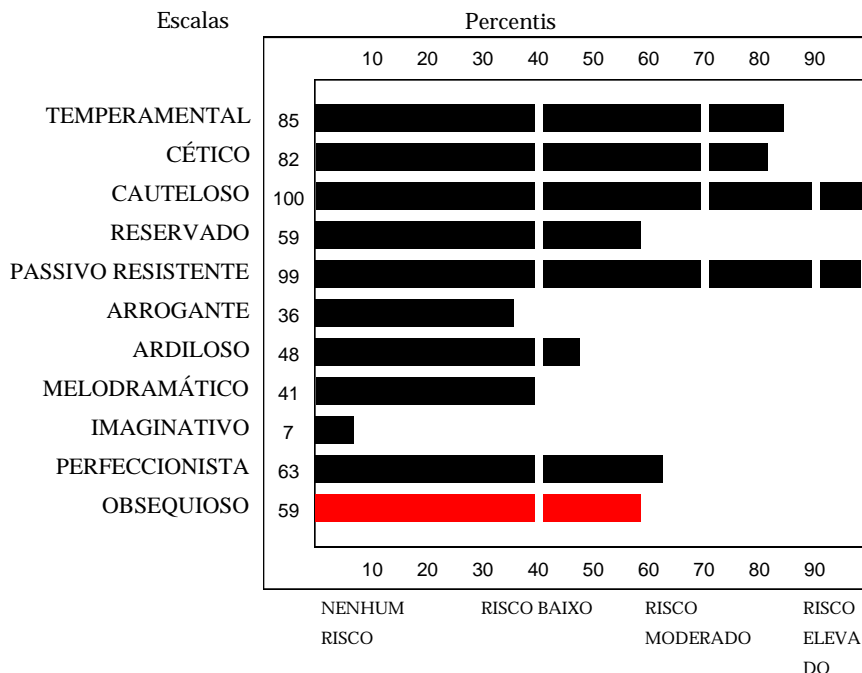
**LIDANDO COM AMBIGUIDADE:** Você parece ser capaz de permanecer flexível e manter as opções em aberto, mesmo quando está sendo pressionado por resultados.

**ADAPTABILIDADE:** Você parece capaz de mudar de direção e de métodos mesmo quando se depara com problemas desafiantes.

**DELEGANDO PARA BAIXO:** Você parece disposto a delegar a autoridade para solucionar problemas no nível apropriado, mesmo que a pressão para resolver um problema seja grande.

# O BSEQUIOSO

Refere-se a ser ansioso para agradar e relutante em agir com autonomia.



## IMPLICAÇÕES COMPORTAMEN- TAIS

Você foi classificado na ZONA DE BAIXO RISCO nesta escala. Os líderes com resultados semelhantes:

- Parecem autosuficientes e leais a seu pessoal.
- Estão dispostos a expressar opiniões contrárias.
- Estão dispostos a discordar de seus chefes.
- Agem com independência.

## IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você parece disposto a apoiar e defender seu pessoal, o que é importante para um líder. Você é relativamente independente e disposto a expor opiniões contrárias. Você trabalha bem com chefes que lhe dão alguma liberdade para fazer seu trabalho, mas pode colidir com chefes que o controlam demais. Da mesma maneira, você pode relutar em trabalhar em equipe que aborda o planejamento estratégico com uma visão independente e pouca consideração para a opinião percebida da organização. Você não tem nenhuma necessidade de desenvolvimento nessa área.

## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

CONFRONTANDO O CONFLITO: Como líder, você parece não temer conflito e estar disposto a dar feedback às pessoas sobre seu desempenho.

AGINDO COM AUTONOMIA: Você tende a se sentir confortável posicionando-se com relação a problemas e desafiando as premissas dos outros quando apropriado.

APOIANDO SEU GRUPO: Você parece disposto a desafiar seu chefe em nome de seu pessoal, o que é importante porque a lealdade é uma via de duas mãos.

# R ECOMENDAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO

As recomendações para desenvolvimento que se seguem estão relacionadas com as dimensões onde seu resultado caiu na ZONA DE RISCO ALTO ou MODERADO.

---

## TEMPERAMENTAL

- Primeiro, lembre-se de seus pontos fortes -- quando está nos seus melhores dias, você é uma pessoa ativa, cheia de energia e interessante que pode instilar intensidade e propósito numa organização. Se você conseguir aprender a controlar sua tendência de ficar aborrecido ou desanimado e a maneira que você expressa suas emoções, você será ainda mais útil para os outros.
- Em segundo lugar, escute atentamente o feedback das pessoas nas quais você confia; isto será particularmente útil para ajudá-lo a perseverar quando você se sentir desestimulado sobre uma pessoa ou projeto e começar a pensar em interromper sua participação.
- Terceiro, reconheça que você tende a ficar excessivamente entusiasmado com pessoas ou projetos. Reflita sobre esta sua tendência e aprenda a controlar sua explosão inicial de entusiasmo. Desta maneira, você reduzirá a probabilidade de se desanimar mais tarde.
- Quarto, lembre-se que ser excessivamente emotivo pode mandar mensagens que você não pretende para seu time e afetar sua produtividade e desempenho.
- Finalmente, encoraje-se a se ater a seus planos e estratégias e agüente até o final dos períodos difíceis em que você pode ficar desanimado. Mude suas expectativas de "Eu sabia que isso não ia dar certo" para "As coisas estão indo bem, eu preciso pensar porque e o que fazer a seguir para que as coisas continuem a evoluir positivamente." Quanto mais freqüentemente você persistir em resolver seus problemas, mais você formará uma reputação de ser uma pessoa estável e confiável.

---

## CÉTICO

- Primeiramente, lembre-se de seus pontos fortes -- quando você está no seu auge, você é juiz observador e perspicaz das pessoas e tem um entendimento acima da média da política organizacional. Você é um bom recurso para identificar agendas ocultas potenciais e para analisar e resolver problemas sociais e políticos.
- Em segundo lugar, você tende a desconfiar de seu "coach"; você deveria suspender seu julgamento e dar-lhe uma chance de tentar ajudá-lo. O mesmo vale para as outras pessoas que se preocupam com você -- você precisa fazer um esforço extra para apreciar o que elas estão lhe dizendo e porque.
- Terceiro, tenha cuidado em como você se comunica com os outros. Quando você acredita que está expressando opiniões honestas, os outros podem vê-lo com uma pessoa controversial. Esteja aberto para outros pontos de vista.
- Quinto, você deveria tentar ser menos crítico e julgador. Diga a um amigo de confiança que você está tentando ser mais tolerante. Peça-lhe para dizer-lhe quando você estiver sendo excessivamente crítico, defensivo, ou sensível -- e escute seu feedback.

---

## CAUTELOSO

- Primeiramente, lembre-se de seus pontos fortes -- você é profundamente interessado em fazer certo as coisas; os outros gostam de seu comprometimento e sabem que eles podem contar com você para dar o melhor de si para os projetos.
- Em segundo lugar, você não gosta de tomar a iniciativa das coisas para as quais você sente que lhe falta talento ou informação. Esta tendência pode dificultar que você tenha experiências valiosas de desenvolvimento e, no longo prazo, embora você possa cometer menos erros, sua carreira não progredirá tão rapidamente como poderia.
- Terceiro, seu hábito de tomar decisões com cuidado pode, às vezes, fazer com que você perca oportunidades e pode fazer com que outros o vejam como uma pessoa não orientada para a ação. Você precisa desenvolver sua disposição de experimentar. Amigos de confiança podem ajudá-lo a avaliar os méritos de seus novos planos.
- Quarto, quando as pessoas pedem sua opinião durante uma reunião, eles geralmente pensam que você tem algo de importante para contribuir. Você precisa expressar o que pensa em tais situações. Algum tipo de treinamento sobre assertividade pode ser útil.

---

## PASSIVO RESISTENTE

- Primeiro, lembre-se de seus pontos fortes -- você é independente, tem habilidade social e é capaz de dizer "não" diplomaticamente. Você faz poucas exigências dos outros, exceto para ser deixado sozinho para fazer seu trabalho do seu próprio jeito.
- Segundo, você vê mais incompetência no mundo do que as outras pessoas. Embora você possa pensar que os outros são ingênuos, você poderia tirar proveito de seu otimismo e confiança.
- Terceiro, entenda que você pode se irritar quando os outros tentam dar-lhe "coaching". Permita-se ser mais facilmente influenciado por amigos e familiares, e mais disposto a fazer os pequenos favores extras que eles lhe pedem para fazer.
- Quarto, limite as promessas que faz aos outros, mas garanta que cumprirá as promessas e compromissos que já fez.