

- SELECIONAR
- DESENVOLVER
- LIDERAR

**HOGAN**LIDERAR

# POTENCIAL

## PONTOS FORTES E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Relatório para: Fulano Tal

ID: HA287257

Data: 04, Maio, 2010





## INTRODUÇÃO

O Relatório de Potencial de Liderança descreve seus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento como gestor ou executivo. O relatório é baseado no Inventário Hogan de Personalidade (IHP), e é organizado em termos de sete escalas; cada escala trata de um componente diferente do desempenho da liderança. Liderança se refere à capacidade de se formar e manter uma equipe de alto desempenho; ela é demonstrada quando o Líder consegue fazer com que as pessoas deixem de lado suas metas individuais em benefício das metas grupais.

A Página 4 apresenta seu perfil no Inventário Hogan de Personalidade (IHP). As páginas seguintes ao perfil descrevem as implicações comportamentais e para liderança de seus resultados em cada uma das escalas do IHP. A última seção do relatório fornece recomendações de desenvolvimento associadas a suas competências. Estas informações serão úteis para seu progresso de carreira.

A liderança se define pela formação e manutenção de uma equipe de alto desempenho, além de conseguir que as pessoas deixem de lado suas metas individuais para assumirem as metas do grupo.

## ANTECEDENTES

Existem alguns pontos que você deve ter em mente ao ler este relatório. Primeiro, existem características positivas e negativas para todos os resultados da escala -- não existe algo como o "bom" resultado. Existem implicações positivas tanto para resultados altos como para os baixos, e alguns resultados são mais importantes para algumas competências do que outros. Portanto, você deve interpretar seus resultados em termos de suas próprias aspirações e objetivos de carreira ao invés de pensar em termos absolutos.

Em segundo lugar, você pode modificar seu desempenho, mas a mudança depende de três coisas. Primeiro, você precisa saber o que quer mudar. Segundo, você precisa decidir mudar. E, terceiro, você precisa saber como mudar. As informações neste relatório serão importantes para quaisquer esforços para mudança e desenvolvimento.

Em terceiro lugar, os resultados deste relatório são baseados em pesquisas sobre liderança conduzidas em mais de 20 anos com trabalhadores e líderes adultos. As implicações discutidas aqui visam a profissionais e líderes.

Finalmente, reforçando, a característica mais essencial da liderança é a habilidade de formar e manter uma equipe de alta performance. O relatório como um todo, em suas várias partes, refere-se a seu potencial para fazer isso.



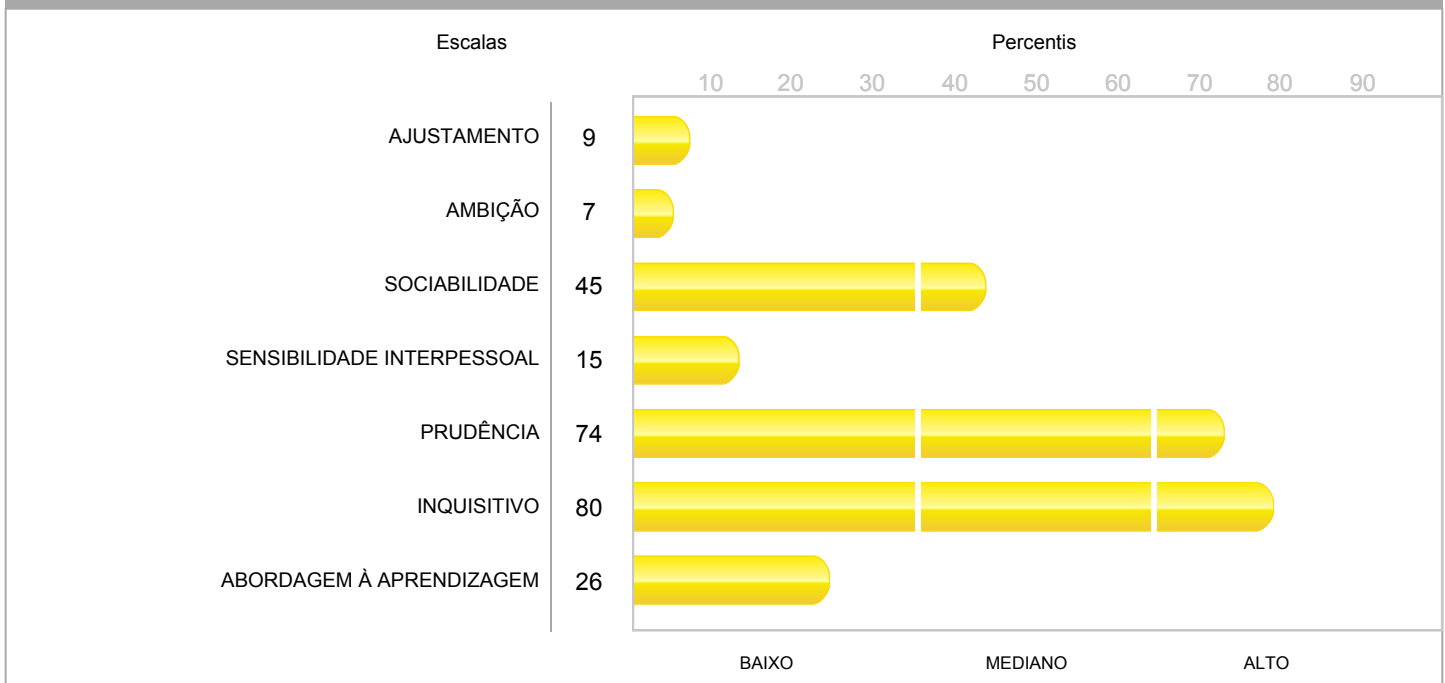
## DEFINIÇÕES

As sete escalas do Relatório de Potencial para Liderança estão definidas abaixo.

<b>Ajustamento</b>	A escala de Ajustamento reflete-se no grau em que uma pessoa é constante sob pressão, ou por outro lado, sensível e autocrítica. As pessoas que têm resultados altos parecem confiantes, alegres e otimistas. Aquelas que têm resultados baixos parecem ser autocríticas, tensas, irritáveis e pessimistas.
<b>Ambição</b>	A escala de Ambição avalia o grau que uma pessoa parece ser líder, que busca status, e valoriza suas realizações. Aquelas que têm resultados elevados parecem ser competitivas e ansiosas para progredir na carreira. Aquelas que têm resultados baixos parecem ser pouco assertivas e menos interessadas em promoção.
<b>Sociabilidade</b>	A escala de Sociabilidade analisa o grau em que uma pessoa precisa e/ou gosta de interação social. As pessoas com resultados altos parecem ser extrovertidas, divertidas e impulsivas, e não gostam de trabalhar sozinhas. Aquelas que têm resultados baixos parecem reservadas e caladas; elas evitam chamar a atenção sobre si mesmas e não se incomodam em trabalharem sozinhas.
<b>Sensibilidade Interpessoal</b>	A escala de Sensibilidade Interpessoal reflete a sensibilidade social, tato e perspicácia. Resultados altos são de pessoas que parecem calmas, atenciosas e populares. Aquelas que têm resultados baixos nessa escala parecem independentes, francas e diretas.
<b>Prudência</b>	A escala de Prudência refere-se ao autocontrole e a conscientização. Pessoas que têm altos resultados parecem ser organizadas, confiáveis, e perfeitas; elas seguem as regras e são fáceis de se supervisionar. Aquelas que têm resultados baixos parecem impulsivas e flexíveis. Elas tendem a resistir às regras e à supervisão muito estreita; contudo, elas parecem ser criativas e espontâneas.
<b>Inquisitivo</b>	A escala de Inquisitivo reflete o grau no qual uma pessoa parece ser criativa, aventureira, e analítica. Pessoas de altos resultados parecem imaginativas, perspicazes, e visionárias; elas podem se chatear facilmente e não prestam atenção a detalhes. Pessoas com resultados baixos tendem a ser práticas, focadas e capazes de se concentrar por longos períodos.
<b>Abordagem à Aprendizagem</b>	A escala de Abordagem à Aprendizagem reflete o grau em que uma pessoa gosta de atividades acadêmicas e valoriza a educação como um fim em si mesma. Resultados altos são de pessoas que tendem a gostar de educação e treinamento. As pessoas com resultados baixos estão menos interessadas em aprendizagem formal e mais interessadas em aprender com a mão na massa no trabalho.



## PERFIL DE POTENCIAL PARA LIDERANÇA

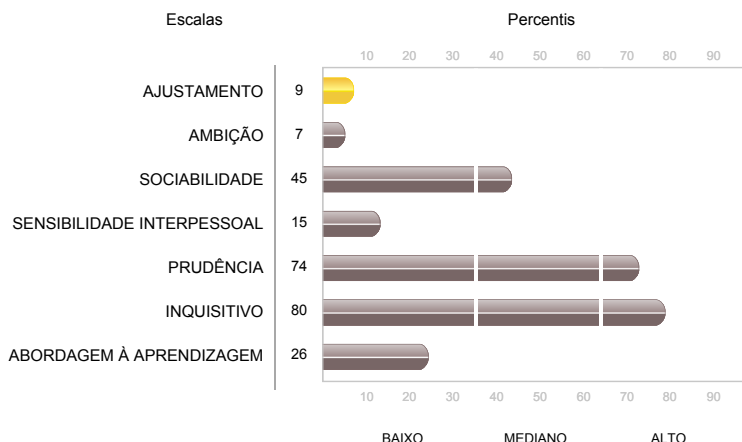


**Este Relatório é Válido e Interpretável**



## AJUSTAMENTO

Refere-se a autoconfiança, autoestima e equilíbrio sob pressão.



### IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Líderes com resultados semelhantes geralmente:

- Admitem seus pontos fracos e tentam repará-los.
- Lembram-se de seus erros.
- Preocupam-se em se desempenhar bem
- Tomam críticas como pessoais.
- Parecem instáveis e facilmente irritáveis.

### IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Comparados com os resultados de outros líderes, os seus sugerem que você trabalha em esforços curtos e tende a se preocupar sobre seu desempenho. Além disso, você pode se frustrar facilmente, ficar irritado sob pressão, e ficar impaciente com os erros de sua equipe. Por outro lado, você entende quando seu grupo está estressado, se dispõe a admitir seus erros, escuta os feedbacks e orientações que recebe, e tenta aprimorar seu desempenho.



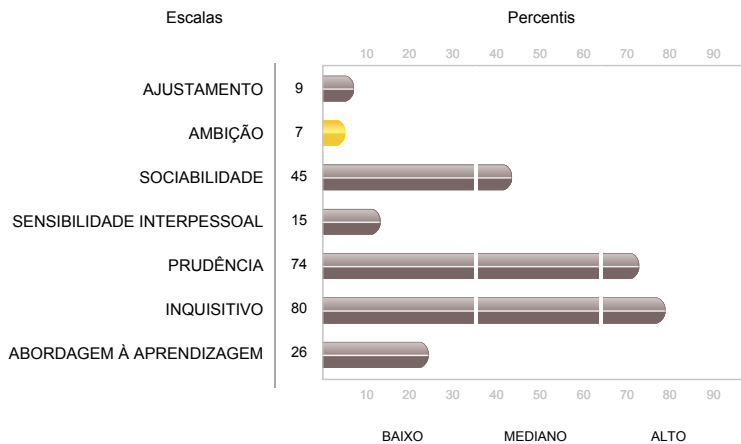
## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

- **COMPOSTURA:** Você pode parecer inseguro de si mesmo quando está sob pressão ou quando os tempos estão difíceis. Se você parecer inseguro e preocupado, os outros podem duvidar de sua habilidade de tomar decisões.
- **OUVIR:** Você tende a achar estressantes os prazos, a imprevisibilidade, e os conflitos no trabalho. Se você planejar, comunicar, e delegar antes que um trabalho comece, você vai aliviar parte dessa pressão.
- **APRENDIZAGEM E FACILIDADE PARA RECEBER COACHING:** Você se interessa em auto-desenvolvimento, e por isso, você ouve os feedbacks que recebe. Contudo, você tende a prestar mais atenção aos feedbacks negativos do que aos positivos.
- **DESENVOLVER RELACIONAMENTOS:** Seu mau humor ocasional pode torná-lo imprevisível, o que com o tempo pode deteriorar seus relacionamentos. Pelo fato de que os relacionamentos são construídos sobre interações positivas, sua tendência a ver o lado negativo impede sua habilidade de formar alianças de confiança.
- **CONTROLE DO ESTRESSE:** Você tende a ser autocrítico e intenso. Seria útil para você aprender algumas técnicas de controle do estresse.



# AMBIÇÃO

Refere-se a iniciativa, competitividade, e o desejo de assumir papéis de liderança.



## IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Líderes com resultados semelhantes geralmente:

- Deixam os outros assumirem a liderança
- Preferem agir com diplomacia a confrontar os outros
- Têm uma agenda flexível
- Evitam falar em público
- Evitam desafios difíceis em que podem ser mal sucedidos

## IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Comparados com os resultados de outros líderes, os seus sugerem que você tende a adotar uma postura retraída e apoiar as iniciativas úteis dos outros. Conseqüentemente, você pode relutar em exercer influência em áreas onde poderia impactar. Pelo fato de que você tende a não buscar papéis de liderança diretamente, seu progresso na carreira pode depender mais de sua competência técnica do que de sua habilidade política.

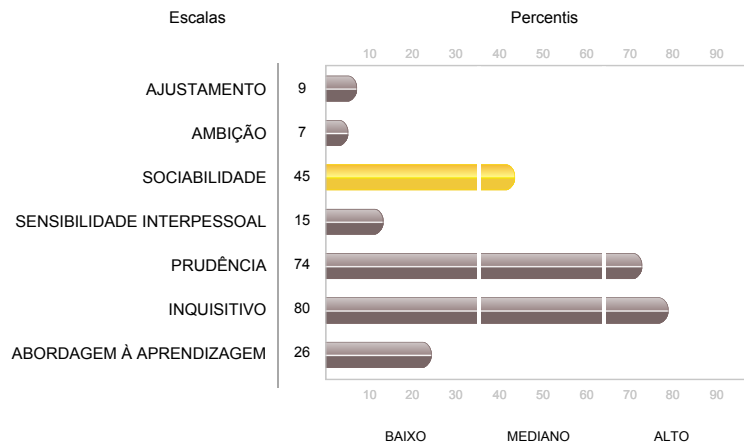
## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

- **ORIENTAÇÃO PARA AÇÃO:** Você é recatado e prefere deixar os outros aparecerem à frente de novas iniciativas.
- **PROGRESSO NA CARREIRA:** Falando em termos gerais, você não tem interesse em fazer política a fim de progredir profissionalmente, e parece satisfeito com as oportunidades de carreira que já estão disponíveis para você.
- **INICIATIVA:** As pessoas contam com você para colaborar mais do que para tentar assumir o comando em situações de crise. Você segue as instruções e sugestões ao invés de empurrar para outros.
- **ATINGIMENTO DE RESULTADOS:** Você parece estar mais preocupado com o processo do trabalho do que com seus resultados. Garanta que você não largue os projetos antes de serem concluídos.
- **TOMADA DE DECISÕES:** Você pode preferir deixar outros tomarem as decisões difíceis, especialmente quando nem todas as informações estão disponíveis e os valores envolvidos são altos.



## SOCIABILIDADE

Refere-se à extraversão, gregarismo e uma necessidade de interação social.



### IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Líderes com resultados semelhantes geralmente:

- Parecem acessíveis e próximos
- Sentem-se confortáveis trabalhando sozinhos ou com outras pessoas
- Preferem reuniões formais a encontros casuais
- Fornecem feedback relevante a seu grupo
- Equilibram o ouvir e o falar

### IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Comparados com os resultados de outros líderes, os seus sugerem que você é flexível com seu tempo, e não se incomoda em trabalhar sozinho ou em equipe. Você tem bom contato com o público, mas não precisa ser o centro das atenções ou estar constantemente na berlinda.

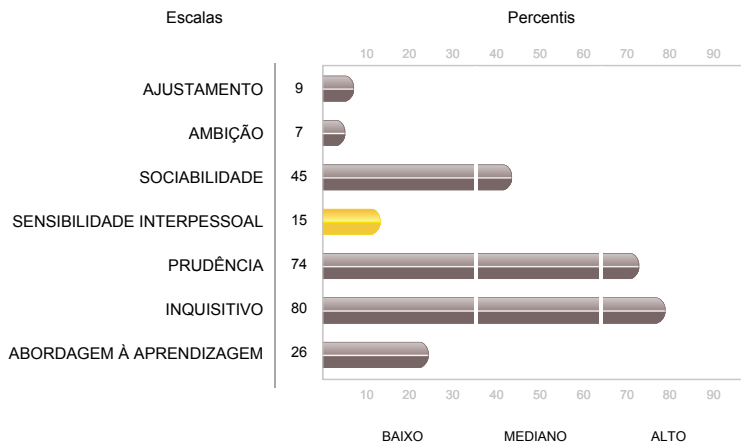
### ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

- **INICIAR RELACIONAMENTOS:** Você é capaz de iniciar e manter boas relações com as pessoas.
- **ENERGIA:** As pessoas o vêem como tendo a energia para fazer o que precisa ser feito.
- **ACESSIBILIDADE:** Sua habilidade para começar interações é uma habilidade importante para líderes. Continue a desenvolver seus contatos na organização e inclua os membros de sua equipe nessas ocasiões.
- **REDE DE RELACIONAMENTOS:** Suas habilidades com redes de relacionamento são suficientes para mantê-lo em contato com a organização.
- **ORIENTAÇÃO A EQUIPE:** As pessoas o percebem como um bom participante de atividades grupais.



## SENSIBILIDADE INTERPESSOAL

Refere-se a charme, calor, e a habilidade de manter relacionamentos.



### IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Líderes com resultados semelhantes geralmente:

- Confrontam empregados com baixo desempenho
- Adotam e mantêm posições impopulares
- Fazem valer os padrões de desempenho
- Parecem realistas e duros
- São tratores em relação a suas agendas

### IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Comparados com os resultados de outros líderes, os seus sugerem que você não se importa se tiver que adotar posições impopulares, fazer valer os padrões de desempenho, ou pressionar as pessoas para atingirem os resultados desejados. Se você ficar aborrecido com o mau desempenho dos outros, você parece disposto a falar a respeito. Você pode precisar de se lembrar periodicamente de ser mais diplomático.

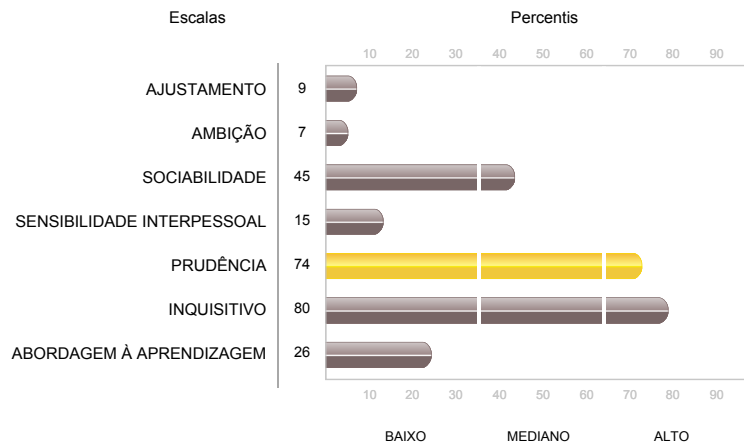
### ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

- **COMPAIXÃO:** Às vezes, você pode parecer mais preocupado em completar as tarefas do que com o sentimento das pessoas a respeito delas.
- **COOPERAÇÃO:** Você parece ser bem independente, o que as pessoas podem interpretar, às vezes, como teimosia.
- **BUSCA DE INFORMAÇÃO:** Você não parece interessado no que os outros pensam sobre seu desempenho.
- **CONFRONTAR SUBORDINADOS:** Você não tem medo de confrontos e parece disposto a dar feedback negativo às pessoas.
- **ISOLAR-SE:** Você não tem problemas para adotar posições impopulares e aceita a responsabilidade por elas.



# PRUDÊNCIA

Refere-se a ser cheio de idéias, autodisciplinado, responsável e consciencioso.



## IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Líderes com resultados semelhantes geralmente:

- Trabalham duro pela companhia
- Seguem as regras e procedimentos da companhia
- Planejam o trabalho com antecedência e antecipam mudanças
- Têm problemas para delegar, e tendem a microgerenciar seu pessoal
- Ficam atolados nos detalhes

## IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Comparados com os resultados de outros líderes, os seus sugerem que você é bastante trabalhador e um colaborador importante para a organização. Você se preocupa com as regras, procedimentos e clareza das tarefas. Você valoriza o trabalho de alta qualidade e tenta atingir elevados padrões de desempenho. Os outros o vêem como cuidadoso e preciso, mas também como rígido e, talvez, inflexível.



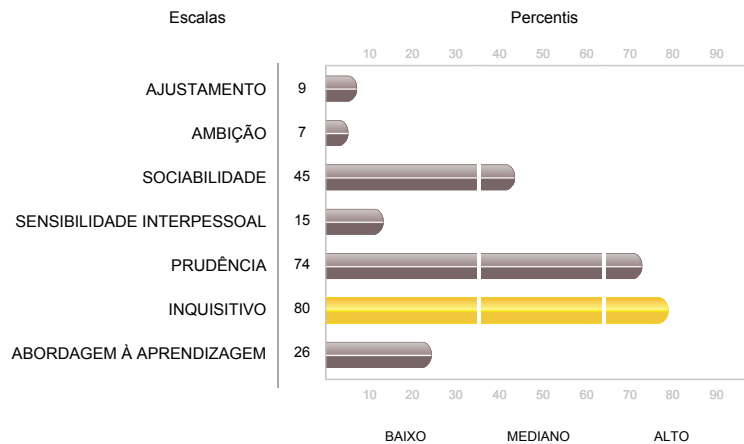
## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

- **LIDAR COM AMBIGÜIDADE:** Você tende a ser abrangente e cuidadoso quando se depara com alternativas de mudança e de decisão. Conseqüentemente, os outros podem vê-lo como excessivamente cuidadoso, apesar de você achar que está apenas sendo responsável.
- **FLEXIBILIDADE:** Quando recursos críticos estão em jogo, você prefere usar métodos já testados e aprovados ao invés de experimentar procedimentos que podem não funcionar.
- **PLANEJAMENTO:** Você gosta de planejar, estimar o tempo, os passos, o pessoal, e recursos necessários para as tarefas. Você se sente mais confortável quando sabe que estão presentes: metas, cronogramas, e um entendimento claro das obrigações dos envolvidos.
- **ATENÇÃO A DETALHES E PRAZOS:** Você dá um valor especial ao trabalho que é tecnicamente preciso e ao cumprimento de prazos, fazendo com que os outros achem você organizado, eficiente, e alguém que coloca elevados padrões de desempenho para si mesmo e para os outros.
- **ORIENTAÇÃO ÀS REGRAS:** Você respeita as regras da organização e está disposto a segui-las e endossá-las.



## INQUISITIVO

Refere-se a imaginação, curiosidade, visão, e potencial criativo.



### IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Líderes com resultados semelhantes geralmente:

- São vistos como visionários sobre os negócios
- Reagem rapidamente nas situações e ajudam a resolver problemas
- Entendem e falam a respeito de uma visão "macro"
- São vistos como sofisticados e experientes
- Se aborrecem facilmente com tarefas repetitivas ou de implementação

### IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Comparados com os resultados de outros líderes, os seus sugerem que você pensa rapidamente, gera muitas idéias boas, e é curioso sobre como as coisas funcionam. Você entende o cenário macro e freqüentemente pensa criativa e estrategicamente. Você é visto como alguém original e imaginativo, mas que se aborrece facilmente, especialmente com os detalhes de implementação.

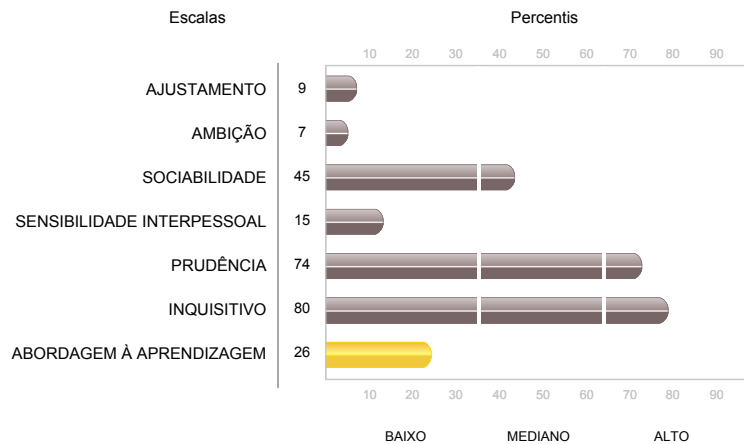
### ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

- **CRIATIVIDADE:** As pessoas procuram por você com problemas que requeiram pensamento "fora dos paradigmas".
- **GERENCIAR A INOVAÇÃO:** Você parece curioso sobre todos os tipos de novos desenvolvimentos, inclusive aqueles relacionados com tecnologia, processos e produtos.
- **CURIOSIDADE:** Você é uma pessoa de mente aberta, com uma vasta gama de interesses. Tipicamente, você deseja mais do que uma compreensão superficial de como as coisas funcionam.
- **VISÃO:** Você pensa sobre o futuro e pode falar sobre estratégias para se chegar lá.
- **SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:** Sua habilidade em pensar analiticamente fará de você um recurso para resolver problemas dentro da organização.



## ABORDAGEM À APRENDIZAGEM

Refere-se a ter prazer em aprender e se atualizar ativamente sobre temas técnicos e sobre negócios.



### IMPLICAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Líderes com resultados semelhantes geralmente:

- Preferem aprender com a mão na massa à instrução educacional tradicional
- São mais interessados em melhorar as habilidades atuais do que adquirir novas
- Se asseguram de que as pessoas estão concordando com uma situação antes de partir para a ação
- Ignoram as oportunidades de treinamento para seu pessoal
- Não passam muito tempo lendo, especialmente material técnico

### IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Comparados com os resultados de outros líderes, os seus sugerem que você tem interesse apenas moderado em educação por si só. Você quer que a educação tenha um retorno pragmático, isto é, você tende a ver treinamento como um meio para um fim ao invés de um fim em si mesmo. Você pode se interessar mais em resolver os problemas de hoje do que se preparar para os problemas do futuro.



## ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

- **MANTER-SE ATUALIZADO:** Você pode adiar atividades de treinamento devido a uma agenda carregada de exigências. Conseqüentemente, você pode não ser muito eficiente em usar novas tecnologias ou entender como elas impactam seu negócio.
- **APRENDER RAPIDAMENTE:** Você parece propenso a aprender novas técnicas e procedimentos, mas apenas quando fica claro que você não tem alternativa.
- **ESTILO DE APRENDIZAGEM:** Você parece um aprendiz "mão na massa" que prefere desenvolver novas habilidades quando se defronta com um problema.
- **COMUNICAR COM PRECISÃO:** Seu estilo de comunicação parece ser orientado a problemas, prático, e direto ao ponto. As pessoas gostam de sua clareza e paciência quando você explica as coisas.
- **MOTIVAÇÃO INTELECTUAL:** Você parece se interessar em aprender quando há um retorno claro das informações.



## RECOMENDAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO

### AJUSTAMENTO

#### COMPOSTURA:

- Reconheça que o inesperado pode incomodá-lo. Planeje-se para as circunstâncias imprevistas ou para as pessoas difíceis que pode encontrar. Fazer isso vai ajudá-lo a manter-se no foco e sob controle.
- Você precisa se dar conta de que os outros podem não reagir como você acha que vão. Quando isso acontece, prepare-se para ter respostas alternativas. Ensaie mentalmente o que pode acontecer e como idealmente você poderia reagir. Isto pode ajudá-lo a manter seu equilíbrio quando for surpreendido.
- Quando as coisas não acontecem conforme planejado, revise cuidadosamente o que aconteceu. Identifique as maneiras para evitar que estas situações ocorram no futuro.

#### OUVIR:

- Quando você estiver aborrecido, tente descansar um pouco e pensar sobre outra coisa. Resista à tendência de ser defensivo, e não tome os feedbacks como algo pessoal.
- Como líder, tente entender que é aceitável que os outros cometam erros involuntários por causa de sua inexperiência.

#### APRENDIZAGEM E FACILIDADE PARA RECEBER COACHING:

- Dê-se crédito pelas coisas que você faz bem e anote as áreas nas quais você precisa melhorar. Documente pelo menos três de seus pontos fortes e três áreas em que você precisa melhorar. Crie um plano de ação que capitalize seus pontos fortes e, ao mesmo tempo, lhe permita trabalhar sobre suas áreas de desenvolvimento.

#### DESENVOLVER RELACIONAMENTOS:

- Se você achar que tem uma tendência de ser crítico e negativo, tente identificar o que dispara esse comportamento e esteja alerta para aquelas circunstâncias no futuro.
- Como líder, qualquer negativismo será percebido e ampliado pelos membros de sua equipe. Lembre-se, parte de seu trabalho envolve "liderar pelo exemplo", o que significa manter uma postura positiva.
- Peça feedback a um colega de confiança sobre inconsistências em seu comportamento. Converse com um colega ou mentor sobre a criação de um plano de desenvolvimento para ajudá-lo nesta área.

#### CONTROLE DO ESTRESSE:

- Identifique situações que você julgue estressantes, e desenvolva planos para lidar com elas. Isole as ameaças associadas ao estresse e considere as alternativas para minimizá-las.
- Não deixe que assuntos problemáticos se deteriorem até apodrecer. Ao invés disso, discuta-os e peça ajuda a outras pessoas para resolvê-los. Você se surpreenderá com quantas pessoas ficarão felizes em ajudar se você apenas pedir-lhes sua ajuda.



## **AMBIÇÃO**

### **ORIENTAÇÃO PARA AÇÃO:**

- Como líder, tente criar uma energia em seu grupo de trabalho, estabeleça metas, divulgue as realizações de seu time com outras pessoas, e faça reuniões regulares para discutir o desempenho de seu pessoal.
- Ofereça-se como voluntário para projetos em que você possa aplicar seus conhecimentos e habilidades.
- Encontre um projeto desafiador e divida-o em etapas bem definidas (um colega de sua confiança pode ajudar nisso). Identifique os três primeiros passos do projeto, bem como seu cronograma. Informe aos demais sobre seu projeto e peça-lhes que o cobrem.

### **PROGRESSO NA CARREIRA:**

- Entenda que a política é parte da vida organizacional. Quanto mais você entender sobre a política da empresa, maior sua probabilidade de progresso em sua carreira.
- Como líder, os outros contam com você para ser seu defensor dentro da organização. Se você evitar a política corporativa, você poderá não representar seu grupo adequadamente diante dos outros membros da organização. Peça a um amigo ou colega de sua confiança para lhe dar feedback sobre este tema.
- Se você quiser progredir dentro de sua organização, você vai precisar desenvolver um plano. Parte deste plano deve envolver a identificação da(s) posição(ões) de sua organização que você aspira, e definir os passos necessários para chegar lá.

### **INICIATIVA:**

- Você parece ser um bom membro de equipe, em quem os outros podem confiar. Certifique-se de que eles saibam que você está disposto a contribuir e ajudar a atingir os resultados do grupo.
- Tomar iniciativa é uma parte importante da liderança. Se os outros acham que você não demonstra ter iniciativa, pergunte-lhes porque. Consulte um amigo de confiança para obter feedback que o ajude a tomar mais iniciativa no futuro.

### **ATINGIMENTO DE RESULTADOS:**

- Esteja ciente das necessidades de seus clientes internos. Faça com que eles saibam que você entende seus problemas, e se comprometa com um plano de ação específico para resolver esse problemas.
- Determine quanto tempo é necessário para completar as tarefas e comunique claramente estes prazos para seus clientes internos, pares, e superiores. Além disso, lembre-se de informá-los regularmente sobre seu progresso.
- Como líder, você dá o tom para seu grupo de trabalho. Se você passar a mensagem que resultados dentro do prazo não é algo importante -- mesmo se não tiver essa intenção, os membros de sua equipe vão agir de acordo com essa interpretação.



## **TOMADA DE DECISÕES:**

- Tomar decisões difíceis é uma parte importante da liderança. Discuta com seu chefe sobre as decisões que deveriam ser tomadas em conjunto, apenas por você, ou por outros. Obtendo orientações claras sobre sua competência para decisão você sentirá maior confiança.
- Determine qual informação você precisa para tomar uma decisão (por exemplo, estimativas de custo, necessidades de mão de obra, análises de custo x benefício, impacto sobre Lucros & Perdas, avaliação de riscos, etc). Uma vez que você tenha essa informação, tome sua decisão.
- Encontre alguém com quem você possa discutir decisões importantes. Pense em sua decisão e depois compartilhe seu raciocínio com essa pessoa. Use esta experiência para desenvolver sua autoconfiança nesta área.



## **SOCIABILIDADE**

### **INICIAR RELACIONAMENTOS:**

- Não deixe de conversar com cada membro de seu grupo todos os dias no local de trabalho deles.

### **ENERGIA:**

- Provavelmente, você é visto como uma pessoa de energia que pode aglutinar seu grupo de trabalho, que é uma importante qualidade para os líderes. Mantenha sua energia durante suas interações, principalmente se você tender a ser mais recatado e passivo.

### **ACESSIBILIDADE:**

- Certifique-se de que você esteja acessível para todos membros de sua equipe. Preste atenção para garantir que, inconscientemente, você não escolha seus favoritos dentro de seu grupo de trabalho. Tente interagir, com regularidade, com todos os membros de sua equipe e com seus pares.

### **REDE DE RELACIONAMENTOS:**

- Certifique-se de que sua rede de relacionamentos organizacionais é ampla e cobre as áreas relevantes de sua organização.
- Mesmo que você já tenha uma rede relacionamentos sólida na organização, estabeleça uma meta para desenvolver relações com pelo menos um novo departamento ou unidade organizacional por trimestre.
- Reconheça que sua rede é dinâmica e que muda constantemente, e que ela precisa ser alimentada para ser sustentada. Se você não falou com uma pessoa em particular recentemente, telefone para ela. Não deixe que os relacionamentos se tornem estagnados ou distantes.

### **ORIENTAÇÃO A EQUIPE:**

- Você parece se sentir a vontade tanto trabalhando como parte de um grupo quanto sozinho. Este equilíbrio é saudável porque algumas tarefas serão mais bem executadas por um time, enquanto outras têm melhor resultado quando feitas individualmente.



## **SENSIBILIDADE INTERPESSOAL**

### **COMPAIXÃO:**

- Quando você discutir problemas de desempenho com seus subordinados, tente mencionar dois feedbacks positivos para cada negativo que pretende dar.
- Faça com que seu pessoal saiba que você entende que erros acontecem e que você vai apoiá-los quando as coisas se complicarem.
- Leve em consideração a perspectiva da outra pessoa antes de tomar uma decisão.

### **COOPERAÇÃO:**

- Seu sucesso como líder depende de conseguir que os outros sigam sua liderança. Se você agir com independência, então pode haver problemas. Para liderar, você precisa solicitar os pontos de vista dos outros, conseguir sua adesão, e então tomar decisões que incorporem suas sugestões.
- Tente dar compensações às pessoas com as quais você tenha tido problemas no passado.

### **BUSCA DE INFORMAÇÃO:**

- Só porque as pessoas raramente comentam sobre seu desempenho não quer dizer que acham-no satisfatório. Solicite ativamente que lhe dêem feedback para seu próprio auto-desenvolvimento.

### **CONFRONTAR SUBORDINADOS:**

- Quando confrontar outras pessoas, procure sempre incluir algum feedback positivo junto com a crítica construtiva. Desta maneira, as pessoas recebem sua mensagem de uma maneira mais positiva.
- Alguns líderes de fato gostam de apontar as fraquezas de seus subordinados, e procuram ativamente oportunidades para fazê-lo. Se você se encaixa nesta categoria, procure entender que isto é prejudicial ao moral da equipe e para a motivação individual.
- Quando for dar feedback negativo ou crítica construtiva, faça-o em particular. Nunca dê feedback negativo em público.

### **ISOLAR-SE:**

- Parte de ser um líder envolve aceitar a responsabilidade pelos problemas que surgem, e tipicamente, você não se intimida com tais desafios. Lembre-se contudo que, permitir que os outros tenham responsabilidade pela solução de problemas é uma ferramenta importante de desenvolvimento.
- Se você consistentemente é o único que desafia uma prática, pergunte-se porque. Você tem alguma perspectiva diferente ou mais informação do que os outros? Será que eles estão com medo de expressar sua opinião? Você gosta da atenção que advém de ser diferente? Se você não souber as respostas a estas perguntas, peça opinião de algum colega ou amigo de confiança.
- Entenda quais batalhas valem a pena serem lutadas, e depois foque sua atenção para outro lugar.



## **PRUDÊNCIA**

### **LIDAR COM AMBIGÜIDADE:**

- Mesmo os planos preparados com o maior cuidado mudam, e a mudança é uma parte inevitável da vida organizacional. Como líder, você deve ser capaz de lidar com mudanças. Identifique alguém na organização que se adapta bem a mudança e tente aprender com esta pessoa.
- Você nunca terá informações suficientes; na vida nós temos que tomar as melhores decisões com as informações que temos. Faça uma lista do que você precisa saber e parta para a ação. Geralmente, saber 80% dos fatos são suficientes para uma boa decisão.

### **FLEXIBILIDADE:**

- Você procura fazer tudo com a mesma qualidade de execução; se for o seu caso, aprenda a priorizar seu trabalho.
- Lembre-se que políticas, procedimentos e regras nunca desaparecem por si mesmas. Você é bem organizado e engenhoso, e isto envolve regras e procedimentos; mas aquilo que parece uma boa regra hoje pode se tornar um obstáculo amanhã. Portanto, seja seletivo na introdução de novos procedimentos e regras.
- Não deixe de delegar a tomada de decisão àquelas pessoas que terão que viver com elas, e não tome as decisões sozinho.

### **PLANEJAMENTO:**

- Você tem fortes habilidades de planejamento e organização. Ajude os outros que não são tão bons nisso a atingir suas metas, e assegure-se de que eles continuem responsáveis por elas até terminar seu trabalho.
- Conte aos outros sobre seus planos, cronogramas e prazos. Se eles souberem o que você espera, eles serão mais capazes de atingir suas metas.

### **ATENÇÃO A DETALHES E PRAZOS:**

- Seus pontos fortes incluem eficácia e atenção ao detalhe. Tais pontos podem se tornar fraquezas se você micro-gerenciar seu pessoal. Dê espaço para seu grupo obter sucesso e encoraje-o a abordá-lo com questões.

### **ORIENTAÇÃO ÀS REGRAS:**

- Desafie as regras existentes se elas não forem mais apropriadas. Não siga regras cegamente apenas porque elas estão nos manuais; revise-as em função da necessidade do negócio.
- Você deve se lembrar que os "burladores de regras", às vezes, têm idéias e/ou insights que podem faltar a outras pessoas. Mantenha-se objetivo e escute seu lado da história.



## INQUISITIVO

### **CRIATIVIDADE:**

- Provavelmente você é bom em "brainstorming" e para desenvolver novas abordagens para resolver problemas. Contudo, nem todo tipo de problema requer uma solução nova. Tente primeiramente determinar se uma solução aceitável para o problema já não existe.
- Inovação e criatividade têm um preço -- ou seja, o tempo necessário para desenvolver soluções exclusivas é o tempo desviado de outras atividades. Monitore o retorno do investimento de cada retrabalho, mudança, ou estratégias novas que você adota. Estabeleça um limite de tempo e dinheiro para novos projetos e quando excedê-lo, aprenda a mudar de abordagem.

### **GERENCIAR A INOVAÇÃO:**

- A tecnologia pode não ser a solução para todo problema. Identifique as melhores práticas sobre um assunto antes de adotar uma nova tecnologia como solução.
- Não se torne tão apegado à tecnologia a ponto de deixar de perceber soluções lógicas mais diretas.

### **CURIOSIDADE:**

- Líderes eficazes gostam de entender como as coisas funcionam, e fazem muitas perguntas. Provavelmente, você também seja assim. Porém chega um ponto em que perguntas demais trazem pouco retorno. Portanto, continue buscando informações sobre os "comos" e os "porquês", mas coloque alguns limites para suas investigações, a fim de que você tenha tempo suficiente para completar os projetos.

### **VISÃO:**

- Você provavelmente gosta de pensar sobre temas e problemas estratégicos. Certifique-se também de dedicar tempo aos problemas atuais de importância.
- Assegure-se de que você tenha uma boa fundamentação para sua visão, e apresente-a cuidadosamente -- você precisa "vender" esta visão aos outros para garantir seu comprometimento e apoio. Peça feedback aos colegas sobre sua visão e quão bem você a está comunicando.

### **SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:**

- Tenha certeza de que sua organização tem ciência de seus pontos fortes -- visão e planejamento estratégico -- e seja um recurso para outros grupos nestas áreas.
- Entenda quando um problema pode ser melhor solucionado com uma abordagem simples e pragmática.



## **ABORDAGEM À APRENDIZAGEM**

### **MANTER-SE ATUALIZADO:**

- Comece um programa ativo de leitura de publicações de negócios (i.e. Exame, Carta Capital, Valor Econômico, Gazeta Mercantil, Harvard Business Review, etc). Se você não tiver certeza sobre o que ler, peça sugestões a alguém que pareça atualizado.
- Use a Internet para acompanhar "links" relacionados com negócios que o ajudarão a manter-se atualizado com as novas tendências do mundo dos negócios.

### **APRENDER RAPIDAMENTE:**

- Lembre-se de se manter atualizado com novas técnicas, incluindo novos aplicativos e softwares para computador. É fácil se desatualizar se você não reciclar suas habilidades continuamente.
- Como líder, você dá o tom para seu grupo de trabalho. Se você não estiver aperfeiçoando suas habilidades, é menos provável que seu pessoal o faça. Estabeleça um ambiente positivo e próativo de aprendizagem dentro de seu próprio grupo.

### **ESTILO DE APRENDIZAGEM:**

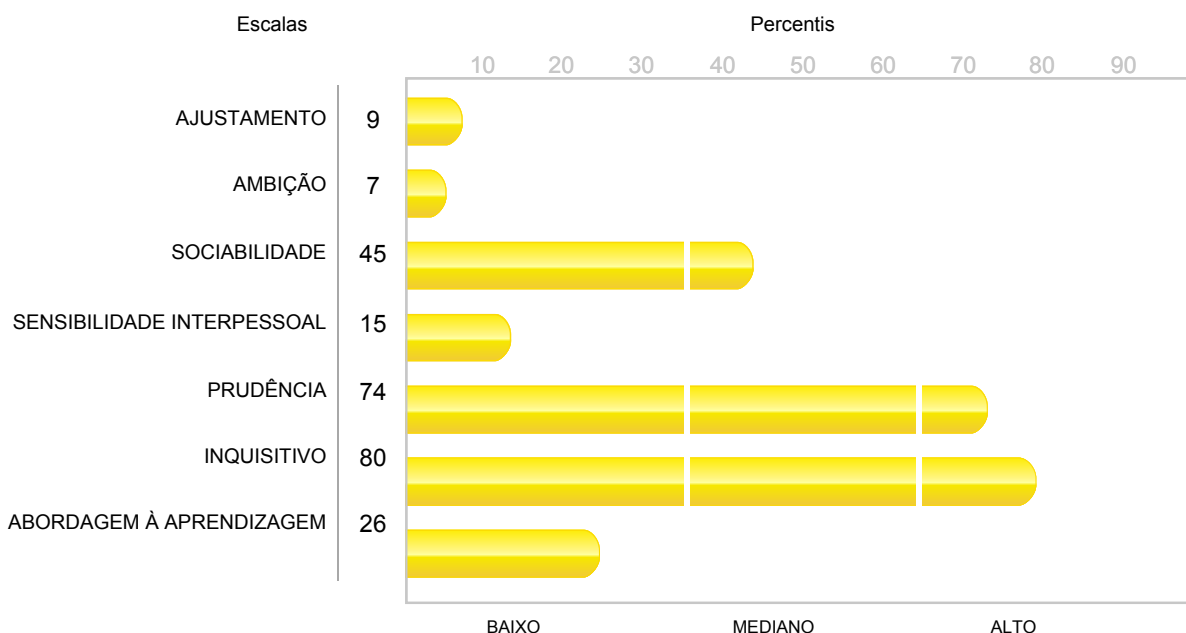
- Você pode não gostar de aprender em sala de aula, mas este tipo de treinamento pode ajudá-lo a se tornar um líder melhor. Muitos assuntos podem não ser ensinados de forma prática, principalmente algumas habilidades e perspectivas que os líderes precisam demonstrar. Cursos e seminários costumam ser a melhor maneira de aprendê-las.
- Estabeleça um ambiente de aprendizagem em seu grupo de trabalho, identificando um ou dois seminários que seriam de valor para você e seu staff. Participe deste seminário e depois discuta-o com eles. Identifiquem dois ou três pontos do seminário que possam ser aplicados ao trabalho.

### **COMUNICAR COM PRECISÃO:**

- Como líder, facilite a seu pessoal para vir a você com perguntas sobre quaisquer correspondências que eles não achem muito claras. É melhor passar um tempo com antecedência discutindo a mensagem do que passar mais tempo depois corrigindo os erros resultantes de mal entendidos.

### **MOTIVAÇÃO INTELLECTUAL:**

- Você pode gostar de aprender habilidades práticas que possam ser aplicadas imediatamente em seu trabalho, mas você também precisa aprender habilidades abstratas para aperfeiçoar seu desempenho como líder ou gestor. Seminários sobre Liderança e Gestão podem ampliar sua perspectiva, e aprimorar suas habilidades de julgamento e tomada de decisão. Não subestime a importância deste tipo de treinamento tanto para você como para seu grupo.



## Resultados de Sub-Escalas

(No.de Itens Endossados / No.de Itens em Sub-Escala)

<b>Ajustamento</b> 2. Empatia 3/5 3. Não Ansioso 0/4 4. Sem Culpa 1/6 5. Calma 2/4 6. Temperamento estável 5/5 7. Sem Queixa Somática 4/5 8. Confiante 3/3 9. Bom Relacionamento 0/5		<b>Ambição</b> 10. Competitivo 3/5 11. Autoconfiante 0/3 12. Sem Depressão 4/6 13. Liderança 6/6 14. Identidade 3/3 15. Sem Ansiedade Social 2/6		<b>Sociabilidade</b> 16. Gosta de Festas 2/5 17. Gosta de Multidões 2/4 18. Busca Experiências 6/6 19. Exibicionista 0/5 20. Divertido 2/4	
<b>Sensibilidade Interpessoal</b> 21. Fácil de se Conviver 5/5 22. Sensível 4/4 23. Atencioso 3/4 24. Gosta de Pessoas 4/6 25. Nenhuma Hostilidade 1/3		<b>Prudência</b> 26. Moralista 2/5 27. Maestria 4/4 28. Virtuoso 3/5 29. Não Autônomo 3/3 30. Não Espontâneo 3/4 31. Controle de Impulso 5/5 32. Evita Problemas 5/5		<b>Inquisitivo</b> 33. Habilidade em Ciências 4/5 34. Curiosidade 1/3 35. Busca de Emoções 4/5 36. Jogos Intelectuais 2/3 37. Gera Idéias 5/5 38. Cultura 3/4	
<b>Abordagem à Aprendizagem</b> 39. Educação 2/3 40. Habilidade Matemática 1/3 41. Boa Memória 3/4 42. Leitura 1/4					