

- SELECIONAR
- DESENVOLVER
- LIDERAR

HOGANLIDERAR

COACHING

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PARA O AUTOCONHECIMENTO ESTRATÉGICO

Relatório para: Fulano Tal

ID: HA287257

Data: 04, Maio, 2010





Introdução

O Relatório para Coaching foi criado para orientá-lo(a) no processo de elaboração do seu plano de desenvolvimento. Ele o(a) ajudará a reunir os resultados de seus Relatórios de Avaliação de Liderança -- Potencial, Desafios e Valores com qualquer outra informação sobre sua avaliação que você possa ter para poder integrar esses resultados em um plano de desenvolvimento abrangente. Você pode usar esse relatório de modo eficaz tanto sozinho como conjugado com um processo mais formal de "coaching". O relatório inclui os seguintes componentes:

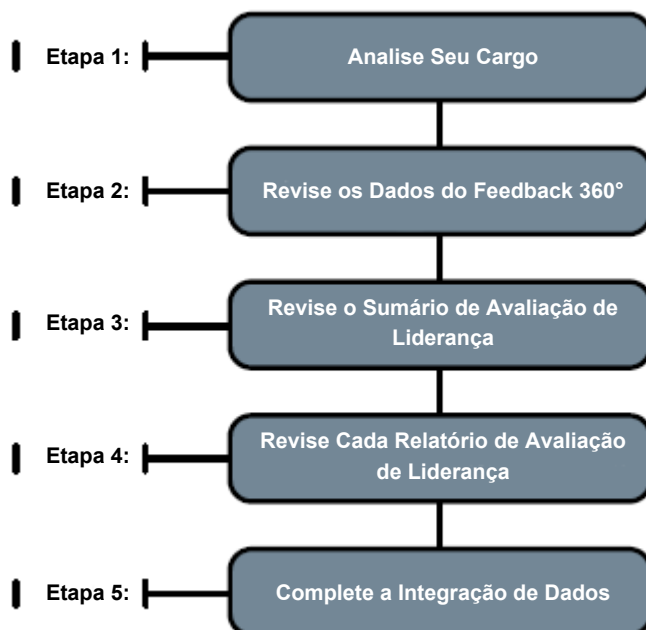
- Checklist do Processo destinado a guiá-lo na criação de um plano de desenvolvimento.
- Modelo de Desenvolvimento que proporciona orientação para integrar os dados da avaliação.
- Formulário de Análise do Cargo para melhor compreensão do cargo-alvo para seu empenho no desenvolvimento.
- Formulário de Feedback 360° para indicar os resultados daquela avaliação ou exemplos dos comportamentos.
- Sumário de Avaliação de Liderança que dá uma visão geral dos resultados de seus relatórios do Sistema Hogan de Avaliação de Liderança (SHAL).
- Planilha de Avaliação que resume seus resultados nos relatórios do Sistema Hogan de Avaliação de Liderança.
- Planilha de Integração de Dados para organizar todos os resultados em uma visão geral do desempenho.
- Formulário de Plano de Desenvolvimento para registrar suas informações para desenvolvimento (Apêndice A).



Checklist do Processo

O checklist do processo, mostrado abaixo, descreve as etapas necessárias para o entendimento do grande volume de informações que você possui agora, referente a seu desenvolvimento, e como usar essas informações para criar um plano de desenvolvimento abrangente. Antes de começar a criar seu plano de desenvolvimento, você deve ler atentamente a próxima seção, que explica o Modelo Hogan de Desenvolvimento. O modelo oferece uma ótima visão dos passos envolvidos na criação do plano de desenvolvimento.

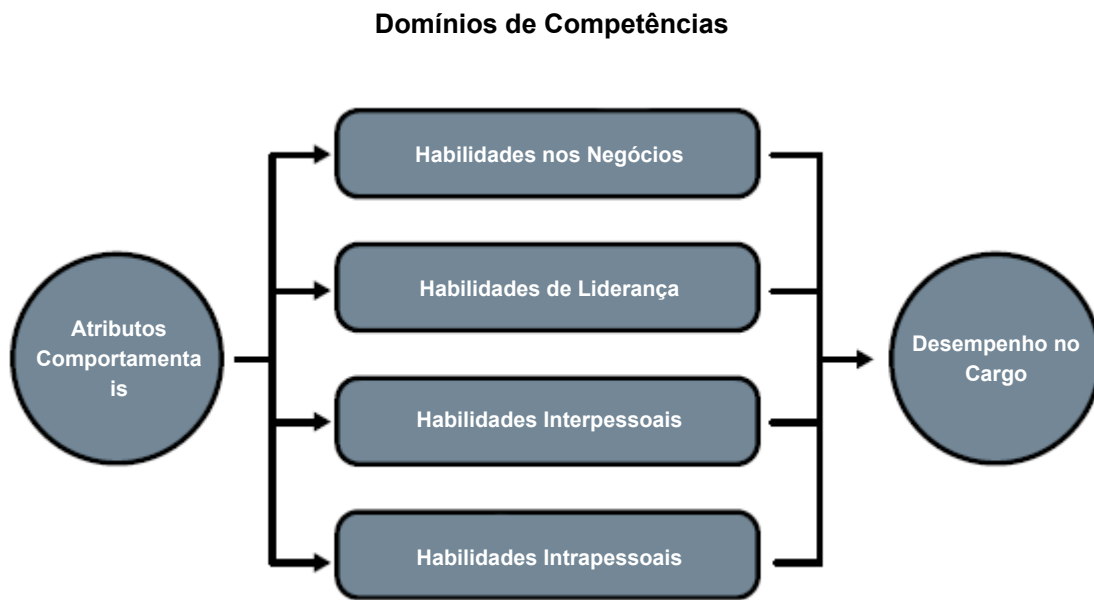
Este relatório segue a seqüência de etapas listada abaixo, começando com a seção que acompanha o Modelo Hogan de Desenvolvimento.





Modelo Geral

Um dos maiores desafios do desenvolvimento é filtrar as informações de desempenho e determinar as áreas que precisam ser mudadas. O Modelo Hogan de Desenvolvimento é uma maneira simples de vencer esse desafio. O modelo possui três componentes: Atributos Comportamentais, Domínios de Competências e Desempenho no Cargo. Os Atributos Comportamentais descrevem "porque nós fazemos o que fazemos". Os Domínios de Competências descrevem "o que fazemos e como fazemos". O Desempenho no Cargo representa os requisitos necessários para ser bem sucedido em um cargo. Se você tiver informações de desenvolvimento sobre seus Atributos Comportamentais e Domínios de Competências, você pode relacionar essas informações aos requisitos do cargo. Focar o desenvolvimento com mais precisão é uma questão de escolher as áreas nas quais você tem boa probabilidade de mudar e, se você o fizer, haverá uma melhora notável em seu desempenho. Os melhores alvos são aqueles que produzirão o maior aperfeiçoamento com o menor esforço para mudar.



Desempenho no Cargo

Um planejamento apropriado do desenvolvimento deve ter um impacto significativo no desempenho. Se você entender os requisitos do cargo que impactam o sucesso no desempenho, então planejar o desenvolvimento é uma questão de alinhar os três componentes do modelo. Pense sobre os requisitos do cargo com base nos Domínios de Competências. Em outras palavras, considere as competências responsáveis pelo desempenho bem sucedido e agrupe-as de acordo com os quatro domínios. Dessa forma, os domínios servirão como estrutura de organização para todas as atividades de seu Plano de Desenvolvimento. Provavelmente, seu gestor é a melhor fonte de informação no que diz respeito àquelas competências responsáveis pelo sucesso no desempenho.



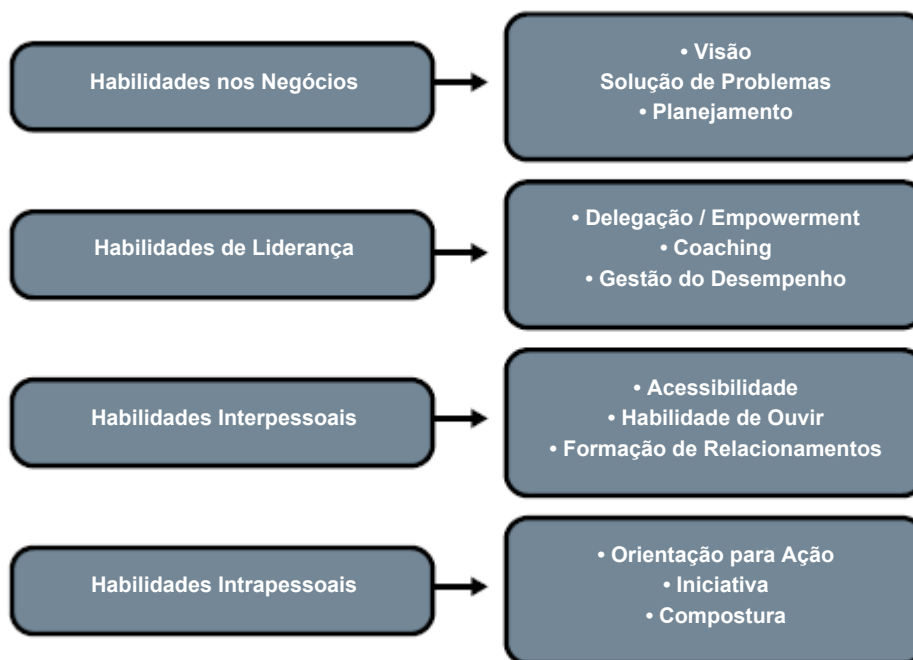
Domínios de Competências

Domínios de Competências são agrupamentos de competências que tendem a estar juntas. Eles são mensurados usando exemplos de comportamento no trabalho obtidos por meio de feedback. Isso pode ser feito sistematicamente usando um processo de Avaliação 360° ou, simplesmente, pedindo feedback das pessoas que melhor conhecem o seu trabalho. Quatro domínios são suficientes para abranger a maioria das competências que normalmente ocorrem nos negócios. Habilidades nos Negócios incluem as competências que podem ser desenvolvidas por sua própria conta e geralmente são de natureza mais cognitiva.

Habilidades de Liderança incluem competências usadas para gerenciar os outros. Habilidades Interpessoais abrangem competências usadas para se relacionar bem com os outros. Finalmente, Habilidades Intrapessoais referem-se a competências consideradas o núcleo central de como se aborda qualquer tarefa.

Os Domínios de Competências possuem uma importante relação de desenvolvimento entre si. Habilidades Intrapessoais desenvolvem-se cedo na vida, seguidas pelas Habilidades Interpessoais, de Liderança e nos Negócios. Quanto mais cedo uma habilidade é desenvolvida em nossa vida, mais difícil é mudá-la. Por exemplo, habilidades de planejamento (Domínio das Habilidades nos Negócios) são muito mais fáceis de se desenvolver do que iniciativa (Domínio de Habilidades Intrapessoais). Essa diferença deve ser levada em consideração quando da escolha das metas de desenvolvimento.

O QUE NÓS FAZEMOS E COMO NÓS FAZEMOS, MENSURADOS COM BASE EM FEEDBACK RELACIONADO AO TRABALHO

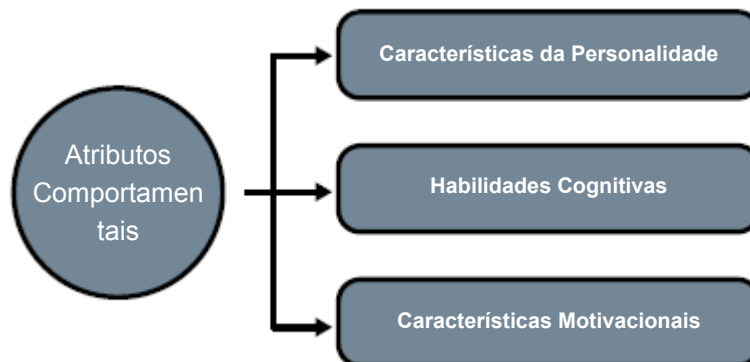




Atributos Comportamentais

Os Atributos Comportamentais são mais bem mensurados por meio de inventários de avaliação que sejam capazes de olhar além de uma pequena amostra de comportamentos, para descrever o porquê desses comportamentos ocorrerem. Os Atributos Comportamentais abrangem características da personalidade, habilidades cognitivas e características motivacionais. Os relatórios de Potencial e de Desafios de Liderança, proporcionam excelente mensuração das características da personalidade. A mensuração do pensamento crítico, como o Inventário Watson-Glaser do Pensamento Crítico (não disponível no Brasil), é uma boa maneira de mensurar as habilidades cognitivas. As características motivacionais influenciam nossas vontades e desejos, e são, freqüentemente, manifestadas por meio de nossos valores. O Relatório de Avaliação de Valores de Liderança oferece uma boa compreensão das características motivacionais. Entender suas características de personalidade, habilidade cognitiva e características motivacionais é a base para o desenvolvimento. Saber "por que você faz o que faz", freqüentemente, determina os objetivos que, se mudados, provavelmente lhe trarão sucesso. Isso também pode determinar a estratégia de mudança com maior chance de sucesso.

POR QUE NÓS FAZEMOS O QUE NÓS FAZEMOS, MENSURADOS USANDO INVENTÁRIOS DE ASSESSMENT (AVALIAÇÃO)





Aplicando o Modelo

Agora você tem um melhor entendimento dos três componentes do modelo. A próxima etapa é aplicar esses componentes para criar um plano de desenvolvimento de alto impacto. Os exemplos a seguir usam cargos de vendas para ilustrar como o modelo funciona.

Cargos de vendas possuem diversos requisitos críticos, incluindo planejamento (Habilidades nos Negócios), habilidade para ouvir (Habilidades Interpessoais) e iniciativa (Habilidades Intrapessoais). Ao analisar o cargo de vendas você percebe que iniciativa é a competência mais importante, seguida de habilidade para ouvir e depois, planejamento. Ao revisar os dados de Domínios de Competências (do seu Feedback 360°), você obteve um alto índice em iniciativa, mas baixo nas habilidades de ouvir e de planejamento.

Consultando os dados de seus Atributos Comportamentais, você teve resultados relativamente baixos nas características de personalidade associadas com as habilidades de ouvir e de planejamento. Já que você possui dados de Domínios de Competências e Atributos Comportamentais que indicam fraqueza nas habilidades de ouvir e de planejamento, qual dos dois deveria ser o primeiro objetivo de desenvolvimento? Neste ponto você deve usar certo julgamento. Como a habilidade de ouvir foi estabelecida como mais importante para o sucesso do que a de planejamento, seria mais sensato escolher a habilidade de ouvir como meta. No entanto, é importante perceber que sua habilidade de ouvir desenvolveu-se muito antes de sua habilidade de planejar e portanto, será mais difícil desenvolvê-la.

As páginas seguintes o(a) ajudarão a aplicar esse modelo na criação de um plano de desenvolvimento para seu cargo-alvo.



Etapa 1 - Analise Seu Cargo

O primeiro passo na criação do seu plano de desenvolvimento é identificar os requisitos-chave responsáveis por um desempenho de sucesso em seu cargo. Pense por alguns minutos nos requisitos realmente importantes para o sucesso. Você pode perguntar ao seu gestor só para ter certeza de que você entende bem quais são os requisitos que o levarão ao sucesso.

No espaço abaixo, anote as competências que são críticas para o sucesso, agrupando-as de acordo com os Domínios de Competências. Em seguida, descreva com suas próprias palavras quais são os requisitos mais importantes para o cargo em cada domínio.

Domínios	Competências	Descreva o requisito mais importante
NEGÓCIOS	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
LIDERANÇA	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
INTERPESSOAL	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
INTRAPESSOAL	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	



Etapa 2 - Revise os Dados do Feedback 360°

O Feedback 360° pode ser muito importante para você entender "o que" você faz e "como" faz seu trabalho. Se possuir dados de Feedback 360°, você poderá usar esta seção para resumir seus resultados. Se não possuir este tipo de informação, mas recebeu feedback sobre seu desempenho no cargo, de seu gestor ou de outras pessoas da companhia, você pode usar esta seção para resumir essas informações. Pule esta seção se você não possuir nenhum feedback sobre seu desempenho no cargo.

Revise seu Feedback 360° e pense sobre o que os resultados revelam sobre seus pontos fortes e oportunidades para o desenvolvimento em cada domínio de competência. Anote seus pontos fortes e oportunidades no espaço disponível e escreva o item específico (ou comentário escrito) de seu feedback que mais contribuiu para levá-lo(a) às suas conclusões.

Domínios	Pontos Fortes / Oportunidades	Itens do Feedback 360°
NEGÓCIOS	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
LIDERANÇA	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
INTERPESSOAL	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
INTRAPESSOAL	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



Etapa 3 - Revise o Sumário do Sistema Hogan de Avaliação da Liderança

Esta seção sumariza seus resultados dos Relatórios de Avaliação de Potencial, Valores e Desafios de Liderança. O sumário o(a) ajudará a fazer um resumo mais detalhado do Sistema Hogan de Avaliação de Liderança (SHAL). Ele está organizado em quatro partes: (1) Pontos Fortes do Desempenho; (2) Valores e Motivações; (3) Desafios; e (4) um Sumário de Desenvolvimento na Carreira. Ao final desta seção, existe uma tabela contendo seus resultados numéricos em cada escala dos relatórios do SHAL.

PONTOS FORTES DO DESEMPENHO

Impacto Pessoal

Discreto(a) e aparentemente relaxado(a), você não se incomoda em deixar que os outros assumam o comando e geralmente evita o "comportamento político" que, às vezes, é necessário para progredir numa organização. Pelo fato de tender a não buscar papéis de liderança, suas promoções de carreira provavelmente serão baseadas mais em competência técnica do que em manter grande visibilidade dentro da organização. Você parece amigável, extrovertido(a) e acessível, mas disposto(a) a ouvir e deixar os outros falarem.

Habilidade Interpessoal

Independente e autoconfiante, você parece não ter medo de confrontações e, provavelmente, se dispõe a dar feedback negativo aos outros. Você não se importa em tomar decisões impopulares, fazer valer as regras ou cobrar pelo desempenho dos outros. Estas características são úteis para o trabalho envolvendo controle de qualidade, manutenção de altos padrões de desempenho e para o relacionamento com pessoas difíceis. Você é tipicamente engenhoso(a), autocontrolado(a), cuidadoso(a), consciencioso(a) e bom(a) com detalhes. Você é um(a) bom(a) cidadã(o) corporativo(a), consistente e trabalhador(a) (isto é, uma pessoa confiável com quem se pode contar). É preocupado(a) com regras, procedimentos, clareza nas tarefas e espera que os projetos sejam bem executados e dentro do prazo. Você valoriza prestar um serviço de alta qualidade e atender a elevados padrões de desempenho. Isso é particularmente importante em cargos que requeiram precisão, correção e atenção aos detalhes.

Estilo de Vida e Trabalho

Você tende a ser introspectivo(a) e autocrítico(a). Por este motivo, geralmente está alerta para erros, preocupado(a) em ser avaliado(a), responde bem a feedback e coaching, e trabalha em explosões de energia. Essas características são úteis em atividades de pesquisa e como um estímulo à produtividade e trabalho duro. Você é uma pessoa de mente aberta, curiosa e imaginativa. Compreende o cenário macro, analisa as situações rapidamente, tem idéias para resolver os problemas e sente-se à vontade com trabalhos não estruturados que englobam "design", invenção ou mudança. É receptivo(a) a novas idéias e valoriza encontrar melhores formas de fazer as coisas. Isso é particularmente importante em cargos que requeiram criatividade, solução de problemas, planejamento estratégico e liderança. Você parece desinteressado(a) em educação ou treinamento como um fim em si mesmo e, comparado(a) à maioria das pessoas, você é apenas razoavelmente motivado(a) por realizações acadêmicas. Isso não implica em uma falta de habilidade; ao invés disso, as pessoas com essa característica provavelmente encaram a leitura e a aprendizagem como um meio para atingir um fim e não como algo intrinsecamente importante.



VALORES E MOTIVAÇÕES

Motivação de Realização

Embora seja sério(a) sobre o trabalho, você também gosta de entreter os outros, gosta de variedade em sua vida e sabe como se divertir. Você não parece interessado(a) em competição ou desafios em si mesmos e prefere deixar sua carreira se desenrolar naturalmente -- aconteça o que acontecer. Você não precisa dramatizar suas realizações, mas aprecia receber feedback positivo e pode até se exibir de vez em quando.

Interesses Sociais

Você gosta da companhia dos outros mas também aprecia e busca oportunidades de ter um tempo sozinho(a). Provavelmente, você prefere trabalhar sozinho(a) a trabalhar em grupo e não gosta de usar seu tempo dando feedback aos outros. Você prefere a companhia de amigos íntimos a de estranhos. Você se concentra em seu trabalho e tem um interesse prático e objetivo sobre as necessidades e reclamações de seu pessoal. Prefere tomar decisões com base nos aspectos racionais dos negócios a considerar os desejos e fantasias das pessoas e, por consequência, gosta que as reuniões comecem no horário marcado e sigam agendas sensatas. Você gosta de mudança, variedade, inovação e diversidade e não gosta de tradição, costumes, formalidade e uniformidade. Parece estar disposto(a) a experimentar e desafiar as convenções em nome de um possível progresso.

Valores Empreendedores

Você acredita que existam outras coisas na vida mais importantes do que dinheiro. Embora entenda a importância de assuntos relativos a salário, aqueles que envolvem família, amigos, problemas interessantes ou projetos desafiantes no trabalho têm uma prioridade mais alta ainda. Você prefere minimizar o risco e a incerteza; gosta que as expectativas sejam colocadas bem claramente e que os padrões de desempenho sejam explicitados. Prefere prevenir do que remediar, por isso, evita se arriscar à toa, por outro lado, poderá relutar em assumir riscos necessários para progredir em sua carreira.

Estilo de Tomada de Decisão

Você toma bastante cuidado com a aparência e toma decisões baseadas em estilo, gosto e imagem, às vezes, mesmo em detrimento da funcionalidade. Você é um(a) defensor(a) da qualidade e valoriza trabalhar e viver em ambientes atraentes. Você parece preferir tomar decisões com base na experiência, intuição e insights e evita o problema de 'análise - paralisia'. A pesquisa não substitui o julgamento baseado na experiência e a tecnologia não substitui o insight humano.



DESAFIOS

Reações aos Outros

Você parece ser uma pessoa cheia de energia e entusiasmada, mas alguém que pode se aborrecer ou se desapontar facilmente com o desempenho dos outros. Por consequência, você pode parecer um tanto irritável, crítico(a) e capaz de desistir de pessoas ou projetos. Você parece ser bastante perspicaz sobre os motivos e intenções dos outros, mas um pouco sensível demais, ofendendo-se facilmente. Sob pressão, os outros podem vê-lo(a) como desconfiado(a), não cooperativo(a) ou polêmico(a). Você não gosta de cometer erros e é bom(a) em minimizá-los; no entanto, em seus esforços para minimizar os erros, também pode dar a impressão de ser relutante em se colocar quando discorda e lento(a) para tomar decisões. Você é uma pessoa forte, que enfrenta bem as críticas e adversidades. No entanto, por ser reservado(a), os outros podem achar que é arredio(a), isolado(a) e desinteressado(a) em suas necessidades. A menos que lhes diga, os outros raramente saberão quando você acha que algo está errado ou que poderia ser mais bem feito. Não obstante, você tem dúvidas sobre a competência dos outros, não gosta de ser pressionado(a) e quando é incomodado(a) pode procrastinar e parecer teimoso(a) e difícil de se orientar.

Expectativas Pessoais de Desempenho

Os outros podem vê-lo(a) como modesto(a) e relutante a se expor, a menos que sua opinião seja explicitamente solicitada. Você parece franco(a) mas um tanto reservado(a) e cauteloso(a) para evitar o que encara como riscos desnecessários. Você parece preferir assumir uma postura mais discreta e evitar parecer que está querendo se exhibir. Qualquer que seja seu talento para falar em público, você não acha, necessariamente, que as pessoas vão achar suas performances interessantes.

Reações à Autoridade

Você parece ser uma pessoa educada e trabalhadora, com altos padrões de desempenho. Aceita estrutura, direção e feedback com facilidade e assume que os outros compartilham estas tendências. Embora seja responsável e consciencioso(a), os outros podem achar difícil de se trabalhar com você por querer fazer as coisas sozinho(a), por ser difícil de se agradar e inflexível com relação a regras e procedimentos. Você parece disposto(a) a tomar suas próprias decisões e pode precisar se esforçar para manter os outros informados sobre o que decidiu.



DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Quando os Pontos Fortes se Tornam Fracos/Feedback de Desenvolvimento para Fulano Tal

Você tende a ser um tanto defensivo(a) e pode levar as coisas para o lado pessoal. Por isso, lembre-se, de tempos em tempos, de relaxar e, inclusive, adotar algumas práticas de controle de estresse. Em vista de sua tendência de ser um tanto passivo(a) em ambientes sociais, você se beneficiaria com um treinamento de assertividade ou de habilidade para falar em público, caso necessário para o cargo atual ou futuro, com o intuito de melhorar sua disposição para se colocar e tomar iniciativa. Você deve ser lembrado(a) a falar regularmente com seus colegas para fazer-lhes perguntas e pedir-lhes conselhos. O objetivo é conseguir que você alcance um equilíbrio entre os aspectos técnicos e sociais do trabalho. Você pode ser duro(a), teimoso(a), cabeça-dura e se incomodar facilmente com os pontos fracos ou deficiências de desempenho dos outros. Nestas situações, seu primeiro impulso é o de confrontar a pessoa diretamente. Lembre-se de pensar sobre o impacto das suas palavras e tentar escolher a abordagem mais diplomática possível. Por ser tão consciencioso(a), você deve lembrar que não será capaz de fazer tudo sozinho(a) e que será impossível fazer tudo com a mesma qualidade. Aprenda a delegar e priorizar seu trabalho, e assegure-se de que entende a necessidade de ser flexível quando isso for requerido -- por exemplo, você deve permitir que as pessoas o(a) interrompam quando necessário. Embora seja imaginativo(a) e visionário(a), você pode ficar entediado(a) facilmente com tarefas rotineiras; lembre-se de se concentrar nas tarefas até sua conclusão. Como você não é especialmente interessado(a) em educação tradicional, você deveria se esforçar em ler, tirar proveito de oportunidades de treinamento, e encorajar os outros a fazerem o mesmo. Você deveria identificar quais são seus estilos preferidos de aprendizagem (p.ex., vídeo, e-learning, "on-the-job", etc) e incorporá-los ao seu processo de planejamento de desenvolvimento.

Lidando com Tendências de Descarrilamento

- Primeiro, lembre-se de seus pontos fortes -- você é profundamente preocupado(a) em fazer as coisas direito; os outros gostam de seu comprometimento e sabem que podem contar que você vai fazer o melhor que pode.
- Segundo, você não gosta de tomar a iniciativa em atividades para as quais acha que lhe falta talento ou informações suficientes. Estas tendências podem privá-lo(a) de experiências importantes para seu desenvolvimento e, a longo prazo, embora você possa cometer menos erros, sua carreira pode não progredir tão rapidamente quanto poderia.
- Terceiro, entenda que seu hábito de tomar decisões cautelosas pode, às vezes, fazer com que perca oportunidades, e com que os outros o(a) vejam como uma pessoa que não é orientada para a ação. Você precisa desenvolver sua disposição para experimentar. Amigos de sua confiança podem ajudá-lo(a) a avaliar o mérito das novas iniciativas.
- Quarto, certifique-se de perceber que quando as pessoas pedem sua opinião durante as reuniões, geralmente, é porque acreditam que você tem algo de útil para contribuir. Você precisa falar o que tem em mente em tais circunstâncias. Algum tipo de treinamento de assertividade pode ser útil.


Sumário dos seus Resultados nos Relatórios do SHAL

Escala	%	INTERPRETAÇÃO DA ESCALA
Inventário Hogan de Personalidade		
Ajustamento	9	Refere-se à compostura, otimismo e humor estável.
Ambição	7	Refere-se a tomar iniciativa, ser competitivo e buscar papéis de liderança.
Sociabilidade	45	Refere-se a ser falante, hábil socialmente e divertido.
Sensibilidade Interpessoal	15	Refere-se a ser cordato, atencioso e habilidoso para manter relacionamentos.
Prudência	74	Refere-se a ser consciencioso, confiável e obediente às regras.
Inquisitivo	80	Refere-se a ser curioso, imaginativo, visionário e facilmente entediado.
Abordagem à Aprendizagem	26	Refere-se a gostar de educação formal e buscar ativamente meios para se atualizar sobre assuntos dos negócios e técnicos.
Inventário de Motivos, Valores e Preferências		
Reconhecimento	38	Desejo de ser conhecido, notado, visível e famoso.
Poder	8	Desejo de desafios, competição, conquistas e sucesso.
Hedonismo	90	Desejo de diversão, variedade, empolgação e prazer.
Altruísmo	30	Desejo de servir aos outros, de melhorar a sociedade e ajudar os menos afortunados.
Afiliação	24	Necessidade de contatos sociais freqüentes e variados.
Tradição	30	Refere-se à moralidade, valores de família e devoção ao dever.
Segurança	90	Necessidade de ordem, estrutura e previsibilidade.
Comercial	10	Desejo de ganhar dinheiro, realizar lucros e encontrar oportunidades de negócios.
Estética	94	Interesse pela aparência, sensação, som e estilo dos produtos e pelo trabalho artístico.
Científico	23	Interesse por novas idéias, tecnologias, e uma abordagem racional e baseada em dados para resolver problemas.
Inventário Hogan de Desafios		
Temperamental	87	Refere-se a se entusiasmar exageradamente com pessoas e idéias e depois se desapontar com elas.
Cético	78	Significa ser criterioso socialmente, mas cínico e excessivamente sensível a críticas.
Cauteloso	100	Significa ser excessivamente preocupado em ser criticado.
Reservado	73	Refere-se a não se interessar pelos sentimentos dos outros ou não percebê-los.
Passivo Resistente	99	Diz respeito a ser independente, ignorar os pedidos dos outros e se aborrecer quando insistem.
Arrogante	9	Significa ter uma avaliação inflada sobre suas próprias competências e valor.
Ardiloso	29	Refere-se a ser charmoso, audacioso e interessado em atividades empolgantes.
Melodramático	34	Refere-se a ser dramático, simpático e interessado em ser o centro das atenções.
Imaginativo	5	Diz respeito a pensar e agir de formas interessantes e até mesmo excêntricas.
Perfeccionista	67	Refere-se a ser consciencioso, perfeccionista e difícil de se agradar.
Obsequioso	60	Refere-se a ser preocupado em agradar e relutante para agir com independência.



Etapa 4 - Revise Cada Relatório de Avaliação de Liderança

Os Relatórios do Sistema de Avaliação de Liderança foram projetados para ajudá-lo(a) a entender porque você faz o que faz. Nesse sistema existem três relatórios -- de Potencial, de Desafios e de Valores de Liderança. Use esta seção para registrar os pontos fortes e oportunidades conforme identificados nesses relatórios.

Na etapa anterior, você revisou o sumário dos três Relatórios de Avaliação de Liderança. Agora você está pronto(a) para completar uma revisão mais profunda de cada relatório. Sugerimos que você leia os três relatórios antes de completar esta seção. Depois de ler os relatórios, você deve voltar e, começando pelo Relatório de Potencial, revisar e registrar seus pontos fortes e oportunidades para desenvolvimento em cada domínio de competência. Faça o mesmo para os Relatórios de Desafios e de Valores. Não é necessário preencher todos os espaços. Anote apenas os pontos fortes e oportunidades pertinentes ao sucesso em seu cargo.

Domínios	Relatório de Potencial	Relatório de Desafios	Relatório de Valores
NEGÓCIOS	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>
LIDERANÇA	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>
INTERPESSOAL	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>
INTRAPESSOAL	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>	<p>Pontos Fortes:</p> <p>Oportunidades:</p>



Etapa 5 - Complete a Integração de Dados

Agora você concluiu a análise do seu cargo, revisou seus resultados do Feedback 360° e da avaliação de liderança. Você tem todos os dados que precisa para identificar metas de alto impacto em seu desenvolvimento. Primeiro, use sua impressão geral dos dados para identificar qualquer comportamento que você acredite precisar de mudanças para melhorar seu desempenho no cargo. Anote esses comportamentos na coluna da direita na linha do domínio correspondente. Não é necessário escrever alguma coisa em todos os espaços. Registre apenas aqueles comportamentos que indicam uma clara necessidade de atenção. Segundo, na coluna do meio, anote os itens (ou comentários) do Feedback 360° que sugerem uma necessidade de aperfeiçoamento. Finalmente, na coluna da esquerda, escreva os resultados do Relatório de Avaliação de Liderança que o(a) ajudem a entender porque você apresenta esses comportamentos. Tenha em mente que as melhores metas de desenvolvimento são aquelas que melhorarão significativamente sua performance no cargo, aquelas sobre as quais você possui dados claros apoiando a necessidade de mudança e que você tem insights do "por quê" você apresenta o comportamento a ser mudado.

Domínios	Usando os dados da avaliação da Etapa 4, descreva os resultados que indicam por quê você faz o que faz.	Usando dados (ou comentários) do seu Feedback 360° da Etapa 2, faça uma lista dos itens que o(a) levaram a selecionar comportamentos que necessitam de melhora.	Descreva os comportamentos que necessitam de mudança a fim de aperfeiçoar seu desempenho.
NEGÓCIOS			
LIDERANÇA			
INTER- PESSOAL			
INTRA- PESSOAL			

+

=



Criando Seu Plano de Desenvolvimento

Existem diversas opções para a criação de um plano de desenvolvimento. A seguir estão descritas as duas opções que você pode escolher.

A abordagem da sua companhia

A maioria das companhias oferece algum tipo de formulário para o planejamento de desenvolvimento que pode ser usado para documentar e acompanhar seu desenvolvimento pessoal. A abordagem de cada companhia varia bastante, mas normalmente, inclui um espaço para especificar objetivos de desenvolvimento, os planos de ação e uma forma de documentar o progresso alcançado. A vantagem de se usar uma abordagem interna é que ela equivale ao que as outras pessoas estão fazendo na empresa e provavelmente tem uma estrutura que se adapta ao processo de desenvolvimento interno.

Se não houver uma abordagem interna oferecida por sua empresa, você pode considerar a seguinte.

Formulário de Planejamento do Desenvolvimento

Para os interessados em uma abordagem mais simples, do tipo papel e lápis, que não necessite de muito tempo para criar, disponibilizamos um formulário de planejamento localizado no Apêndice A. Com base nas informações que você registrou na Seção 5, você deve identificar um ou dois objetivos para desenvolvimento e anotá-los na primeira coluna do formulário. Uma boa meta de desenvolvimento é aquela baseada em termos comportamentais e que possa ser mensurada com o passar do tempo para se checar o progresso. Os itens da ação para desenvolvimento podem ser anotados na segunda coluna e o progresso no atingimento do objetivo pode ser registrado nas colunas subsequentes com o transcorrer do tempo. Se você precisar de sugestões sobre as ações para desenvolvimento, a internet oferece uma rica fonte de informações. Recomenda-se uma abordagem do tipo pirâmide invertida para realizar uma pesquisa com sucesso na internet. Comece com uma questão específica de desenvolvimento, talvez até a meta que você selecionou. Trabalhe de trás para frente usando questões de busca menos específicas até você localizar as informações que achar úteis. Normalmente, essa abordagem reduz o tempo de busca na internet e aumenta a probabilidade de encontrar informações diretamente relacionadas à sua meta de desenvolvimento.



Apêndice A - Formulário de Planejamento de Desenvolvimento

Objetivo	Ações para Desenvolvimento	Resultados		
		3 Meses	6 Meses	9 Meses