

- SELECIONAR
- DESENVOLVER
- LIDERAR

**HOGAN**LIDERAR

# SUMÁRIO

VISÃO GERAL DE PONTOS FORTES, VALORES E DESAFIOS BASEADA EM RESULTADOS

Relatório para: Fulano Tal

ID: HA287257

Data: 04, Maio, 2010





## INTRODUÇÃO

Este relatório sumariza os resultados do(a) avaliado(a) nos Inventários de Potencial, de Valores e de Desafios de Liderança que compõem o Sistema Hogan de Avaliação de Liderança ©. O relatório é organizado em cinco partes: (1) Pontos Fortes do Desempenho, extraídos do Inventário de Potencial de Liderança; (2) Valores e Motivadores, baseados nos resultados no I.V.L.; (3) Desafios para o Desempenho, obtidos através dos resultados do Inventário de Desafios de Liderança; (4) Dicas para o Desenvolvimento na Carreira, extraídos dos diferentes relatórios e (5) uma tabela resumindo estes resultados.

O Inventário de Potencial de Liderança (IPL) se refere aos pontos fortes evidentes do(a) avaliado(a) que normalmente aparecem numa entrevista ou num "assessment center". Estas características são a base para a impressão que ele(a) causa nos outros e elas influenciam seu estilo típico de interação social e sua reputação entre seus pares. O Inventário de Valores de Liderança (IVL) se refere aos valores e metas centrais do(a) avaliado(a) e às atividades que dão sentido a sua vida. São os motivadores chave que ele(a) deseja, se esforça para conseguir e formam seu senso de identidade. Seus valores influenciam suas preferências e determinam com quem ele(a) se associa e do que ele(a) gosta. O Inventário de Desafios de Liderança (IDL) se refere às tendências de comportamento que potencialmente podem minar ou inibir o desempenho do(a) avaliado(a). Estas tendências emergem quando ele(a) está cansado(a), pressionado(a), ou se sentindo inseguro(a) ou quando ele(a) baixa suas defesas. Elas podem prejudicar sua eficácia e abalar a qualidade de seus relacionamentos com clientes, colegas e amigos.

Estes resultados fornecem um sumário abrangente, válido e profundo dos pontos fortes, valores e desafios para o(a) avaliado(a). O relatório foi projetado para ajudar a entender seu potencial de desempenho e as barreiras para realizá-lo. Ao ler estas informações, por favor, tenha em mente três coisas. Primeiro, é possível que nem todas as afirmações descrevam precisamente a maneira pela qual ele(a) pensa sobre si mesmo(a). Segundo, todo mundo tem seus pontos fortes e fracos, e existem implicações positivas e negativas para qualquer resultado. Terceiro, foque os temas gerais do relatório, ao invés de se apegar a qualquer detalhe particular. Embora o relatório pareça conter contradições, isto ocorre por ele combinar duas perspectivas: (a) aquilo que você vê numa entrevista (IPL) e (b) aquilo que você após um contato mais prolongado com a pessoa (IDL e IVL).

Este relatório pode ser usado de três maneiras. Ele fornece: (1) um instantâneo do desempenho interpessoal do(a) avaliado(a); (2) uma maneira de avaliar o ajuste entre os valores do(a) avaliado(a) e aqueles da organização; e (3) uma base para pensar sobre melhorias de desempenho. Interprete os resultados da pessoa avaliada em função das aspirações e metas de carreira dela ao invés de termos absolutos. Uma pergunta freqüente é se o comportamento pode mudar. A resposta afirmativa depende de se saber o que se precisa mudar, decidir fazer uma mudança para então saber como mudar. As informações fornecidas neste relatório serão úteis neste sentido.



## PONTOS FORTES DO DESEMPENHO

### **Impacto Pessoal**

Discreto e aparentemente relaxado, o indivíduo avaliado não vai se incomodar 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 ele tender a não buscar papéis de liderança, suas promoções de carreira provavelmente serão baseadas mais em competência técnica do que em buscar grande visibilidade dentro da organização. Ele(a) parece amigável, extrovertido(a) e acessível mas disposto(a) a ouvir e deixar os outros falarem.

### **Habilidade Interpessoal**

Independente e autoconfiante, o indivíduo avaliado parece não ter medo de confrontações e provavelmente se dispõe a dar feedback negativo aos outros. Ele 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 ter que lidar com pessoas difíceis. O(a) avaliado(a) é tipicamente engenhoso(a), autocontrolado(a), cuidadoso(a), consciencioso(a) e bom(a) com detalhes. Ele(a) é um bom cidadão corporativo, consistente e trabalhador (isto é, uma pessoa confiável e com quem se pode contar). Ele(a) é preocupado(a) com regras, procedimentos e clareza das tarefas e espera que os projetos sejam bem executados e dentro do prazo. Ele(a) valoriza prestar um serviço de alta qualidade e atender a elevados padrões de desempenho. Isto é particularmente importante em cargos que requeiram precisão, acurácia e atenção ao detalhe.

### **Estilo de Vida e Trabalho**

A pessoa avaliada tende a ser introspectiva e autocrítica. Por este motivo, geralmente ela está alerta para erros, preocupada em ser avaliada, responde bem a feedback e coaching, e trabalha em explosões de energia. Estas características são úteis em atividades de pesquisa e como um estímulo à produtividade e trabalho duro. O(a) avaliado(a) é uma pessoa de mente aberta, curiosa e imaginativa. Ele(a) 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. Ele(a) é receptivo(a) a novas idéias e valoriza encontrar melhores formas de fazer as coisas. Isto é particularmente importante em cargos que requeiram criatividade, solução de problemas, planejamento estratégico e liderança. A pessoa avaliada parece desinteressada em educação ou treinamento como um fim em si mesmo e, comparada à maioria das pessoas, é motivada apenas moderadamente por realizações acadêmicas. Isto não implica em uma falta de habilidade; ao invés disso, as pessoas com esta característica provavelmente encaram a leitura e aprendizagem com um meio para atingir um fim e não como algo intrinsecamente importante.



## VALORES E MOTIVAÇÕES

### **Motivação de Realização**

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

### **Interesses Sociais**

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

### **Valores Empreendedores**

Ela acredita que existam outras coisas na vida mais importantes do que dinheiro. Embora ela 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. A pessoa avaliada prefere minimizar o risco e a incerteza; ela gosta que as expectativas sejam colocadas bem claramente e que os padrões de desempenho sejam explicitados. Ela prefere prevenir do que remediar, por isso evita se arriscar à toa, por outro lado, ela poderá relutar em assumir riscos necessários para progredir em sua carreira.

### **Estilo de Tomada de Decisão**

O(a) avaliado(a) toma bastante cuidado com a aparência e toma decisões baseadas em estilo, gosto e imagem, às vezes, mesmo em detrimento da funcionalidade. Ele(a) é um defensor(a) da qualidade e valoriza trabalhar e viver em ambientes atraentes. Ele(a) 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 a Outros**

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

### **Expectativas Pessoais de Desempenho**

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

### **Reações à Autoridade**

O(a) avaliado(a) parece educado(a) e trabalhador(a), com altos padrões de desempenho. Ele(a) aceita estrutura, direção e feedback com facilidade e assume que os outros compartilham estas tendências. Embora ele(a) seja responsável e consciencioso(a), os outros podem achar difícil de se trabalhar com ele(a) por querer fazer as coisas sozinho, por ser difícil de se agradar e inflexível com relação a regras e procedimentos. Ele(a) 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

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

### Lidando com Tendências de Descarrilamento

- Primeiro, lembre-se dos pontos fortes do(a) avaliado(a) -- ele(a) é profundamente preocupado(a) com fazer as coisas direito; os outros gostam de seu comprometimento e sabem que podem contar que ele(a) vai fazer o melhor que pode.
- Segundo, indique que ele(a) não gosta de tomar a iniciativa em atividades para as quais ele acha que lhe falta talento ou informações suficientes. Estas tendências podem privá-lo de experiências importantes para seu desenvolvimento e, a longo prazo, embora ele(a) possa cometer menos erros, sua carreira pode não progredir tão rapidamente quando poderia.
- Terceiro, ajude o(a) avaliado(a) a entender que seu hábito de tomar decisões cautelosas pode, às vezes, fazer com ele(a) perca oportunidades, e pode fazer com que os outros o(a) vejam como uma pessoa que não é orientada para ação. Ele(a) 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 que ele(a) perceba que quando as pessoas pedem sua opinião durante as reuniões, geralmente, é porque acreditam que ele(a) tem algo de útil para contribuir. Ele(a) precisa falar o que tem em mente em tais circunstâncias. Algum tipo de treinamento de assertividade pode ser útil.



## ESCALAS DE AVALIAÇÃO DO SUMÁRIO DE PERSONALIDADE

ESCALA	%	INTERPRETAÇÃO DA ESCALA
<b>Inventário Hogan de Personalidade</b>		
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.
<b>Inventário de Motivos, Valores e Preferências</b>		
Estética	94	Interesse pela aparência, sensação, som e estilo dos produtos e pelo trabalho artístico.
Afiliação	24	Necessidade de contatos sociais frequentes e variados.
Altruísmo	30	Desejo de servir aos outros, de melhorar a sociedade e ajudar os menos afortunados.
Comercial	10	Desejo de ganhar dinheiro, realizar lucros e encontrar oportunidades de negócios.
Hedonismo	90	Desejo de diversão, variedade, empolgação e prazer.
Poder	8	Desejo de desafios, competição, conquistas e sucesso.
Reconhecimento	38	Desejo de ser conhecido, notado, visível e famoso.
Científico	23	Interesse por novas idéias, tecnologias, e uma abordagem racional e baseada em dados para resolver problemas.
Segurança	90	Necessidade de ordem, estrutura e previsibilidade.
Tradição	30	Refere-se à moralidade, valores de família e devoção ao dever.
<b>Inventário Hogan de Desafios</b>		
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 ou não perceber os sentimentos dos outros.
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.