



TALENTOS DE ALTO POTENCIAL

Competências essenciais para as lideranças emergentes

Relatório para: Sam Poole

ID: UH634244

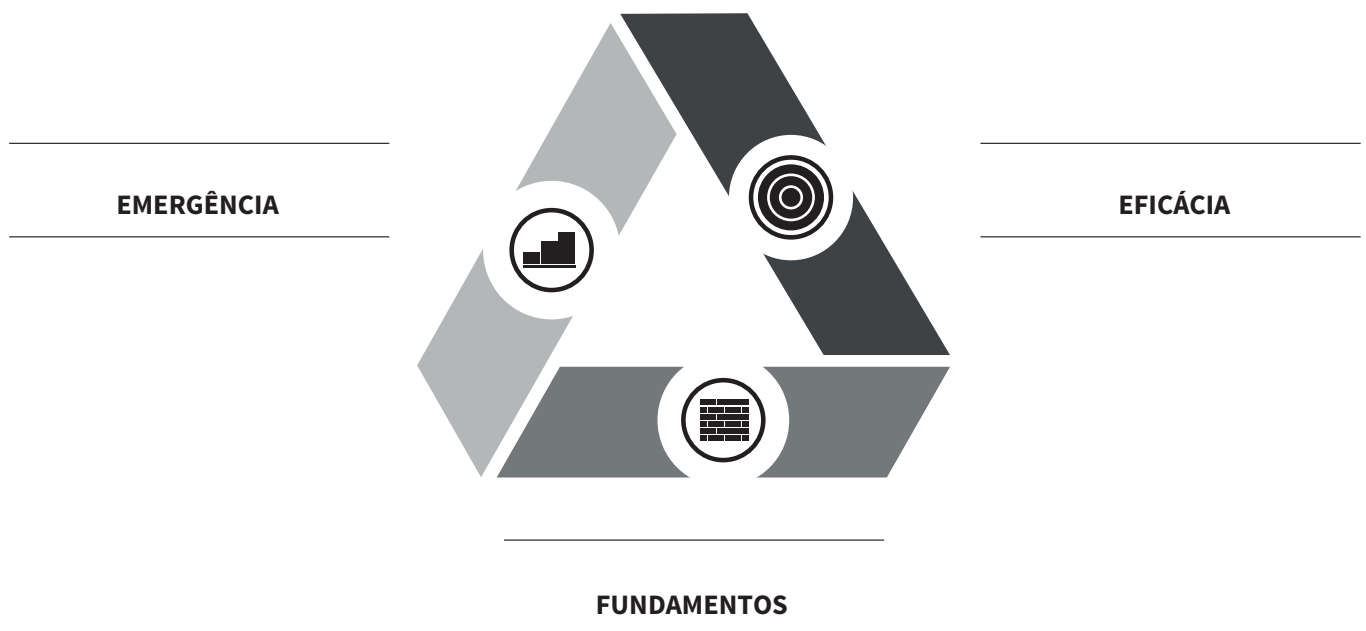
Data: 01/04/2020

Norma: Global

INTRODUÇÃO

A competição por talentos nos negócios é feroz e o futuro de muitas empresas depende de encontrar e desenvolver líderes para assumir os principais cargos da alta administração. Organizações inteligentes têm como alta prioridade a identificação e preparação de pessoas talentosas para a progressão na carreira. No entanto, a maioria das organizações enfrenta dificuldades para encontrar formas precisas e adequadas de identificar e desenvolver pessoas com o maior potencial de sucesso como líderes.

Pessoas que aparentam ter potencial de liderança muitas vezes não são líderes eficazes; por outro lado, muitos funcionários eficazes são negligenciados para promoção porque não se destacam. O modelo de alto potencial (HIPO) da Hogan simplifica o processo de identificação das pessoas talentosas que podem ser desenvolvidas e que poderão progredir e alcançar resultados positivos nos negócios.



HISTÓRICO

O Modelo de Alto Potencial e o Relatório sobre Talentos de Alto Potencial da Hogan são fundamentados em uma base de pesquisa substancial. Três dimensões de desempenho que são cruciais para o sucesso de um líder definem o modelo; estas dimensões são: (1) fundamentos; (2) emergência; (3) eficácia. Cada dimensão contém três competências que são essenciais para o sucesso naquela dimensão.

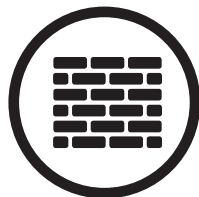
- **Fundamentos da Liderança** refere-se ao grau em que as pessoas são capazes de administrar suas carreiras, são gratificantes para se interagir com elas e são bons exemplos de cidadania organizacional.
- **Emergência da Liderança** avalia a probabilidade que a pessoa tem de se destacar, aparecer e ser reconhecida como líder em sua organização.
- **Eficácia da Liderança** envolve a capacidade de orientar com sucesso as equipes para obter resultados produtivos.

Estas três dimensões de nosso modelo HIPO estão ligadas à personalidade. Este relatório identifica os pontos fortes e fracos de cada pessoa nestas três dimensões e sugere ações de desenvolvimento específicas e direcionadas que podem ser usadas para abordá-los.

COMO USAR ESTE RELATÓRIO

O Relatório de Talentos de Alto Potencial da Hogan tem por objetivo ajudar líderes e organizações a identificar o estilo de liderança natural de uma pessoa. Embora não exista resultado "bom" ou "ruim", este relatório destina-se a ajudar os líderes emergentes a tornarem-se mais eficazes, e os líderes eficazes a tornarem-se mais emergentes. O objetivo é identificar áreas de desempenho nas quais o foco e a atenção possam ser direcionados para maximizar o potencial de liderança.

RESUMO DAS SEÇÕES DO RELATÓRIO



SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

O potencial de liderança baseia-se em certos atributos pessoais que formam os elementos que compõem a eficácia da carreira. Antes que uma pessoa possa liderar outras, primeiro ela deve demonstrar sua capacidade de contribuir para uma equipe e estabelecer sua reputação pessoal como um profissional confiável e produtivo.

ÁREA DE COMPETÊNCIA

Respeito ao processo: seguir as regras e respeitar as convenções

Pensamento Amplo: resolver uma ampla gama de problemas relacionados aos negócios da empresa

Boa convivência: ser cooperativo, agradável e gratificante no trato diário

PONTUAÇÕES MAIS BAIXAS

Atua com flexibilidade e rapidez; pode ser impulsivo e testar os limites.

Realista, pragmático, tático e menos visionário.

Disposto a desafiar os outros; pode parecer ríspido e direto.

PONTUAÇÕES MAIS ALTAS

Cidadão organizacional metódico, dedicado e confiável.

Inventivo, de mente aberta, estratégico e mais visionário.

Cooperativo e amigável; pode parecer diplomático e ter tato.



SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

O potencial de liderança depende do grau que as pessoas são percebidas como líderes. As pessoas que emergem como líderes são capazes de criar uma imagem de líder destacando-se, sendo notadas e aparentando serem influentes.

ÁREA DE COMPETÊNCIA

Colocar-se em Destaque: fazer com que os outros conheçam suas contribuições

Influenciar os outros: persuadir os demais a buscar certos resultados desejados

Desenvolver Relacionamentos: criar redes de contatos e relacionamentos estratégicos

PONTUAÇÕES MAIS BAIXAS

Tem mais interesse em ser produtivo do que reconhecido; pode ser relutante à autopromoção.

Competente e autoconfiante, mas não consegue ou não deseja influenciar os outros em uma determinada direção.

Confiante, independente, autoconfiante e relutante em depender dos outros.

PONTUAÇÕES MAIS ALTAS

Charmoso, confiante, carismático, sente-se confortável em receber o crédito.

Disposto a assumir o comando, dar sugestões e exercer influência.

Gregário, extrovertido e preocupado em desenvolver redes de contatos e relacionamentos estratégicos.

RESUMO DAS SEÇÕES DO RELATÓRIO



SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

O potencial de liderança envolve a capacidade de montar e manter equipes de alto desempenho. Líderes eficazes atraem, retêm e desenvolvem membros talentosos da equipe e depois garantem recursos, removem barreiras ao sucesso e alcançam objetivos estratégicos dos negócios.

ÁREA DE COMPETÊNCIA

Liderança nos Negócios: atingir resultados críticos para o negócio

Gerenciamento dos Recursos: assegurar, otimizar e utilizar os principais ativos

Gestão de Pessoas: motivar as outras pessoas a alcançar metas compartilhadas

PONTUAÇÕES MAIS BAIXAS

Menos assertivo ao vender ideias aos outros; pode demonstrar pouco interesse em assumir o comando e dirigir os demais.

Procura minimizar o risco; pode ter dificuldades para prever as necessidades de recursos e resistir a comprometer-se com planos.

Independente e orientado para tarefas, pode evitar tentar inspirar os outros a alcançar metas comuns.

PONTUAÇÕES MAIS ALTAS

Disposto a assumir o comando, estabelecer metas, dar orientação e incentivar os outros a alcançar os resultados desejados.

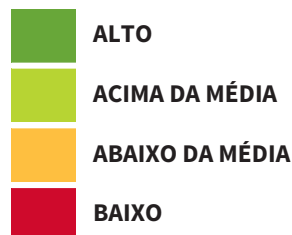
Decidido, sente-se confortável em assumir riscos com inteligência; planeja com antecedência, mas permanece flexível sob pressão.

Envolvente e paciente; inspira comprometimento e identifica as metas apropriadas para o grupo.

RESUMO EXECUTIVO







Seu Perfil de Alto Potencial da Hogan está resumido abaixo. As 9 competências essenciais para o sucesso são apresentadas na ordem de classificação, onde 1 é sua pontuação mais alta, e 9 a pontuação mais baixa.

Para ajudá-lo a entender melhor seus pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento, suas pontuações também são codificadas por cores para mostrar como elas se comparam às pontuações de uma população global de profissionais, gerentes e executivos. Lembre-se de que existem possíveis pontos fortes e deficiências em associação às pontuações em todos os níveis.



 FUNDAMENTOS	 EMERGÊNCIA	 EFICÁCIA
<p>6 RESPEITO AO PROCESSO Seguir as regras e observar as convenções</p>	<p>8 DESTACAR-SE Tornar suas contribuições perceptíveis para os outros</p>	<p>3 LIDERANÇA DO NEGÓCIO Atingir resultados de negócio essenciais para a empresa</p>
<p>2 AMPLITUDE DE PENSAMENTO resolver uma ampla gama de problemas relacionados aos negócios da empresa</p>	<p>7 INFLUENCIAR OS OUTROS Persuadir os demais a buscar certos resultados desejados</p>	<p>5 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS Assegurar, otimizar e utilizar os principais ativos</p>
<p>1 BOA CONVIVÊNCIA Ser cooperativo, agradável e gratificante no trato diário</p>	<p>4 DESENVOLVER RELACIONAMENTOS Criar redes de contatos e relacionamentos estratégicos</p>	<p>9 LIDERANÇA DAS PESSOAS Motivar as outras pessoas a alcançar metas compartilhadas</p>

ÁREAS ONDE MINHA ATENÇÃO É RECOMENDADA

PONTUAÇÕES MAIS ALTAS	PONTUAÇÕES MAIS BAIXAS
<p>1  BOA CONVIVÊNCIA</p>	<p>7  INFLUENCIAR OS OUTROS</p>
<p>2  AMPLITUDE DE PENSAMENTO</p>	<p>8  DESTACAR-SE</p>
<p>3  LIDERANÇA DO NEGÓCIO</p>	<p>9  LIDERANÇA DAS PESSOAS</p>



SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

6 RESPEITO AO PROCESSO

Seguir as regras e observar as convenções

As pessoas com pontuações mais altas nesta dimensão tendem a ser meticulosas, trabalhadoras, cuidadosas com os detalhes e exemplos de boa cidadania organizacional. As pessoas com pontuações mais baixas tendem a ser flexíveis, adaptáveis e a sentirem-se confortáveis com a incerteza, mas também podem testar limites e não serem atentas aos detalhes.

PRUDÊNCIA

O nível de conscientização, conformidade e confiabilidade de uma pessoa

68

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Flexível, confortável com a ambiguidade
- ⊖ Resiste à supervisão, testa os limites

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Confiável, segue as regras, organizado
- ⊖ Conformista e resistente a mudanças

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Pare de usar métodos testados e aprovados e seguir regras sem perguntar de onde elas vieram ou por que foram formuladas. Embora seu desempenho seja bom, sua preferência por parâmetros de processo claros pode fazer com que você deixe de perceber possíveis melhorias ou novas abordagens. Peça a opinião de outras pessoas sobre oportunidades de melhoria ou quando uma mudança de curso poderia ser benéfica.
- ⊕ Peça a opinião de seus subordinados diretos sobre seu nível de envolvimento no trabalho deles e pergunte como eles se sentem sobre isso. As pessoas aprendem mais quando são responsáveis pelo seu trabalho e por seus erros. Dê a elas permissão para falar quando você estiver se envolvendo demais nos detalhes da implementação. Se elas mencionarem isso, agradeça e ajuste seu comportamento.
- ⊕ Sua ética profissional, atenção aos detalhes e desempenho responsável são pontos fortes nas funções que exigem uma execução cuidadosa e precisa. Os membros de sua equipe vão apreciar a estrutura que você cria no ambiente de trabalho, assim como sua capacidade de definir expectativas claras. Capitalize sobre estas habilidades buscando assumir responsabilidades de liderança operacional.



SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

6 RESPEITO AO PROCESSO *(Continuação)*

Seguir as regras e observar as convenções

OBSEQUIOSO

Refere-se ao risco de que a vontade de agradar seja interpretada como bajulação e relutância em tomar uma posição ou agir de maneira independente

5

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Independente e disposto a discordar
- ⊖ Independente e não conformista

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Solidário, confiável e fidedigno
- ⊖ Excessivamente obediente e conformista

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Evite usar frases como "isso nunca vai funcionar... o que precisamos fazer é... a verdade é...", pois isso pode fazer com que sua mensagem seja perdida. Tente substituir estas expressões por uma linguagem mais diplomática, como "Posso sugerir... Se coubesse a mim decidir, eu poderia... Meu ponto de vista é...", pois isso vai incentivar os outros a ouvir sua contribuição. Isso será importante quando você estiver trabalhando com pessoas em cargos de nível superior.
- ⊕ Comece a monitorar sua linguagem e estilo de comunicação com outras pessoas. Quando você tiver opiniões formadas sobre um tema, tente desviar seu foco do que você pensa para o que os outros precisam ouvir durante suas interações. Comece cada interação presumindo que os outros saibam algo que você não sabe.
- ⊕ Sua disposição para questionar a autoridade, defender seus subordinados diretos e tomar decisões independentes são ativos valiosos para a sua carreira. Mas é importante ser capaz de discordar dos superiores e questionar a opinião recebida de maneira respeitosa, sem ofendê-los ou constrangê-los.



SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

6 RESPEITO AO PROCESSO *(Continuação)*

Seguir as regras e observar as convenções

TRADIÇÃO

Crença na responsabilidade, trabalho duro, comportamento social apropriado e um estilo de vida que reflete a dedicação a valores pessoais bem definidos

41

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Informal, valoriza a inovação e o progresso
- ⊖ Pode introduzir mudanças muito rapidamente

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Pessoa de princípios, criteriosa e estável
- ⊖ Pode parecer resistir às mudanças

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Tenha cuidado ao criticar processos e práticas organizacionais estabelecidos e aceitos de longa data. Se propuser mudanças nesses processos, prepare uma lista dos pontos positivos e negativos da prática atual e do novo método proposto. Incentive os outros a tirarem suas próprias conclusões com base em uma análise de custo/benefício independente.
- ⊕ Tente apresentar suas ideias de mudança como aprimoramentos dos processos organizacionais existentes. Pense em como você pode demonstrar respeito pelos métodos estabelecidos ao mesmo tempo em que propõe ideias de melhoria. Ao propor uma mudança, sugira que ela é uma evolução natural ou extensão de um procedimento padrão e explique por que ela é importante para o negócio.
- ⊕ Continue a procurar oportunidades para aperfeiçoar as políticas e práticas organizacionais atuais. Sua disposição para mudar o modo de fazer as coisas vai introduzir novas formas de pensar sobre os processos de trabalho. Quando propuser mudanças em práticas estabelecidas de longa data em sua organização, certifique-se de fornecer razões claras e racionais que expliquem por que elas seriam boas para a empresa.



SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

2 AMPLITUDE DE PENSAMENTO

resolver uma ampla gama de problemas relacionados aos negócios da empresa

As pessoas com pontuações mais altas nesta dimensão parecem ser curiosas, imaginativas e bem informadas. Elas permanecem atualizadas com os desenvolvimentos mais recentes em negócios e tecnologia e tendem a pensar estrategicamente. As pessoas com pontuações mais baixas aparentam ser realistas, pragmáticas e focadas. Elas tendem a ser pensadores táticos orientados à ação, que preferem aprender por experiência em vez do treinamento formal.

INQUISITIVO

O nível no qual a pessoa é percebida como curiosa, criativa e aberta a novas ideias

91

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Pragmático e focado
- ⊖ Curiosidade limitada

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Curioso e aberto a novas ideias
- ⊖ Facilmente distraído

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Não suponha que toda discussão seja uma oportunidade para gerar ideias ou resolver problemas de grandes proporções. Antes de reuniões importantes, identifique o objetivo a ser alcançado antes de passar para a fase de solução de problemas. Isso ajudará sua reputação de pessoa focada e pragmática.
- ⊕ Identifique um colega de confiança que tenha a reputação de questionar a forma como as coisas vão funcionar. Peça a opinião desta pessoa sobre suas ideias antes de divulgá-las em público. Trabalhe em parceria com esta pessoa para testar e refinar suas ideias, especialmente quando os riscos forem muito altos.
- ⊕ Sua mente curiosa e aberta é um recurso importante para a sua equipe. Os outros apreciam a visão e a criatividade que você traz para a solução de problemas. Além disso, suas visões inovadoras vão ajudar a estimular a melhoria contínua. Certifique-se de ser tolerante com os colegas que são lentos para entender suas opiniões e ajude-os a compreender a relevância prática de suas propostas.



SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

2

AMPLITUDE DE PENSAMENTO *(Continuação)*

resolver uma ampla gama de problemas relacionados aos negócios da empresa

ABORDAGEM A APRENDIZAGEM

Nível no qual a pessoa se mantém atualizada, parece gostar de aprender e valoriza as atividades educacionais

74

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Prefere aprender com a experiência
- ⊖ Pode não se manter atualizado

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Prefere aprender com outros especialistas
- ⊖ Pode ser visto como um "sabe-tudo"

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Evite desperdiçar tempo em cursos de treinamento apenas porque eles parecem interessantes. Concentre sua aprendizagem em temas que sejam relevantes para seu trabalho e que possam ajudá-lo a progredir em sua carreira. Peça opiniões sobre as lacunas nos seus conhecimentos e passe algum tempo com colegas mais pragmáticos e orientados à ação para aprender a transformar o treinamento em desempenho no mundo real.
- ⊕ Comece a compartilhar as informações que você gosta de coletar. Circule artigos, mensagens inspiradoras e informações obtidas através de vários canais e tente ajudar os membros menos focados da equipe a ver como eles podem aplicar estes conhecimentos no trabalho. Torne-se uma fonte de conhecimentos da qual os outros possam depender.
- ⊕ Como você tende a manter-se atualizado sobre os desenvolvimentos mais recentes em negócios e tecnologias, você pode ser um recurso para a organização em relação às tendências do mercado e do setor. Esteja preparado para ajudar a educar e treinar os membros da equipe que não estejam tão bem informados quanto você e seja uma fonte de recursos para o desenvolvimento profissional deles.



SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

2

AMPLITUDE DE PENSAMENTO *(Continuação)*

resolver uma ampla gama de problemas relacionados aos negócios da empresa

IMAGINATIVO

Diz respeito ao risco de que pensamentos e ideias não convencionais sejam vistos como excêntricos, sem fundamento e confusos.

91

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Realista, racional
- ⊖ Ideias podem parecer não originais

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Original, criativo
- ⊖ Excêntrico, disperso

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Evite contar aos outros cada ideia que lhe ocorrer. Você pode gostar de brainstorming e de considerar novas possibilidades, mas os outros podem ficar cansados ou confusos com suas muitas ideias. Termine suas reuniões resumindo os principais itens de ação; em seguida, pergunte aos outros se eles receberam a mensagem que você pretendia transmitir e concilie as diferenças antes de concluir.
- ⊕ Comece a prestar mais atenção às respostas dos outros quando você compartilha ideias. Embora algumas pessoas possam ser estimuladas e inspiradas por sua visão, outros podem achar que você se comunica de uma forma um tanto desorganizada ou confusa. Antes de reuniões importantes, ensaie o que você vai dizer. Isto o ajudará a refinar sua estratégia de comunicação.
- ⊕ Continue a ser uma fonte de solução de problemas e de ideias criativas, inventivas e originais. Se suas opiniões forem apresentadas corretamente, você deverá ser visto como um líder inovador e visionário. Sua capacidade de pensamento estratégico e de visão de longo prazo são uma contribuição importante para sua equipe.



SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

1

BOA CONVIVÊNCIA

Ser cooperativo, agradável e gratificante no trato diário

As pessoas com pontuações mais altas nesta dimensão parecem ser cooperativas, amigáveis e charmosas. As pessoas com pontuações mais baixas parecem ser francas, diretas e até mesmo desafiadoras; elas estão dispostas a falar e a discordar abertamente.

AJUSTAMENTO

Grau em que uma pessoa parece calma, otimista e estável sob pressão

99

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Passional, com senso de urgência
- ⊖ Tenso, nervoso, na defensiva

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Resiliente e controlado
- ⊖ Pode parecer que não tem senso de urgência

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Não presuma que os outros consigam tolerar o estresse e a pressão dentro da organização tão bem quanto você. Na verdade, às vezes as outras pessoas podem estar seriamente estressadas e você pode não perceber a pressão. Evite desconsiderar as preocupações e dúvidas dos outros só porque você não demonstra as suas. Esforce-se para expressar mais compaixão ao discutir os níveis de estresse deles.
- ⊕ Você tem uma autoconfiança fora do comum e, paradoxalmente, este é um ponto forte que às vezes pode causar problemas. Preste muita atenção às críticas negativas e mantenha um registro de seus erros. Fique atento a problemas de desempenho e falhas de processo e lide com eles prontamente quando encontrá-los. Demonstre conscientemente um senso de urgência para corrigir estes problemas.
- ⊕ Durante as épocas de incertezas e mudanças na organização, seus colegas contam com você para dar o tom ao grupo. Sua atitude consistente e otimista e sua capacidade de tolerar o estresse são exemplos úteis para os outros. Os outros vão apreciar sua estabilidade, maturidade e autocontrole emocional.



SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

1 BOA CONVIVÊNCIA (Continuação)

Ser cooperativo, agradável e gratificante no trato diário

SENSIBILIDADE INTERPESSOAL

Grau em que uma pessoa parece socialmente perceptiva, delicada e sensível às necessidades dos outros

73

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Estilo direto de comunicação
- ⊖ Pode parecer contundente e áspero

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Estilo diplomático de comunicação
- ⊖ Pode evitar conversas difíceis

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Deixe de evitar conversas difíceis e de confrontar aqueles cujo desempenho deixa a desejar. A comunicação direta e a tomada de decisões difíceis sobre talentos podem ser desconfortáveis, mas você tem as habilidades necessárias para questionar as pessoas sem gerar antipatia. Teste suas mensagens de retorno com um colega de sua confiança para certificar-se de que elas sejam recebidas com o efeito e a intenção apropriados.
- ⊕ Teste os limites de sua zona de conforto fazendo perguntas provocativas às pessoas e questionando suas premissas. Use sua amabilidade e tato naturais para levantar questões sensíveis que os outros tentam evitar. Comece questionando aqueles cujo desempenho não está onde deveria estar. Sinta-se livre para discordar de outras pessoas durante reuniões que envolvam brainstorming ou planejamento de projetos de impacto.
- ⊕ Sua capacidade de desenvolver e manter relacionamentos com subordinados diretos, colegas e diversas outras pessoas é um ponto forte que você pode aproveitar. Além disso, sua rede de relacionamentos é uma espécie de cola que ajuda a manter sua equipe unida. Você é uma importante fonte de apoio moral e coesão para a sua parcela da organização, e a pessoa mais experiente em resolução de conflitos.

SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

1 BOA CONVIVÊNCIA (Continuação)

Ser cooperativo, agradável e gratificante no trato diário

ALTRUÍSMO

Desejo de melhorar a sociedade e ajudar os outros ativamente, e um estilo de vida organizado em torno de tornar o mundo um melhor lugar para viver

95

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Valoriza autoconfiança e independência.
- ⊖ Pode parecer insensível e antipático

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Valoriza a ajuda aos outros, orientação ao serviço
- ⊖ Pode não valorizar a auto-responsabilização.

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Ao perceber que seus subordinados diretos estão enfrentando dificuldades, evite intervir para resolver os problemas deles em seu lugar. Seu envolvimento excessivo pode reduzir a percepção que eles têm de sua própria capacidade e também pode enviar um sinal de que você os protege excessivamente. Quando as pessoas se esforçam e até mesmo quando fracassam, muitas vezes elas aprendem valiosas lições sobre autoconfiança e responsabilidade pessoal.
- ⊖ Comece a encorajar os membros de sua equipe a tornarem-se mais independentes e autoconfiantes. Prepare algumas diretrizes pessoais sobre quando e que tipos de apoio você vai dar à sua equipe e, em contrapartida, até que ponto você vai estimulá-los a resolver seus próprios problemas. Indique claramente as situações nas quais você espera que os outros assumam a responsabilidade pela tomada das decisões.
- ⊕ Continue a ser uma fonte de recursos para ajudar a desenvolver os colegas que estejam enfrentando dificuldades em seu trabalho. Sua disposição em dar apoio a eles envia um sinal de que você é uma fonte de recursos para melhorar o desempenho de toda a equipe. Ela também incentiva uma cultura de trabalho e colaboração em equipe, e a tarefa fundamental da liderança é constituir uma equipe de alto desempenho.

SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

8 DESTACAR-SE

Tornar suas contribuições perceptíveis para os outros

As pessoas com maior pontuação nesta dimensão parecem ser charmosas e carismáticas e tendem a apreciar a autopromoção. As pessoas com pontuações mais baixas parecem não ter interesse em serem reconhecidas e relutam em se autopromover.

ARROGANTE

Grau em que uma pessoa parece ser líder, competitiva, enérgica e autoconfiante

40

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Modesto, humilde e despretensioso
- ⊖ Relutante em assumir responsabilidade

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Destemido e corajoso
- ⊖ Excessivamente autoconfiante e arbitrário

Dicas de Desenvolvimento

- ⊛ Você parece relutante em comentar suas próprias realizações, mas precisa perceber que as organizações muitas vezes recompensam aqueles que se sentem mais à vontade com a autopromoção. Demonstre suas principais competências de uma maneira que pareça ser autêntica e confortável. Trabalhe com um coach ou mentor para determinar a melhor maneira de fazê-lo, especialmente se isso fizer com que você se sinta apreensivo.
- ⊕ Sua modéstia natural pode torná-lo relutante em divulgar suas realizações; no entanto, é importante que você o faça de uma maneira aceitável. Peça a um colega de confiança para ajudá-lo a preparar uma estratégia de marketing interno. Antes de reuniões importantes, pense no que você tem a dizer sobre o desempenho de sua equipe. Pergunte a si mesmo se você está tendo o tipo de experiência necessária para ajudá-lo a atingir seu próximo objetivo de carreira significativo no contexto de seu emprego atual.
- ⊕ Os membros de sua equipe apreciam sua humildade natural e sua disposição a pedir sugestões, reconhecer suas limitações, admitir seus erros e aprender com eles. Eles também apreciam o fato de você não se sentir obrigado a afirmar sua autoridade e sua inclinação a deixar os outros assumirem a liderança quando isso for apropriado.



SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

8

DESTACAR-SE (Continuação)

Tornar suas contribuições perceptíveis para os outros

MELODRAMÁTICO

Diz respeito ao risco de que uma personalidade excêntrica e gregária também possa parecer controladora, querer chamar a atenção e interromper os outros.

36

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Modesto e controlado
- ⊖ Desconfortável quando no centro das atenções

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Divertido e dramático
- ⊖ Facilmente distraído

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Deixe de tentar evitar ser o centro das atenções e esperar que os outros percebam suas realizações. Na medida certa a modéstia pode ser atraente, mas o excesso de modéstia pode acabar matando sua carreira. Identifique as atividades e realizações que possam valorizar sua marca de liderança na organização e esforce-se para compartilhá-las com quem puder se beneficiar de suas experiências.
- ⊕ Antes das reuniões com a equipe, identifique alguns dos temas que você vai abordar e então certifique-se de dizê-los em voz alta. Quando você ler um artigo interessante ou um blog sobre os negócios compartilhe-o com seus colegas. Identifique os projetos que, se bem-sucedidos, vão aumentar sua visibilidade na organização. Tome como prioridade a definição de metas para aumentar sua visibilidade profissional no ano que vem e então esforce-se para alcançá-las.
- ⊕ Sua disponibilidade para ouvir e compartilhar o palco com os demais vai lhe trazer muitas amizades. Sua tendência a priorizar os objetivos organizacionais ao invés de seus objetivos pessoais vai aumentar sua reputação como um colega de confiança e dedicado à equipe. Seu estilo interpessoal sutil permite que os outros se concentrem no trabalho e transmite o bom exemplo de um líder que não precisa ser o centro das atenções.



SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

8

DESTACAR-SE *(Continuação)*

Tornar suas contribuições perceptíveis para os outros

RECONHECIMENTO

O desejo de receber atenção, aprovação e elogios

25

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Modesto, prefere trabalhar nos bastidores
- ⊖ Discreto demais, falta de visibilidade

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Procura ser o centro das atenções
- ⊖ Pode não compartilhar o crédito quando apropriado

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Embora você não precise muito da opinião dos outros para ser feliz no trabalho, alguns membros de sua equipe podem realmente precisar de reconhecimento público para permanecer dedicados. Pare de se importar tanto com a execução do trabalho e comunique-se com eles. Seu estilo modesto e altruísta na execução das tarefas é um importante ativo de carreira, mas uma liderança eficiente também deve aumentar o engajamento e o comprometimento do pessoal, e isso se faz prestando atenção às necessidades individuais de cada um.
- ⊖ Certifique-se de que sua equipe receba o crédito que merece quando realiza algo que gera um impacto significativo na empresa. Você não deve chamar a atenção para conquistas triviais, mas deve pensar regularmente em maneiras de fazer com que os principais sucessos sejam reconhecidos, para que outras partes da organização tomem conhecimento do valor que sua equipe cria.
- ⊕ Continue a apoiar sua equipe enquanto divide o crédito com os demais. Os outros provavelmente vão apreciar a forma pela qual você reconhece um trabalho bem feito e sua disposição em trabalhar nos bastidores para fazer as coisas acontecerem. Continue a encontrar maneiras para você e sua equipe contribuírem para os principais resultados de negócios, sem se preocupar se você pessoalmente vai receber reconhecimento quando as coisas forem bem.



SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

7

INFLUENCIAR OS OUTROS

Persuadir os demais a buscar certos resultados desejados

As pessoas com pontuações mais altas nesta dimensão tendem a assumir responsabilidades e pressionar para obter resultados; elas parecem ter senso de urgência e podem ser impacientes com atrasos. As pessoas com pontuações mais baixas parecem ser mais pacientes, podem parecer desprovidas do senso de urgência e relutantes a pressionar para obter resultados.

AMBIÇÃO

Grau em que uma pessoa parece ser líder, competitiva, cheia de energia e autoconfiante

85

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Consegue influenciar pela busca de alinhamento
- ⊖ Pode ser relutante em assumir responsabilidades

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Consegue influenciar assumindo responsabilidades
- ⊖ Às vezes pode parecer intenso demais

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Deixe de pensar que os outros vão se mover tão rapidamente quanto você espera. Algumas pessoas preferem trabalhar em um ritmo mais cauteloso e vão resistir ao seu estilo rápido, orientado para a ação. Às vezes eles podem saber algo que você não sabe, e além disso, para ter sucesso você precisa que eles trabalhem como uma unidade coesa. Pense nisso ao tentar motivá-los a agir mais rapidamente.
- ⊕ Peça a seus pares e subordinados para comentar seu estilo de liderança. Você tende a tornar-se agressivo demais às vezes? Você tende a agir sem consultar as outras pessoas que serão afetadas? Às vezes você se impacienta com o desempenho dos outros por razões que eles não entendem? Você dá a seu pessoal todo o apoio de que eles necessitam? Comece a pensar em como realizar mais conquistas coletivas.
- ⊕ Continue a ser um modelo de determinação e disposição em assumir responsabilidades. Seu estilo de "liderança a partir da linha de frente" deve ajudar os outros a permanecerem focados e continuar progredindo na direção certa. Ser capaz de influenciar os outros de forma positiva e produtiva é uma importante habilidade de liderança, para a qual você parece ter talento natural.



SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

7

INFLUENCIAR OS OUTROS (Continuação)

Persuadir os demais a buscar certos resultados desejados

TEMPERAMENTAL

Diz respeito ao risco de que uma paixão inicial pelas pessoas e projetos seja substituída por frustração quando ocorrem contratempos ou fracassos

99

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Paciente, calmo, tranquilo
- ⊖ Sem nenhum senso de urgência

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Intenso, energético, apaixonado
- ⊖ Emocionalmente volátil; pode reagir exageradamente

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Você parece ser uma pessoa intensa, que trabalha com um senso de urgência e pode ficar irritado quando as pessoas não têm o desempenho que você espera. Quando você se irritar com projetos ou pessoas e sentir vontade de desistir, faça uma pausa, mas termine o que começou. Caso contrário, você corre o risco de assumir a reputação de ser pouco persistente, o que limitará sua influência futura.
- ⊕ Tente tornar-se mais consciente de suas emoções em tempo real, particularmente (1) o modo como você as vivencia e (2) como elas são percebidas pelos outros. Quando perceber que está ficando frustrado, impaciente ou irritado, faça uma pausa (caminhe, tome um chá, alongue-se). Isto lhe dará tempo para processar a emoção e trará uma nova perspectiva quando você retomar a tarefa em questão.
- ⊕ Continue a trabalhar em seus projetos com energia e intensidade. Quando está em sua melhor forma no trabalho, você dá um excelente exemplo de comprometimento e paixão para levar os projetos até sua conclusão. Os outros provavelmente vão apreciar sua paixão e entusiasmo pelo seu trabalho e ninguém duvidará de sua intenção de concluir os projetos em tempo hábil.



SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

7

INFLUENCIAR OS OUTROS (Continuação)

Persuadir os demais a buscar certos resultados desejados

CAUTELOSO

O risco de que a cautela possa se transformar em medo excessivo de erros e em uma tendência a evitar críticas ou fracassos

85

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Disposto a experimentar coisas novas
- ⊖ Pode assumir riscos desnecessários

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Raramente comete erros crassos
- ⊖ Medo de cometer erros

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Você pode se preocupar demais com a possibilidade de cometer erros e ser criticado por eles. Você também pode tender a influenciar os outros a serem excessivamente cautelosos em suas decisões e comportamentos. Neste caso, isso pode limitar a inovação e reprimir a criatividade, criando equipes e organizações que relutam em avançar. Dê à sua equipe permissão para avisar quando você estiver sendo excessivamente cauteloso, ouça a mensagem deles e ajuste seu comportamento da forma correspondente.
- ⊕ Procure oportunidades para correr riscos calculados. Sua cautela natural às vezes pode fazer com que você negligencie oportunidades em potencial. Embora você raramente cometa erros crassos, às vezes você também pode parecer avesso ao risco. Identifique uma área na qual você se sentiria confortável em assumir mais riscos e faça um esforço para sair de sua zona de conforto.
- ⊕ Continue a tomar decisões com cuidado. Sua tendência natural a minimizar o risco e evitar erros bobos pode salvar você e os demais de resultados de negócio potencialmente negativos. Ao mesmo tempo, não se esqueça de ouvir os outros sobre as oportunidades que você, sua equipe ou a organização podem perder. Este tipo de flexibilidade ampliará sua reputação de ser alguém que toma decisões sólidas.



SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

4 DESENVOLVER RELACIONAMENTOS

Criar redes de contatos e relacionamentos estratégicos

As pessoas com pontuações mais altas nesta dimensão tendem a ser vistas como gregárias e socialmente talentosas; elas têm habilidade para ampliar suas redes de contatos e relacionamentos estratégicos. As pessoas com pontuações mais baixas tendem a ter redes de contatos menores das quais dependem para o sucesso contínuo na carreira. Apesar de seu talento, elas podem se encontrar em uma posição de desvantagem devido ao seu perfil mais retraído.

SOCIABILIDADE

Grau em que uma pessoa parece ser socialmente enérgica, extrovertida e proativamente comunicativa

77

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Focado, bom ouvinte
- ⊖ Distante, quieto e reservado

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Extrovertido e acessível
- ⊖ Distraído; pode falar mais do que ouvir

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Entenda que as outras pessoas às vezes precisam de um tempo para si mesmas e podem não querer falar quando você deseja. Quando os outros estiverem falando, tome cuidado para não interromper ou conversar em paralelo e evite dominar as situações sociais deixando os outros falarem primeiro, oferecendo a palavra aos membros da equipe e certificando-se de que todos tenham uma chance de falar nas discussões.
- ⊕ Você parece ser um comunicador forte; seria útil se você também fosse reconhecido como um bom ouvinte. Dedique-se à escuta ativa e siga a regra 40-60: fale 40% do tempo e tente ouvir 60% do tempo. Além disso, como você tem tantos relacionamentos na empresa, faça questão de apresentar seus colegas a seus contatos na organização, seja em um contexto pessoal ou durante reuniões sociais.
- ⊕ Os outros devem vê-lo como aberto, amigável e acessível. Provavelmente você também tem uma ampla rede de contatos dentro da organização e pode usar estes relacionamentos para reunir as pessoas, facilitando assim a solução de seus problemas comuns. Além disso, você provavelmente é um bom recurso para ajudar os recém-chegados a se ambientarem no grupo de trabalho.



SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

4

DESENVOLVER RELACIONAMENTOS *(Continuação)*

Criar redes de contatos e relacionamentos estratégicos

RESERVADO

Diz respeito ao risco de que severidade e autossuficiência transmitam a imagem de uma pessoa distante, reservada e indiferente aos sentimentos dos outros

90

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Delicado e atencioso
- ⊖ Extremamente sensível

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Severo e resiliente
- ⊖ Isolado e não comunicativo

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕* Você é uma pessoa excepcionalmente forte, raramente se aborrece com críticas ou más notícias e provavelmente se orgulha de seu estilo de comunicação direto e simples. Mas poucas pessoas são tão resilientes quanto você. Pense antes de falar, porque seu comentário franco e sincero pode involuntariamente perturbar ou prejudicar relacionamentos importantes.
- ⊕ Quando as necessidades de pessoal e da empresa mudarem rapidamente, alguns membros de sua equipe vão ficar estressados. Devido à sua resiliência, você pode não perceber que eles estão perturbados. Certifique-se de perguntar regularmente sobre o moral da equipe; quando achar que há problemas, lembre a todos que você está disponível para discutir e, se possível, corrigir estes problemas.
- ⊕ Você parece não ter medo de conflitos e confrontos e estar disposto a questionar as pessoas cujo desempenho não corresponda ao esperado. Você também parece capaz de suportar o estresse e a pressão sem perder o foco. Sua estabilidade sob pressão e disposição para responsabilizar as pessoas por seu desempenho são importantes atributos de liderança, especialmente durante períodos de confusão e de mudanças rápidas.



SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

4

DESENVOLVER RELACIONAMENTOS *(Continuação)*

Criar redes de contatos e relacionamentos estratégicos

AFILIAÇÃO

Busca de oportunidades para estabelecer contatos sociais e colaborar com as pessoas.

94

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Valoriza a independência
- ⊖ Pode não ter interesse em ampliar redes de contatos

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Valoriza os relacionamentos
- ⊖ Pode ter dificuldade em trabalhar sozinho

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Pare de supor que os outros achem as reuniões e conversas tão úteis quanto você as vê. Você gosta de construir relacionamentos e interagir com as pessoas, enquanto outros podem preferir passar mais tempo concentrados e trabalhando sozinhos. Monitore as preferências dos outros a este respeito, especialmente se tiver subordinados diretos, e determine de quanto do seu tempo eles podem realmente precisar.
- ⊕ Comece a avaliar como você usa o seu tempo e se você deve agendar reuniões quando uma abordagem mais independente para solução de problemas puder ser melhor para atingir as metas da organização. Peça a opinião de seus colegas sobre o tempo que eles passam em reuniões e até que ponto as interações, apesar de agradáveis, são a abordagem mais eficiente para alcançar resultados.
- ⊕ Continue a construir uma rede de relacionamentos dentro e fora de sua organização. A grande amplitude de seus contatos serve como uma forma muito útil de promover uma comunicação melhor e mais eficaz no local de trabalho. Ao facilitar o relacionamento entre as pessoas, você também aumenta a coesão, a confiança e o engajamento, que ajudam a estabilizar a operação como um todo.

SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

3 LIDERANÇA DO NEGÓCIO

Atingir resultados de negócio essenciais para a empresa

As pessoas com pontuações mais altas nesta dimensão tendem a ser orientadas à ação, competitivas e focadas em resultados de negócios. Elas têm altos padrões e pressionam os outros a alcançarem os resultados desejados. As pessoas com pontuação mais baixa podem ser menos assertivas, menos aptas a vender suas ideias aos outros e/ou menos interessadas em direcionar as prioridades da empresa.

AMBIÇÃO

Grau em que uma pessoa parece ser líder, competitiva, enérgica e autoconfiante

85

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Busca atingir metas realistas e bem definidas
- ⊖ Permanece na zona de conforto

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Busca atingir metas de negócio agressivas
- ⊖ Pode competir com os membros da equipe ou intimidá-los

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Pare de pensar que todos serão tão intensos, competitivos e orientados para resultados como você. Sua determinação para alcançar resultados é admirável e importante, mas você deve tomar cuidado para não intimidar ou subestimar colegas e subordinados diretos que não estejam à altura de seus padrões de produtividade. Em vez de ficar irritado, tente utilizar os pontos fortes individuais de cada membro da equipe dando a eles tarefas exigentes.
- ⊕ Comece a passar um tempo com sua equipe discutindo os pontos de interesse e as motivações deles; não se esqueça de perguntar-lhes sobre os momentos nos quais eles se sentiram mais engajados em seu trabalho. Tente identificar os temas comuns que ligam os interesses deles à sua visão para a equipe e então transforme estes interesses comuns em um fator de unificação à medida que você avança.
- ⊕ Continue a tomar a iniciativa quando apropriado, geralmente identificando metas desafiadoras cuja consecução trará benefícios para a empresa. Consulte regularmente sua equipe para certificar-se de que eles apoiem seus principais objetivos e sejam capazes de atender as demandas associadas. Embora você deva continuar a exigir da equipe, certifique-se de que os objetivos que você define sejam tangíveis.

SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

3 LIDERANÇA DO NEGÓCIO *(Continuação)*

Atingir resultados de negócio essenciais para a empresa

PODER

O desejo de ter sucesso, ser influente, ter status, fazer a diferença e superar a concorrência

86

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Tende a respeitar os procedimentos estabelecidos
- ⊖ Pode ficar satisfeito com o status quo

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Deseja vencer e superar a concorrência
- ⊖ Enfatiza a vitória acima de tudo

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Você tem uma forte tendência a agir e obter resultados. Certifique-se de resistir à tentação de tomar decisões e seguir em frente sem pedir a opinião e conquistar a aprovação de seus principais colegas. Eles serão mais propensos a apoiar suas decisões e envolver-se em sua implementação se puderem participar do processo e influenciar o resultado.
- ⊕ Quando surgirem problemas na empresa, pense em tomar as decisões de forma colaborativa para aumentar o alinhamento e aproveitar a experiência e o conhecimento dos membros de sua equipe. Estimule uma discussão aberta em torno destas questões para que os outros possam exercer alguma influência sobre o direcionamento alinhado. Certifique-se de delegar o controle, quando possível, para obter os melhores resultados. Promova o desenvolvimento da equipe encorajando seus membros a adotar funções que desafiem suas inclinações naturais.
- ⊕ Seu desejo de vencer e seu estilo de liderança focada em resultados devem aumentar sua reputação de ser uma pessoa com altos padrões, que se esforça para ser o melhor naquilo que faz. Nos negócios o mais importante é superar a concorrência e isto só acontece quando as pessoas fazem do alto desempenho um objetivo consciente.

SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

3 LIDERANÇA DO NEGÓCIO *(Continuação)*

Atingir resultados de negócio essenciais para a empresa

COMERCIAL

Relativo aos interesses em dinheiro, lucro, investimentos e oportunidades de negócio

79

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Valoriza as metas e resultados não materialistas
- ⊖ Relativamente despreocupado com o resultado final

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Valoriza o sucesso financeiro
- ⊖ Valoriza as metas materialistas acima de tudo

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Não presuma que os outros sejam tão motivados quanto você pelo ganho financeiro; algumas pessoas, por exemplo, podem estar mais interessadas em ter seu trabalho reconhecido do que em aumentos e bônus. Os objetivos financeiros são essenciais para a liderança de uma empresa e concentrar-se neles é apropriado, mas um número não é uma visão ou uma estratégia; é uma boa ideia comunicar os objetivos organizacionais tanto em termos financeiros quanto em termos estratégicos ou visionários.
- ⊕ Pense se você deve priorizar os resultados financeiros da empresa ou desenvolver sua equipe, aprimorar talentos e garantir o alinhamento e o engajamento dos funcionários. As pesquisas mostram claramente que estes temas "intangíveis" são essenciais para um desempenho financeiro sustentável e bem-sucedido. Ao discutir suas decisões e propostas, descreva as considerações financeiras e não financeiras, e as consequências das ações que você pretende implementar.
- ⊕ Continue a concentrar-se na criação de valor tangível e na tomada de decisões baseadas em suas consequências para o impacto financeiro. Você tende a usar medidas quantitativas para o sucesso, como o Key Scorecard. Encontre maneiras de ensinar aos outros a comunicar o valor de seus resultados de trabalho em termos que ilustrem sua contribuição para a receita e o lucro.

SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

5 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

Assegurar, otimizar e utilizar os principais ativos

As pessoas com pontuações mais altas nesta dimensão planejam com antecedência, parecem sentir-se confortáveis com riscos calculados e tomam medidas decisivas para garantir e alocar recursos. Elas criam a estrutura necessária, mas farão alterações com base nos dados de desempenho. As pessoas com pontuações mais baixas podem resistir ao planejamento, ter dificuldades para prever as necessidades de recursos de maneira eficaz e parecerem resistentes a mudanças quando os métodos padrão não produzem os resultados desejados.

PRUDÊNCIA

O nível de conscientização, conformidade e confiabilidade de uma pessoa

68

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Adaptável, confortável com a ambiguidade
- ⊖ Desorganizado; pode não ter interesse em planejamento

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Organizado, fortes habilidades de planejamento
- ⊖ Pode ter dificuldades com mudanças no plano

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Às vezes, até mesmo os melhores planos precisam ser modificados. Evite ater-se a um plano depois que ele deixou de ser útil apenas porque o plano é seu. Lembre-se também de que frequentemente há exceções a regras muito úteis, especialmente quando as circunstâncias mudam inesperadamente. Fique atento para aumentar a flexibilidade em casos especiais.
- ⊕ Revise periodicamente seu plano de aquisição e uso de recursos para ver se há necessidade de realocação. Em seguida, certifique-se de rever seu plano de recursos periodicamente e colocá-lo em sua agenda. Fale com sua equipe para ver como o trabalho está progredindo e compare os resultados com o plano atual. Ao fazê-lo, esteja preparado para perceber que o plano de recursos provavelmente precisará de algum realinhamento.
- ⊕ Sua capacidade de planejar seu trabalho, de ater-se a seu plano e prever suas necessidades de recursos são importantes ativos de carreira. Os outros vão apreciar a maneira pela qual você conserva e então utiliza os recursos de forma ordenada. Sua equipe também vai apreciar a capacidade de prever suas demandas e exigências; seu planejamento ajuda a torná-lo mais previsível.

SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

5 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS (Continuação)

Assegurar, otimizar e utilizar os principais ativos

ARDILOSO

Relativo ao risco de que os comportamentos de busca de excitação e arrebatamento também impliquem em descuido ao correr riscos ou imprudência na tomada de decisões

47

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Transparente, respeita os limites
- ⊖ Excessivamente conservador ou objetivo

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Encantador, persuasivo, carismático
- ⊖ Pode ser impulsivo e correr riscos de maneira imprudente

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ É importante, ao tomar decisões sobre como obter ou alocar recursos, não ser visto como cauteloso e/ou avesso a riscos. Ninguém gosta de cometer erros óbvios, mas para aproveitar oportunidades inesperadas muitas vezes é necessário se arriscar e interpretar diretrizes com flexibilidade. Às vezes é útil correr um risco.
- ⊕ Crie a reputação de ser capaz de responder de forma rápida e flexível às novas oportunidades que surgem. É útil ser visto como alguém que corre riscos razoáveis com novos projetos e pessoas. Identifique alguém em sua organização que seja divertido e bem-sucedido ao mesmo tempo. Tome esta pessoa como um modelo de como construir relacionamentos, identificar recursos e encontrar novos talentos para a equipe. Identifique as habilidades que você pode emular e então tome medidas específicas para auxiliar seu desenvolvimento nesta área.
- ⊕ Você parece ser uma pessoa estável e controlada, que toma decisões responsáveis e presta atenção às regras e diretrizes. Parece que você pensa nas consequências das decisões sobre recursos, aprende com a experiência e raramente promete mais do que pode entregar. Os outros o veem como justo, confiável, transparente e constante.

SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

5 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS (Continuação)

Assegurar, otimizar e utilizar os principais ativos

CIENTÍFICO

Mede o interesse em conhecimentos, pesquisa, tecnologia e dados

80

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Prefere uma tomada de decisões rápida e intuitiva
- ⊖ Intuições podem estar erradas

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Prefere a tomada de decisões baseada em dados
- ⊖ Pode adiar a tomada de decisões enquanto coleta mais dados

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Tome cuidado para evitar a "análise-paráise". Quando for preciso tomar decisões, não se distraia com a busca de mais informações, especialmente se uma decisão rápida baseada nos dados que você já tem for suficiente. Embora as más decisões devam ser evitadas, frequentemente deve-se optar pela rapidez ou pela exatidão. Além disso, resista à tentação de rever as decisões que você já tomou; o que está feito está feito.
- ⊕ Encontre maneiras de transformar seu conforto natural com a tecnologia e seu interesse nela em uma vantagem competitiva para a sua equipe. Considere as atividades cuja eficiência ou eficácia poderia ser aumentada aplicando tecnologia e prepare um plano de tecnologias para o seu grupo. Utilize a equipe de TI para encontrar formas de agregar dados para a tomada de decisões ou para identificar tendências essenciais do negócio que de outra forma passariam despercebidas.
- ⊕ Sua tendência a analisar as evidências disponíveis antes de tomar decisões o levará a melhores resultados. As pessoas eu uso da análise racional em vez de argumentos emocionais, porque isto torna suas decisões mais transparentes e previsíveis. Outras também apreciam sua inclinação a usar dados para questionar o status quo.

SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

9 LIDERANÇA DAS PESSOAS

Motivar as outras pessoas a alcançar metas compartilhadas

As pessoas com pontuações mais altas nesta dimensão parecem ser tolerantes, pacientes e perspicazes, mas também capazes de estimular a responsabilização pelos resultados. Elas montam equipes de alto desempenho, inspiram o comprometimento e obtêm resultados. As pessoas com pontuações mais baixas podem parecer bruscas, independentes e intimidadoras; pessoalmente elas trabalham duro, mas podem ter dificuldades para motivar os outros a alcançarem objetivos comuns.

SENSIBILIDADE INTERPESSOAL

Refere-se ao grau em que uma pessoa parece socialmente perceptiva, diplomática e sensível às necessidades dos outros

73

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Sincero; comunicador direto
- ⊖ Pode parecer abrupto e insensível

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Amigável e paciente
- ⊖ Pode sentir-se pouco à vontade ao fazer comentários desfavoráveis

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Esteja ciente de que você pode tender a evitar conversas difíceis com pessoas que não estejam tendo um bom desempenho. Embora seja tentador esforçar-se para fazer comentários positivos às pessoas, a única maneira pela qual elas podem melhorar seu desempenho é prestando atenção a seus pontos fracos. Quando os líderes deixam de confrontar as pessoas cujo desempenho é fraco, os outros percebem e podem reduzir o nível de seu próprio desempenho.
- ⊕ A maioria das pessoas o vê como agradável, ponderado e perceptivo. Como resultado, algumas pessoas podem achar que falta a você seriedade e determinação – ou seja, que você não vai fazer com que assumam responsabilidade por suas tarefas. Enquanto se mantém constantemente atencioso, certifique-se de que as pessoas entendam que, em termos de desempenho profissional, você acredita que todos devam estar à altura de suas responsabilidades.
- ⊕ Seu estilo de comunicação incentiva os outros a confiar e acreditar em você; isto é especialmente útil ao dar coaching a subordinados diretos e desenvolver e manter relações interfuncionais. As pessoas apreciam a maneira diplomática e delicada pela qual você faz críticas positivas e equilibradas sobre as questões de desempenho delas.

SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

9 LIDERANÇA DAS PESSOAS *(Continuação)*

Motivar as outras pessoas a alcançar metas compartilhadas

TEMPERAMENTAL

Diz respeito ao risco de que uma paixão inicial pelas pessoas e projetos seja substituída por frustração quando ocorrem contratempos ou fracassos

99

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Calmo, estável e consistente
- ⊖ Pode ter pouco senso de urgência

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Passional, engajado e intenso
- ⊖ Volátil e imprevisível

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Não se permita ficar visivelmente frustrado ou desencorajado com projetos e/ou pessoas. Faça uma pausa e tome uma distância temporária da pessoa ou do problema, mas adote o hábito de voltar e terminar o que você começou. Caso contrário, você corre o risco de desenvolver uma reputação de falta de persistência, ou de abandonar os outros durante os momentos difíceis.
- ⊕ Comece a identificar os fatores situacionais que tendem a desencadear fortes respostas emocionais em você. Tome nota de alguns exemplos recentes de momentos nos quais você expressou frustração em um nível inadequado. Determine o que estas ocasiões têm em comum para tentar prever quando você poderá estar novamente sujeito a reações emocionais negativas. Prepare com antecedência estratégias que você possa usar para neutralizar cada causa em tempo real.
- ⊕ Continue a canalizar sua paixão de maneira a inspirar sua equipe a manter um nível de energia e comprometimento correspondente ao seu. Entretanto, esteja ciente da tendência de seu entusiasmo inicial ser rapidamente substituído pelo desapontamento quando você encontra adversidades. Esforce-se para permanecer positivo nos momentos difíceis e monitore sua tendência a reagir exageradamente a problemas e contratempos.

SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

9 LIDERANÇA DAS PESSOAS (Continuação)

Motivar as outras pessoas a alcançar metas compartilhadas

CÉTICO

Significa estar alerta a sinais de ameaça ou má conduta e, quando detectados, tornar-se negativo, vingativo e implacável.

99

Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Confiante, otimista
- ⊖ Toma os outros pela aparência

Pontuações Mais Altas

- ⊕ Presta muita atenção aos motivos dos outros
- ⊖ Pode ser cínico, desconfiado ou crítico

Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Pare de procurar o pior nos outros ou de tentar "pegá-los" fazendo algo errado. Sua tendência a enxergar o pior cenário possível quando sob pressão impede aqueles ao seu redor de assumir riscos e admitir erros honestos, prejudicando sua capacidade de construir relacionamentos de confiança. Em vez disso, faça um esforço para tentar pegar os outros fazendo a coisa certa. Faça um esforço coordenado para elogiar os esforços e realizações dos outros assim que tomar conhecimento deles.
- ⊕ Comece a dar aos outros o benefício da dúvida, em vez de presumir o pior. Sua natureza cética indica que é mais provável que você aponte o que pode dar errado em vez daquilo que pode dar certo, especialmente quando estiver sob pressão. Esforce-se para considerar explicações alternativas mais positivas para situações com as quais você esteja insatisfeito. Quando surgirem sentimentos de desconfiança, consulte os outros para determinar se você pode estar presumindo intenções maliciosas onde elas não existem.
- ⊕ Continue a pensar criticamente sobre as intenções dos outros ao avaliar se você pode confiar em suas palavras. Sua natureza perspicaz e judiciosa permite que você seja suficientemente precavido sobre os motivos e interesses dos outros. No entanto, esta tendência pode fazer com que os outros o vejam como negativo, desconfiado e possivelmente contestador. Não permita que seu círculo de confiança se torne demasiado estreito ou insular, o que pode criar percepções de favoritismo em sua equipe e/ou degradar a qualidade das informações que você tem para tomar decisões importantes.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é importante para manter você e os demais envolvidos e responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional. Abaixo temos um modelo de PDI; o objetivo é ajudar você, e todos aqueles que colaboram para o seu crescimento profissional, a se concentrar nas áreas de maior impacto para o desenvolvimento. Depois de refletir sobre os resultados de sua avaliação, recomendamos que você se comprometa a atingir dois ou três objetivos de desenvolvimento viáveis. Abaixo estão algumas diretrizes para ajudar a coordenar seus esforços:

- Concentrar-se nas pontuações médias ou baixas (laranja/vermelho) trará os melhores resultados se você cumprir seus compromissos.
- Se tiver a maioria das pontuações altas (verde/amarelo), você pode preferir concentrar-se em novas maneiras de aproveitar seus pontos fortes ou em como evitar o uso excessivo de seus pontos fortes. Lembre-se, as pontuações mais altas não são necessariamente melhores em todas as situações.
- Se tiver a maioria das pontuações médias ou baixas (laranja/vermelho), recomendamos que você restrinja seu foco a uma ou duas áreas principais.
- Antes de delinear seus objetivos, reveja as dicas de desenvolvimento para suas pontuações mais baixas e use-as para definir seus compromissos e ações de desenvolvimento.

A tarefa mais importante é garantir que as ações que você listar sejam específicas e facilmente observáveis pelos outros.

AMOSTRA DE COMPROMISSO DE DESENVOLVIMENTO

Nome:

Fulana de Tal

Cargo:

VP de Vendas

Coach/Mentor:

Fulano de Tal

Compromisso de desenvolvimento 1:

AÇÕES	CRONOGRAMA
1. Discernir as 3 principais áreas nas quais eu deveria estar investindo meu tempo	1. 1o de Junho
2. Fazer uma lista de como usei meu tempo no mês passado	2. 1o de Junho
3. Delegar à equipe todas as atividades de trabalho não essenciais	3. 15 de Junho
4. Realizar reuniões semanais para prestação de contas	4. Contínuo
COMO MEDIR O SUCESSO	APOIO/RECURSOS
Progresso mensurável em cada uma das minhas 3 áreas de foco (devo pedir feedback de meu gerente sobre o progresso) A equipe informa que está recebendo mais delegações, e de maior relevância As delegações são concluídas com precisão e no prazo	Os membros de minha equipe Meu gestor



MEU PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Nome:

Cargo:

Coach/Mentor:

Compromisso de desenvolvimento 1:

AÇÕES

CRONOGRAMA

COMO MEDIR O SUCESSO

APOIO/RECURSOS

Compromisso de desenvolvimento 2:

AÇÕES

CRONOGRAMA

COMO MEDIR O SUCESSO

APOIO/RECURSOS

MEU PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Compromisso de desenvolvimento 3:

AÇÕES	CRONOGRAMA
COMO MEDIR O SUCESSO	APOIO/RECURSOS