



# TALENTOS DE ALTO POTENCIAL

Competências essenciais para as lideranças emergentes

---

**Relatório para:** Tal Fulano

**ID:** HC748264

**Data:** 20, 9, 2017

**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.

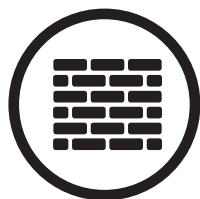
- **Fundamentos da Liderança** refere-se ao grau em que as pessoas são capazes de administrar suas carreiras, são gratificantes para se interagir com elas e são bons exemplos de cidadania organizacional.
- **Emergência da Liderança** avalia a probabilidade que a pessoa tem de se destacar, aparecer e 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.

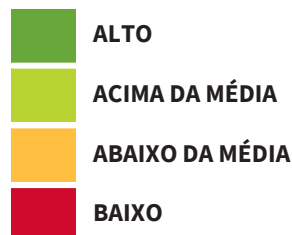
Decidido, sente-se confortável em assumir riscos com inteligência; planeja com antecedência, mas permanece flexível sob pressão.

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.



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

## ÁREAS ONDE MINHA ATENÇÃO É RECOMENDADA

PONTUAÇÕES MAIS ALTAS	PONTUAÇÕES MAIS BAIXAS
<p><b>1</b>  <b>AMPLITUDE DE PENSAMENTO</b></p> <p><b>2</b>  <b>GERENCIAMENTO DOS RECURSOS</b></p> <p><b>3</b>  <b>RESPEITO AO PROCESSO</b></p>	<p><b>7</b>  <b>LIDERANÇA DAS PESSOAS</b></p> <p><b>8</b>  <b>BOA CONVIVÊNCIA</b></p> <p><b>9</b>  <b>LIDERANÇA DO NEGÓCIO</b></p>



## SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

### 3 RESPEITO AO PROCESSO

Seguir as regras e observar as convenções

As pessoas com pontuações mais altas nesta dimensão tendem a ser meticolosas, 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

87

#### 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 confiar em métodos e regras padronizados sem considerar se existe uma alternativa melhor. Embora seu desempenho seja bom e você tenha competência para gerenciar detalhes, sempre surgirão problemas para os quais não há regras. Sua tendência a seguir parâmetros de processo rigorosos pode levá-lo a desconsiderar as nuances da situação e possivelmente a perder oportunidades ocultas. Leve o tempo necessário para identificar maneiras de melhorar os processos padrão.
- ⊕ Peça a opinião de outros colegas sobre a quantidade de estrutura que você fornece à sua equipe. Algumas pessoas trabalham melhor em ambientes flexíveis e não atuam tão bem dentro de estruturas muito pesadas. Dê às pessoas permissão para falar quando elas acharem que você está começando a microgerenciar ou se envolver demais nos detalhes da implementação. Quando elas mencionarem a questão, agradeça e ajuste seu comportamento.
- ⊕ Sua ética profissional, atenção aos detalhes, responsabilidade e boa cidadania são importantes pontos fortes pessoais. Seus subordinados diretos apreciarão a maneira pela qual você define expectativas claras e atribui responsabilidades. Você deve capitalizar sobre estas habilidades de liderança operacional e condução de estratégias de implementação.



## SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

### 3 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

### 3 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

56

#### 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

- ⊕ Esteja ciente de que você pode tender a resistir a ideias que questionem as práticas organizacionais existentes; você pode inadvertidamente negligenciar formas de ampliar a cultura e mover a organização em novas direções. Mantenha-se atento às formas de ajudar a organização a adaptar-se às constantes mudanças em seu ambiente de negócios e incentive a inovação quando puder.
- ⊖ Torne-se um defensor obstinado das partes valiosas da cultura e dos valores de sua organização. Isto emitirá um sinal claro, que você pode então utilizar para inspirar comprometimento. Procure oportunidades de demonstrar seu comprometimento com aquilo que a organização representa, bem como sua visão respeitosa sobre o que pode ser necessário mudar para garantir seu sucesso contínuo.
- ⊕ Continue a honrar e apoiar as tradições de sua organização, mantendo-se ciente de que elas podem precisar mudar em resposta ao ambiente de negócios. No atual ambiente de negócios em rápida mudança e transformação, as pessoas precisam de símbolos de permanência e da crença de que os valores fundamentais estão sendo mantidos. Procure encontrar formas de usar estes símbolos para inspirar os funcionários com relação à missão e aos valores da empresa.

## SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

### 1 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

79

#### 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

### 1 AMPLITUDE DE PENSAMENTO *(Continuação)*

resolver uma ampla gama de problemas relacionados aos negócios da empresa

#### ABORDAGEM À APRENDIZAGEM

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

24

#### 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

- ⊕ Deixe de evitar as oportunidades de aprender novos métodos e técnicas porque você não tem tempo. Considere-se responsável por manter-se atualizado sobre o que está acontecendo em seu setor, os fatores que afetam seu mercado e as novas habilidades necessárias em sua área de especialização. Resista a descartar os conselhos de pessoas com mais conhecimentos teóricos, porém menos experiência prática do que você.
- ⊕ Mantenha um diário das informações recém-obtidas e compartilhe seus novos conhecimentos com os demais; isto os ajudará a vê-lo como uma pessoa interessada no crescimento pessoal de todos e também como um recurso para a solução de problemas e uma fonte de novas informações de negócios.
- ⊕ Sua desconfiança dos especialistas e sua preferência pelo aprendizado por experiência são uma vantagem competitiva que você pode aproveitar. Continue a ajudar os membros da equipe que tenham um estilo mais acadêmico a aprender como aplicar seus conhecimentos teóricos de forma mais eficaz em situações do mundo real.



## SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

### 1 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.

75

#### Pontuações Mais Baixas

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

#### Pontuações Mais Altas

- ⊕ Original, criativo
- ⊖ Excêntrico, disperso

#### Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Resista ao impulso de compartilhar cada nova ideia que lhe ocorrer; em vez disso, faça uma pausa e anote-a. Ao final das reuniões, reserve um tempo para resumir seus principais resultados, itens de ação e responsabilidades. Pergunte aos outros se eles receberam a mesma mensagem que você pretendia expressar e concilie quaisquer diferenças antes de concluir.
- ⊕ Comece prestando atenção ao modo como os outros respondem quando você compartilha ideias. Pode ser que os outros vejam seu estilo de comunicação como um tanto desorganizado e não convencional. Procure identificar sinais de que as pessoas não estão acompanhando sua apresentação e não deixe de pedir seus comentários. Isto o ajudará a avaliar as reações do público e a refinar sua comunicação.
- ⊕ Continue a ser uma fonte de recursos para as formas mais "criativas" de pensar e solucionar problemas. Leve o tempo necessário para pensar bem como você vai apresentar suas ideias, para que os outros se disponham a considerá-las. A equipe precisa que suas visões estratégicas e sua capacidade de pensamento de longo prazo sejam apresentadas de maneira adequada para eles.

## SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

### 8 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

7

##### 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

- ⊕ Deixe de ser tão crítico sobre seu desempenho e o dos outros para evitar ser visto como negativo e facilmente irritável. Reconhecer os pontos fortes dos outros antes de apontar os problemas ajudará você a parecer mais positivo e construtivo. Quando sentir-se irritado, faça uma pausa e tente relaxar antes de responder a algo que o incomoda.
- ⊕ Tente encontrar maneiras construtivas de lidar com o estresse para evitar reações exageradas e possivelmente perturbar seus colegas. Faça uma lista dos rituais que você pode acrescentar à sua rotina (por exemplo, exercícios cardiovasculares, meditação, alternativas criativas). Quando algo ou alguém o perturbar, não reaja; só aja depois de ter se acalmado, o que pode levar um tempo. Convide um colega de confiança para discutir as questões mais irritantes com você.
- ⊕ Continue a solicitar e ouvir comentários sobre seu desempenho. Sua preocupação com os comentários e seu desejo de melhorar são importantes ativos de carreira. Continue também a trabalhar com paixão, intensidade e senso de urgência, porque isto envia aos outros um sinal importante sobre o seu comprometimento com a organização. Elabore um Plano de Desenvolvimento Individual para ajudá-lo a se concentrar em seu progresso e manter um registro dele.



## SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

8

### 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

18

##### 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

- ⊕ Embora as pessoas geralmente apreciem seu estilo de comunicação honesto, sincero e sem rodeios, ser direto demais pode trazer consequências inesperadas para as relações profissionais. Antes de dar a alguém uma opinião explícita, pergunte a si mesmo se a pessoa está disposta a ouvi-la, levando em conta o fato de que muito poucas realmente estão, e então comporte-se de acordo.
- ⊕ Algumas pessoas não respondem bem a um estilo de comunicação honesto e direto; embora alguns possam achar sua franqueza revigorante, outros podem se sentir questionados e perturbados. Identifique qual estilo funciona melhor com quais colegas observando suas reações não verbais. Peça a um colega de sua confiança para comentar seu estilo de interação e ajuste-o conforme o caso.
- ⊕ Continue a expressar-se e a confrontar as questões que precisam ser discutidas. Se questionar as opiniões das outras pessoas, certifique-se de reconhecer as partes válidas da posição delas antes de dar a sua opinião. Sua disposição para confrontar o mau desempenho é um importante atributo de liderança, mas é importante enfrentar os problemas de uma maneira amigável e respeitosa. Ao delegar, construa sua frase da seguinte maneira: "Você se importaria de fazer...?".



## SEÇÃO 1: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

8

### BOA CONVIVÊNCIA *(Continuação)*

Ser cooperativo, agradável e gratificante no trato diário

---

#### ALTRUÍSMO

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

31

#### 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

- ⊕ Quando os outros pedirem conselhos ou sugestões a você, não presuma automaticamente que eles sejam carentes ou dependentes. Evite exigir que as pessoas resolvam os próprios problemas se sua orientação como mentor puder ajudá-las a resolver problemas mais amplos ou a desenvolver habilidades benéficas. Tente não criar uma cultura de autossuficiência total, porque isto vai prejudicar o trabalho e a colaboração em equipe.
- ⊕ Reserve algum tempo para pensar sobre as necessidades de desenvolvimento de sua equipe. Faça uma lista das principais áreas de desenvolvimento de seus subordinados diretos e então incentive-os a planejar ações específicas para melhorar seu desempenho. Pergunte à sua equipe em que situações eles precisam mais de seu envolvimento e tome as medidas necessárias para atendê-los.
- ⊕ Continue a encorajar as pessoas a praticar a autoconfiança e a responsabilidade pessoal, porque isto ajuda a promover um sentimento de empoderamento. Ao mesmo tempo, certifique-se de todos saibam que você está pronto para dar uma mão quando houver necessidade. Assim, você pode criar uma cultura de responsabilidade e autoconfiança e ao mesmo tempo manter um ambiente solidário e colaborativo.

## SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

### 4 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

20

#### Pontuações Mais Baixas

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

#### Pontuações Mais Altas

- ⊕ Destemido e corajoso
- ⊖ Excessivamente autoconfiante e arbitrário

#### Dicas de Desenvolvimento

- ⊛ Deixe de acreditar que a qualidade de seu trabalho falará por si mesma e que o chefe vai notá-la. Embora você possa achar desagradável se vangloriar, aqueles que se autopromovem tendem a ser notados. Demonstre suas principais competências de uma maneira autêntica e confortável. Trabalhe com um coach ou mentor para determinar a melhor maneira de fazê-lo. Um pouco mais de autopromoção terá um efeito considerável.
- ⊕ Comece a pensar em como demonstrar seu valor para as pessoas em posições importantes que podem não conhecê-lo bem. A divulgação de suas realizações pode não vir naturalmente. Como alternativa, quando você descobrir uma fonte de recursos da qual outros possam se beneficiar (um artigo ou blog interessante, por exemplo), ajude-os a acessá-la. As pessoas vão começar a vê-lo como dedicado a apoiar o crescimento da organização e disposto a promover diferentes formas de pensar.
- ⊕ Sua modéstia, disposição em pedir conselhos aos outros, abertura para ouvir feedbacks, capacidade de admitir e aprender com seus erros são importantes ativos de carreira. As pessoas apreciam a maneira como você solicita e ouve feedbacks; você parece não se levar muito a sério e não sente necessidade de afirmar sua autoridade.



## SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

### 4 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.

79

#### Pontuações Mais Baixas

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

#### Pontuações Mais Altas

- ⊕ Divertido e dramático
- ⊖ Facilmente distraído

#### Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Esteja ciente de que nem sempre você precisa ser o centro das atenções, mesmo que outros o achem espirituoso e encantador. Monitore a quantidade de tempo de autopromoção que você está consumindo. Periodicamente, procure ouvir a opinião de colegas de sua confiança para avaliar até que ponto você está sendo eficiente no uso de suas habilidades sociais para o crescimento e desenvolvimento do negócio, ao invés de buscar objetivos pessoais. Durante as reuniões com a equipe, não se esqueça de incluir todos na conversa.
- ⊖ Comece a dar aos outros mais oportunidades para demonstrar liderança. Você tem capacidade para liderar pessoalmente as interações do grupo, mas será mais eficaz e influente quando todos os membros de sua equipe forem vistos como capazes de assumir a liderança. Na próxima vez que surgir um desafio, avalie se um membro da equipe se beneficiaria ainda mais se fosse o responsável pelo projeto. Delegue estas responsabilidades conforme o caso.
- ⊕ Os outros tendem a considerar sua energia e habilidade social como uma fonte que os alivia da monotonia diária do trabalho e dá a eles esperança no futuro. Você tende a animar o ambiente de trabalho e contribuir para estimular o envolvimento do pessoal. Continue a usar seu entusiasmo e carisma para se relacionar com os outros na organização e para divulgar suas realizações e conquistas profissionais.



## SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

### 4 DESTACAR-SE (Continuação)

Tornar suas contribuições perceptíveis para os outros

---

#### RECONHECIMENTO

O desejo de receber atenção, aprovação e elogios

43

##### 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

- ⊕ Não presuma que os outros compartilhem sua opinião de que um trabalho bem feito e bons resultados falam por si mesmos. Alguns membros de sua equipe podem querer e precisar de reconhecimento público e uma liderança eficaz dá os elogios e reconhecimentos necessários para que eles continuem acompanhando a equipe. Também é um erro supor que os chefes sempre percebem o bom desempenho; às vezes a publicidade vale a pena.
- ⊕ É importante garantir que sua equipe receba a visibilidade que merece quando realiza algo que contribui significativamente para com a empresa. Você não deve comemorar conquistas triviais, mas deve pensar em maneiras de fazer com que outras partes da organização tomem conhecimento do valor que sua equipe cria.
- ⊕ Continue apoiando sua equipe enquanto divide o crédito com os demais. Sua equipe vai apreciar a forma imparcial pela qual você recompensa o bom trabalho e sua disposição em apoiá-los sem chamar a atenção para si mesmo. Mantenha-se atento às formas pelas quais você e sua equipe possam contribuir para os principais resultados de negócio, sem insistir para que todas as contribuições sejam reconhecidas publicamente.

## SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

### 5 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

9

##### 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 agir como se cada decisão no trabalho requeresse uma solução democrática. Os outros apreciam seu estilo de tomada de decisões baseado no consenso, mas ele pode não funcionar bem em cenários urgentes. Embora isso ajude quando os outros concordam com suas decisões, nem sempre você deve priorizar a aprovação e o apoio dos outros; às vezes você precisa decidir e então seguir em frente.
- ⊕ Comece a posicionar-se mais como um líder que assume a responsabilidade. Embora as pessoas apreciem seu estilo calmo e despreocupado, elas também tendem a ouvir aqueles que "lideram a partir da linha de frente." Pense nas coisas que você faria se estivesse no comando e ninguém precisasse concordar e então comece a defender estas mudanças. Isto vai enviar sinais que correspondem às expectativas de liderança não diretamente expressadas pelas pessoas com quem você trabalha.
- ⊕ Continue tentando obter consenso antes de avançar em decisões importantes – porque as pessoas gostam de ser consultadas sobre as decisões com as quais terão que conviver. Além disso, muitos vão apreciar seu estilo de liderança paciente e despreocupado e sua propensão a deixá-los encontrar seu próprio caminho – um estilo que é particularmente atraente para as pessoas criativas e/ou que têm conhecimentos profundos.

## SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

### 5 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

69

#### Pontuações Mais Baixas

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

#### Pontuações Mais Altas

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

#### Dicas de Desenvolvimento

- ⊕\* Você parece ser uma pessoa que mantém suas emoções firmemente sob controle. Certifique-se de que seu estilo emocionalmente controlado não interfira com sua capacidade de influenciar e inspirar. Seu comportamento frio e distante pode não dar aos outros a indicação implícita de que eles precisam para ajudá-los a entender suas prioridades e a intensidade de seu comprometimento com a tarefa em questão.
- ⊕ Como você parece ser tão calmo e controlado em situações difíceis, outros podem se perguntar se você se preocupa de fato com os problemas. Ao discutir temas sobre os quais você tenha opiniões formadas, esforce-se para perceber como você expressa entusiasmo e energia. Peça a ajuda de um colega de confiança para saber se seu público entendeu como você se sentia sobre o tema.
- ⊕ Continue a ser um exemplo de como permanecer paciente e calmo no trabalho, especialmente quando os outros estão estressados. As pessoas apreciam a forma pela qual você consegue se recuperar de contratempos e fracassos, ao mesmo tempo em que permanece calmo e mantém o drama sob controle. Sua estabilidade sob pressão deve permitir que você exerça uma influência positiva sobre os outros durante tempos difíceis ou estressantes.



## SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

### 5 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

27

#### 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

- ⊕ Pare de tomar decisões sem um planejamento cuidadoso baseado em informações apropriadas e em uma análise das implicações financeiras posteriores. Quando os outros questionarem suas sugestões, tente entender seu ponto de vista antes de reagir. Sua determinação e disposição para agir rapidamente provavelmente vai economizar o tempo da empresa em curto prazo, mas deixar de pensar nas possíveis consequências pode causar ineficiências em longo prazo.
- ⊕ Preste atenção ao modo pelo qual você toma decisões: Que tipos de oportunidade chamam sua atenção, que fatores você leva em consideração, com que rapidez você se move e como você avalia os riscos e as ameaças? Encontre um colega de sua confiança que possa ajudá-lo a avaliar os custos dos erros e os benefícios das decisões corretas de forma mais estruturada e analítica. Quanto mais importante for a decisão, mais você deve consultar os outros para validar suas escolhas.
- ⊕ Sua disposição para se arriscar em novos projetos, experimentar novos métodos e confiar tarefas difíceis às pessoas envia uma mensagem importante sobre abertura à inovação. Quando questionado, esteja preparado para responder a perguntas difíceis e defender suas decisões com argumentos lógicos e informações de apoio. Isto terá um efeito considerável em termos da influência que você exerce sobre os outros e confirmará sua reputação de ser alguém que toma decisões racionais e estratégicas.

## SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

### 6 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

32

##### 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

- ⊕ Não subestime a importância da socialização no trabalho. Relacionamentos são um veículo poderoso através do qual o trabalho é realizado. No trabalho, tente não enviar sinais que não quer ser interrompido. Pela manhã, não prossiga diretamente para suas atividades de trabalho sem antes cumprimentar seus colegas. Você não deve ser visto como uma pessoa excessivamente reservada.
- ⊕ Comece a pensar em como ampliar sua rede de relacionamentos estratégicos. Identifique as pessoas da empresa com quem você tenha interesses em comum e que possam aconselhá-lo sobre como ser mais bem-sucedido. Marque reuniões ou telefonemas para aprender com elas e mantenha estes relacionamentos de maneira proativa. Ajude seus subordinados diretos e membros da equipe a ampliar suas redes de contatos, incluindo-os sempre que possível.
- ⊕ No escritório, você provavelmente é visto como alguém que está disposto a ouvir com simpatia quando as pessoas querem discutir questões de negócios. Você parece ouvir atentamente, mas também pode oferecer opiniões pessoais em momentos oportunos. Você deve continuar a ser uma fonte de recursos e um bom ouvinte para seus colegas quando eles precisarem de conselhos.



## SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

6

### 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

66

#### Pontuações Mais Baixas

- ⊕ Delicado e atencioso
- ⊖ Extremamente sensível

#### Pontuações Mais Altas

- ⊕ Severo e resiliente
- ⊖ Isolado e não comunicativo

#### Dicas de Desenvolvimento

- ⊕ Você parece ser uma pessoa delicada; como tal, você normalmente toma cuidado para não ofender ou insultar os outros deliberadamente. No entanto, pessoas delicadas frequentemente tendem a evitar conflitos. Tome cuidado para não parecer evitar conversas difíceis com pessoas cujas questões de desempenho precisem ser discutidas.
- ⊕ Se estiver no comando, você vai precisar responsabilizar os outros pelo seu desempenho; você também precisará confrontá-los se eles não estiverem à altura das expectativas. Se não questionar os funcionários com desempenho mais fraco, você pode passar a ideia de favoritismo e aqueles de alto desempenho podem ficar aborrecidos.
- ⊕ Você parece ter as habilidades de empatia necessárias para se relacionar com os outros de forma prática, orientada para metas. Sua capacidade de equilibrar questões profissionais e pessoais deve ajudá-lo a encontrar um terreno comum e identificar resultados de negócios mutuamente benéficos. É importante continuar a estar atento e preocupado com as alterações no nível do moral da equipe.



## SEÇÃO 2: EMERGÊNCIA DA LIDERANÇA

6

### DESENVOLVER RELACIONAMENTOS *(Continuação)*

Criar redes de contatos e relacionamentos estratégicos

---

#### AFILIAÇÃO

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

31

#### 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 interagir exclusivamente com seu pequeno círculo de colegas favoritos. É importante fazer um bom trabalho, mas também é importante que os outros saibam o quanto você pode oferecer à empresa como um todo. Deixe de se concentrar no trabalho até o ponto de você correr o risco de ser excluído dos canais de comunicação normais e informais, através dos quais circulam tantas informações importantes.
- ⊕ Comece a planejar a formação de mais alianças com uma variedade mais ampla de pessoas, interagindo com elas com mais frequência. Faça uma lista das pessoas que você gostaria de conhecer melhor, informe-se sobre os desafios que elas enfrentam no trabalho e então compartilhe suas ideias e opiniões com elas em um esforço para resolver problemas mútuos. Isto vai aumentar sua reputação de ser alguém que soluciona problemas de maneira colaborativa.
- ⊕ Sua capacidade de se concentrar, trabalhar de forma independente e concluir projetos sem precisar de reuniões, comentários e outros tipos de apoio social envia aos outros uma mensagem útil que vai dar bons resultados para você. Continue aproveitando sua capacidade de se concentrar na tarefa e trabalhar sozinho com o mínimo de drama e distração. Você pode ser um modelo de competência silenciosa.



## SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

### 9 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

9

#### 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

- ⊕ Deixe de esperar que outros encontrem oportunidades para a sua equipe e deem direcionamento a ela. Lembre-se da velha regra: "é mais fácil obter perdão do que permissão". Quando você vê um problema que pode ser corrigido, ou uma melhoria que deve ser feita, não espere por um consenso para desenvolver uma estratégia para a questão. Aja e mantenha seu gerente informado.
- ⊕ Comece a procurar oportunidades para tomar a iniciativa em relação a projetos. Encontre problemas que precisem ser corrigidos, projetos que precisem de pessoal, oportunidades que precisem ser exploradas, e envolva-se neles. Certifique-se de manter seu chefe especialmente informado – seu comportamento relativo à comunicação será importante na medida em que você começar a assumir projetos mais desafiadores na empresa.
- ⊕ Você naturalmente prefere definir metas realistas e tangíveis. Definir metas realistas é uma boa maneira de poupar sua equipe de estresse e pressão desnecessários e permitir que eles desenvolvam um senso de domínio e competência. Porém, existe o risco de que você seja visto como alguém que busca apenas as vitórias fáceis. Um dos objetivos da liderança é ajudar as pessoas a alcançar aquilo que de outra forma estaria fora de seu alcance.

## SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

### 9 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

14

#### 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

- ⊕ Tente transmitir uma liderança clara e direta sobre as questões-chave, ao mesmo tempo em que deixa espaço para a contribuição dos outros. Tente equilibrar as orientações dadas com a colaboração, perguntando aos membros de sua equipe o que eles precisam de você – decisões, orientação, sugestões – que você não esteja fornecendo atualmente. Não deixe que outros tomem decisões de negócio importantes em seu lugar e assuma a responsabilidade pelos resultados.
- ⊕ Certifique-se de transmitir uma liderança clara sobre as principais questões de negócio. Ser um líder eficaz exige a comunicação de um ponto de vista e de uma estratégia reconhecíveis para resolver problemas críticos. Para começar, examine os principais resultados pelos quais você terá de prestar contas. Esclareça sua perspectiva e certifique-se de que sua equipe e outras partes interessadas relevantes saibam qual é sua posição.
- ⊕ Para ser um bom líder, primeiro é preciso ser um bom seguidor. Sua disposição para trabalhar em equipe e compartilhar o controle da tomada das decisões relativas aos objetivos de negócio da equipe envia um forte sinal de que você está disposto a subordinar seus interesses pessoais ao bem maior.

## SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

### 9 LIDERANÇA DO NEGÓCIO *(Continuação)*

Attingir resultados de negócio essenciais para a empresa

#### COMERCIAL

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

27

#### 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

- ⊕ Tome cuidado para não minimizar a importância da geração de receita e as considerações sobre os resultados financeiros. Embora você não tenda a medir o sucesso em termos econômicos, a organização ainda espera que você seja financeiramente esclarecido e expresse os resultados de negócio em termos monetários. Mesmo que questões como o envolvimento do pessoal sejam cruciais, os resultados financeiros são a medida final do desempenho.
- ⊕ Certifique-se de avaliar o sucesso do negócio em termos que incluam os resultados financeiros, bem como o envolvimento da equipe, seu moral e outros fatores psicológicos. Comece também a usar as consequências financeiras para avaliar as escolhas, decisões e ações pretendidas. Discuta com seus colegas as tendências que possam exercer um impacto financeiro sobre sua empresa.
- ⊕ Continue a discutir a importância de outros indicadores de sucesso além dos resultados financeiros – como o engajamento do pessoal, por exemplo. Embora os resultados financeiros sejam a medida final do sucesso da organização, nem todos os resultados importantes da empresa podem ser avaliados em termos financeiros. É útil encontrar formas de ampliar a perspectiva das pessoas que possam estar estreitamente concentradas em resultados financeiros.

## SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

### 2 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

87

##### 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

- ⊕ Até mesmo os melhores planos às vezes precisam ser modificados. Planos, regras e parâmetros de processo são diretrizes essenciais, mas às vezes algumas exceções devem ser consideradas, especialmente se as circunstâncias mudarem inesperadamente. Quando o inevitável caso especial ocorrer, esteja preparado para ser mais flexível.
- ⊕ Será útil revisar seu plano de recursos periodicamente, para ver se alguns ajustes são necessários. Então, comprometa-se a rever seu plano de recursos uma vez por trimestre. Pergunte à sua equipe como o plano atual está indo. Ao se reunir com a equipe, esteja preparado para perceber que o plano de recursos pode precisar de algum realinhamento.
- ⊕ Sua capacidade de planejar o gerenciamento de recursos, sua disposição para ater-se ao plano e a maneira ordenada pela qual você consome seus recursos são importantes atributos de carreira. Os outros vão apreciar a maneira previsível e disciplinada pela qual você conduz os negócios, conserva recursos e mantém sua equipe organizada e concentrada na tarefa.

## SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

### 2 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

98

#### 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

- ⊕ Antes de tomar decisões importantes sobre recursos, certifique-se de considerar as consequências. Sua capacidade de vender suas ideias deve ajudá-lo a obter recursos materiais (e humanos) essenciais, mas sua confiança pode levá-lo a exigir demais de sua equipe e a assumir riscos excessivos. Evite tomar decisões importantes sem consultar sua equipe, para certificar-se de que eles estejam tranquilos a respeito do nível de risco envolvido.
- ⊖ Seja transparente na forma pela qual você comunica suas necessidades de recursos. Embora seu charme e carisma ajudem a construir relacionamentos rapidamente, o sucesso na carreira depende de relacionamentos de longo prazo e estes dependem de confiança e responsabilidade na prestação de contas. Se os outros não conseguirem entender a lógica por trás de suas manobras rápidas e solicitações repentinas de recursos, eles podem começar a questionar suas intenções.
- ⊕ Você parece ser perceptivo e perspicaz sobre as pessoas e seus motivos e deve fazer amigos facilmente. Use suas habilidades sociais para estabelecer as relações necessárias para obter acesso a recursos críticos. Tome cuidado especial para garantir que estas relações sejam mutuamente benéficas e que você seja visto como alguém que sabe retribuir um favor.

## SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

### 2 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS (Continuação)

Assegurar, otimizar e utilizar os principais ativos

#### CIENTÍFICO

Mede o interesse em conhecimentos, pesquisa, tecnologia e dados

32

#### 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

- ⊕ Você parece preferir tomar decisões com base na sua experiência com situações semelhantes. Você também parece preferir tomar decisões com o mínimo de contribuição de seus colegas. No entanto, isto pode trazer resultados insatisfatórios. Evite confiar na sua experiência para tomar decisões importantes; converse com os outros para obter uma perspectiva diferente do problema.
- ⊕ Para melhorar seu processo de tomada de decisão, certifique-se de levar o tempo necessário e não tomar decisões apressadas. Além disso, reserve um tempo para analisar todos os dados eventualmente disponíveis para fundamentar cada decisão. E finalmente, reveja suas decisões passadas de vez em quando para ver se alguma delas teve maus resultados e se existem tendências ou padrões consistentes associados a estas escolhas.
- ⊕ Você parece capaz de tomar decisões intuitivas rapidamente com base em sua experiência do negócio. Isto vai permitir que você aproveite oportunidades de negócios inesperadas, mas importantes. Você também parece capaz de tomar decisões e então seguir em frente, sem tentar corrigir a si mesmo. Seus colegas vão apreciar a maneira pela qual suas decisões ágeis aceleram o progresso.

## SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

### 7 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

18

##### 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

- ⊕ Deixe de pensar que todos se sentem tão à vontade com um estilo de comunicação direta quanto você. Algumas pessoas talentosas são bastante sensíveis; obter o melhor delas requer tato, diplomacia e compreensão. De modo geral todos são únicos; os líderes inteligentes reconhecem isso e tentam adaptar seu estilo de comunicação conforme necessário.
- ⊕ Aprenda a dar valor aos benefícios da diplomacia. Embora você possa preferir se comunicar de forma franca, algumas pessoas vão achá-lo abrupto e áspero. Para inspirar os outros a melhorar, enfatize seus aspectos positivos antes de abordar suas necessidades de desenvolvimento. Comece cada conversa de avaliação elogiando algum aspecto do desempenho da pessoa para melhorar sua receptividade ao feedback seguinte.
- ⊕ Continue a confrontar o mau desempenho, a responsabilizar as pessoas e dar-lhes feedback tempestivos e explícitos. As pessoas apreciam sua transparência e gostam de saber como você se posiciona sobre as questões. Sua disposição para confrontar os problemas e debater ideias com sinceridade ajuda sua equipe a abordar as questões antes que elas atinjam um ponto crítico.

## SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

### 7 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

69

#### 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

- ⊕ Pare para considerar se sua tendência a permanecer controlado em situações difíceis é interpretada como falta de senso de urgência. Quando os membros de sua equipe ficam aborrecidos e procuram seu apoio, sua calma ajuda a evitar a intensificação. Porém, não se esqueça de dar apoio emocional de maneira profissional, mas autêntica.
- ⊕ Quando necessário, comece a demonstrar um pouco mais de vulnerabilidade em suas interações com subordinados diretos e partes interessadas. Como você tende a permanecer calmo e controlado sob pressão, os outros podem interpretá-lo como excessivamente estoico ou não afetado pelos problemas. Ao discutir questões extremamente delicadas com sua organização ou equipe, monitore a energia e a intensidade de suas comunicações. Peça a opinião de um colega de sua confiança para avaliar se suas mensagens transmitem o nível de emoção que você pretende.
- ⊕ Como você é capaz de permanecer emocionalmente estável e equilibrado sob pressão intensa, você será visto como um líder confiável em épocas de mudanças e incertezas. Continue a ser um modelo de equilíbrio, pensamento claro e emoção controlada durante os momentos de estresse; nestes momentos é que sua equipe mais vai precisar de seu apoio.



## SEÇÃO 3: EFICÁCIA DA LIDERANÇA

### 7 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.

87

#### 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

- ⊕ Abandone o impulso de concentrar-se apenas nos aspectos negativos quando estiver sob pressão. Se você tender a ver o pior cenário possível, aqueles ao seu redor começarão a ter medo de correr riscos ou de admitir um erro honesto. Este padrão pode desmotivar sua equipe e frustrar sua capacidade de construir relacionamentos de confiança. Faça um esforço para elogiar proativamente 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, especialmente quando estiver sob pressão. Sua natureza cética significa que é mais provável que você aponte o que pode dar errado, em vez daquilo que pode dar certo. 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 judiciosa lhe dá uma visão única de muitas situações. No entanto, esta tendência pode fazer com que os outros o vejam como negativo, cínico e desconfiado. 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