



# COACHING

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PARA O  
AUTOCONHECIMENTO ESTRATÉGICO

---

**Relatório para:** Sam Poole

**ID:** UH634244

**Data:** 01/04/2020



# Introdução

---

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

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



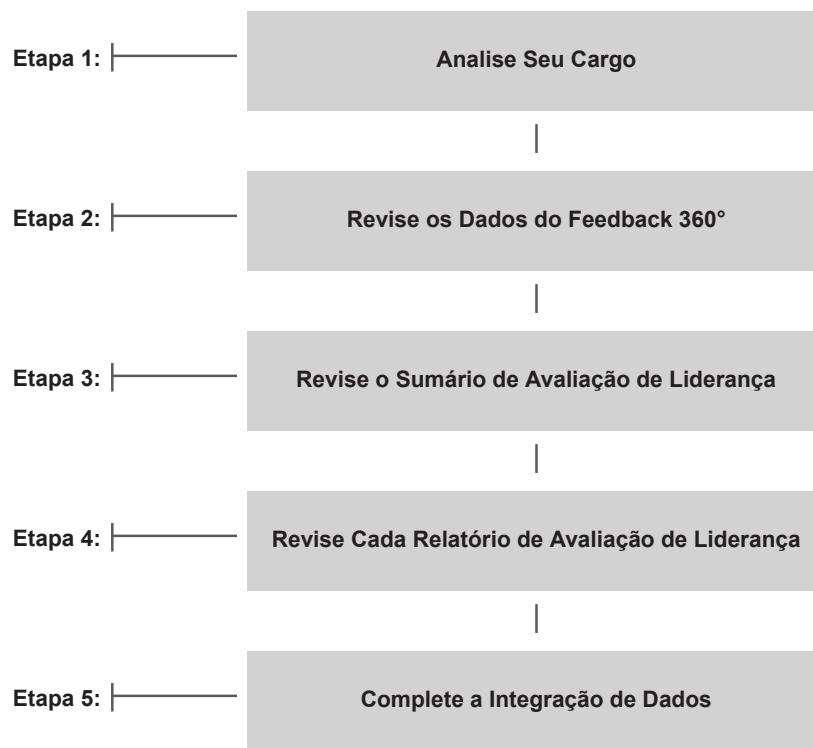


# Checklist do Processo

---

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

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



# Modelo Geral

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



# Desempenho no Cargo

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



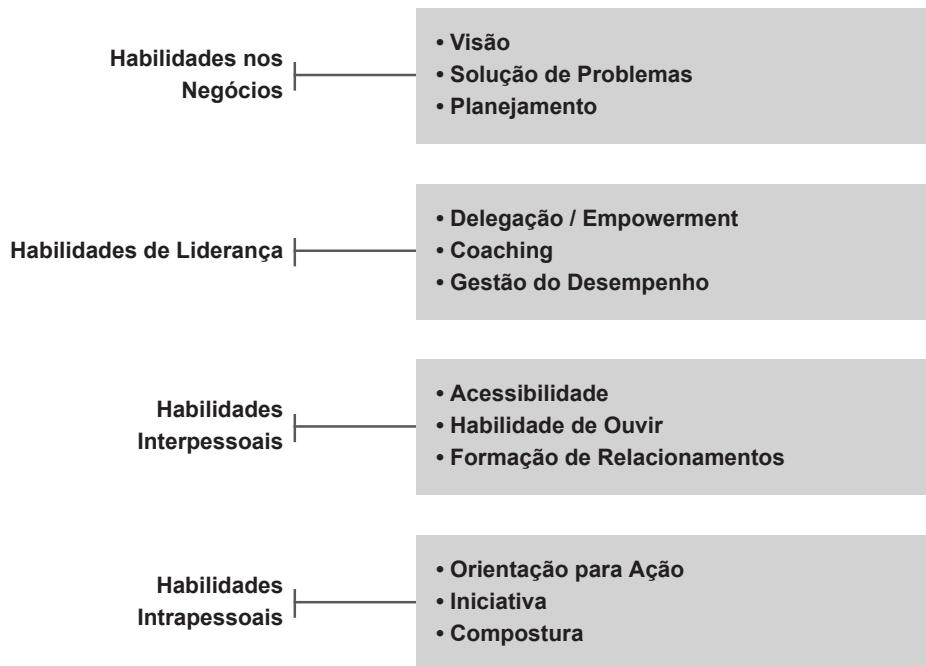
# Domínios de Competências

---

Domínios de Competências são agrupamentos de competências que tendem a estar juntas. Eles são mensurados usando exemplos de comportamento no trabalho obtidos por meio de feedback. Isso pode ser feito sistematicamente usando um processo de Avaliação 360° ou, simplesmente, pedindo feedback das pessoas que melhor conhecem o seu trabalho. Quatro domínios são suficientes para abranger a maioria das competências que normalmente ocorrem nas organizações. Habilidades nos Negócios incluem as competências que podem ser desenvolvidas por sua própria conta e, geralmente, são de natureza mais cognitiva. Habilidades de Liderança incluem competências usadas para gerenciar os outros. Habilidades Interpessoais abrangem competências usadas para se relacionar bem com os outros. Finalmente, Habilidades Intrapessoais referem-se a competências consideradas o núcleo central de como se aborda qualquer tarefa.

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

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



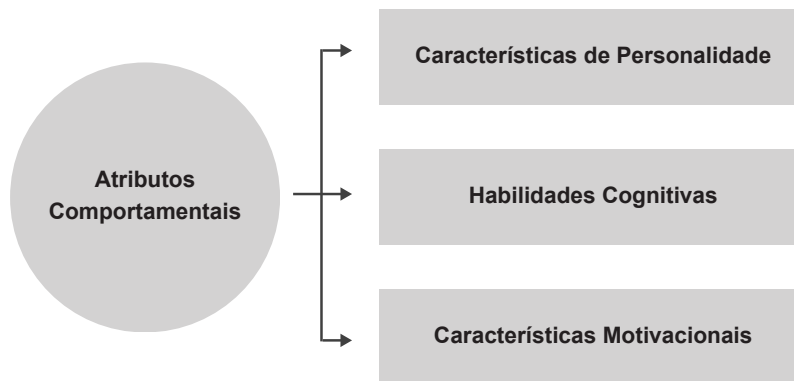


# Atributos Comportamentais

---

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

## POR QUE NÓS FAZEMOS O QUE NÓS FAZEMOS -- MENSURADO POR INVENTÁRIOS DE AVALIAÇÃO





# Aplicando o Modelo

---

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

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

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

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





# Etapa 1 - Analise Seu Cargo

---

O primeiro passo na criação do seu plano de desenvolvimento é identificar os requisitos-chave responsáveis por um desempenho de sucesso em seu cargo. Pense por alguns minutos nos requisitos realmente importantes para o sucesso. Você pode perguntar ao seu gestor só para ter certeza de que você entende bem quais são os requisitos que o levarão ao sucesso. No espaço abaixo, anote as competências que são críticas para o sucesso, agrupando-as de acordo com os Domínios de Competências. Em seguida, descreva com suas próprias palavras quais são os requisitos mais importantes para o cargo em cada domínio.

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





# Etapa 2 - Revise os Dados do Feedback 360°

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

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

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





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

---

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

## PONTOS FORTES DO DESEMPENHO

### Impacto Pessoal

Você é ativo, trabalhador, competitivo e ávido para se destacar. Gosta de posições de liderança e aprecia estar no comando. Você se dispõe a tomar iniciativa em um grupo e, com as habilidades interpessoais apropriadas, será capaz de assumir papéis de liderança em projetos grupais. Essas tendências são particularmente importantes em cargos que requeiram dirigir outros, persuasão e trabalho sem supervisão. Os outros o veem como uma pessoa cheia de energia, falante e socialmente ativa. Você se relaciona bem com o público e cria uma impressão forte e até marcante nas pessoas. Parece bem adaptado ao trabalho envolvendo interação com estranhos, no qual é necessário lidar constantemente com desconhecidos de uma maneira positiva, por exemplo, nas áreas de vendas, treinamento, marketing e serviço ao cliente.

### Habilidade Interpessoal

Você é extremamente diplomático, amigável, charmoso e sensível às necessidades e sentimentos dos outros. É capaz de formar e manter relacionamentos de amizade. Preocupa-se com o moral do seu grupo e é um bom membro de equipe. Valoriza encorajar, proteger e ajudar os outros. Essas características facilitam o desempenho de cargos que requeiram cuidar de pessoas, atendimento a clientes e o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. Você é tipicamente planejador, autocontrolado, cuidadoso, consciencioso e bom com detalhes. Você é um bom cidadão corporativo, consistente e trabalhador (isto é, uma pessoa confiável com quem se pode contar). É preocupado com as regras, procedimentos, clareza nas tarefas e espera que os projetos sejam bem executados e dentro do prazo. Você valoriza prestar um serviço de alta qualidade e atender a elevados padrões de desempenho. Isso é particularmente importante em cargos que requeiram precisão, correção e atenção aos detalhes.

### Estilo de Vida e Trabalho

Você é estável e equilibrado, tem uma atitude positiva e, geralmente, está de bom humor; pode lidar facilmente com as pressões do cargo e pesadas cargas de trabalho e raramente se irrita. Os colegas de trabalho e membros de sua equipe gostam de sua estabilidade; isso é especialmente importante para cargos ou tarefas onde haja muita urgência, estresse e/ou risco potencial e onde seja necessário manter as emoções sob controle. Em períodos de estresse, seus colegas podem contar com sua calma, equilíbrio e entusiasmo. Você é uma pessoa de mente aberta, curiosa e imaginativa. Compreende o cenário macro, analisa as situações rapidamente, tem ideias para resolver os problemas e sente-se à vontade com trabalhos não estruturados que englobam "design", invenção ou mudança. É receptivo a novas ideias e valoriza encontrar melhores formas de fazer as coisas. Isso é particularmente importante em cargos que requeiram criatividade, solução de problemas, planejamento estratégico e liderança. Você é brilhante, culto e atualizado com relação aos temas atuais e à tecnologia. Também parece autodisciplinado, orientado para realização, produtivo e costuma persistir em suas tarefas até o fim. Você valoriza treinamento para si e para os outros, busca oportunidades para crescer e se desenvolver e procura aplicar o conhecimento relevante mais atualizado em seu ambiente de trabalho. Essas características são importantes para a maioria dos cargos.



# VALORES E MOTIVAÇÕES

---

## **Motivação de Realização**

Embora seja sério sobre o trabalho, você também gosta de entreter os outros, gosta de variedade em sua vida e sabe como se divertir. Você é entusiasticamente interessado em progredir em sua carreira, se auto-avalia em termos de suas realizações, odeia desperdiçar tempo e deseja causar impacto sobre sua organização e sua profissão. Embora aprecie comentários positivos sobre seu desempenho, você reluta em se engajar em autopromoção e prefere esperar que os outros notem suas realizações.

## **Interesses Sociais**

Você gosta de desenvolver novos relacionamentos, de trabalhar como parte de uma equipe e pode não gostar de trabalhar sozinho. Gosta do processo de networking inteiro, incluindo iniciar relacionamentos, comunicar-se com os outros e rever velhos conhecidos. Você gosta de ajudar e desenvolver os outros, especialmente aqueles que precisam de mais apoio. Você ajuda os outros porque acredita ser a coisa certa a fazer. Também acredita ser importante prestar atenção ao moral do grupo, comunicar-se regularmente com seu pessoal, pedir-lhe seu feedback, encorajar e apoiar seus esforços. Você parece preferir equilibrar entre mudança e diversidade por um lado, e estabilidade e uniformidade por outro. Você não é nem liberal nem conservador em seu estilo gerencial; parece ter uma preferência natural pela moderação e conciliação. Você valoriza as lições do passado mas se dispõe a experimentar para o futuro.

## **Valores Empreendedores**

Você é altamente interessado em assuntos financeiros e em descobrir métodos para aumentar a lucratividade e os ganhos financeiros. Você está sempre alerta a oportunidades de negócios e investimentos, não comete muitos erros financeiros e não tem muita simpatia por aqueles que os cometem. Você parece não se preocupar com segurança de emprego e se arrisca para progredir em sua carreira. Não precisa de muita direção em seu trabalho e não se incomoda com mudanças inesperadas em suas responsabilidades no trabalho.

## **Estilo de Tomada de Decisão**

Você parece equilibrar bem os aspectos de forma e função na tomada de decisões. Deseja que os equipamentos tenham um bom aspecto, mas também que tenham um desempenho eficiente e confiável. Você entende que existe uma escolha entre estilo elegante e desempenho durável e usa isso para tomar decisões. Você parece gostar de resolver problemas, analisar situações e entender o que está acontecendo no mundo. Sente-se confortável com tecnologia e não gosta de tomar decisões sem ser capaz de examinar as informações subjacentes relevantes; sua preferência é por tomar decisões baseadas em dados ao invés de intuição.





# DESAFIOS

---

## **Reações aos Outros**

Você parece ser uma pessoa intensa e entusiasmada, mas alguém que, com o tempo, se frustra e se desaponta com o desempenho dos outros. Quando se frustra, você pode desistir de pessoas ou projetos. Os outros podem vê-lo como temperamental e difícil de se agradar. Você parece ser astuto em relação às pessoas e entendido em política, mas alerta e sensível a sinais de mau tratamento. Quando acredita que foi injustiçado, os outros podem percebê-lo como crítico e briguento. Você é uma pessoa cuidadosa que raramente comete erros. Ao mesmo tempo, contudo, pode ser cauteloso demais e, por consequência, parecer lento para agir ou tomar decisões e relutante em correr quaisquer riscos. Você é uma pessoa que pode enfrentar pressões sem fraquejar. Pelo fato de ser reservado, as pessoas podem achar que você não escuta, que é distante e indiferente aos outros. A menos que lhes diga, os outros raramente saberão quando você acha que algo está errado ou que poderia ser mais bem feito. Não obstante, você tem dúvidas sobre a competência dos outros, não gosta de ser pressionado e quando é incomodado pode procrastinar e parecer teimoso e difícil de se orientar.

## **Expectativas Pessoais sobre o Desempenho**

As pessoas podem vê-lo como educado, formal e pouco assertivo. Você parece franco, direto e de poucas palavras. Você parece um tanto hesitante para atrair a atenção sobre si mesmo. Você parece ser esperto, criativo e ter ideias pouco ortodoxas. Os outros notam que suas ideias são originais, incomuns e imprevisíveis. Essas tendências são importantes para a solução de problemas, mas com o passar do tempo, os outros poderão achar que suas ideias não são práticas, realistas ou factíveis.

## **Reações à Autoridade**

Você parece disposto a deixar os outros fazerem seu trabalho mas pode não dar o feedback que necessitam. Você parece independente e autoconfiante e pode se cansar rapidamente quando está trabalhando em grupo.



# DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

---

## Quando os Pontos Fortes se Tornam Fracos/Feedback de Desenvolvimento para Sam Poole

Em vista de sua perseverança e habilidade acima do normal para lidar com pressão, lembre-se de seus erros e enganos passados, a fim de aprender com eles e de perceber que os outros podem estar estressados quando você não está. Você é extremamente interessado em progresso de carreira. Esforce-se para permanecer atento sobre as oportunidades e para tornar esses interesses conhecidos. Lembre-se de não intimidar os membros mais jovens e menos experientes da equipe, de deixar os outros assumirem o comando e de ser paciente com pessoas menos motivadas pelo sucesso. Você é tão extrovertido e entusiasmado que precisa se lembrar de ouvir cuidadosamente o que os outros estão dizendo e não interrompê-los, especialmente quando estiver lidando com colegas mais jovens ou com clientes. Você também precisa garantir que compartilhe crédito com os outros pelos sucessos alcançados. Por ser uma pessoa que valoriza o bom relacionamento com os outros, você tende a evitar assumir posições impopulares. Lembre-se de tomar cuidado para não prometer mais do que pode cumprir, de confrontar os problemas rapidamente antes que se tornem inadministráveis e de deixar que os outros saibam qual é sua posição a respeito de tópicos específicos. Por ser tão consciencioso, você deve lembrar que não será capaz de fazer tudo sozinho e que será impossível fazer tudo com a mesma qualidade. Aprenda a delegar e priorizar seu trabalho e assegure-se de que você entenda a necessidade de ser flexível quando necessário -- por exemplo, você deve permitir que as pessoas o interrompam se for preciso. Embora seja imaginativo e visionário, você pode ficar entediado facilmente com tarefas rotineiras; lembre-se de se concentrar nas tarefas até sua conclusão. Você valoriza estar bem informado e procura oportunidades de treinamento proativamente. Considere que você pode se frustrar quando elas não estiverem disponíveis. Além do mais, por ser muito orientado à realização, você gosta de estabelecer suas próprias metas de desempenho.

## Lidando com Tendências de Descarrilamento

- Primeiro, lembre-se de seus pontos fortes -- quando você está em seus melhores dias, você é uma pessoa cheia de energia, ativa e interessante, que pode instilar intensidade e propósito numa organização. Se puder aprender a controlar sua tendência a se incomodar e se frustrar e a maneira pela qual expressa suas emoções, você será ainda mais útil para os outros.
- Segundo, certifique-se de que ouve atentamente o feedback das pessoas nas quais confia; isso será especialmente útil para permitir que você persista quando se desaponta com uma pessoa ou projeto e não comece a pensar em interromper sua participação.
- Terceiro, reconheça que você tende a se entusiasmar demais com pessoas e projetos. Foque sua atenção nessa tendência e aprenda a controlar seu entusiasmo inicial excessivo. Dessa maneira, você vai reduzir a probabilidade de se frustrar mais tarde.
- Quarto, ser excessivamente emocional pode mandar mensagens não pretendidas para sua equipe e afetar sua produtividade e desempenho.
- Finalmente, atenha-se a seus planos de desenvolvimento e esforce-se para atravessar os períodos difíceis quando se sentir desmotivado. Mude sua expectativa de: "eu sabia que isso não ia funcionar" para "as coisas estão indo bem, eu preciso determinar por quê e o que fazer a seguir para continuar progredindo". Quanto mais você persistir em resolver seus próprios problemas, mais desenvolverá uma reputação de pessoa estável e confiável.



# Sumário dos seus Resultados nos Relatórios do SHAL

Escala	%	INTERPRETAÇÃO DA ESCALA
<b>Inventário Hogan de Personalidade</b>		
Ajustamento	99	Refere-se à compostura, otimismo e humor estável.
Ambição	85	Refere-se a tomar iniciativa, ser competitivo e buscar papéis de liderança.
Sociabilidade	77	Refere-se a ser falante, hábil socialmente e divertido.
Sensibilidade Interpessoal	73	Refere-se a ser cordato, atencioso e habilidoso para manter relacionamentos.
Prudência	68	Refere-se a ser consciencioso, confiável e obediente às regras.
Inquisitivo	91	Refere-se a ser curioso, imaginativo, visionário e facilmente entediado.
Abordagem a Aprendizagem	74	Refere-se a gostar de educação formal e buscar ativamente meios para se atualizar sobre assuntos dos negócios e técnicos.
<b>Inventário de Motivos, Valores e Preferências</b>		
Reconhecimento	25	Desejo de ser conhecido, notado, visível e famoso.
Poder	86	Desejo de desafios, competição, conquistas e sucesso.
Hedonismo	98	Desejo de diversão, variedade, empolgação e prazer.
Altruísmo	95	Desejo de servir aos outros, de melhorar a sociedade e ajudar os menos afortunados.
Afiliação	94	Necessidade de contatos sociais frequentes e variados.
Tradição	41	Refere-se à moralidade, valores de família e devoção ao dever.
Segurança	35	Necessidade de ordem, estrutura e previsibilidade.
Comercial	79	Desejo de ganhar dinheiro, realizar lucros e encontrar oportunidades de negócios.
Estética	39	Interesse pela aparência, sensação, som e estilo dos produtos e pelo trabalho artístico.
Científico	80	Interesse por novas ideias, tecnologias, e uma abordagem racional e baseada em dados para resolver problemas.
<b>Inventário Hogan de Desafios</b>		
Temperamental	99	Refere-se a se entusiasmar exageradamente com pessoas e ideias e depois se desapontar com elas.
Cético	99	Significa ser criterioso socialmente, mas cínico e excessivamente sensível a críticas.
Cauteloso	85	Significa ser excessivamente preocupado em ser criticado.
Reservado	90	Refere-se a não se interessar pelos sentimentos dos outros ou não percebê-los.
Passivo Resistente	95	Diz respeito a ser independente, ignorar os pedidos dos outros e se aborrecer quando insistem.
Arrogante	40	Significa ter uma avaliação inflada sobre suas próprias competências e valor.
Ardiloso	47	Refere-se a ser charmoso, audacioso e interessado em atividades empolgantes.
Melodramático	36	Refere-se a ser dramático, simpático e interessado em ser o centro das atenções.
Imaginativo	91	Diz respeito a pensar e agir de formas interessantes e até mesmo excêntricas.
Perfeccionista	27	Refere-se a ser consciencioso, perfeccionista e difícil de se agradar.
Obsequioso	5	Refere-se a ser preocupado em agradar e relutante para agir com independência.



# Etapa 4 - Revise Cada Relatório de Avaliação de Liderança

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

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

Domínios	Relatório de Potencial	Relatório de Desafios	Relatório de Valores
NEGÓCIOS	Pontos Fortes:  Oportunidades:	Pontos Fortes:  Oportunidades:	Pontos Fortes:  Oportunidades:
LIDERANÇA	Pontos Fortes:  Oportunidades:	Pontos Fortes:  Oportunidades:	Pontos Fortes:  Oportunidades:
INTERPESSOAL	Pontos Fortes:  Oportunidades:	Pontos Fortes:  Oportunidades:	Pontos Fortes:  Oportunidades:
INTRAPESSOAL	Pontos Fortes:  Oportunidades:	Pontos Fortes:  Oportunidades:	Pontos Fortes:  Oportunidades:



## Etapa 5 - Complete a Integração de Dados

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

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







# Criando Seu Plano de Desenvolvimento

---

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

## **A abordagem da sua companhia**

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

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

## **Formulário de Plano de Desenvolvimento Individual**

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





# Apêndice A - Formulário de Plano de Desenvolvimento Individual

---

Objetivo	Ações para Desenvolvimento	Resultados		
		3 Meses	6 Meses	9 Meses