



Relatório de Desenvolvimento Darcy Costa



Performance

360

Conteúdo

Introdução.....	3
Principais pontos fortes (8 maiores).....	4
Possíveis áreas de desafio (8 menores).....	12
Definição de prioridades de desenvolvimento.....	15
20 áreas adicionais.....	17

Sobre este Relatório

Esse relatório é baseado no preenchimento do Wave® Desempenho 360, que explora o desempenho em várias áreas do trabalho.

Os resultados são baseados nas respostas de Darcy Costa (o avaliado) e na avaliação dos avaliadores sobre o desempenho do avaliado no trabalho. Para comparar o desempenho do(a) avaliado(a) nessas áreas com o de outros, as respostas foram comparadas com 25.254 avaliações de desempenho 360 aplicadas em um grupo internacional de profissionais e gerentes.

Uma vez que os resultados são baseados em uma avaliação de desempenho realizada pelo(a) Darcy Costa e os outros avaliadores, eles refletem a autopercepção do(a) avaliado(a) e a percepção dos avaliadores. Os resultados devem ser considerados somente como uma indicação do desempenho do(a) avaliado(a). Nossas extensas pesquisas têm demonstrado que essas classificações podem ser uma boa medida de desempenho no trabalho sob a perspectiva de diferentes stakeholders.

Deve-se lembrar que as informações contidas neste relatório são confidenciais e devem ser armazenadas em lugar seguro.

O relatório foi produzido utilizando os sistemas de software da Saville Assessment. Ele deriva dos resultados de uma avaliação preenchida pelo participante e reflete suas respostas.

Este relatório foi gerado eletronicamente. A Saville Assessment não garante que não tenha sido alterado ou editado. Não assumimos responsabilidade pelas consequências do uso deste relatório, independentemente de como surjam.

A aplicação desta avaliação é limitada a funcionários, parceiros/distribuidores e clientes autorizados pela Saville Assessment.

Introdução

Este relatório resume as ações que poderiam ser tomadas para ajudar a desenvolver Darcy Costa. Com base nos resultados da avaliação, ele define quais ações poderiam ser consideradas para melhorar o desempenho no trabalho. A relevância de cada recomendação será diferente para cada indivíduo e dependerá, até certo ponto, do cargo e das oportunidades e recursos disponíveis.

Há quatro seções: principais pontos fortes, possíveis áreas de desafio, definição de prioridades de desenvolvimento e 20 áreas adicionais. Os principais pontos fortes e as possíveis áreas de desafio apresentam recomendações de desenvolvimento para as oito maiores e as oito menores dimensões de competências. A definição de prioridades de desenvolvimento estimula a reflexão sobre as principais atividades para planejar os desenvolvimentos futuros. A última seção apresenta recomendações de desenvolvimento para 20 dimensões de competência adicionais. O relatório é composto dos seguintes três tipos de conselhos de desenvolvimento:

Construir Forças

Pessoas bem sucedidas tendem a saber em que são boas e como utilizar esses pontos fortes. Antes de tentar compensar ou desenvolver as limitações potenciais, pode valer a pena ponderar como aproveitar ao máximo esses pontos fortes. Este relatório oferece sugestões para "construir forças" nas dimensões de competência com pontuações entre 6 e 10, que variam de média a extremamente alta.

Possíveis Forças Exageradas - 'Cuidados'

Áreas evidentes de força têm maior probabilidade de contribuir para a eficácia e prazer no trabalho. Elas podem, no entanto, levar a consequências indesejáveis. Para cada área de determinada força, as possíveis armadilhas são evidenciadas juntamente com ações para reduzir ou evitar seu impacto negativo. Este relatório apresenta as "possíveis forças exageradas" para as dimensões de competência com pontuações entre 8 e 10, que se encontram bem acima da média.

Atividades de desenvolvimento

Embora construir suas forças seja provavelmente uma maneira mais gratificante de desenvolvimento, pode ser que haja uma necessidade de desenvolvimento em áreas menos fortes. Para essas áreas, são fornecidas dicas de desenvolvimento sobre como melhorar o desempenho. Este relatório apresenta "atividades de desenvolvimento" para as dimensões de competência com pontuações entre 1 e 5, que variam de muito abaixo da média à média.

Principais pontos fortes (8 maiores)

Gerar Idéias

Produzir Idéias; Inventar Abordagens; Adotar Soluções Radicais



Extremamente alto

desempenho melhor do que 99% do grupo de comparação

Construir Forças

- Assegure-se que as ideias sejam sustentadas por argumentos racionais e um forte estudo de caso.
- Envolver-se nas etapas iniciais dos projetos. Nestas fases, as sugestões são bem-vindas.
- Reúna um grupo criativo de especialistas de diferentes áreas para resolver um problema de solução difícil.
- Apresente uma variedade de ideias, oferecendo graus diferentes de mudança a partir do ponto em que as coisas estão no momento atual.

Possíveis forças exageradas - "Cuidados"

- O seu forte foco na geração de ideias pode, por vezes, prejudicar o resultado? AÇÃO: tenha cuidado para não adotar muitas ideias.
- Com tantas ideias, pode ser difícil priorizar as ideias-chave e avançar com elas. AÇÃO: identifique as ideias importantes. Promova-as e evite apresentar muitas ideias de uma vez só.
- A sua busca pela criatividade ocorre em detrimento da consideração dos parâmetros e requisitos essenciais? AÇÃO: compreenda e respeite os requisitos do briefing.
- Uma ação muito radical põe em risco a credibilidade junto a alguns dos principais interessados? AÇÃO: sempre procure pedir feedback dos interessados e esteja ciente do que eles estão procurando.

Principais pontos fortes (8 maiores)

Desafiar Idéias

Questionar Suposições; Desafiar Visões Estabelecidas; Argumentar sobre a Própria Perspectiva



Extremamente alto
desempenho melhor do que 99%
do grupo de comparação

Construir Forças

- Se possível, identifique projetos para se envolver que requeiram mudança e nos quais algumas resistências possam ser enfrentadas.
- Encoraje os colegas a enxergarem os desafios como construtivos. Explique os benefícios e venda suas ideias; não pare simplesmente no ponto do desafio.
- Esteja preparado(a) para olhar para áreas de alta exposição que permaneceram sem mudanças por longos períodos. Veja como melhorias podem ser sugeridas.
- Tente não permitir que uma discussão se torne muito acalorada ou pessoal.

Possíveis forças exageradas - "Cuidados"

- Cuidado para não prolongar as discussões/debates, nem visitar pontos que já foram acordados. AÇÃO: saiba quando conceder de forma elegante.
- Existe o risco de continuar a questionar, apesar de ter recebido uma série de respostas razoáveis? AÇÃO: evite ser desnecessariamente crítico(a) com uma posição que está bem fundamentada e considerada, uma vez que isso pode dar a impressão de que você tem uma pauta tendenciosa.
- Esteja ciente de que a paixão de alguns pelo debate pode levar à exclusão de colegas que se expressam menos. AÇÃO: certifique-se de que outras pessoas tenham dado seu ponto de vista e de que não há intenção de forçar os outros a uma decisão.
- Existe risco de discutir por prazer? AÇÃO: não comece uma discussão quando não houver um desacordo significativo. Mantenha-se calmo e encontre pessoas que pensam de maneira similar para discutir outras questões fora do trabalho.

Principais pontos fortes (8 maiores)

Impressionar Pessoas

Chamar Atenção; Promover Conquistas Pessoais; Ganhar Reconhecimento



Extremamente alto desempenho melhor do que 99% do grupo de comparação

Construir Forças

- Voluntarie-se para apresentar e se encarregar de atividades com exposição pessoal crescente.
- Ofereça-se para ser o(a) representante do seu time. Seja o(a) porta-voz.
- Seja fatural em sua autopromoção. Utilize dados quantificáveis e comentários qualitativos de clientes e dos stakeholders.
- Quem teve uma impressão menos positiva sobre você? Trabalhe duro para mudar a impressão deles.

Possíveis forças exageradas - "Cuidados"

- Cuidado para não atrair muita atenção desnecessária, particularmente em ambientes extremamente competitivos ou de confronto. AÇÃO: maximize a exposição positiva e minimize a exposição negativa.
- Algumas vezes não é apropriado tirar do centro das atenções alguém mais sênior ou que esteja apresentando informações formalmente para outras pessoas. AÇÃO: atraia a atenção no momento certo.
- Cuidado para não supervalorizar conquistas que possam ser consideradas sem importância pelos outros. AÇÃO: descubra sobre as conquistas das outras pessoas para aumentar sua consciência pessoal sobre aquilo que faz uma conquista destacar-se como excepcional.
- Cuidado para não levar muito crédito e não recompensar os membros da equipe de maneira adequada. AÇÃO: sempre reconheça a contribuição dos outros. As pessoas serão cada vez mais propensas a colaborar proativamente com os projetos.

Principais pontos fortes (8 maiores)

Perseguir Objetivos

Atingir Excelentes Resultados; Agir com Determinação; Persistir nas Dificuldades



Extremamente alto
desempenho melhor do que 99%
do grupo de comparação

Construir Forças

- Busque maiores responsabilidades e mapeie sua trilha pessoal de carreira para os próximos cinco anos.
- Busque papéis e responsabilidades que maximizem as forças, uma vez que estas apresentam maiores oportunidades para se sobressair.
- Compartilhe uma visão de sucesso com os outros para inspirá-los.
- Conte histórias sobre vitórias anteriores para encorajar os outros a continuar tentando, mesmo diante de adversidades.

Possíveis forças exageradas - "Cuidados"

- Cuidado para que a busca pelos objetivos individuais não se dê às custas do desempenho de toda a equipe ou da empresa. AÇÃO: certifique-se de que os objetivos pessoais estejam rigorosamente alinhados com os objetivos da equipe e da organização de forma mais ampla.
- Quão valorizados e estimados se sentem aqueles que contribuem para o sucesso? AÇÃO: assegure que os outros recebam os créditos que lhe são devidos. Reconheça regularmente o esforço/apoio deles.
- Há algum risco de forçar as pessoas desnecessariamente? AÇÃO: tenha consciência do impacto que sua abordagem determinada pode ter sobre o equilíbrio trabalho-vida pessoal de outras pessoas.
- Existe um risco de ficar submerso(a) em tarefas difíceis que não são tão importantes comparadas a outras coisas? AÇÃO: reavalie regularmente o custo-benefício de investir tempo tentando salvar uma situação ruim.

Principais pontos fortes (8 maiores)

Expressar Claramente as Informações

Fazer Apresentações; Explicar Coisas; Projetar Segurança Social



Muito alto

desempenho melhor do que 95% do grupo de comparação

Construir Forças

- Passe algum tempo desenvolvendo e entregando material de treinamento.
- Faça a apresentação sobre temas diferentes e para audiências diferentes. Ofereça-se para falar externamente, bem como internamente.
- Procure oportunidades para articular a mesma informação para diferentes pessoas. Reveja a cada vez e aprimore.
- Aprenda a sentir-se mais confiante. Descubra quais são seus pontos fortes e lembre-se deles o tempo todo, por exemplo: "Eu sou o membro mais trabalhador da equipe".

Possíveis forças exageradas - "Cuidados"

- As pessoas que são articuladas têm que ser cuidadosas em não falar muito. AÇÃO: solicite feedback sobre isto. Tente dizer aquilo que importa em metade do tempo ou menos.
- Cuidado para não se voluntariar a fazer apresentações quando o conteúdo é técnico e não é de uma área de sua especialidade pessoal. AÇÃO: reveja o que uma apresentação precisa conter e a natureza da audiência antes de se comprometer com ela.
- Cuidado para não explicar demais em uma tentativa. AÇÃO: verifique os níveis de entendimento antes de seguir ao próximo ponto quando for explicar algo complexo.
- O excesso de confiança pode levar a correr riscos e a não se preparar bem ou a preparar-se no último minuto. AÇÃO: sempre reserve um tempo para preparar-se bem antes de fazer a apresentação. Mostre respeito pelo público.

Principais pontos fortes (8 maiores)

Agir

Fazer as Coisas Acontecerem; Usar Iniciativa;
Investir Energia



Muito alto

desempenho melhor do que 95%
do grupo de comparação

Construir Forças

- Certifique-se de que os outros também estão comprometidos antes de se envolver profundamente com algo novo.
- Busque oportunidades para começar novas iniciativas ou empreendimentos ou para transformar as áreas de desempenho ruim.
- Desenvolva uma reputação de tomar iniciativa e resolver assuntos antes que eles se intensifiquem.
- Responsabilize-se por algo que parece 'começar e parar' e para o qual há pouca motivação. Faça-o avançar.

Possíveis forças exageradas - "Cuidados"

- O entusiasmo de iniciar algo novo se dá à custa de fazer mais trabalho rotineiro? AÇÃO: agende tempo para atividades de manutenção rotineiras ou para checar tarefas em andamento.
- O desejo de fazer as coisas acontecerem tende a deixar os projetos existentes em desordem? AÇÃO: tenha cuidado para que suas iniciativas não requeiram recursos que já estejam completamente comprometidos com projetos existentes.
- Você se sente inclinado(a) a iniciar um novo trabalho no qual tem um grau relativamente baixo de conhecimento e entendimento? AÇÃO: consulte especialistas antes de tomar a iniciativa em uma nova área de trabalho.
- Sua energia está sendo canalizada de forma apropriada tanto quanto possível? AÇÃO: antes de se apressar para a próxima atividade, dedique um tempo para parar e pensar 'Este é o melhor uso do tempo/energia?'

Principais pontos fortes (8 maiores)

Transmitir Tranquilidade

Ficar calmo/a; Tolerar o Stress; Lidar com Pressão



Alto

desempenho melhor do que 90% do grupo de comparação

Construir Forças

- Identifique problemas potenciais logo que surgirem e aja calmamente antes que as coisas se tornem maiores.
- Procure situações em que permanecer calmo(a) é particularmente vantajoso.
- Teste a relação entre pressão e desempenho. Encontre o nível ideal de pressão para se colocar, a fim de impulsionar seu desempenho.
- Procure trabalho em funções multifacetadas com demandas complexas.

Possíveis forças exageradas - "Cuidados"

- Esteja ciente de que, ao aceitar mais tarefas e responsabilidades, os outros podem não perceber que a pressão sobre você está ficando muito grande. AÇÃO: tente identificar onde estão seus pontos de pressão e esteja preparado(a) para dizer não.
- Sua serenidade pode ser interpretada pelos outros como falta de preocupação ou complacência? AÇÃO: assegure-se de expressar claramente suas preocupações.
- Existe o perigo de nem sempre perceber quando você alcança seu limite de estresse? AÇÃO: atente-se para os primeiros sinais de alerta de que o estresse está começando a afetar negativamente sua saúde e desempenho.
- O seu envolvimento com muitas tarefas diferentes faz com que algumas delas não saiam tão boas quanto outras? AÇÃO: pode haver momentos em que é importante avaliar sua carga de trabalho e remover coisas que são demoradas e sem importância.

Principais pontos fortes (8 maiores)

Propiciar Insights

Continuamente Aperfeiçoar Coisas; Identificar Assuntos-Chave; Fazer Julgamentos Intuitivos



Alto

desempenho melhor do que 90% do grupo de comparação

Construir Forças

- Identifique áreas em que a capacidade de melhorar as coisas terá maior benefício.
- Ofereça aos gestores/líderes de equipe suas sugestões de possíveis melhorias e aprimoramentos. Promova os benefícios de fazer as mudanças.
- Ajude os outros a adquirir as ferramentas necessárias para identificar as questões centrais. Estimule-os a levar em consideração os principais objetivos e as pendências nos projetos e a avaliar os principais riscos.
- Aprenda a compreender sua intuição. Reflita sobre quando a sua intuição estava certa ou errada. Use essas informações, no futuro, para orientar quando confiar na intuição e quando conferir mais peso a outras informações disponíveis.

Possíveis forças exageradas - "Cuidados"

- Fornecer novos insights e revisitar o trabalho pode causar problemas para os outros porque as coisas continuam mudando? AÇÃO: tente criar um processo de melhoria mais estruturado, em que uma série de mudanças é feita de forma coordenada e estas sejam comunicadas de forma clara.
- Procurar melhorar as coisas constantemente pode significar que os processos existentes não foram suficientemente incorporados e utilizados? AÇÃO: certifique-se de que as melhorias demonstrarão um retorno sobre o investimento e que vale a pena realizá-las.
- Pessoas que são rápidas para chegar ao cerne de um problema podem, às vezes, não reservar tempo suficiente para explicar o seu pensamento para os outros? AÇÃO: reserve tempo suficiente para justificar e explicar suas recomendações e conclusões aos colegas.
- Existe o risco de você ser muito inclinado(a) a tomar decisões com base na intuição, na ausência de dados reais? AÇÃO: identifique as principais fontes de dados para sustentar a sua intuição.

Possíveis áreas de desafio (8 menores)

Solicitar Feedback

Admitir Críticas; Estimular o Pensamento Crítico; Coletar Feedback



Muito baixo

desempenho melhor do que 5% do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Faça perguntas abertas para melhorar a qualidade do feedback recebido.
- Busque feedback de diversas fontes, não apenas daquelas que provavelmente serão positivas.
- Solicite críticas construtivas; foque em 'que e como poderia ser melhorado, e não simplesmente no que está errado.
- Solicite feedback no momento adequado, ex.: logo após um evento/projeto.

Seguir Procedimentos

Aderir às Regras; Seguir Instruções; Minimizar Riscos



Baixo

desempenho melhor do que 10% do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Aprenda como os processos-chave do negócio beneficiam o departamento, organização, clientes, acionistas e comunidade.
- Defenda exceções à regra apenas em situações verdadeiramente excepcionais.
- Atente-se em seguir o conjunto completo das instruções para evitar perder etapas dispendiosas que precisarão ser refeitas.
- Verifique se há uma lista estabelecida de riscos conhecidos para o setor de atuação da sua empresa. Considere quais recursos estão em risco, quais constituem uma ameaça e quais são as consequências.

Capacitar Indivíduos

Motivar Indivíduos; Inspirar Pessoas; Encorajar



Baixo

desempenho melhor do que 10% do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Identifique e compreenda as forças, motivações e necessidades de desenvolvimento das outras pessoas.
- Conheça bem sua equipe e colegas e desenvolva um senso de propósito unificado.
- Apresente uma visão clara de futuro.
- Encontre oportunidades de elogiar as pessoas e de reconhecer o bom desempenho.

Possíveis áreas de desafio (8 menores)

Gerenciar Tarefas

Trabalhar Metodicamente; Planejar Atividades; Estabelecer Prioridades



Baixo

desempenho melhor do que 10% do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Desempenhe ou aloque tarefas alinhadas com capacidades e interesses; utilize tarefas mais atraentes como recompensa e dê atribuições mais desafiadoras para as pessoas.
- Finalize uma parte da tarefa antes de seguir para a próxima. Tente alcançar um ponto de finalização satisfatório antes de mudar para uma outra tarefa.
- Preveja prováveis inibidores e construa contingências para eles nos planos. Comunique prontamente os membros da equipe à medida em que os planos mudam.
- Tente equilibrar tanto a urgência quanto a importância das tarefas quando estabelecer a prioridade de cada uma.

Adotar Abordagens Práticas

Aplicar Conhecimentos Práticos; Aprender Fazendo; Aplicar o Bom Senso



Baixo

desempenho melhor do que 10% do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Concentre-se no que realmente vai funcionar e tente oferecer uma solução prática e imediata para o problema.
- Peça a alguém que saiba como utilizar algum equipamento do trabalho de forma eficaz e segura para demonstrar como utilizá-lo.
- Reserve um tempo para a reflexão e revisão após um período em que tenha aprendido uma tarefa na prática. Evite concentrar-se no que deu errado; concentre-se, em vez disso, no que foi aprendido.
- Despenda tempo verificando se os pressupostos fundamentais foram cumpridos e se uma abordagem transmite o que é realmente necessário.

Entender Pessoas

Mostrar Empatia; Ouvir Pessoas; Entender a Motivação



Tendencialmente baixo

desempenho melhor do que 25% do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Faça perguntas abertas e esforce-se para conhecer as pessoas.
- Encontre maneiras de apoiar os outros, oferecendo ajuda prática sempre que possível.
- Fale menos e dê oportunidade para as pessoas explicarem e debaterem plenamente.
- Pergunte o que motiva as pessoas e o porquê de suas escolhas.

Possíveis áreas de desafio (8 menores)

Manter Padrões

Comportar-se Eticamente; Manter a Confidencialidade; Agir com Integridade



Tendencialmente baixo desempenho melhor do que 25% do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Procure novas oportunidades para se comportar de forma consistente com os valores da empresa.
- Sempre atue conforme as regras da empresa quando se trata de gerenciar finanças/equipamentos, compartilhamento de informações e interações com os outros.
- Se estiver em dúvida, verifique se a informação é confidencial.
- Mostre integridade agindo de forma alinhada com aquilo que você espera dos outros. Tente evitar lidar com pessoas ou situações de forma inconsistente.

Valorizar Pessoas

Mostrar Consideração; Tolerar os Outros; Confiar nas Pessoas



Tendencialmente baixo desempenho melhor do que 25% do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Quando alguém cometer um equívoco ou erro de julgamento, reflita sobre seus próprios enganos anteriores para dimensionar esse erro no contexto.
- Identifique quais problemas das pessoas são importantes e genuínos e seja apoiador(a) e solidário(a) a estes.
- Diferentes forças podem ser altamente eficazes em combinação. Tente reconhecer onde os outros proporcionam forças complementares às suas próprias.
- Explique como as pessoas podem ganhar sua confiança; deixe suas expectativas claras.

Definição de prioridades de desenvolvimento

Principais áreas de desenvolvimento

Ações de desenvolvimento

Revisão de desenvolvimento - o que, como e quando?

Principais áreas de desenvolvimento

Ações de desenvolvimento

Revisão de desenvolvimento - o que, como e quando?

Definição de prioridades de desenvolvimento

Principais áreas de desenvolvimento

Ações de desenvolvimento

Revisão de desenvolvimento - o que, como e quando?

Principais áreas de desenvolvimento

Ações de desenvolvimento

Revisão de desenvolvimento - o que, como e quando?

20 áreas adicionais

Desenvolver Expertise

Aproveitar Oportunidades de Aprendizado;
Adquirir Conhecimentos e Habilidades;
Atualizar Conhecimentos Específicos



Alto

desempenho melhor do que 90%
do grupo de comparação

Construir Forças

- Reveja regularmente as atividades de desenvolvimento pessoal com o seu gerente e/ou mentor.
- Identifique as áreas de aprendizado e desenvolvimento que são fundamentais para o seu cargo atual e/ou progressão futura.
- Pesquise novas abordagens para a aprendizagem e técnicas de autodesenvolvimento para ajudá-lo(a) na retenção de novas informações.
- Pesquise o pensamento atual de uma área relevante de trabalho e escreva uma crítica sobre os principais argumentos.

Possíveis forças exageradas - "Cuidados"

- Tornar-se mais especialista poderá focar sua carreira em uma determinada direção. AÇÃO: pense conscientemente sobre o impacto que o conhecimento e as habilidades especializados poderiam ter sobre sua futura carreira e suas perspectivas.
- Uma forte preferência por aprender significa que todas as oportunidades de obter novos conhecimentos já estão tomadas? AÇÃO: analise se uma oportunidade de aprendizado tem relevância real para o seu cargo.
- Aqueles que são mais rápidos para aprender podem se esquecer dos outros que progridem em um ritmo diferente? AÇÃO: permita que os demais tenham espaço e tempo para aprender no seu próprio ritmo.
- Pessoas que são mais especializadas do que é necessário para sua função atual podem ser vistas como muito restritas e focadas em uma única área? AÇÃO: procure ampliar seu desenvolvimento pessoal para ampliar seu leque de atividades de desenvolvimento.

20 áreas adicionais

Transmitir Autoconfiança

Projetar Confiança Interior; Determinar o Próprio Futuro; Valorizar as Próprias Contribuições



Alto

desempenho melhor do que 90% do grupo de comparação

Construir Forças

- Procure papéis de alta exposição que aumentem sua visibilidade na organização.
- Identifique seus pontos fortes e busque oportunidades de maximizá-los.
- Olhe para sua própria carreira e considere as ações e experiências que o(a) ajudarão a realizar suas ambições pessoais.
- Construa forças, expertise e conhecimento, o que o habilitará a fazer uma maior contribuição profissional.

Possíveis forças exageradas - "Cuidados"

- Você está falhando no questionamento de suas próprias capacidades? AÇÃO: reveja com os outros o que pode ser melhorado e esteja aberto(a) a feedbacks, particularmente depois de uma tarefa significativa ou estressante.
- Outras pessoas podem, às vezes, achar intimidante tamanha confiança pessoal? AÇÃO: leve os outros em consideração e esteja ciente de suas diferenças individuais. Pessoas menos confiantes também podem apresentar resultados eficazes.
- Seu alto nível de confiança poderia, às vezes, fazer você parecer egocêntrico(a) e egoísta? AÇÃO: esteja ciente das percepções dos demais e tente parecer mais inclusivo(a).
- Existe o risco de ser considerado prepotente ou arrogante? AÇÃO: julgue as pessoas com cuidado. Lembre-se de que, às vezes, é melhor não colocar muita ênfase em seu próprio valor/contribuição.

20 áreas adicionais

Convencer Pessoas

Persuadir os Outros; Moldar Opiniões; Negociar



Alto

desempenho melhor do que 90% do grupo de comparação

Construir Forças

- Varie sua abordagem, particularmente ao lidar com contatos regulares, para não se tornar previsível e, conseqüentemente, mais fácil de ser contra-argumentado(a).
- Solicite feedback sobre habilidades de persuasão. Procure alcançar soluções boas, de alta qualidade e que construam relacionamentos.
- Prepare bem os argumentos. Considere ambos os lados do caso a fim de lidar com objeções e contra-argumentar.
- Procure envolver-se com negociações mais difíceis e de nível mais alto.

Possíveis forças exageradas - "Cuidados"

- Tenha cuidado com a tendência de continuar a persuadir os outros quando o caso já foi ganho. AÇÃO: observe bem mais de perto, leia a linguagem corporal e resista à tentação de vender-se mais do que o necessário.
- Cuidado para não ser descrito(a) como excessivamente agressivo(a) ao procurar persuadir os outros constantemente. AÇÃO: evite tentar persuadir em situações em que os outros possam não considerar apropriado.
- Cuidado para não tentar mudar a opinião das pessoas por conta de um desafio pessoal. Algumas pessoas têm opiniões muito firmes que sustentam fortemente. AÇÃO: cuidado com as pessoas que ficam bravas ou irritadas. Pode ser melhor considerar mudar para um assunto em que haja uma maior chance de resultado positivo.
- Cuidado para não querer ganhar sozinho em vez de fazer acordos em que todos ganhem. Isso pode fazer com que os outros, em longo prazo, percam a confiança em você. AÇÃO: pense cuidadosamente sobre os benefícios de parcerias de longo prazo e em como melhor obtê-los na negociação.

Examinar Informação

Processar Informações; Fazer Perguntas de Sondagem; Encontrar Soluções



Tendencialmente alto

desempenho melhor do que 75% do grupo de comparação

Construir Forças

- Explore técnicas que possam tornar sua análise mais fácil e rápida, por exemplo, softwares.
- Reveja o que poderia ser aprimorado na sua análise em termos de velocidade, precisão e amplitude.
- Utilize sondagens simples para obter informações adicionais de forma rápida e eficiente, por exemplo: "Fale mais sobre isso", "Você pode explicar melhor?", "Qual o próximo passo?"
- Teste a viabilidade e a eficácia de uma solução e adapte-a adequadamente.

20 áreas adicionais

Interpretar Dados

Quantificar Questões; Aplicar Tecnologia;
Avaliar Informações Objetivamente



Tendencialmente alto
desempenho melhor do que 75%
do grupo de comparação

Construir Forças

- Ofereça-se para assumir a responsabilidade por interpretar dados em áreas novas e que irão ampliar as habilidades existentes.
- Certifique-se de que as principais informações numéricas estejam definidas de maneira clara para que o leitor possa localizá-las com rapidez. Identifique e destaque sempre que possível as principais métricas.
- Reveja os últimos desenvolvimentos em pacotes de tecnologia da informação utilizados, identificando áreas que poderiam melhorar seu próprio trabalho.
- Identifique oportunidades para treinar outras pessoas na tomada de decisão, destacando a necessidade de considerar as informações objetivas e de resistir às influências subjetivas.

Direcionar Pessoas

Liderar Pessoas; Coordenar Grupos; Controlar
as Coisas



Tendencialmente alto
desempenho melhor do que 75%
do grupo de comparação

Construir Forças

- Identifique oportunidades de gerenciar projetos e equipes maiores em que os relacionamentos interpessoais e as complexidades sejam maiores.
- Crie uma visão clara e objetivos comuns; cheque se os outros os entenderam e estão comprometidos com eles.
- Assuma um papel que requeira coordenação de pessoas em diferentes locais.
- Utilize pacotes de software para ajudar a gerenciar e coordenar projetos.

Procurar Oportunidades

Identificar Oportunidades de Negócio; Gerar
Vendas; Superar Concorrentes



Tendencialmente alto
desempenho melhor do que 75%
do grupo de comparação

Construir Forças

- Mostre aos outros como aproveitar novas oportunidades por meio de grupos profissionais/do setor (exemplo: brindes, contribuição para newsletters ou artigos de jornal, escreva um blog).
- Estude as tendências de mercado e sugira oportunidades potenciais de desenvolvimento de produto/serviço.
- Solicite referências e recomendações; construa uma lista de depoimentos.
- Aprenda com as licitações que foram perdidas. Realize uma revisão total e busque um feedback completo do cliente.

20 áreas adicionais

Explorar Possibilidades

Desenvolver Conceitos; Aplicar Teorias;
Identificar Princípios Fundamentais



Tendencialmente alto
desempenho melhor do que 75%
do grupo de comparação

Construir Forças

- Quando os colegas derem sugestões, sugira relações e padrões para criar modelos coerentes, em vez de ideias isoladas.
- Experimente novos conceitos e abordagens para ver o que funciona bem e construa isso em um pensamento voltado para o futuro.
- Passe algum tempo com os colegas para discutir como as teorias poderiam ser transformadas em ação.
- Pratique comunicar os componentes-chave de um conceito.

Interagir com Pessoas

Projetar Entusiasmo; Fazer Contato;
Networking



Tendencialmente alto
desempenho melhor do que 75%
do grupo de comparação

Construir Forças

- Procure envolver os membros mais calados da equipe para aproveitar seu talento.
- Engaje os outros e gere entusiasmo pela conquista dentro do time.
- Pense em maneiras de fazer contatos que possam melhorar um relacionamento, por exemplo, um convite para um evento particular, um almoço.
- Certifique-se de fazer o networking com um propósito e de passar tempo com pessoas onde houver potencialmente um benefício mútuo.

Estabelecer Relações

Deixar Pessoas à Vontade; Recepcionar
Pessoas; Fazer Amigos



Tendencialmente alto
desempenho melhor do que 75%
do grupo de comparação

Construir Forças

- Certifique-se de que as habilidades sociais sejam acompanhadas por conteúdo substancial e significativo.
- Considere os tipos de pessoas que são menos propensas a se sentirem à vontade pelo seu estilo pessoal e conseqüentemente pense em maneiras de modificar sua abordagem com essas pessoas.
- Antes de uma reunião, pense sobre temas de conversa que demonstrem algum interesse em comum.
- Amplie o leque de contatos com seus pares, bem como com a gestão.

20 áreas adicionais

Respeitar Prazos

Cumprir Prazos; Seguir o Cronograma;
Terminar as Tarefas



Média

desempenho melhor do que 60%
do grupo de comparação

Construir Forças

- Automatize listas de tarefas e lembretes utilizando um calendário eletrônico. Identifique oportunidades de fluxos de trabalho paralelos ou de multi-tarefas.
- Utilize os marcos do projeto como uma oportunidade não apenas para rever o progresso das tarefas em comparação com os prazos de entrega/orçamento, mas também para verificar como os membros da equipe/cliente estão se sentindo.
- Trabalhe em projetos em que interdependências complexas devem ser levadas em conta na programação.
- Lidere pelo exemplo; seja visto(a) como quem finaliza no prazo e seja conhecido(a) como alguém que confiavelmente finaliza as coisas conforme o cronograma.

Documentar Fatos

Escrever Fluentemente; Entender Argumentos
Lógicos; Encontrar Fatos



Média

desempenho melhor do que 60%
do grupo de comparação

Construir Forças

- Explore oportunidades de reforçar as palavras escritas em documentos com fatos e números apresentados adequadamente.
- Procure oportunidades para escrever, por exemplo, contribua com newsletters, material de marketing e de treinamento, e busque feedback dos editores e leitores.
- Examine criticamente a evidência utilizada para sustentar o ponto de vista dos outros - é bem estudada? Busque hesitação e falta de confiança na abordagem deles.
- Passe tempo pesquisando novas fontes de informação.

Produzir Resultado

Trabalhar Rapidamente; Manter a
Produtividade; Realizar Tarefas Múltiplas



Média

desempenho melhor do que 60%
do grupo de comparação

Construir Forças

- Identifique projetos ou tarefas menos importantes que possam ser tratados quando outras tarefas mais urgentes estão finalizadas ou em espera.
- Ofereça-se como voluntário(a) para tarefas que devem ser feitas em um ritmo particularmente rápido.
- Encontre maneiras de se tornar mais produtivo(a) ao colocar de lado atividades que não são importantes e que consomem tempo.
- Tente realizar uma tarefa paralelamente ao trabalho que está sendo feito.

20 áreas adicionais

Tomar Decisões

Decidir sobre Ação; Assumir Responsabilidade;
Sustentar Decisões



Média

desempenho melhor do que 40%
do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Verifique se as partes relevantes foram consultadas antes de se chegar a uma decisão.
- Esteja atento(a) a cronogramas. Quando decisões puderem afetar a entrega de um projeto, tente tomá-las o mais cedo possível.
- Identifique áreas no trabalho para assumir a responsabilidade e aproprie-se do processo ou tarefa.
- Construa as decisões sobre evidências racionais de forma que, se desafiada, a posição possa ser confiantemente justificada.

Pensar Positivamente

Ser Otimista; Recuperar-se de Contrariedades;
Transmitir Alegria



Média

desempenho melhor do que 40%
do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Comece debates com pontos positivos e benefícios, ao invés de pontos negativos e problemas.
- Passe tempo com pessoas otimistas. Seu entusiasmo e paixão podem ter uma influência positiva em sua visão de mundo.
- Comece a ver os reverses como oportunidades de aprendizado, ao invés de experiências inteiramente negativas.
- Aja genuinamente; procure dar aos outros uma impressão real de entusiasmo e positividade em vez de aparentar desinteresse ou descompromisso.

Aceitar Mudanças

Lidar com Mudanças; Tolerar a Incerteza;
Adaptar-se a Novos Desafios



Média

desempenho melhor do que 40%
do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Liste os benefícios que qualquer mudança proposta possa trazer.
- Procure, onde for possível, ser mais flexível nas práticas de seu trabalho.
- Reduza a ambiguidade sempre que possível. Explore áreas em que falta clareza e busque respostas ativamente.
- Veja a mudança como uma oportunidade para aumentar suas habilidades pessoais.

20 áreas adicionais

Checar todas as Informações

Apontar Erros; Assegurar a Exatidão; Produzir Trabalho de Alta Qualidade



Média

desempenho melhor do que 40% do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Assuma a responsabilidade pelo próprio trabalho e aprenda com os erros passados; não espere que os outros sempre verifiquem e corrijam os detalhes.
- Utilize verificação ortográfica e outras ferramentas de software para detectar erros gramaticais e ortográficos, erros matemáticos, problemas de formatação, etc.
- Seja disciplinado(a) para verificar cuidadosamente a precisão de fatos e números.
- Vise fazer certo na primeira vez. Monitore o nível e a quantidade de modificações ou correções sinalizadas pelos outros. Reduza isso ao longo do tempo.

Desenvolver Estratégias

Formar Estratégias; Antecipar Tendências; Prever o Futuro



Média

desempenho melhor do que 40% do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Leia e mantenha-se atualizado(a) com estudos de caso de implementação estratégica e transformação de um negócio.
- Despenda tempo pensando sobre onde a estratégia corporativa é relevante para o cargo/equipe/função.
- Arranje tempo, uma vez por trimestre, para rever possibilidades futuras.
- Tente alinhar resultados de curto e médio prazos com objetivos de longo prazo.

Trabalhar em Equipe

Trabalhar Pró-ativamente; Estimular Contribuições em Equipe; Envolver Outros nas Decisões



Tendencialmente baixo

desempenho melhor do que 25% do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Despenda tempo conhecendo os membros da equipe, seus papéis e contribuições.
- Verifique se todas as pessoas relevantes que podem usar o produto ou serviço estão envolvidas de alguma forma.
- Reconheça os benefícios de ter mais de um ponto de vista para considerar e pense sobre o valor que os outros podem trazer com suas sugestões.
- Certifique-se de que foram dadas oportunidades a todas as partes relevantes para expressar seus pontos de vista.

20 áreas adicionais

Resolver Conflitos

Acalmar Pessoas Chateadas; Lidar com Indivíduos Irritados; Resolver Discussões



Tendencialmente baixo desempenho melhor do que 25% do grupo de comparação

Atividades de desenvolvimento

- Identifique logo problemas potenciais e intervenha rapidamente antes que as pessoas fiquem nervosas.
- Procure ocasiões em que seja apropriado lidar com pessoas que estão chateadas.
- Demonstre empatia e ajude as pessoas a perceberem que estão sendo ouvidas e compreendidas.
- Entenda o contexto da discussão e, então, ouça os dois lados.