

OPQ

Relatório de Liderança



Nome

Sr. Sample Candidate

Data

19 setembro 2018

INTRODUÇÃO

A estrutura utilizada neste relatório diferencia o gerenciamento e a liderança em função da distinção amplamente reconhecida entre os estilos transacionais e transformadores.

Este relatório estima o potencial do indivíduo usando previsões derivadas de pesquisas a partir de respostas fornecidas no Questionário de Personalidade Ocupacional (OPQ32).

Durante o feedback, explore com o indivíduo o modo como poderiam ser empregadas suas forças ou superados seus desafios na busca pelo sucesso. Um profundo entendimento dos atributos pessoais ajudará a identificar sua adaptação a diferentes papéis de liderança e as abordagens apropriadas para estruturar suas habilidades de liderança.

O Modelo de Liderança da SHL

O Modelo de Liderança SHL abrange quatro funções de liderança essenciais à eficácia de liderança em qualquer organização. Cada uma dessas quatro funções de liderança pode ser considerada em função de um foco de gerenciamento e um de liderança.

- **O gerenciamento (foco transacional)** é focado em garantir que o sistema funcione de modo eficiente e entregue um desempenho confiável dos objetivos especificados.
- **A liderança (foco transformador)** é focada em criar, desenvolver ou alterar a direção do sistema e inspirar as pessoas e a organização para ir além das expectativas.

Cada função de liderança está associada a duas competências, com base nos Oito Grandes Fatores de Competência da SHL. Uma competência é mais relevante para um foco de gerenciamento e outra para um foco de liderança.

		Competências	
Função de Liderança	Definição	Foco no Gerenciamento (Transacional)	Foco na Liderança (Transformador)
Desenvolver a Visão	Envolve a análise crítica da situação atual e a produção de ideias para avançar (Estratégia).	Análise e Interpretação <i>Analisar informações complexas e aplicar conhecimentos técnicos.</i>	Criação & Elaboração de Conceitos <i>Produzir ideias inovadoras e pensar estrategicamente.</i>
Compartilhar as Metas	Envolve o ato de comunicar a visão para outras pessoas de modo persuasivo, bem como se adaptar de modo pessoal às mudanças trazidas pela nova estratégia (Comunicação).	Adaptação & Tolerância <i>Responder e adaptar-se bem à mudança e pressão.</i>	Interação & Apresentação <i>Comunicar-se, persuadir e influenciar outras pessoas.</i>
Obter Apoio	Envolve obter o apoio de outras pessoas ao motivá-las e capacitá-las para implementar as ações necessárias para aplicar a estratégia (Pessoas).	Apoio e Colaboração <i>Apoiar outras pessoas e trabalhar com elas de modo eficaz.</i>	Liderança & Decisão <i>Iniciar a ação, direcionar e assumir a responsabilidade.</i>
Alcançar Sucesso	Envolve o uso de eficiência operacional e perspicácia comercial para implementar efetivamente a estratégia (Operação).	Organização e Execução <i>Planejar, trabalhar de modo organizado e focar a entrega.</i>	Espírito Empreendedor & Capacidade de Desempenho <i>Focar os resultados e a conquista de metas.</i>

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este relatório é composto de três seções importantes.

O **Sumário Executivo** fornece uma visão rápida de alto nível do estilo geral do indivíduo e de cada uma das quatro funções de liderança. Resumo da tabela abaixo:

A seção **Detalhe do Potencial de Liderança** destina-se ao uso de usuários treinados em OPQ e fornece informações mais detalhadas sobre o estilo geral de liderança preferido do indivíduo e sobre cada uma das quatro funções de liderança.

O **Resumo do Potencial de Liderança** no verso deste relatório destina-se diretamente ao indivíduo que preencheu o OPQ, como parte ideal de uma sessão de feedback

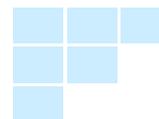
Função de Liderança	Transacional			Transformador			Estilo de Liderança Preferido
	Menos		Mais	Menos		Mais	
GLOBAL	GERENCIAMENTO <i>Alcançar um desempenho confiável e atingir os objetivos operacionais.</i>			LIDERANÇA <i>Inspirar as pessoas e a organização para que se tornem proativas e ultrapassem as expectativas.</i>			Contribuidor/ Gerente
Desenvolver a Visão	Análise & Interpretação <i>Analisar informações complexas e aplicar conhecimentos técnicos.</i>			Criação & Elaboração de Conceitos <i>Produzir ideias inovadoras e pensar estrategicamente.</i>			Mistura Balanceada de Criação e Análise
Compartilhar as Metas	Adaptação & Tolerância <i>Responder e adaptar-se bem à mudança e pressão.</i>			Interação & Apresentação <i>Comunicar-se, persuadir e influenciar outras pessoas.</i>			Buscador de Estabilidade
Obter Apoio	Apoio & Colaboração <i>Apoiar outras pessoas e trabalhar com elas de modo eficaz.</i>			Liderança & Decisão <i>Iniciar a ação, direcionar e assumir a responsabilidade.</i>			Individualista
Alcançar Sucesso	Organização & Execução <i>Planejar, trabalhar de modo organizado e focar a entrega.</i>			Espírito Empreendedor & Capacidade de Desempenho <i>Focar os resultados e a conquista de metas.</i>			Motivador de Negócios/ Implementador

Legenda dos símbolos de competência

Estilo preferido, competência muito provável de ser um ponto forte.

Estilo moderado, a competência poderá ser moderadamente um ponto forte.

Estilo menos preferido, competência menos provável de ser um ponto forte.



DETALHE DO POTENCIAL DE LIDERANÇA

Global: Foco no Gerenciamento x Foco na Liderança

Os detalhes do estilo de liderança global do indivíduo são apresentados abaixo.

O texto: descreve comportamentos típicos do estilo de liderança preferido do indivíduo. *O gráfico:* mostra o foco transacional (gerenciamento) no eixo horizontal e o foco transformador (liderança) no eixo vertical. O estilo preferido do indivíduo é traçado e indicado por um **quadrado colorido** na grade. *As dimensões do OPQ:* são mostradas na página a seguir e fornecem um entendimento mais profundo das preferências comportamentais do indivíduo. O mesmo formato é seguido por cada um dos quatro estilos de liderança.

Nota Importante: o texto é baseado no estilo de liderança preferido do indivíduo para uma determinada função de liderança. Reflete os comportamentos/situações típicas desse estilo. Utilize as informações sobre as preferências comportamentais específicas do indivíduo, provenientes das dimensões do OPQ, para direcionar uma interpretação adicional e o entendimento de como isso se aplica ao indivíduo.

Estilo Preferido: Contribuidor/ Gerente

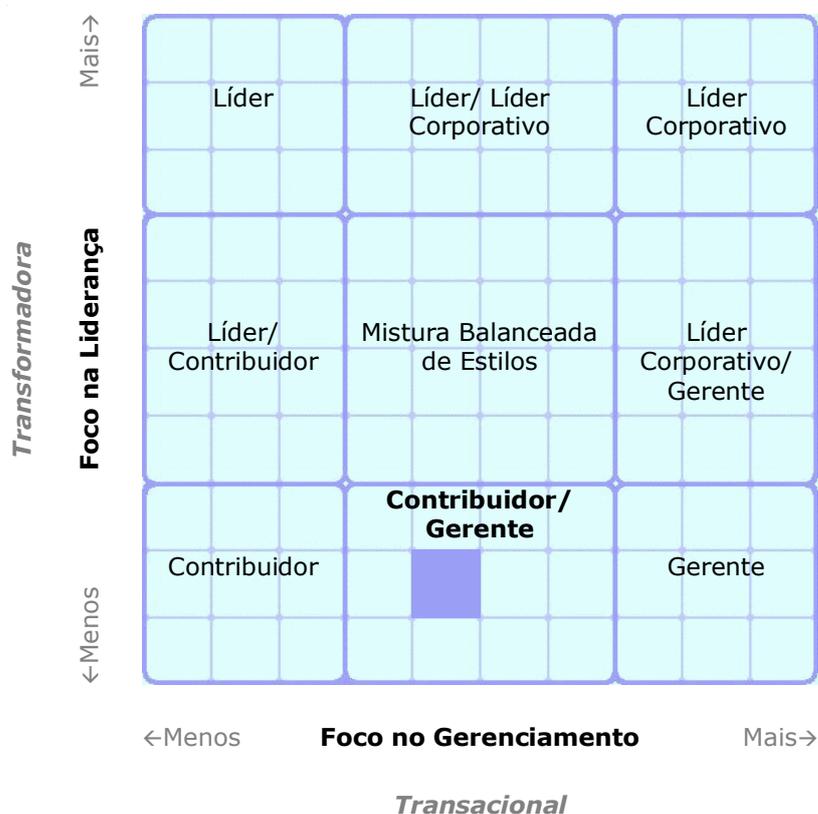
Os indivíduos que combinam a especialização técnica com um estilo de gerenciamento mais transacional provavelmente serão eficientes na orientação de iniciativas de força-tarefa alinhadas com a área de competência técnica. As competências de inovação e orientação transformadoras provavelmente se tornarão menos naturais para esses indivíduos.

Os Contribuidores/Gerentes fazem seu melhor:

- Quando responsável por garantir uma entrega efetiva.
- Nos ambientes relativamente estáveis.
- Onde é necessária uma abordagem técnica.
- Onde é possível suportar outras pessoas através da mudança.

Os Contribuidores/Gerentes podem achar desafiador:

- Ambientes dinâmicos e inovadores.
- Funções que requerem um foco estratégico.
- Ter de atingir metas desafiadoras.
- Situações em que é necessário assumir uma função de liderança diretiva.



Global: Foco no Gerenciamento x Foco na Liderança

Foco no Gerenciamento (Transacional)

Apresenta um desempenho confiável e atinge os objetivos operacionais.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5					+					

As competências relacionadas são:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Aplica pensamento prático na resolução dos problemas. Menos inclinado em relação à análise quantitativa, mais probabilidade de seguir a intuição.	Análise e Interpretação									
		+
3	Acha mais difícil se adaptar à mudança e responder efetivamente a ela. Poderá encontrar dificuldade para superar de modo efetivo as pressões associadas à mudança.	Adaptação e Tolerância									
		.	+
2	Foca mais nas tarefas do que nas pessoas, poderá se sentir desconfortável ao lidar com as questões pessoais de outros indivíduos.	Apoio e Colaboração									
		+
8	Prefere trabalhar de modo flexível, explorando e abordando questões à medida que surgem. Poderá se sentir desconfortável e constrangido ao adotar uma orientação de procedimento ou de processo.	Organização e Execução									
		+	.	.

Foco na Liderança (Transformador)

Inspira as pessoas e a organização para que se tornem proativas e ultrapassem as expectativas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2					+					

As competências relacionadas são:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Tende a aplicar abordagens tentadas e testadas na resolução dos problemas. Apoia o status quo.	Criação e Elaboração de Conceitos									
		+
1	Valoriza o tempo para pensamento e reflexão pessoais. Tende a ser socialmente reservado e poderá não gostar de falar em público.	Interação e Apresentação									
		+
1	Geralmente, sente-se confortável em assumir a direção de outras pessoas. Inclinado a evitar situações que requerem a liderança pessoal ativa.	Liderança e Decisão									
		+
6	Cria satisfação da participação em atividades, é menos estimulado pela competição e pela necessidade de reconhecimento ou realização pessoal.	Espírito Empreendedor e Capacidade de Desempenho									
		+

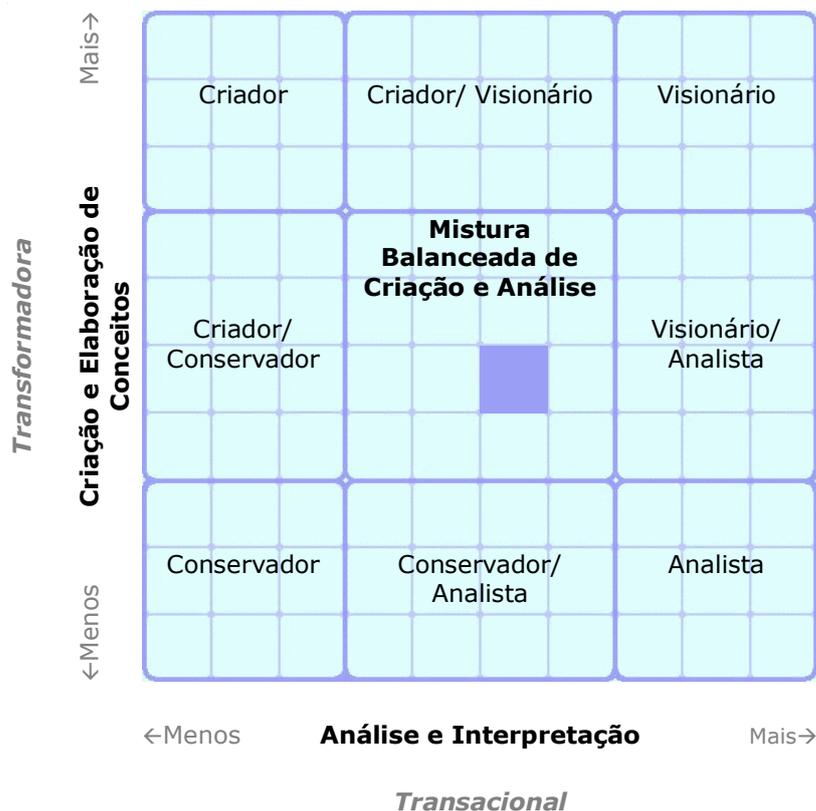
Desenvolver a Visão

A análise crítica da situação atual e a produção de ideias para avançar são as primeiras etapas na mudança organizacional. Os líderes precisam analisar os fatos e identificar áreas com uma forte necessidade de mudança. Também precisam estabelecer uma missão, desenvolver uma abordagem e inculcar a visão do futuro e traçar a estratégia pela qual isso pode ser atingido.

Estilo Preferido: Mistura Equilibrada de Criar e Analisar

Os indivíduos que demonstram uma mistura balanceada de estilos tipicamente adotarão uma abordagem flexível para solucionar o problema e a geração de novas possibilidades. Equilibrarão abordagens analíticas com as lições de experiência prática e sentem-se confortáveis em alternar entre as abordagens novas e mais tentadas e as testadas.

<p>Os indivíduos com uma mistura balanceada de Criação e Análise fazem seu melhor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quando há uma oportunidade de empreender uma análise crítica. • Nas funções em que podem ser feitas mudanças adicionais na direção estratégica. • Quando é possível usar as ideias de outras pessoas como base para mais uma inovação. 	<p>Os indivíduos com uma mistura balanceada de Criação e Análise podem achar desafiador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funções que requerem uma análise crítica, profunda e frequente das informações. • Organizações em que a estratégia precisa passar por uma alteração radical. • Situações que requerem um pensamento muito criativo.
--	---



Desenvolver a Visão

		Foco Transacional										
Análise e Interpretação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6	Aplica pensamento prático na resolução dos problemas. Menos inclinado em relação à análise quantitativa, mais probabilidade de seguir a intuição.	+	Mostra uma evidência de pensamento analítico e transparente. Atinge o coração dos problemas e questões complexas. Aplica conhecimento próprio com eficiência e incorpora rapidamente a nova tecnologia. Poderá ficar inclinado a superanalisar uma situação.

As escalas de OPQ relacionadas são:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	prefere lidar com opiniões e sentimentos e não com fatos e números, é pouco provável que use estatísticas	+	Racional com Dados gosta de trabalhar com números e de analisar informações estatísticas, fundamenta suas decisões em fatos e números
8	não se concentra nas limitações potenciais, não gosta de analisar informações criticamente, raramente procura os erros ou enganos	+	.	.	Avaliador avalia criticamente as informações, procura as limitações potenciais, concentra-se nos erros
6	prefere lidar com questões práticas a lidar com questões teóricas, não gosta de lidar com conceitos abstratos	+	Conceitual¹ interessado em teorias, gosta de discutir conceitos abstratos

		Foco Transformador										
Criação e Elaboração de Conceitos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	Trabalha de maneira mais eficiente em situações que requerem a aplicação de métodos estabelecidos e modos de trabalho. Tende a aplicar abordagens tentadas e testadas na resolução dos problemas. Apoia o status quo.	+	Trabalha bem em situações que requerem a abertura a novas ideias e experiências. Busca oportunidades de aprendizagem. Manipula situações e problemas com inovação e criatividade. Apoia e orienta a mudança organizacional. Poderá ignorar os aspectos positivos do status quo.

As escalas de OPQ relacionadas são:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	é mais provável que aprimore do que gere idéias, menor tendência a ser criativo e engenhoso	.	.	.	+	Inovador Gera novas idéias, gosta de ser criativo, concebe soluções originais
6	prefere lidar com questões práticas a lidar com questões teóricas, não gosta de lidar com conceitos abstratos	+	Conceitual¹ interessado em teorias, gosta de discutir conceitos abstratos
8	é mais provável que se concentre nas questões imediatas que nas de longo prazo, menos provável que assuma uma perspectiva estratégica	+	.	.	Visão de longo prazo tem uma visão de longo prazo, define objetivos para o futuro, é mais provável que assuma uma perspectiva estratégica
9	prefere mudanças a métodos de trabalho, prefere novas abordagens, menos convencional	+	Convencional* prefere métodos bem estabelecidos, prefere uma abordagem mais convencional

¹A dimensão Conceitual é relevante para "Análise e Interpretação" (por exemplo, aplicando teorias para solucionar questões complexas ou desenvolver experiência) e "Criação e Elaboração de Conceitos" (por exemplo, usando teorias para desenvolver novas ideias/inovação).

* As dimensões marcadas com um asterisco são tratadas de modo diferente das outras dimensões. Somente para essas dimensões, uma preferência do lado esquerdo (restrição mais baixa) é preferível para esta competência e tem maior contribuição para a restrição de potencial de competência geral. Uma preferência do lado direito (pontuação mais alta) é menos preferível e contribui menos para a restrição de potencial de competência geral.

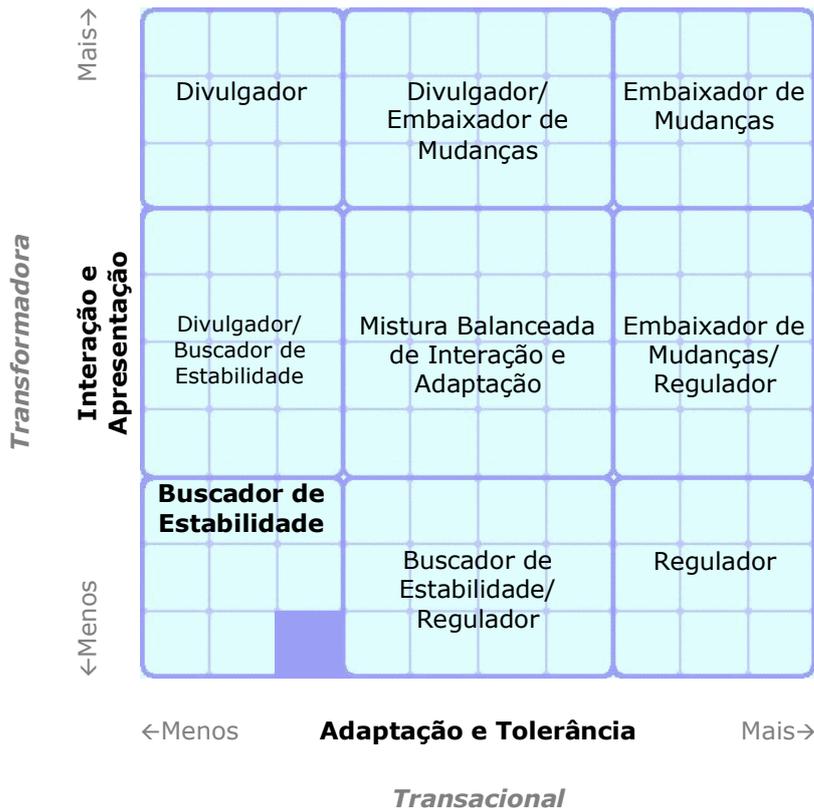
Compartilhar as Metas

Os líderes precisam informar a visão, a estratégia e as metas, demonstrando seus benefícios a outras pessoas. Eles adaptam seu estilo interpessoal para persuadir e influenciar outras pessoas e fazer com que aceitem e internalizem as metas de modo bem-sucedido. Respondem positivamente aos desafios associados à nova visão e metas e toleram efetivamente o aumento de pressão resultante da mudança.

Estilo Preferido: Buscador de Estabilidade

Os Buscadores de Estabilidade prosperam em ambientes estáveis e naqueles em que a rede de relações é menos importante. Têm probabilidade de ser socialmente reservados e não gostam de falar em público, escolhendo outras formas de comunicação. Poderão encontrar pressões pessoais associadas ao desafio de mudança organizacional, porém o foco nos aspectos mais negativos de uma situação poderia ajudar a destacar as questões potenciais. Tendem a se comportar de modo consistente e não pressionam outras pessoas, o que pode fornecer um contrabalanço para as abordagens mais poderosas.

<p>Os Buscadores de Estabilidade fazem seu melhor:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nas funções em que haja desafios limitados e adversidades. Onde a rede de relações não está integrada ao sucesso. Onde são apropriados canais de comunicação menos diretos. 	<p>Os Buscadores de Estabilidade podem achar desafiador:</p> <ul style="list-style-type: none"> Situações em que seja necessário influenciar as principais partes interessadas. Ambientes sob muita pressão. Funções que requerem um alto grau de socialização e desenvolvimento de rede de relações.
---	---



Compartilhar as Metas

Foco Transacional

Adaptação e Tolerância

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3	Acha mais difícil se adaptar à mudança e responder efetivamente a ela. Poderá encontrar dificuldade para superar de modo efetivo as pressões pessoais frequentemente associadas à mudança organizacional.		Adapta-se e responde bem à mudança. Prospera sob pressão e lida bem com as adversidades. Projeta uma perspectiva calma e otimista, fornece estabilidade e segurança a outras pessoas nos momentos de incerteza e mudança. Poderá subestimar os desafios pessoais enfrentados por outras pessoas na adaptação à mudança.
---	---	--	---

As escalas de OPQ relacionadas são: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6	preocupado com o futuro, acha que as coisas vão dar errado, concentra-se no aspecto negativo de uma situação	<p style="text-align: center;">Otimista</p>	acha que as coisas vão sair bem, procura os aspectos positivos de uma situação, tem uma visão otimista do futuro
3	sensível, magoa-se facilmente com as críticas, irrita-se com comentários injustos ou insultos	<p style="text-align: center;">Resistente a Críticas</p>	não se ofende com facilidade, consegue ignorar insultos, pode ser insensível a críticas pessoais
8	aceita as decisões da maioria, preparado para seguir o consenso	<p style="text-align: center;">Pensamento Independente*</p>	prefere seguir seu próprio método, preparado para não levar em consideração as decisões da maioria
4	tem uma tendência a ficar tenso, tem dificuldade em relaxar, pode ter dificuldade em descontraír depois do trabalho	<p style="text-align: center;">Descontraído</p>	tem facilidade em relaxar, raramente fica tenso, geralmente calmo e tranqüilo

Foco Transformador

Interação e Apresentação

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1	Valoriza o tempo para pensamento e reflexão pessoais. Tende a ser um tanto solitário e socialmente reservado. Poderá não gostar de falar em público e perder oportunidades de desenvolver uma rede de relações e construir contatos pessoais.		Comunica-se e desenvolve redes de relações com eficiência. Persuade e influencia outras pessoas de modo bem-sucedido. Relaciona-se com outras pessoas de modo confiante e relaxado. Talvez precise considerar quando é mais apropriado recuar e usar o tempo para reflexão.
---	---	--	---

As escalas de OPQ relacionadas são: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4	sente-se mais à vontade em situações menos formais, pode se sentir inadequado quando conhece alguém	<p style="text-align: center;">Confiante Socialmente</p>	sente-se à vontade quando conhece alguém e em situações formais
1	raramente pressiona as outras pessoas para que mudem suas opiniões, vender lhe desagrada, menos à vontade usando negociação	<p style="text-align: center;">Persuasivo</p>	gosta de vendas, à vontade usando negociação, gosta de mudar as opiniões das outras pessoas
2	comporta-se de forma consistente em todas as situações, é pouco provável que se comporte de forma diferente com pessoas diferentes	<p style="text-align: center;">Adaptável</p>	muda de comportamento de acordo com a situação, adapta a abordagem de acordo com a pessoa
3	quieto e reservado em grupos, não gosta de ser o centro das atenções	<p style="text-align: center;">Extrovertido</p>	espontâneo e animado em grupos, falante, gosta de atenção

* As dimensões marcadas com um asterisco são tratadas de modo diferente das outras dimensões. Somente para essas dimensões, uma preferência do lado esquerdo (restrição mais baixa) é preferível para esta competência e tem maior contribuição para a restrição de potencial de competência geral. Uma preferência do lado direito (pontuação mais alta) é menos preferível e contribui menos para a restrição de potencial de competência geral.

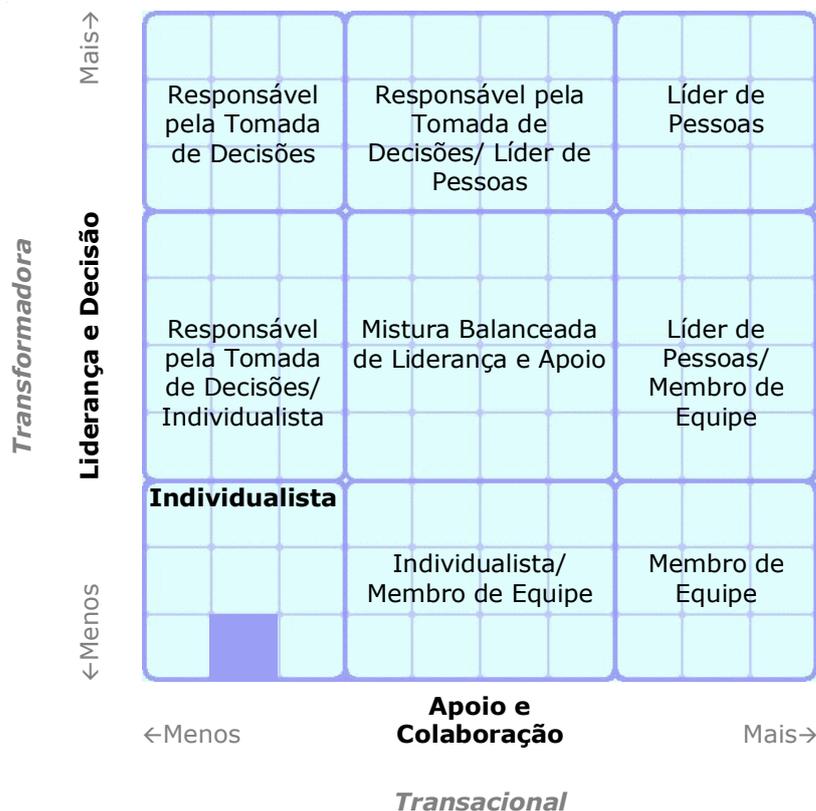
Obter Apoio

Os líderes precisam decidir como entregar as metas da organização e obter o apoio de outras pessoas para implementá-las. Isso requer o reconhecimento dos receios das pessoas e ganhar sua confiança para remover barreiras ao implementar a mudança. A obtenção de apoio também envolve motivar outras pessoas e capacitá-las para assumir a responsabilidade pelas ações necessárias para atingir os objetivos requeridos.

Estilo Preferido: Individualista

Os individualistas são muito mais focados nos aspectos do cargo relacionados à tarefa do que nos relacionados com o pessoas. Preferem não se envolver com as preocupações pessoais de outras pessoas e tendem a não agir de maneira diretiva. Estão abertos para expressar suas próprias opiniões e poderão assumir uma função de aconselhamento independente dentro do grupo.

<p>Os Individualistas fazem seu melhor:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nas culturas que encorajam o debate aberto e a expressão dos pontos de vista pessoais. Onde é necessária uma responsabilidade limitada de gerenciar outras pessoas. Nas funções em que há menos necessidade de tomar decisões rapidamente. 	<p>Os Individualistas podem achar desafiador:</p> <ul style="list-style-type: none"> Situações em que é necessário envolver-se totalmente com as preocupações de outras pessoas. Funções em que é necessário mobilizar e liderar outras pessoas. Ambientes muito consultivos.
---	---



Obter Apoio

Foco Transacional											
Apoio e Colaboração	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	Mais fortemente focado nos aspectos do cargo relacionados à tarefa do que nas pessoas. Sente-se desconfortável em se envolver com as questões pessoais e os problemas de outros indivíduos. Poderá achar mais fácil fazer escolhas difíceis que impactam outras pessoas.									Coloca as questões pessoais em primeiro lugar, apoiando colegas de trabalho e mostrando respeito e pensamento positivo em relação a outros indivíduos. Poderá encontrar mais dificuldade para fazer escolhas difíceis que impactam outras pessoas.	

As escalas de OPQ relacionadas são:											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	seletivo ao ser solidário e obsequioso, desinteressado nos problemas pessoais dos outros	Atencioso					solidário e obsequioso com os outros, oferece ajuda e apoio, envolve-se com os problemas dos outros				
6	preparado para tomar decisões sem fazer consultas, prefere tomar decisões sozinho	Democrático					faz consultas amplas, envolve os outros no processo de tomada de decisões, menos provável que tome decisões sozinho				
7	evita criticar os outros, pode não expressar suas opiniões, não está pronto para contribuir expressando suas próprias opiniões	Sincero*					expressa opiniões abertamente, quando discorda o faz claramente, preparado para criticar os outros				
1	não questiona os motivos para o comportamento das pessoas, tem uma tendência a não analisar as pessoas	Comportamental					tenta entender motivos e comportamentos, gosta de analisar as pessoas				

Foco Transformador											
Liderança e Decisão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Geralmente, sente-se confortável em assumir a direção de outras pessoas. Prefere não operar de uma maneira diretiva em relação a outras pessoas. Inclinado a evitar situações que requerem a liderança pessoal ativa e o controle.						Prefere naturalmente assumir o controle e exercitar a liderança pessoal. Inicia a ação, dá direcionamento e assume a responsabilidade. Talvez precise considerar se é mais apropriado recuar e deixar outras pessoas assumirem a liderança.				

As escalas de OPQ relacionadas são:											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	contente em deixar que outros assumam o comando, não gosta de dizer aos outros o que fazer, pouco provável que assumam a liderança	Controlador					gosta de estar no comando, assume a liderança, diz aos outros o que fazer, assume o controle				
2	tem uma tendência a ser cauteloso ao tomar decisões, não gosta de se apressar a chegar a conclusões	Decidido					toma decisões rapidamente, chega logo a conclusões, menos cauteloso				
9	fica calmo antes de ocasiões importantes, menos afetados por eventos importantes, despreocupado	Preocupado*					fica nervoso antes de ocasiões importantes, preocupa-se que as coisas possam dar errado				

* As dimensões marcadas com um asterisco são tratadas de modo diferente das outras dimensões. Somente para essas dimensões, uma preferência do lado esquerdo (restrição mais baixa) é preferível para esta competência e tem maior contribuição para a restrição de potencial de competência geral. Uma preferência do lado direito (pontuação mais alta) é menos preferível e contribui menos para a restrição de potencial de competência geral.

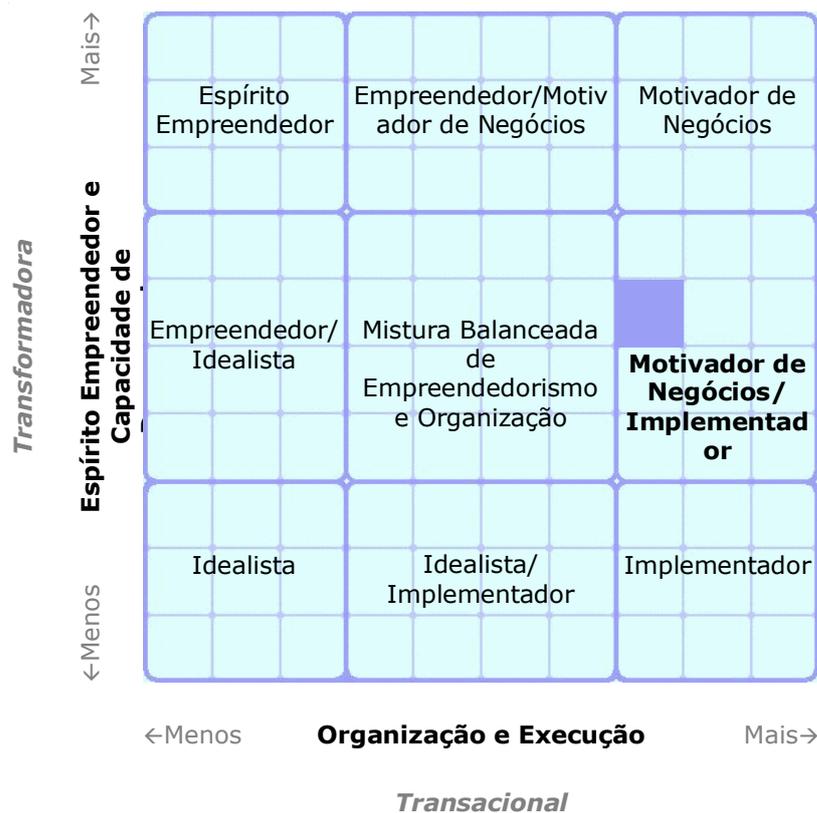
Alcançar Sucesso

A implementação efetiva da estratégia requer eficiência operacional e perspicácia comercial. A viabilidade econômica da visão precisa ser garantida pela realização de eficiências operacionais e ao ganhar o negócio para expandir a organização.

Estilo Preferido: Motivador de Negócios/ Implementador

Os indivíduos que combinam os estilos Implementador e Motivador de Negócios seguem direções e procedimentos, trabalham de modo sistemático e organizado e gostam de ter muitas tarefas para cumprir. Tendem a ser preocupados com a conquista de metas pessoais e de negócio e focar a entrega de um produto ou serviço definido de acordo com padrões predeterminados. A iniciativa competitiva moderada poderá apoiar um interesse no negócio e no comércio. Poderão achar desafiador ou desconcertante acomodar desvios do plano.

<p>Os Motivadores de Negócios/Implementadores fazem seu melhor:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nas funções que requerem fortes habilidades de gerenciamento de projetos. Nos ambientes altamente estruturados ou de processo orientado. Nas situações em que é possível ver os resultados dos próprios esforços e desempenho. 	<p>Os Motivadores de Negócios/Implementadores podem achar desafiador:</p> <ul style="list-style-type: none"> Trabalhar em ambientes menos estruturados. Situações em que as prioridades mudam constantemente. Ambientes muito competitivos ou de alvo direcionado, em que os resultados são diretamente comparados com os de outras pessoas.
---	--



Alcançar Sucesso

Foco Transacional

Organização e Execução

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8	Prefere trabalhar de modo flexível, explorando e abordando questões à medida que surgem. Poderá se sentir desconfortável e constrangido ao adotar uma orientação de procedimento ou de processo. + .	Segue as orientações, procedimentos e planos futuros, trabalhando de um modo energético, sistemático e organizado. Foca a entrega de um produto ou serviço definido, de acordo com padrões predeterminados. Talvez ache desafiador ou desconcertante acomodar desvios do plano.
---	--	---------------	---

As escalas de OPQ relacionadas são:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6	considera os prazos flexíveis, preparado para deixar algumas tarefas inacabadas	Perseverante +	concentra-se em terminar as coisas, persiste até que o trabalho esteja feito
7	é pouco provável que se preocupe com detalhes, menos organizado e sistemático, não gosta de tarefas que envolvam detalhes	Consciente dos Detalhes +	concentra-se nos detalhes, gosta de ser metódico, organizado e sistemático, pode vir a preocupar-se com os detalhes
10	não se deixa restringir por normas e procedimentos, preparado para desobedecer as regras, tem uma tendência a não gostar de burocracia	Segue as Regras +	segue as regras e regulamentos, prefere diretrizes claras, tem dificuldade em desobedecer as regras
8	gosta de levar as coisas em um ritmo constante, não gosta de trabalhos que exijam demais	Vigoroso +	sente-se revigorado em meio a atividades, gosta de estar ocupado e de ter muita coisa para fazer

Foco Transformador

Espírito Empreendedor e Capacidade de Desempenho

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6	Cria satisfação da participação e é menos estimulado pela competição ou pela necessidade de reconhecimento ou realização pessoal. Isso poderá fazer com que haja mais probabilidade de as oportunidades comerciais não serem reconhecidas ou funcionarem de acordo. +	Foca os resultados e a conquista de metas e objetivos de trabalho pessoais. A iniciativa competitiva poderá apoiar um interesse ativo no negócio, no comércio e nas finanças. Busca oportunidades para o autodesenvolvimento e progressão da carreira. Poderá ignorar oportunidades para recuar, a fim de apreciar e celebrar realizações passadas.
---	---	-------------------	---

As escalas de OPQ relacionadas são:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5	vê o avanço da carreira como menos importante, procura alvos possíveis ao invés de alvos altamente ambiciosos	Ambicioso . . . +	ambicioso e concentrado na carreira, gosta de trabalhar com objetivos e alvos que exijam de si
7	não gosta de competir com os outros, acha que participar é mais importante que vencer	Competitivo +	tem necessidade de vencer, gosta de atividades competitivas, não gosta de perder

DEFINIÇÕES

As **Definições** do estilo global de liderança (liderança x gerenciamento) e das quatro funções de liderança são apresentadas aqui. Para cada função, são dadas as definições dos **quatro estilos principais** relacionados a essa função.

Global: Foco no Gerenciamento x Foco na Liderança	
Líder Overall	Líder Corporativo Os Líderes Corporativos transformam as organizações ao combinar inovação, orientação, comunicação persuasiva e instinto empreendedor com a execução efetiva das análises, resiliência pessoal, sensibilidade interpessoal e implementação estruturada.
Contribuidor Os contribuidores orgulham-se em focar as tarefas dentro de uma área definida e usar abordagens empiricamente testadas para solucionar problemas. Provavelmente, sentem-se confortáveis em traçar a direção de outras pessoas e poderão se sentir inquietos na perspectiva de gerenciar outros indivíduos, preferindo focar uma área de responsabilidade específica própria.	Gerente Os indivíduos que combinam a especialização técnica com um estilo de gerenciamento transacional e transparente provavelmente serão eficientes na tolerância de pressão e na orientação do sucesso operacional, aqui e agora. Contudo, o futuro sucesso também depende de um fluxo de inovação constante que leva a novas proposições de negócio em resposta aos mercados em evolução.

Desenvolver a Visão	
Criador Os criadores trabalham bem em situações que requerem a abertura para novas ideias e experiências. Tipicamente, manipulam situações e desafios com inovação e criatividade e, frequentemente, apoiam ou estimulam a mudança organizacional. Entretanto, o entusiasmo com a mudança poderá ignorar os aspectos positivos do status quo. Como o estilo dos criadores também é menos focado na análise quantitativa, poderão ignorar a necessidade de verificar a viabilidade das ideias.	Visionário Os visionários sobressaem-se no desenvolvimento de uma visão para a organização, enquanto avaliam criticamente os fatos e criam ideias e conceitos que levam a organização a progredir. Entretanto, em certos contextos, poderão ficar inclinados a superanalisar uma situação e ignorar os aspectos positivos do status quo.
Conservador Os conservadores prosperam em ambientes em que podem continuar a usar métodos comprovados e desencorajar ideias incompatíveis. Estão menos inclinados à análise quantitativa e aplicam tipicamente métodos estabelecidos e modos de trabalho para solucionar problemas práticos e manter o status quo.	Analista Os analistas estão naturalmente adaptados ao pensamento crítico e, rapidamente, atingem o coração de problemas e questões complexas. Trabalham de maneira mais eficiente em situações que requerem a aplicação de métodos estabelecidos e poderão ter problemas para criar novas ideias. Os analistas se esforçarão para aplicar abordagens empiricamente testadas na resolução de problemas e, se deixados sem orientação, poderão ficar inclinados a superanalisar a situação.

Compartilhar as Metas

Divulgador

Os divulgadores relacionam-se com outras pessoas de modo confiante, apresentando um caso convincente da nova visão e estratégia. Gostam de falar em público, desenvolvem uma rede de relações de modo efetivo e, geralmente, são bem-sucedidos em persuadir e influenciar outras pessoas. Contudo, podem encontrar dificuldade para superar de modo efetivo as pressões pessoais frequentemente associadas à mudança organizacional.

Embaixador de Mudanças

Os Embaixadores de Mudanças inspiram outras pessoas a compartilhar a nova visão e metas da organização. Relacionam-se com outras pessoas de modo confiante e relaxado, gostam de falar em público e desenvolvem uma rede de relações de modo eficiente. Os Embaixadores de Mudanças prosperam sob pressão e mudanças, projetando confiança e transmitindo conforto a outras pessoas. No entanto, poderão subestimar os desafios pessoais experimentados por outras pessoas na adaptação à mudança.

Buscador de Estabilidade

Os Buscadores de Estabilidade prosperam em ambientes estáveis e naqueles em que a rede de relações é menos importante. Têm probabilidade de ser socialmente reservados e não gostam de falar em público, escolhendo outras formas de comunicação. Poderão encontrar pressões pessoais associadas ao desafio de mudança organizacional, porém o foco nos aspectos mais negativos de uma situação poderia ajudar a destacar as questões potenciais. Tendem a se comportar de modo consistente e não pressionam outras pessoas, o que pode fornecer um contrabalanço para as abordagens mais poderosas.

Regulador

Os reguladores focam os aspectos positivos da nova visão e estratégia e respondem bem aos desafios que trazem. Contudo, por serem solitários e socialmente reservados, poderão não compartilhar efetivamente uma percepção positiva e perder oportunidades de persuadir e influenciar outras pessoas. Preferem não ser o centro das atenções e podem não gostar de falar em público.

Obter Apoio

Responsável pela Tomada de Decisões

Os Responsáveis pela Tomada de Decisões naturalmente assumem o controle, iniciam a ação e exercitam a liderança. Preferem não se envolver com as preocupações pessoais de outros indivíduos, o que poderá lhes facilitar as escolhas difíceis que impactam outras pessoas. Como são muito mais focados nos aspectos do cargo relacionados à tarefa do que nas pessoas, poderão subestimar as preocupações de outras pessoas com novas metas. Isso poderá limitar o quanto obtêm de apoio de outras pessoas.

Líder de Pessoas

Os líderes de pessoas escutam as opiniões de outras pessoas e são astutos ao julgar como melhor motivar e estimular outros indivíduos. Naturalmente, preferem assumir o controle, iniciar a ação e exercitar a liderança. A abordagem focada nas pessoas, combinada à tendência natural de assumir a responsabilidade, ajuda-os a ganhar a confiança de outras pessoas. Entretanto, poderão achar difícil tomar decisões complicadas, as quais terão um impacto negativo sobre outras pessoas.

Individualista

Os individualistas são muito mais focados nos aspectos do cargo relacionados à tarefa do que nos relacionados com o pessoal. Preferem não se envolver com as preocupações pessoais de outras pessoas e tendem a não agir de maneira diretiva. Estão abertos para expressar suas próprias opiniões e poderão assumir uma função de aconselhamento independente dentro do grupo.

Membro de Equipe

Os Membros de Equipe naturalmente colocam os problemas das pessoas em primeiro lugar, apoiando colegas de trabalho e mostrando respeito com outras pessoas. Entendem como motivar outras pessoas e obter seu apoio. Entretanto, ficam felizes quando outros assumem a liderança, e isso poderá limitar a maneira com que direcionam ativamente os esforços de outras pessoas.

Alcançar Sucesso

Espírito Empreendedor

Os empreendedores são mais eficazes em trazer um diferencial competitivo ao trabalho. Preferem abordar as questões de modo flexível e poderão se sentir desconfortáveis e constrangidos em adotar uma orientação de procedimento ou de processo. A iniciativa competitiva poderá apoiar um forte interesse no negócio, no comércio e nas finanças. Estão inclinados a focar a busca de metas e objetivos de trabalho pessoais, porém nem sempre planejarão em detalhes como atingir isso.

Motivador de Negócios

Os Motivadores de Negócios focam os resultados, a conquista de metas e objetivos de trabalho pessoais e a progressão da carreira. Isso também poderá significar que apresentam um forte interesse no negócio, no comércio e nas finanças. Identificam e agem sob novas oportunidades, ao trabalhar de forma energética e de uma maneira sistemática e organizada. Enquanto, vez ou outra, preocupam-se com os detalhes, geralmente são respeitados por conduzirem a organização de modo brando e eficiente.

Idealista

Os idealistas preferem abordar as questões de modo flexível. Criam a satisfação ao aplicar um esforço constante na tarefa que está à mão e poderão sentir-se desconfortáveis e constrangidos em adotar uma abordagem mais estruturada. São menos estimulados pela competição ou pela necessidade de reconhecimento pessoal. Isso significa que poderão falhar ao reconhecer ou capitalizar as oportunidades comerciais potenciais. Entretanto, o ritmo regular e o estilo flexível fornecem um contrabalanço nas abordagens mais intensas.

Implementador

Os implementadores especializam-se em conseguir as coisas feitas e criam a satisfação do fato de ter muitas tarefas para cumprir. Gostam de seguir processos e procedimentos, trabalhando de modo sistemático e organizado. Os implementadores focam a entrega de um produto ou serviço definido de acordo com padrões predeterminados e podem achar desafiador acomodar desvios do plano. Como são menos estimulados pela competição e pela necessidade de conquista pessoal, podem falhar ao reconhecer ou capitalizar as oportunidades comerciais potenciais.

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

Este Perfil baseia-se nas seguintes fontes de informações do Sr. Sample Candidate:

Questionário/Teste de Habilidade	Grupo de comparação
OPQ32r US English v1 (Std Inst)	OPQ32r_EN_US_IS01_ General Population - 2007

Nome	Sr. Sample Candidate
Dados do Candidato	RP1=1, RP2=2, RP3=7, RP4=8, RP5=3, RP6=9, RP7=4, RP8=10, RP9=6, RP10=2, TS1=5, TS2=8, TS3=1, TS4=9, TS5=6, TS6=4, TS7=10, TS8=2, TS9=8, TS10=7, TS11=6, TS12=10, FE1=4, FE2=9, FE3=3, FE4=6, FE5=1, FE6=4, FE7=8, FE8=7, FE9=5, FE10=2, CNS=7 LPO1=1, LPO2=2, LPO3=1, LPO4=6, LPO5=5, LPO6=8, LPO7=3, LPO8=6, LPOMO=5, LPOLO=2
Relatório	O Relatório de Liderança v2.0 ^{SC}

SOBRE ESTE RELATÓRIO

Esse relatório foi gerado a partir da utilização do sistema de Avaliação On-line da SHL. Ele contém informações do questionário de Personalidade Ocupacional™ (OPQ32). A utilização desse questionário é limitada às pessoas que receberam treinamento específico para sua utilização e interpretação.

O relatório é gerado através do resultado do questionário respondido pelo participante e reflete as respostas dadas por eles. A devida consideração deve ser dada à natureza subjetiva de avaliações que usam questionários como base na interpretação desses dados.

Esse relatório foi gerado eletronicamente - o usuário do software pode fazer alterações e acrescentar algo no texto do relatório.

SHL Global Management Limited e companhias associadas não garantem que o conteúdo desse relatório não foi alterado pelo sistema do computador. Não nos responsabilizamos pelas consequências do uso desse relatório e isso inclui consequências de todo tipo (incluindo negligência) para com esse conteúdo.

www.shl.com

© 2018 SHL e/ou suas afiliadas. Todos os direitos reservados. SHL e OPQ são marcas comerciais registradas no Reino Unido e em outros países.

Este relatório foi produzido pela SHL para uso de seus clientes e contém propriedade intelectual da SHL. A SHL autoriza os seus clientes a reproduzirem, distribuírem, corrigirem e armazenarem este relatório somente para uso interno e não para fins comerciais. Todos os outros direitos da SHL são reservados.

Esta página foi deixada em branco intencionalmente.



Talent in Innovation.
Innovation in Talent.

OPQ

O Relatório de Liderança: Resumo do Potencial de Liderança



Nome

Sr. Sample Candidate

Data

19 setembro 2018

RESUMO DO POTENCIAL DE LIDERANÇA

O estilo preferido de cada função de liderança foi determinado com base nas respostas dadas no Questionário de Personalidade Ocupacional (OPQ).

As informações apresentadas aqui resumem o estilo de liderança preferido. Também dão exemplos de situações em que as pessoas que mostram esse estilo *tipicamente* se acham em seu melhor momento e de áreas que podem achar mais desafiadoras e nas quais poderiam se beneficiar de um crescimento adicional.

É fornecido um espaço para anotações em cada página. Se receber o relatório antes de uma sessão de feedback, poderá utilizá-lo para anotar suas reflexões. Se receber o relatório durante ou depois de uma sessão de feedback, poderá utilizá-lo para anotar os principais pontos discutidos ou as ações identificadas.

Resumo do Potencial de Liderança

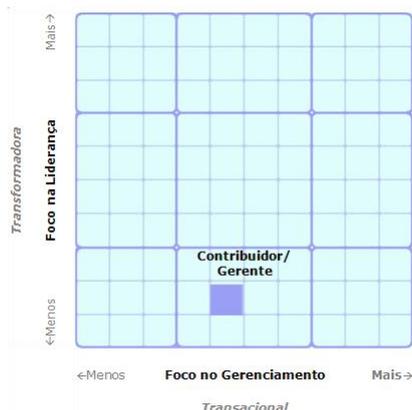
Função de Liderança	Seu Estilo Preferido:
Global: Foco no Gerenciamento x Foco na Liderança	Contribuidor/ Gerente
Desenvolver a Visão	Mistura Balanceada de Criação e Análise
Compartilhar as Metas	Buscador de Estabilidade
Obter Apoio	Individualista
Alcançar Sucesso	Motivador de Negócios/ Implementador

GLOBAL: FOCO NO GERENCIAMENTO X FOCO NA LIDERANÇA

O **Gerenciamento** é focado em garantir que o sistema funcione de modo eficiente (foco transacional) e entregue um desempenho confiável dos objetivos especificados. A **Liderança** é focada em criar, desenvolver ou alterar a direção do sistema (foco transformador) e inspirar as pessoas e a organização para ir além das expectativas.

Estilo Preferido: Contribuidor/ Gerente

Os indivíduos que combinam a especialização técnica com um estilo de gerenciamento mais transacional provavelmente serão eficientes na orientação de iniciativas de força-tarefa alinhadas com a área de competência técnica. As competências de inovação e orientação transformadoras provavelmente se tornarão menos naturais para esses indivíduos.



Os Contribuidores/Gerentes fazem seu melhor:

- Quando responsável por garantir uma entrega efetiva.
- Nos ambientes relativamente estáveis.
- Onde é necessária uma abordagem técnica.
- Onde é possível suportar outras pessoas através da mudança.

Os Contribuidores/Gerentes podem achar desafiador:

- Ambientes dinâmicos e inovadores.
- Funções que requerem um foco estratégico.
- Ter de atingir metas desafiadoras.
- Situações em que é necessário assumir uma função de liderança diretiva.

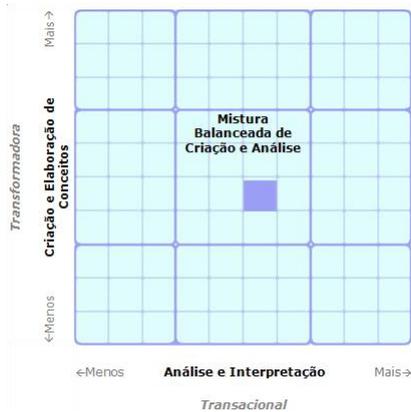
As Suas Notas

DESENVOLVER A VISÃO

A análise crítica da situação atual e a produção de ideias para avançar são as primeiras etapas na mudança organizacional. Os líderes precisam analisar os fatos e identificar áreas com uma forte necessidade de mudança. Também precisam estabelecer uma missão, desenvolver uma abordagem e inculcar a visão do futuro e traçar a estratégia pela qual isso pode ser atingido.

Estilo Preferido: Mistura Balanceada de Criação e Análise

Os indivíduos que demonstram uma mistura balanceada de estilos tipicamente adotarão uma abordagem flexível para solucionar o problema e a geração de novas possibilidades. Equilibrarão abordagens analíticas com as lições de experiência prática e sentem-se confortáveis em alternar entre as abordagens novas e mais tentadas e as testadas.



Os indivíduos com uma mistura balanceada de Criação e Análise fazem seu melhor:

- Quando há uma oportunidade de empreender uma análise crítica.
- Nas funções em que podem ser feitas mudanças adicionais na direção estratégica.
- Quando é possível usar as ideias de outras pessoas como base para mais uma inovação.

Os indivíduos com uma mistura balanceada de Criação e Análise podem achar desafiador:

- Funções que requerem uma análise crítica, profunda e frequente das informações.
- Organizações em que a estratégia precisa passar por uma alteração radical.
- Situações que requerem um pensamento muito criativo.

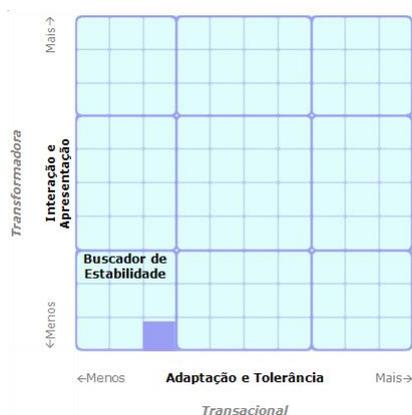
As Suas Notas

COMPARTILHAR AS METAS

Os líderes precisam informar a visão, a estratégia e as metas, demonstrando seus benefícios a outras pessoas. Eles adaptam seu estilo interpessoal para persuadir e influenciar outras pessoas e fazer com que aceitem e internalizem as metas de modo bem-sucedido. Respondem positivamente aos desafios associados à nova visão e metas e toleram efetivamente o aumento de pressão resultante da mudança.

Estilo Preferido: Buscador de Estabilidade

Os Buscadores de Estabilidade prosperam em ambientes estáveis e naqueles em que a rede de relações é menos importante. Têm probabilidade de ser socialmente reservados e não gostam de falar em público, escolhendo outras formas de comunicação. Poderão encontrar pressões pessoais associadas ao desafio de mudança organizacional, porém o foco nos aspectos mais negativos de uma situação poderia ajudar a destacar as questões potenciais. Tendem a se comportar de modo consistente e não pressionam outras pessoas, o que pode fornecer um contrabalanço para as abordagens mais poderosas.



Os Buscadores de Estabilidade fazem seu melhor:

- Nas funções em que haja desafios limitados e adversidades.
- Onde a rede de relações não está integrada ao sucesso.
- Onde são apropriados canais de comunicação menos diretos.

Os Buscadores de Estabilidade podem achar desafiador:

- Situações em que seja necessário influenciar as principais partes interessadas.
- Ambientes sob muita pressão.
- Funções que requerem um alto grau de socialização e desenvolvimento de rede de relações.

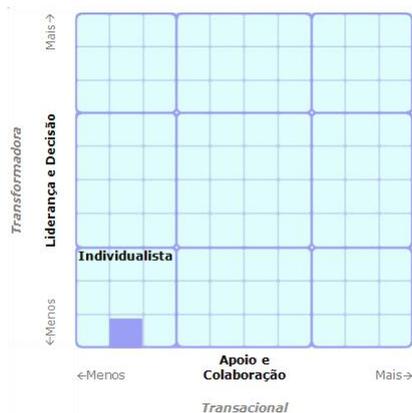
As Suas Notas

OBTER APOIO

Os líderes precisam decidir como entregar as metas da organização e obter o apoio de outras pessoas para implementá-las. Isso requer o reconhecimento dos receios das pessoas e ganhar sua confiança para remover barreiras ao implementar a mudança. A obtenção de apoio também envolve motivar outras pessoas e capacitá-las para assumir a responsabilidade pelas ações necessárias para atingir os objetivos requeridos.

Estilo Preferido: Individualista

Os individualistas são muito mais focados nos aspectos do cargo relacionados à tarefa do que nos relacionados com o pessoas. Preferem não se envolver com as preocupações pessoais de outras pessoas e tendem a não agir de maneira diretiva. Estão abertos para expressar suas próprias opiniões e poderão assumir uma função de aconselhamento independente dentro do grupo.



Os Individualistas fazem seu melhor:

- Nas culturas que encorajam o debate aberto e a expressão dos pontos de vista pessoais.
- Onde é necessária uma responsabilidade limitada de gerenciar outras pessoas.
- Nas funções em que há menos necessidade de tomar decisões rapidamente.

Os Individualistas podem achar desafiador:

- Situações em que é necessário envolver-se totalmente com as preocupações de outras pessoas.
- Funções em que é necessário mobilizar e liderar outras pessoas.
- Ambientes muito consultivos.

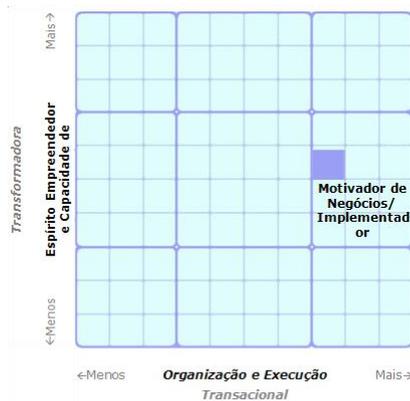
As Suas Notas

ALCANÇAR SUCESSO

A implementação efetiva da estratégia requer eficiência operacional e perspicácia comercial. A viabilidade econômica da visão precisa ser garantida pela realização de eficiências operacionais e ao ganhar o negócio para expandir a organização.

Estilo Preferido: Motivador de Negócios/ Implementador

Os indivíduos que combinam os estilos Implementador e Motivador de Negócios seguem direções e procedimentos, trabalham de modo sistemático e organizado e gostam de ter muitas tarefas para cumprir. Tendem a ser preocupados com a conquista de metas pessoais e de negócio e focar a entrega de um produto ou serviço definido de acordo com padrões predeterminados. A iniciativa competitiva moderada poderá apoiar um interesse no negócio e no comércio. Poderão achar desafiador ou desconcertante acomodar desvios do plano.



Os Motivadores de Negócios/Implementadores fazem seu melhor:

- Nas funções que requerem fortes habilidades de gerenciamento de projetos.
- Nos ambientes altamente estruturados ou de processo orientado.
- Nas situações em que é possível ver os resultados dos próprios esforços e desempenho.

Os Motivadores de Negócios/Implementadores podem achar desafiador:

- Trabalhar em ambientes menos estruturados.
- Situações em que as prioridades mudam constantemente.
- Ambientes muito competitivos ou de alvo direcionado, em que os resultados são diretamente comparados com os de outras pessoas.

As Suas Notas

SOBRE ESTE RELATÓRIO

Esse relatório foi gerado a partir da utilização do sistema de Avaliação On-line da SHL. Ele contém informações do questionário de Personalidade Ocupacional™ (OPQ32). A utilização desse questionário é limitada às pessoas que receberam treinamento específico para sua utilização e interpretação.

O relatório é gerado através do resultado do questionário respondido pelo participante e reflete as respostas dadas por eles. A devida consideração deve ser dada à natureza subjetiva de avaliações que usam questionários como base na interpretação desses dados.

Esse relatório foi gerado eletronicamente - o usuário do software pode fazer alterações e acrescentar algo no texto do relatório.

SHL Global Management Limited e companhias associadas não garantem que o conteúdo desse relatório não foi alterado pelo sistema do computador. Não nos responsabilizamos pelas conseqüências do uso desse relatório e isso inclui conseqüências de todo tipo (incluindo negligência) para com esse conteúdo.

O Relatório de Liderança v2.0^{SC}

www.shl.com

© 2018 SHL e/ou suas afiliadas. Todos os direitos reservados. SHL e OPQ são marcas comerciais registradas no Reino Unido e em outros países.

Este relatório foi produzido pela SHL para uso de seus clientes e contém propriedade intelectual da SHL. A SHL autoriza os seus clientes a reproduzirem, distribuírem, corrigirem e armazenarem este relatório somente para uso interno e não para fins comerciais. Todos os outros direitos da SHL são reservados.