

Relatório de Liderança Empresarial



Nome

Sample Candidate

Data

18 julho 2023

Oferecendo Importantes Insights sobre a Liderança

O que é Liderança Empresarial?

Os líderes empresariais alcançam seus objetivos individuais de desempenho, contribuem para o desempenho de outras pessoas, beneficiando-se dele, e incentivam suas equipes a fazerem o mesmo. Em outras palavras, eles *próprios* são *Colaboradores Empresariais* e *capacitam os membros de suas equipes para serem Colaboradores Empresariais*.

A pesquisa da SHL e da Gartner mostra que Líderes Empresariais eficazes:

- contribuem e usam a experiência de outros líderes para impulsionar o desempenho organizacional;
- reconhecem que sua função principal na equipe é orientar o desempenho da equipe, deixando os colaboradores no controle; e
- expandem o foco e o impacto do desempenho de suas equipes para a organização como um todo.

Coletivamente, Líderes Empresariais conseguem melhores resultados de equipe e organizacionais do que outros líderes. Especificamente, Líderes Empresariais têm maior probabilidade de terem equipes que são mais inovadoras, adaptáveis, colaborativas e mais eficazes na resolução de conflitos. Adicionalmente, as organizações com maior percentual de Líderes Empresariais têm maior lucro e crescimento de receita ano a ano.

Líderes Empresariais impulsionam suas organizações ao focar em múltiplos aspectos do desempenho, incluindo o seu próprio **desempenho na tarefa** e o de suas equipes - ou seja, a eficácia com que concluem suas tarefas e atribuições; e o **desempenho em rede** - ou seja, a eficácia com que melhoram o desempenho dos outros e fazem uso de suas contribuições para melhorar seu próprio desempenho.

Como a Liderança Empresarial é medida?

Identificar indivíduos com potencial para se tornarem Líderes Empresariais não é uma tarefa simples. Por décadas, companhias têm identificado líderes para guiar e executar a estratégia organizacional, usando um modelo testado e aprovado de competências de liderança. Neste modelo, os líderes têm duas funções principais:

- **Liderança Transformacional** – Definir a direção e inspirar os outros a promoverem mudanças. Moldar a missão, a cultura e a estratégia da organização, impulsionando a mudança em toda a organização e motivando os outros a desempenharem além das expectativas.
- **Liderança Transacional** – Organizar e direcionar colaboradores para garantir a execução eficiente da estratégia. Definir objetivos, monitorar o desempenho, gerenciar o trabalho dos colaboradores e distribuir recompensas.

Entretanto, conforme o trabalho se torna mais colaborativo e dependente de informações, as organizações precisam ser mais fluidas e adaptáveis. Os líderes de hoje são compelidos a construir e facilitar redes de relacionamento entre colaboradores, bem como a ajudá-los a maximizar sua contribuição para a empresa, por meio da Liderança em Rede, definida como:

- **Liderança em Rede** – Estabelecer um forte desempenho em rede por meio da construção, alinhamento e facilitação de amplas redes internas e externas à organização, bem como criar um ambiente de trabalho que promova autonomia, empoderamento, confiança, compartilhamento e colaboração.

Estes três **Fundamentos da Liderança** fornecem a chave para o potencial de um indivíduo para a Liderança Empresarial. Como esses fundamentos são multidimensionais, os líderes podem demonstrar forças em algumas áreas e em outras não. Compreender como estes fundamentos da liderança se relacionam com os componentes da liderança empresarial é o primeiro passo para o desenvolvimento de líderes empresariais.

Seus Resultados da Avaliação

Seu potencial para a Liderança Empresarial está resumido nos Fundamentos da Liderança. Estas simples pontuações resumidas (apresentadas na seção Sumário da Liderança) indicam seu potencial para gerar resultados críticos de liderança. Além disso, os resultados detalhados apresentados ao longo do relatório fornecem uma análise aprofundada de suas forças e oportunidades de desenvolvimento.

Aproveitando ao Máximo este Relatório

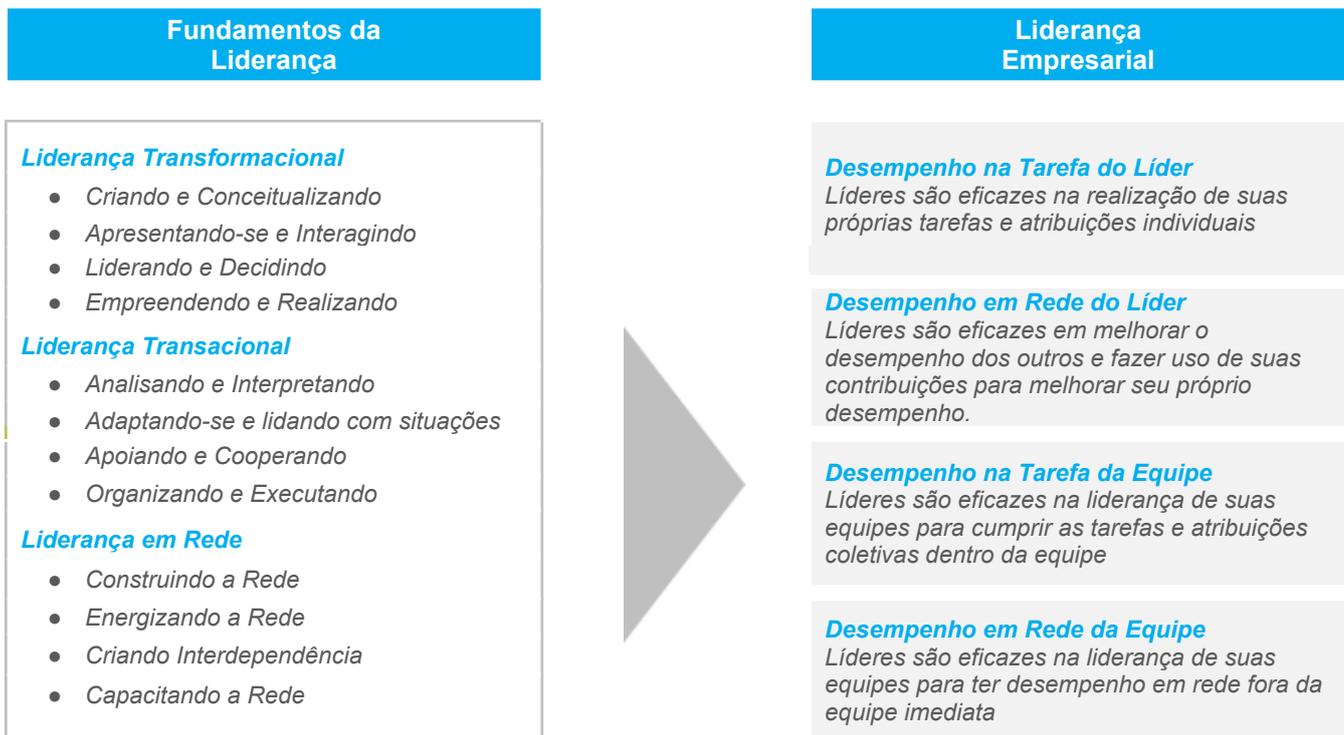
Você completou o Questionário de Personalidade Ocupacional (OPQ32), que descreve suas preferências e atitudes em relação a diferentes aspectos da vida profissional. Ele não é um teste e se concentra principalmente nas preferências e no estilo pessoal no local de trabalho. O questionário não é infalível e, como acontece em todos os questionários de autorrelato, sua precisão depende da honestidade e da franqueza com que foi respondido.

Este relatório pode ser usado como um ponto de partida para você entender as suas oportunidades de desenvolvimento e se tornar um Líder Empresarial mais eficaz em sua organização.

Chave para o Relatório

Os Fundamentos da Liderança estão relacionados com os componentes da Liderança Empresarial por meio de suas competências subjacentes.

Cada uma das competências está relacionada a um ou mais componentes da Liderança Empresarial; é a expressão dessas competências que leva um profissional a se tornar um Líder Empresarial de sucesso. Essas relações estão descritas na seção Detalhamentos da Liderança. Elas também estão resumidas na figura abaixo:



Seu potencial em cada Fundamento da Liderança e competências é apresentado em forma de gráfico, conforme abaixo. Este gráfico deve ser interpretado como o grau de probabilidade de determinada área ser um ponto forte para você. Há mais espaço para desenvolvimento em áreas com menor probabilidade de serem fortes.



Resumo da Liderança

Esta seção fornece uma visão resumida de seu potencial nos Fundamentos da Liderança. Tenha em mente que as pontuações são totalmente baseadas nas respostas ao OPQ e podem não refletir outras influências no desempenho real, como experiência anterior de liderança, habilidades e aptidões. Este guia pode ser usado para identificar áreas nas quais as tendências de personalidade podem representar desafios ou para indicar o potencial para se tornar um líder empresarial forte.

Liderança Transformacional



É **menos provável** que a liderança transformacional **seja um ponto forte** para você. Isso significa que, algumas vezes, você pode ter dificuldades para: inspirar efetivamente as pessoas e a organização a se tornarem proativas e superarem as expectativas; apoiar a troca de ideias em toda a empresa; empoderar sua equipe para um desempenho em rede; e melhorar a qualidade e a quantidade de suas entregas e as de sua equipe por meio da incorporação de ideias e informações de outras partes da organização.

Liderança Transacional



É **moderadamente provável** que a liderança transacional **seja um ponto forte** para você. Isso significa que, às vezes, você pode: manter os sistemas existentes funcionando de maneira eficaz; entregar um desempenho confiável da equipe; atingir os objetivos operacionais; lidar com mudanças de prioridades, pressões e contratemplos; apoiar suas equipes na execução de suas tarefas; e liderar equipes em tempos de ambiguidade ou incerteza.

Liderança em Rede



É **menos provável** que a liderança em rede **seja um ponto forte** para você. Isso significa que, algumas vezes, você pode ter dificuldades para: criar um ambiente de trabalho baseado na autonomia, empoderamento, confiança, compartilhamento e colaboração; aumentar e construir redes de relacionamento com as pessoas; usar a tensão e o conflito estrategicamente para estimular a inovação; empoderar outros para resolver problemas e tomar decisões de forma autônoma; e interceder a favor de outras pessoas dentro e fora da organização, eliminando as barreiras para um desempenho eficaz.

Detalhamento da Liderança

Esta seção fornece detalhes sobre as pontuações das competências subjacentes aos Fundamentos da Liderança. A relação dessas competências com os componentes da Liderança Empresarial também é explicada. Essas informações devem ser usadas para identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento. Dicas para desenvolvimento individual são fornecidas na próxima seção.

Liderança Transformacional

Inspirar as pessoas e a organização a se tornarem proativas e a superarem as expectativas.

A liderança transformacional é importante em funções de liderança que exigem definir a direção e inspirar os outros a promoverem mudanças, e que se concentram em moldar a missão, a cultura e a estratégia da organização.



Criando e Conceitualizando

Produzir ideias inovadoras e pensar estrategicamente.

É provável que esta competência se relacione com um eficaz **desempenho em rede do líder e desempenho em rede da equipe**, uma vez que os líderes com pontuação alta nesta competência devem apoiar a troca de ideias em toda a empresa, importar e aplicar novas ideias ao seu trabalho, de dentro e de fora da organização, e enxergar além da necessidade de simplesmente realizar as tarefas atribuídas.

Pessoas com pontuação **mais baixa** trabalham com mais eficácia em situações que requerem a aplicação de métodos e formas de trabalho já estabelecidos; tendem a aplicar abordagens testadas e aprovadas para a resolução de problemas; e a manter o status quo.



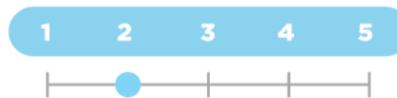
Pessoas com pontuação **mais alta** trabalham bem em situações que requerem abertura para novas ideias e experiências; buscam oportunidades de aprendizagem; lidam com situações e problemas usando inovação, criatividade e visão estratégica; apoiam e impulsionam a mudança organizacional.

Apresentando-se e Interagindo

Comunicar-se, persuadir e influenciar outras pessoas.

É provável que esta competência se relacione com um eficaz **desempenho em rede do líder, desempenho em rede da equipe e desempenho na tarefa da equipe**, uma vez que os líderes com pontuação alta nesta competência devem comunicar ideias de forma eficaz com suas equipes e outras pessoas, dentro e fora da organização, e influenciar suas equipes para um desempenho em rede.

Pessoas com pontuação **mais baixa** valorizam o tempo para pensar e refletir; tendem a ser um tanto fechadas e socialmente reservadas; podem não gostar de falar em público e perder oportunidades de socializar e construir relacionamentos.



Pessoas com pontuação **mais alta** comunicam-se de maneira eficaz; persuadem e influenciam os outros com sucesso; e relacionam-se com os outros de uma maneira confiante e relaxada.

Liderando e Decidindo

Iniciar a ação, direcionar e assumir responsabilidades.

É provável que esta competência se relacione com um eficaz **desempenho na tarefa da equipe e desempenho em rede da equipe**, uma vez que os líderes com pontuação alta nesta competência devem fornecer direção, tomar decisões e supervisionar, treinar e capacitar suas equipes para alcançar níveis mais elevados de desempenho.

Pessoas com pontuação **mais baixa** geralmente se sentem confortáveis em receber direção de outras pessoas; preferem não atuar de forma diretiva em relação aos outros; e tendem a evitar situações que exijam liderança e controle ativos.



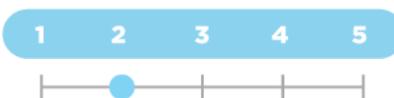
Pessoas com pontuação **mais alta** preferem assumir o controle e exercer liderança; iniciam a ação, dão direção e assumem responsabilidades.

Empreendendo e Realizando

Focar os resultados e a conquista de metas.

É provável que esta competência se relacione com um eficaz **desempenho na tarefa do líder e desempenho na tarefa da equipe**, uma vez que os líderes com pontuação alta nesta competência devem demonstrar determinação para melhorar o seu próprio desempenho e o de suas equipes, comprometimento com a definição e o alcance de metas desafiadoras e melhorar a qualidade e a quantidade de suas entregas e as de sua equipe.

Pessoas com pontuação **mais baixa** obtêm satisfação em fazer parte e são menos motivadas pela competição ou pela necessidade de reconhecimento ou de realização pessoal. Isso pode aumentar as chances de as oportunidades comerciais não serem identificadas ou aproveitadas.



Pessoas com pontuação **mais alta** concentram-se nos resultados e no alcance de metas e objetivos pessoais de trabalho; seu impulso competitivo pode apoiar um interesse ativo em negócios, comércio e finanças; elas buscam oportunidades de autodesenvolvimento e de avançar na carreira.

Liderança Transacional

Oferecer um desempenho confiável e atingir os objetivos operacionais.

A liderança transacional é importante em funções de liderança que exigem definir objetivos e metas, monitorar o desempenho, gerenciar o trabalho dos colaboradores e distribuir recompensas.

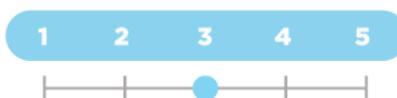


Analisando e Interpretando

Analisar informações complexas e aplicar conhecimentos.

É provável que esta competência se relacione com um eficaz **desempenho na tarefa do líder**, uma vez que os líderes com pontuação alta nesta competência devem se basear em suas habilidades técnicas e experiência e fazer inferências sobre informações em sua área de especialidade para produzir entregas de alta qualidade.

Pessoas com pontuação **mais baixa** aplicam o pensamento prático para a resolução de problemas. Elas são menos inclinadas à análise quantitativa e mais propensas a seguir a intuição.



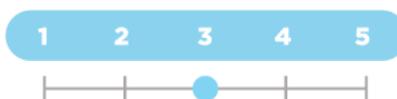
Pessoas com pontuação **mais alta** evidenciam pensamento analítico claro; chegam ao cerne das questões e de problemas complexos; aplicam conhecimentos de forma eficaz e adotam rapidamente novas tecnologias.

Adaptando-se e lidando com situações

Responder e adaptar-se bem à mudança e pressão.

É provável que esta competência se relacione com um eficaz **desempenho na tarefa do líder, desempenho na tarefa da equipe e desempenho em rede da equipe**, uma vez que os líderes com pontuação alta nesta competência devem lidar com mudanças de prioridades, pressões, contratempos e ambiguidade relacionados aos membros da equipe que trabalham dentro de suas redes, e liderar equipes em tempos de dúvida ou incerteza, ao mesmo tempo em que devem alcançar e facilitar entregas de alta qualidade e dentro do prazo.

Pessoas com pontuação **mais baixa** têm mais dificuldade para se adaptarem às mudanças e responderem com eficácia a elas. Elas podem achar difícil lidar de forma eficaz com as pressões frequentemente associadas à mudança organizacional.



Pessoas com pontuação **mais alta** adaptam-se e respondem bem às mudanças; prosperam sob pressão e lidam bem com contratempos; projetam uma imagem calma e otimista, proporcionando estabilidade e segurança aos outros em tempos de incerteza e mudança.

Apoiando e Cooperando

Apoiar outras pessoas e trabalhar com elas de modo eficaz.

É provável que esta competência se relacione com um eficaz **desempenho em rede do líder, desempenho na tarefa da equipe e desempenho em rede da equipe**, uma vez que os líderes com pontuação alta nesta competência devem colaborar bem com outras pessoas para facilitar a troca e a implementação de ideias dentro e fora da organização, buscar feedback dos outros para a melhoria do desempenho individual e da equipe, e apoiar suas equipes na execução de suas tarefas.

Pessoas com pontuação **mais baixa** concentram-se mais fortemente nos aspectos do trabalho relacionados à tarefa do que às pessoas e podem se sentir desconfortáveis ao se envolverem em questões pessoais e preocupações dos outros. Elas podem achar mais fácil fazer escolhas difíceis que afetam outras pessoas.



Pessoas com pontuação **mais alta** colocam os problemas pessoais em primeiro lugar, apoiando os colegas e mostrando respeito e consideração pelos outros.

Organizando e Executando

Planejar, trabalhar de modo organizado e focar na entrega.

É provável que esta competência se relacione com um eficaz **desempenho na tarefa do líder e desempenho na tarefa da equipe**, uma vez que os líderes com pontuação alta nesta competência devem organizar e planejar cuidadosa e sistematicamente o seu próprio trabalho e o de suas equipes, fazer uso ou criar métodos de acompanhamento do progresso do trabalho para maximizar a produtividade e entregar projetos e tarefas no prazo.

Pessoas com pontuação **mais baixa** preferem trabalhar de forma flexível, explorando e abordando os problemas à medida que surgem. Elas podem achar desconfortável e restritivo adotar uma orientação voltada para procedimentos ou processos.

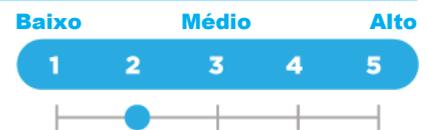


Pessoas com pontuação **mais alta** seguem instruções e procedimentos e planejam com antecedência; trabalham de maneira energética, sistemática e organizada; estão focadas na entrega de um produto ou serviço definido de acordo com padrões predeterminados.

Liderança em Rede

Construir, alinhar e facilitar amplas redes, internas e externas à organização.

A liderança em rede é importante em funções de liderança que requerem a criação de condições que estimulem a realização de metas organizacionais por meio da inovação, colaboração e exploração mútua de interesses conflitantes, ideias e metas.

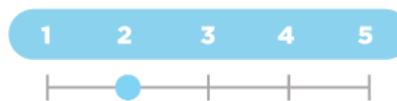


Construindo a Rede

Construir conexões entre equipes e limites organizacionais.

É provável que esta competência se relacione com um eficaz **desempenho em rede do líder e desempenho em rede da equipe**, uma vez que os líderes com pontuação alta nesta competência devem demonstrar compromisso com o crescimento e a construção de suas redes pessoais e as dos outros para facilitar níveis mais elevados de desempenho individual e de equipe.

Pessoas com pontuação **mais baixa** concentram-se nas responsabilidades de sua equipe e podem não buscar oportunidades de conectar membros de sua equipe com pessoas de fora da equipe. Elas podem manter suas conexões e os recursos de sua equipe para si próprias e encorajar o pensamento 'nós contra eles' dentro de sua equipe.



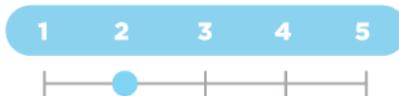
Pessoas com pontuação **mais alta** procuram construir conexões entre indivíduos e equipes que podem ser mutuamente benéficas e promover um clima que incentive a colaboração por toda a organização. Elas compartilham livremente suas conexões com outras pessoas e incentivam suas equipes a apoiarem outras pessoas para maximizar o benefício geral para a organização.

Energizando a Rede

Criar o tipo certo de tensão que estimule a inovação.

É provável que esta competência se relacione com um eficaz **desempenho em rede da equipe**, uma vez que os líderes com pontuação alta nesta competência devem gerar níveis mais altos de desempenho em rede de suas equipes, usando estrategicamente a tensão e o conflito para estimular entregas melhores e mais inovadoras.

Pessoas com pontuação **mais baixa** buscam evitar ou 'encobrir' todos os conflitos e tensões dentro da equipe, preferindo tomar decisões que ajudem a reduzir a incerteza e o desconforto. Elas falham em reconhecer que alguns tipos de tensão ou incerteza podem ser produtivos.



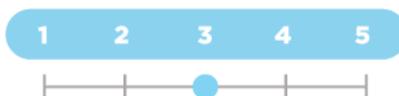
Pessoas com pontuação **mais alta** energizam a rede, introduzindo novas ideias ou desafios e, então, permitindo que seus membros encontrem maneiras criativas de resolver a tensão dentro da rede. Elas encorajam os membros da rede a buscarem e debaterem perspectivas opostas e desencorajam a animosidade pessoal.

Criando Interdependência

Promover autonomia na rede e capacitar os membros a colaborarem uns com os outros.

É provável que esta competência se relacione com um eficaz **desempenho na tarefa da equipe e desempenho em rede da equipe**, uma vez que os líderes com pontuação alta nesta competência devem promover níveis mais elevados de colaboração dentro de suas equipes e impulsionar níveis mais elevados de desempenho em suas equipes, empoderando suas equipes a resolver problemas e tomar decisões autonomamente.

Pessoas com pontuação **mais baixa** preferem observar de perto as atividades de sua equipe e, às vezes, assumem o controle para garantir que as coisas estão no caminho certo e as decisões que desejam estão sendo tomadas. Elas podem tomar decisões que consideram melhores para a equipe, sem envolver outras pessoas.



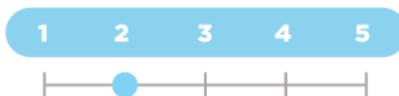
Pessoas com pontuação **mais alta** insistem que os membros da rede resolvam seus problemas juntos, em vez de oferecer soluções fáceis. Elas são menos propensas a tomar decisões unilateralmente e mais aptas a confiar na sabedoria dos outros para tomar decisões independentes.

Capacitando a Rede

Garantir que a rede funcione efetivamente dentro do contexto organizacional mais amplo.

É provável que esta competência se relacione com um eficaz **desempenho na tarefa da equipe e desempenho em rede da equipe**, uma vez que os líderes com pontuação alta nesta competência devem remover barreiras para o desempenho eficaz da equipe e impulsionar níveis mais elevados de desempenho em suas equipes, intercedendo a favor de suas redes dentro e fora da organização e eliminando obstáculos para um desempenho eficaz.

Pessoas com pontuação **mais baixa** são relutantes em reforçar e apoiar as ideias ou atividades das equipes ou dos membros da rede ao enfrentar resistência política ou outras pressões.



Pessoas com pontuação **mais alta** apoiam equipes que trabalham dentro da rede, ajudando-as a obterem os recursos necessários ou a removerem barreiras que limitem a eficácia da equipe, bem como promovendo e disseminando as ideias da equipe dentro da organização.

Sugestões para o Indivíduo

Esta seção contém dicas de desenvolvimento para cada uma das 12 competências e estão categorizadas como força, força moderada ou necessidade de desenvolvimento. É fortemente recomendado que não mais do que 3-5 dicas de desenvolvimento sejam escolhidas como áreas de foco para o desenvolvimento em um determinado momento. Você pode querer discutir as áreas de desejo aprimorar junto com seu gestor, tendo em vista suas aspirações e objetivos de carreira.

Forças Moderadas

É provável que você tenha **algumas forças** nestas áreas:

Oportunidades para crescimento adicional

- **Criando e Conceitualizando**
(Liderança Transformacional)
 - Organize discussões regulares com colegas de confiança de outras áreas com habilidades ou experiência relevantes para o seu trabalho. Peça-lhes para avaliar suas ideias de forma crítica e objetiva a respeito de uma série de tópicos, incluindo novas abordagens para gerenciar sua equipe, a resolução de desafios de negócios de longa data, um melhor trabalho com outras áreas e a melhoria do desempenho dos negócios. Quais seriam as ações deles em situações semelhantes?
 - Estabeleça uma meta para, mensalmente, criar ou redesenhar um processo com o intuito de melhorar uma tarefa ou atividade essencial/frequentemente realizada. Como você poderia deixar tarefas comuns mais eficientes, resultando em economia de custos ou de tempo? Compartilhe ideias com outros líderes para obter feedback e potencializar a implementação em outras equipes.
- **Liderando e Decidindo**
(Liderança Transformacional)
 - Procure os primeiros sinais de que um projeto ou uma iniciativa está apresentando sinais de fracasso. Formule um plano de ação para colocar o projeto de volta nos trilhos, mobilize recursos para executar o plano e acompanhe a situação para monitorar o progresso.
 - Quando desafios ou oportunidades de negócios exigirem um esforço excepcional de sua equipe, acompanhe tarefas e atribuições com mensagens que motivarão e inspirarão as pessoas a alcançarem níveis de desempenho sem precedentes. Considere como você pode recompensar melhor os membros da equipe que exibirem níveis muito altos de desempenho.
- **Analisando e Interpretando**
(Liderança Transacional)
 - Revise todas as fontes comerciais ou financeiras de dados e estatísticas relevantes para sua área de negócio. Inclua dados subutilizados ou negligenciados. Como você poderia usar essas informações para tomar decisões mais inteligentes?
 - Observe outras áreas dentro de sua organização e identifique processos e procedimentos não usuais, mas bem-sucedidos. Decida como você pode aplicar as boas práticas em outras áreas da organização.
- **Adaptando-se e lidando com situações**
(Liderança Transacional)
 - Avalie seu nível da confiança para cada uma de suas principais responsabilidades no trabalho e compare suas análises com recentes avaliações de desempenho. Há alguma área onde a falta de habilidade/conhecimento está gerando preocupações ou sentimentos negativos? Faça um plano para endereçar esses aspectos, uma vez que a falta de habilidade em áreas relevantes para o trabalho pode resultar em ansiedade e estresse.
 - Aprenda a reconhecer e monitorar seus sintomas de estresse (peça ajuda a um colega de confiança, se necessário), como irritabilidade e agressividade, dificuldade para dormir, tendência a adiar as coisas ou a guardar as coisas para si. Desenvolva estratégias úteis para gerenciar cada um dos sintomas de estresse quando eles surgirem.
- **Apoiando e Cooperando**
(Liderança Transacional)
 - Quando um colega compartilhar um problema, pergunte-lhe que ajuda seria útil. Use a escuta ativa e habilidades de questionamento para realmente entender o problema. Coloque-se no lugar de seu colega e considere que suporte você gostaria ou precisaria no lugar dele. Explique o que você pode e não pode fazer para ajudar e sugira outras fontes adequadas de apoio.
 - Reserve um tempo para conversar informalmente com os colaboradores, especialmente quando as coisas ficarem corridas. Pergunte às pessoas suas opiniões e encoraje-as a compartilhar suas ideias. Crie fóruns informais em que as pessoas possam trocar opiniões e ideias com você e entre si. Certifique-se de informá-las quando e onde você adotou suas ideias.

- Organizando e Executando**
 (Liderança Transacional)
 - Faça com que os líderes de equipe apresentem um plano de trabalho anual para sua revisão, descrevendo como suas equipes executarão projetos e atingirão as metas. Peça-lhes que incluam objetivos específicos, prioridades, responsabilidades, limitações, riscos, recursos e cronogramas. Critique os planos preliminares e peça aos líderes de equipe que enviem planos revisados que incorporem seu feedback.
 - Ao delegar tarefas, vá além de descrever o trabalho para os responsáveis e de verificar se eles têm clareza do que fazer. Com base no nível de habilidade e experiência das pessoas para as quais você delega, experimente deixar que elas tomem decisões, gerenciem os projetos e definam os resultados desejados. Monitore e gerencie as tarefas delegadas para garantir que sejam concluídas de acordo com as expectativas e empodere a equipe para determinar seus próprios resultados para as tarefas.
- Criando Interdependência**
 (Liderança em Rede)
 - Deixe sua equipe saber que você está contando com ela para regularmente levantar os problemas com outras equipes para testar o alinhamento dos planos em discussão, em vez de buscar respostas com você. Se necessário, ajude sua equipe a identificar quem deve ser envolvido dos outros grupos. Se isso envolver reuniões periódicas com outros grupos, deixe que os membros de sua equipe determinem os objetivos e a estrutura dessas reuniões.
 - Na próxima vez que dois membros de sua rede vierem até você com uma divergência profissional, incentive-os a buscar a solução entre si, em vez de arbitrar sobre elas. Ofereça apoio, mas concentre-se em ouvi-los e em questioná-los para trazê-los a uma solução, em vez de dar suas próprias ideias ou decisões.

Necessidades de Desenvolvimento

É provável que você tenha **necessidades de desenvolvimento** nestas áreas:

- Oportunidades de Desenvolvimento
- Apresentando-se e Interagindo**
 (Liderança Transformacional)
 - Identifique as partes interessadas mais difíceis de influenciar entre as pessoas com quem você interage regularmente. Reúna-se informalmente com elas e aproveite a oportunidade para investigar os fatores que influenciam o apoio delas a iniciativas relevantes. Use essas informações para adaptar melhor sua comunicação às suas necessidades na próxima vez que você precisar de sua adesão.
 - Assista a palestras de uma variedade de líderes empresariais conhecidos por suas habilidades de apresentação. Eles podem estar dentro de sua organização ou em outros negócios de forma mais geral. Você também pode rever TED talks ou grandes oradores na política ou em assuntos internacionais. Observe os comportamentos específicos que esses apresentadores adotam e incorpore essas técnicas em seu próprio estilo de apresentação.
 - Aprimore suas habilidades de comunicação criando mais oportunidades para falar em público. Isso pode envolver sessões de compartilhamento de informações dentro ou entre equipes, inscrever-se para falar em uma conferência comercial ou inserir-se na agenda de uma reunião de equipe de uma área diferente para compartilhar atualizações em nome de sua própria equipe.
 - Empreendendo e Realizando**
 (Liderança Transformacional)
 - Leia jornais de negócios, concentrando-se especialmente nas principais transições e mudanças. Observe como seus concorrentes lidaram com isso. Prepare um relatório para seu superior sobre as diferentes formas de gerenciar um programa de mudança semelhante e procure oportunidades de colocar essas sugestões em prática.
 - Quando um novo concorrente entrar em seu mercado, crie um arquivo de referência sobre ele, incluindo: declaração de missão, produtos ou serviços, posicionamento no mercado, localização e instalações, estrutura organizacional, ativos totais, receita, lucro em relação à receita e aos ativos, fundadores e fontes de financiamento, tecnologia, desenvolvimentos futuros, comparação com concorrentes, política de pessoas em relação a recrutamento, desenvolvimento e planejamento de sucessão, valores, imagem pública e relacionamento com a comunidade. Compartilhe este arquivo com colegas e membros da equipe e incentive outras pessoas a complementá-lo.
 - Desenvolva uma visão para sua equipe alinhada com a direção estratégica de longo prazo de sua organização. Ao conduzir as atividades de planejamento, certifique-se de que seus planos e atividades de curto prazo estejam alinhados a esta visão. Como você e sua equipe saberão que estão no caminho certo?

- **Construindo a Rede**
(Liderança em Rede)

- Mantenha contato regular com grupos que atendem sua área e aqueles que você atende. Envolve os principais membros de sua equipe sempre que apropriado. Familiarize-se com as metas e objetivos desses outros grupos e obtenha feedback sobre como você pode apoiá-los e como você pode tornar o trabalho com sua equipe mais fácil para eles. Incorpore o feedback deles em seus planos, metas e objetivos.
- Construa uma rede com colegas em organizações semelhantes, por meio da qual você pode trocar ideias e discutir problemas. Conecte as pessoas de sua equipe com os membros das equipes de seus colegas que tenham interesses mútuos. Compartilhe suas conexões livremente com os membros de sua equipe.
- Identifique onde há metas e estratégias compartilhadas entre sua área e outras funções-chave, e incentive a construção de redes entre as áreas. Designe membros de sua equipe para trabalhar com pessoas de outras áreas. Explique suas expectativas e faça um plano de acompanhamento para discutir as descobertas e ideias para alavancar o relacionamento.

- **Energizando a Rede**
(Liderança em Rede)

- Compartilhe informações sobre tendências ou questões que possam representar ameaças ou oportunidades para a equipe ou a organização como um todo. Peça à equipe para identificar maneiras de lidar com essas ameaças ou oportunidades que estejam alinhadas com os objetivos da organização.
- 'Energize a Rede': Crie um conflito saudável e produtivo dentro de suas redes, indicando propositadamente as diferenças entre perspectivas e objetivos, por exemplo, trazendo proativamente questões relacionadas ao trabalho sobre as quais você sabe que os membros da equipe têm pontos de vista diferentes. Estimule as pessoas a encontrarem maneiras criativas de resolver tensões sem recorrer a críticas pessoais.
- Discuta, debata e especule sobre o potencial impacto de eventos externos em sua organização e função. Estimule a formulação de hipóteses sobre como a empresa responderia se diferentes situações ocorressem. Incentive os membros da equipe a trazerem perspectivas diferentes para essas novas ideias e desafios, e deixe que eles encontrem suas próprias maneiras criativas de resolver discordâncias e pontos de vista divergentes.

- **Capacitando a Rede**
(Liderança em Rede)

- Como parte de sua agenda de liderança para os próximos seis meses, inclua um objetivo de apoiar as conexões que você construiu em toda a organização. Quais recursos adicionais você precisa para sustentar esses relacionamentos? Quais são as potenciais barreiras para um aproveitamento contínuo desses relacionamentos? Como você saberá se a 'rede' de conexões que você construiu está operando de forma eficaz?
 - Identifique e construa relações mutuamente benéficas com profissionais que são vistos como influenciadores dentro da empresa. Peça ajuda a eles para defender a necessidade de construir conexões entre as equipes e limites organizacionais. Trabalhe para entender e reconhecer suas preocupações e obter suas opiniões caso estejam céticos; em seguida, proativamente peça a ajuda deles. Retribua fornecendo suporte adequado para suas ideias e objetivos. Use alianças com influenciadores para ajudar a gerenciar as opiniões dos críticos.
 - Procure oportunidades para tornar as contribuições de outras pessoas mais visíveis do que as suas, especialmente quando elas surgirem da colaboração interdepartamental. Ao apresentar-se publicamente, encontre uma maneira de reconhecer aqueles que contribuíram para as ideias e o trabalho por trás de sua apresentação. Aproveite as oportunidades em reuniões para trazer à tona as realizações e interesses dessas colaborações interdepartamentais, quando for o caso. Faça dessa prática um hábito regular.
-

Metodologia de Avaliação

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

Questionário/Teste de Habilidade	Grupo de comparação
OPQ32r UK English v1 (Std Inst)	OPQ32r Inglês do Reino Unido População geral 2012 (INT)

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.

Versão do Relatório: Relatório de Liderança Empresarial v1.0^{RE}

www.shl.com

© 2023 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.