

Facet5

Perfil pessoal Sample Profile

Data 29/05/2023

Empresa Facet5 Testing

Projeto Profile, Sample - 29/05/2023 5:08 PM






retraído(a) reservado(a) criativo(a) crítico(a)
otimista adaptável autônomo-(a) cético(a)
pragmático-(a) maleável inseguro flexível
democrático(a)



Somos todos únicos. Podemos ser semelhantes aos outros em alguns aspectos, mas em outros somos diferentes. Essas semelhanças e diferenças em nossas motivações, atitudes e comportamento nos tornam quem somos. Como nos comportamos e interagimos com os outros depende de nossa própria constituição. Quando entendemos a nós mesmos e aos outros, somos capazes de nos desenvolver e ser mais eficazes. O Facet5 fornece a base para essa autoconsciência e desenvolvimento pessoal.

Para o autodesenvolvimento ou construção de equipes eficazes, o Facet5 Foundation Report é o ponto de partida. O Facet5 é baseado na moderna teoria da personalidade, portanto os resultados são robustos e confiáveis. O Facet5 Foundation Report identifica cinco blocos de construção principais da personalidade, cada um dos quais com vários subfatores. Cada um de nós tem uma certa quantidade de cada fator e é esse padrão de pontuação que dá o quadro geral. Não há perfil certo ou errado. Não é um teste, no qual você pode passar ou falhar, e é mais comumente chamado de perfil, inventário ou escala.

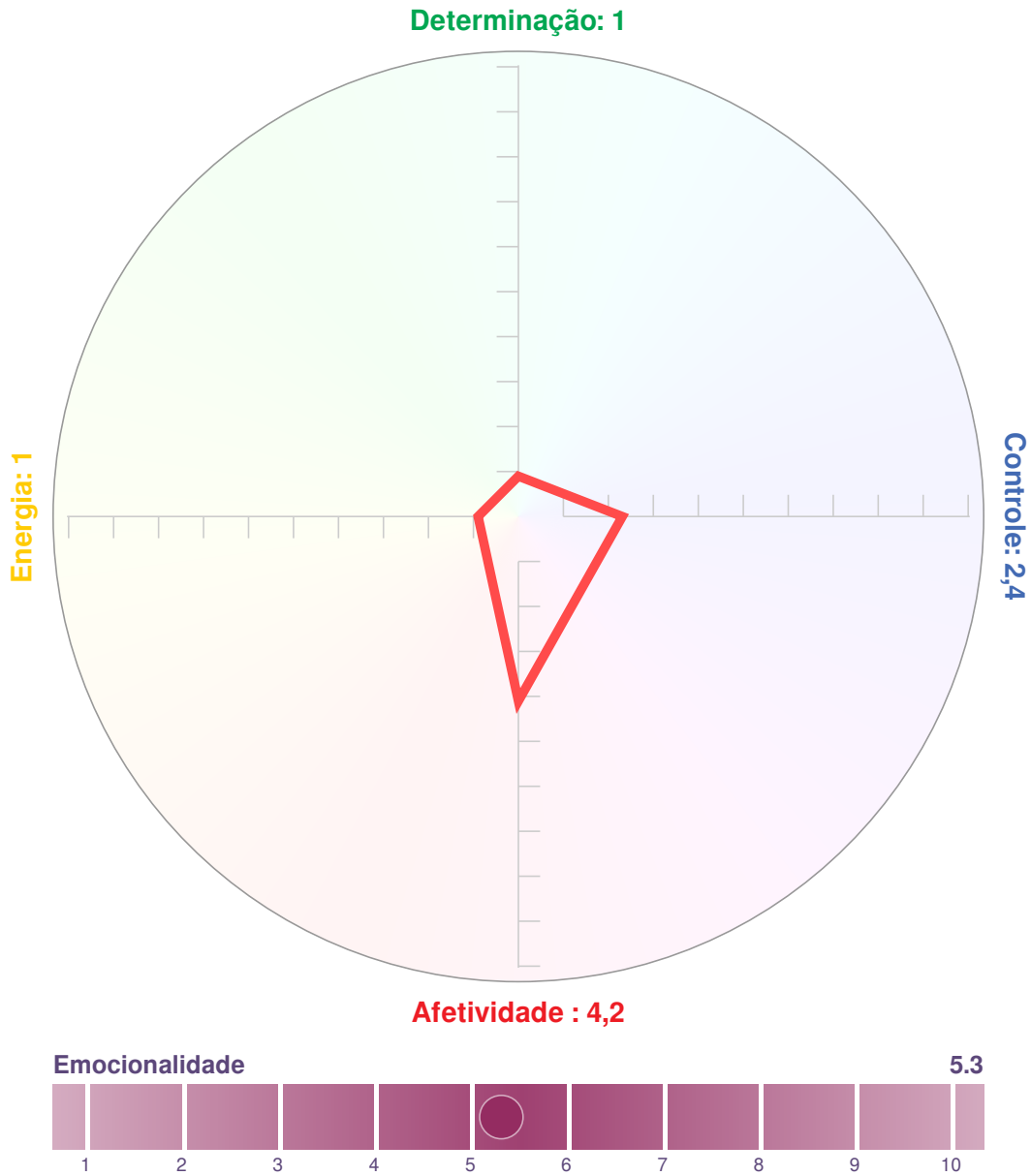
Os factores medidos por Facet5 são:

	Determinação	Convicção Confronto Independência	A motivação interna a se comprometer com as próprias ideias A motivação de confrontar as questões conforme aparecem A tendência de fazer as coisas do seu jeito
	Energia	Entusiasmo Sociabilidade Adaptabilidade	Nível de entusiasmo aparente e energia Interesse em estar com outras pessoas Envolver os outros em seus pensamentos
	Afetividade	Altruísmo Suporte Confiança	Colocar o interesse dos outros em primeiro lugar Sempre tentar ser prestativo e compreensivo Tendência de aceitar as pessoas como elas são
	Controle	Disciplina Senso De Dever	Ter organização e planejamento pessoal Disponibilidade para assumir pessoalmente responsabilidades
	Emocionalidade	Tensão Apreensão	Ter vigilância e atenção à mudanças. Reação aos eventos. Ter cautela, cuidado e avaliar antes de se comprometer

Pontuação: sua pontuação em cada fator pode variar de 1 a 10. A pontuação média é de 5,5 e 68% das pessoas pontuam entre 3,5 e 7,5. Quando calculamos sua pontuação, nós o comparamos a um grupo de referência ou grupo normativo. A norma com a qual você foi comparado é mostrada na parte inferior da página de seu perfil.

Seu relatório inclui: Nuvem de palavras: Isso está na primeira página e é um rápido resumo dos principais temas em seu relatório. Os temas mais importantes estão em textos maiores. Perfil Geral: Isso mostra seu perfil geral do fator Facet5. Perfil Fatorial: isso mostra o perfil principal e as pontuações dos subfatores. Retrato de família: este é um resumo geral do perfil em 5 títulos principais.

Este perfil mostra sua pontuação nos fatores Faceta. Cada pontuação varia de 1 a 10 e a média é de 5,5. Não é importante se a pontuação é alta ou baixa, mas o quanto ela se desvia da pontuação média. As pontuações acima de 7,5 ou abaixo de 3,5 são consideradas pontuações "extremas". As pontuações são distribuídas "normalmente" e se relacionam a um "grupo de normas" específico. As pontuações obtidas permitem comparar uma pessoa com outra.



Normas usadas: Global 2022

Sample includes 260220 people from a variety of countries. 58% were male and 42% were female. Questionnaire languages were mixed. Industries include finance, electronics, telecommunications, manufacturing, local, state and federal government, military, property, services, pharmaceuticals, charities, engineering, shipping and transportation. Functions include sales, administration, logistics, finance.

Pontuações baixas

Pontuações altas

Benefícios

Flexível
Adaptáveis
Adaptável
Agradáveis

Riscos

Não Assertivas
Submissas
Indecisivas
Tímidas

Determinação



Você tende a ser muito flexível em suas idéias, evita qualquer forma de discussão e depende bastante dos conselhos e apoio de outras pessoas. Talvez você perceba que é pouco considerado por pessoas mais dominantes e que suas vontades são relegadas. Pode parecer que você aceita tudo com facilidade e que não é exigente.

Benefícios

Determinadas
Assertivo(a)
Decisivas
Independentes

Riscos

Tirânicas
Teimosas
Argumentativas
Opinosas

Pontuações baixas

Pontuações altas

Pontos fortes incluem

é cauteloso/a ao tomar decisões, baseando-se em todos os dados
é flexível para adaptar-se às idéias do grupo
é amável e ouve os outros

Pode ser visto como

cauteloso demais na tomada de decisão
facilmente convencido/a por argumentos alternativos
ansioso para fazer parte de um grupo

Convicção



Você é muito flexível e disposto a ouvir a opinião dos outros

Você pode ser visto como indeciso e rapidamente concorda com os outros quando desafiado.

Pontos fortes incluem

rápido/a para dizer a outras pessoas o que essas devem fazer
determinado/ a manter suas opiniões
aceita responsabilidades com facilidade

Pode ser visto como

autocrático/a e atrevido/a
não disposto/a a ouvir os outros
impõe-se rapidamente sobre os demais

Pontos fortes incluem

adapta-se ao argumento alheio
procura manter-se moderado/a
procura não 'comprar brigas'

Pode ser visto como

prefere não enfrentar as divergências em uma discussão, desiste rápido
evita discussões, espera que tudo melhore

Confronto



Você é paciente e tolerante. Você ouve as outras e evita discussões

Você pode ser visto como ignora seus próprios interesses para evitar discussões. Desiste rapidamente

Pontos fortes incluem

mantem-se firme quando desafiado/a
eficientes nas discussões
face a face
rápido/a para reagir e confrontar as diferenças

Pode ser visto como

inclinado as discussões
agressivo/a e exigente
age de maneira precipitada e dificilmente volta atrás

Pontos fortes incluem

consulta outros e busca conselhos
precisa de uma equipe e aceita que outro assumam a direção
flexível e disposto/a a se entrosar

Pode ser visto como

dependente de outras pessoas
flexível demais
manipulável pelos demais

Independência



Você é democrático e consultivo. Você envolve os outros e pede opinião

Você pode ser visto como muito dependente do apoio e aprovação do time

Pontos fortes incluem

trabalha de maneira independente
mantém sua opinião mesmo quando há oposição a ela
guiado por fortes convicções

Pode ser visto como

isolado/a e inflexível
não disposto a adaptar-se
participa de uma equipe apenas se for o líder

Pontuações baixas

- Benefícios**
 Quietas
 Confidenciais
 Reservado(a)
 Não Expressivas
- Riscos**
 Afastadas
 Indiferentes
 Frias
 Não Sociáveis

Energia



Você tende a ser reservado e trabalha melhor quando lhe deixam seu próprio espaço, livre da interferência de outros. Não envolve os demais no seu trabalho e pode ser difícil expressar-se espontaneamente.

Pontuações altas

- Benefícios**
 Energéticas
 Entusiasmado(a)
 Sociável
 Amigáveis
- Riscos**
 Distraídas
 Disruptivas
 Interferentes
 Exibicionistas

Pontuações baixas

- Pontos fortes incluem**
 não se entusiasma em excesso
 consegue ser discreto/a
 é reservado e autoconfiante

- Pode ser visto como**
 reservado/a e distante
 não se entusiasma com idéias novas
 frio/a

Entusiasmo



Você tem uma abordagem tranquila, sem pressa e prefere refletir antes de responder
 Você pode ser visto como falta entusiasmo ao arriscar-se. Você pode parecer indiferente

- Pontos fortes incluem**
 disposto/a a dar início às coisas
 entusiasma-se com facilidade
 empolga-se com novas idéias

- Pode ser visto como**
 exibicionista
 superficial
 impulsivo/a

Pontuações altas

- Pontos fortes incluem**
 não precisa de outros para trabalhar
 consegue separar a família do trabalho
 consegue construir relações duradouras

- Pode ser visto como**
 não disposto/a a se misturar
 não se envolve
 Pouco receptivo

Sociabilidade



Você sente-se confortável trabalhando sozinho e não sente necessidade de contato constante
 Você pode ser visto como distante, antissocial e difícil de conhecer

- Pontos fortes incluem**
 faz as pessoas se sentirem envolvidas
 disposto/a a fazer parte de uma família
 gera contatos e amizades com facilidade

- Pode ser visto como**
 precisa demais de companhia
 rápido/a para interferir
 socialmente abusado/a

- Pontos fortes incluem**
 desenvolve as idéias com independência
 pensa com cuidado antes de falar
 consegue se restringir a sua área

- Pode ser visto como**
 não disposto a compartilhar suas idéias
 demora para reconhecer idéias novas
 especializado/a demais

Adaptabilidade



Você focado em seu próprio trabalho e em desenvolver ideias de maneira independente antes de apresentá-las
 Você pode ser visto como muito especializado, dando pouco espaço para os outros contribuírem. Dificuldade em se adaptar às mudanças

- Pontos fortes incluem**
 hábil em adaptar-se a mudanças
 envolve os outros no processo decisório
 discute amplamente antes de agir
- Pode ser visto como**
 dificuldade de tomar decisões por si só
 muda rapidamente seu ponto de vista
 não tem uma compreensão profunda das coisas

Pontuações baixas

Pontuações altas

Benefícios
Pragmático (a)
Realista
Voltadas para Negócios
Orientadas a tarefas

Benefícios
Carinhosas
À disposição
Gentis
Crédulo(a)

Riscos
Auto Centradas
Cínicas
Realistas
Agressivas

Riscos
Ingênuas
Inocentes
Moles
Crédulas

Afetividade



Você aborda os outros de maneira bem cautelosa e prudente. Para você, não é fácil confiar e geralmente espera o pior. Entretanto, as pessoas que terá que conhecer descobrirão que você oferece apoio e que se dispõe a ajudar quando necessário.

Pontuações baixas

Pontuações altas

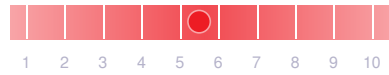
Pontos fortes incluem

consegue defender seus interesses
foca-se nos ganhos imediatos
consegue perceber uma oportunidade

Pode ser visto como

não disposto/a a ajudar
manipulador/a
atende a si mesmo

Altruísmo



Você é focado nos negócios, ainda assim, tem habilidade de manter as pessoas próximas

Você pode ser visto como dificuldade em manter a sua abordagem, se confrontado com pontos de vista diferentes

Pontos fortes incluem

disposto/a a ajudar os outros
coloca as necessidades dos outros à frente
cauteloso com aqueles que se aproveitam

Pode ser visto como

idealista
ingênuo/a
cego/a às vantagens comerciais

Pontos fortes incluem

consegue ser firme quando necessário
capacidade de distinguir a adulação
descrença saudável

Pode ser visto como

não é solidário/a
severo no julgamento dos outros
crítico/a e não disposto/a a perdoar

Suporte



Você é solidário e prestativo com aqueles que você considera que fizeram por merecer

Você pode ser visto como exigente, crítico e implacável. Pode favorecer pessoas que são como você

Pontos fortes incluem

sempre procura o lado bom das pessoas
apóia quando há um problema
disposto/a a dar uma segunda chance

Pode ser visto como

não faz críticas
perdoa demais
amável demais com as pessoas

Pontos fortes incluem

reconhece aqueles que querem levar vantagem
raramente se tira vantagem dele
protege a organização em negociações

Pode ser visto como

suspeita das pessoas e das coisas
cético/a
não confia nas pessoas

Confiança



Você desafia a motivação das pessoas, com o objetivo de alcançar os melhores resultados nos negócios

Você pode ser visto como suspeito, duro e cínico. Deixa de dar às pessoas o benefício da dúvida

Pontos fortes incluem

acredita nas pessoas
trabalha para atingir um bem comum
disposto/a a acreditar e confiar

Pode ser visto como

ingênuo/a e facilmente enganado/a
idealista
confiante demais

Pontuações baixas

Pontuações altas

- Benefícios**
Criativo(a)
Desinibidas
Mente Aberta
Radicais
- Riscos**
Irresponsáveis
Não Confiáveis
Desfocadas
Não Planejadas

Controle



2,4

- Benefícios**
Planejadas
Confiáveis
Consciosas
Prudente
- Riscos**
Autoritárias
Inibidas
Intolerantes
Rígidas

Você prefere abordar as coisas descontraidamente, sem muitos pré-conceitos do que deveria ser feito. Você está preparado para viver e deixar viver, desde que tenha liberdade o suficiente para agir sozinho. O que mais lhe frustraria é a coerção e o regulamento.

Pontuações baixas

Pontuações altas

- Pontos fortes incluem**
aprende novas tarefas rapidamente
flexível no trabalho
pensamento livre
- Pode ser visto como**
entedia-se com facilidade
indisciplinado/a
desorganizado/a

Disciplina



4

Você ajusta-se facilmente às mudanças de demandas e é flexível em suas práticas de trabalho

Você pode ser visto como informal em sua abordagem e desatento aos detalhes. Sempre desafiando o status quo

- Pontos fortes incluem**
razoável e estável no trabalho
sempre vai até o fim
planeja e é bem organizado/a
- Pode ser visto como**
um tanto quanto perseverante e metódico/a
constante, mas entendiante
lento/a para se adaptar a mudanças

- Pontos fortes incluem**
adapta-se rapidamente a diferentes soluções
flexível ao interpretar as orientações
desafia o status quo
- Pode ser visto como**
irresponsável
inconstante
rebelde

Senso De Dever



1

Você possui um pensamento aberto e sem julgamento. Você se adapta facilmente às mudanças situacionais

Você pode ser visto como informal, irreverente, irresponsável e rebelde

- Pontos fortes incluem**
forte senso de dever
tem um código pessoal de conduta bem rigoroso
sempre faz o melhor no trabalho
- Pode ser visto como**
inflexível nas suas crenças
autoritário/a
convencional

Pontuações baixas

Pontuações altas

Benefícios

- Otimista
- Consistentes
- Estáveis
- Confiante

Riscos

- Complacentes
- Casuais
- Impassíveis
- Maçantes

Emocionalidade



Você tem uma tendência a ser um pouco emotivo e alguns podem considerá-lo um pouco volátil e inconsistente. Entretanto, você sempre parece ser capaz de manter-se positivo e otimista e isso pode gerar confiança naqueles ao seu redor.

Benefícios

- Inseguro
- Vibrantes
- Reativas
- Passionais

Riscos

- Voláteis
- Imprevisíveis
- Temperamentais
- Pessimistas

Pontuações baixas

Pontuações altas

Pontos fortes incluem

lidam com as coisas conforme elas aparecem geralmente descontraídos/as e despreocupados/as tranquilo/a em aceitar como são

Pode ser visto como

despreocupado/a e complacente não influenciado por críticas apático/a

Tensão



Você é vigilante e alerta aos perigos. Você está atento às situações que acontecem ao seu redor
 Você pode ser visto como exagera na reação das situações e é muito cauteloso

Pontos fortes incluem

concentra-se mais com a proximidade dos eventos sensível às mudanças ao seu redor procura mudar a si mesmo

Pode ser visto como

ansioso/a autocrítico/a nervoso/a

Pontos fortes incluem

confiante de suas próprias habilidades otimista consistente no dia-a-dia

Pode ser visto como

confiante em excesso não vê as dificuldades adiante não emotivo/a

Apreensão



Você possui visão de futuro e positiva. É um otimista convicto
 Você pode ser visto como otimista ao extremo e não se afeta por retrocessos ou dificuldades. Não tem consciência das limitações

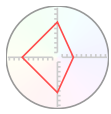
Pontos fortes incluem

prefere ater-se ao que já conhece verifica tudo novamente para evitar erros não presume nada

Pode ser visto como

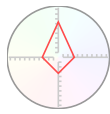
negativo/a e cauteloso/a em excesso pessimista incerto/a e temperamental

Perfis semelhantes podem ser agrupados em uma das 17 “Famílias” Facet5, fornecendo um resumo útil para descrever e compreender como os fatores se unem. Um Perfil é correspondido à Família com o ajuste mais próximo, com base nos quatro fatores ao redor da roda, mas excluindo a Emocionalidade. Sua família selecionada é destacada abaixo.



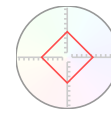
Advogado

Exuberante, comportamento extrovertido
Gosta de fazer amizades e interagir com outras pessoas
Ampla variedade de interesses e idéias empolgantes
Flexível, porém concentra-se em objectivos/metasp
Impulsivo/a
Pode interferir no trabalho de outras pessoas



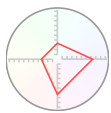
Arquiteto/a

Possui um senso de propósito aguçado
Imaginativo/a e criativo/a, porém pode parecer egocêntrico/a
Conhece a própria mente
Espera que as outras pessoas defendam a si próprias
Coloca as próprias idéias na frente das idéias de outros
Pode parecer pouco solidário/a, insensível, totalmente independente



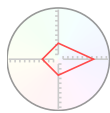
Versátil

Apresenta um estilo reservado, porém cordial
Adapta-se prontamente a qualquer situação
Não se impõe sobre outras pessoas
Tolera os mais diversos estilos
Pode encontrar dificuldade em expressar suas verdadeiras opiniões
Pode parecer um tanto inconsistente



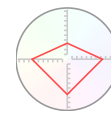
Treinador/a

Natureza solidária que pode ser mascarada pelo comportamento reservado
Comportamento discreto, porém eficiente
Ideais e princípios nobres
Forte comprometimento aliado ao desejo de ajudar
Pode levar algum tempo 'aquecendo'
Ficará desapontado/a se seus ideais não forem atingidos



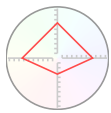
Controlador/a

Estilo reservado, bastante formal
Evita riscos e pode ser resistente a mudanças
Gosta de diretrizes e programações claras
Respeita a hierarquia e o status quo
Pode parecer muito conservador/a
Pode ser considerado/a distante e ausente



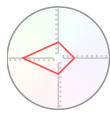
Desenvolvedor/a

Comportamento solidário e afetuoso
Interesse genuíno em outras pessoas e vontade de ajudar
Possui um forte senso de moralidade e responsabilidade
Defenderá outras pessoas e as suportará
Pode negligenciar seus próprios interesses
Arrisca-se assumindo coisas demais



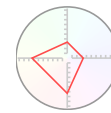
Empreendedor/a

Postura auto-confiante, segura
Extrovertido/a, destaca-se na multidão
Senso de direção e métodos definidos
Defende suas próprias opiniões
Pode parecer o 'centro das atenções'
Pode ser insensível ou até mesmo rude



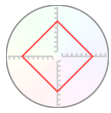
Explorador/a

Divertido/a e sociável
Rápido/a para realizar contato com outras pessoas
Relaxado/a e fácil de se lidar
Mente aberta, imaginativo/a e encorajador/a
Pode ser inconstante e sem foco
Pode ter a atenção desviada por novas idéias



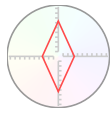
Facilitador/a

Postura sociável e extrovertida
Gosta de conhecer pessoas e trocar idéias
Coloca o interesse de outros a frente de seu próprio
Tolerante e compreensivo/a
Pode ser muito descontraído/a e cordial
Pode parecer que lhe falta foco nos negócios



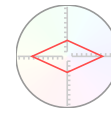
Generalista

Entusiasmado/a, sociável e divertido/a
Preparado/a para relacionar-se com qualquer pessoa
Exigente, porém flexível
Adapta-se a pessoas ou circunstâncias
Pode representar todas as coisas para todas as pessoas
Interfere no trabalho de outras pessoas



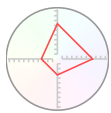
Idealista

Pensa profundamente
Preocupado/a com questões filosóficas
Individualista - estilo incomum
Segue seu próprio caminho
Pode ter dificuldade de colocar as coisas em prática
Idealista e não prático/a



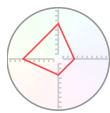
Apresentador/a

Estilo extrovertido, educado
Sociável e divertido/a
Ajusta-se facilmente em ambientes diferentes
Pontos de vista simples e práticos
Pode parecer superficial, ignorar questões 'reais'
Promete, mas pode não cumprir



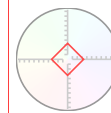
Produtor/a

Determinado/a com um forte senso de propósito
Busca melhoria contínua
Implementa projetos de maneira determinada
É ambicioso/a e voltado para resultados
'Pode pisar no calo dos outros'
Autocrata, exigente



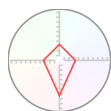
Promotor/a

Estilo muito extrovertido e franco
Rápido/a para manifestar-se e expressar opiniões
Voltado/a para objetivos e capaz de se auto-promover
Raciocina com imaginação e abrangência
Pode intimidar pessoas mais quietas, menos 'diretas'
Pode ser avassalador/a e muito rápido



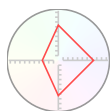
Especialista

Estilo discreto e reservado
Difícil de fazê-lo/a descontraír-se em grupos sociais
Prefere independência e autonomia
Gosta de trabalhar em uma tarefa definida de cada vez
Pode passar despercebido/a para pessoas mais dominantes
Pode concentrar-se demais em suas próprias preocupações



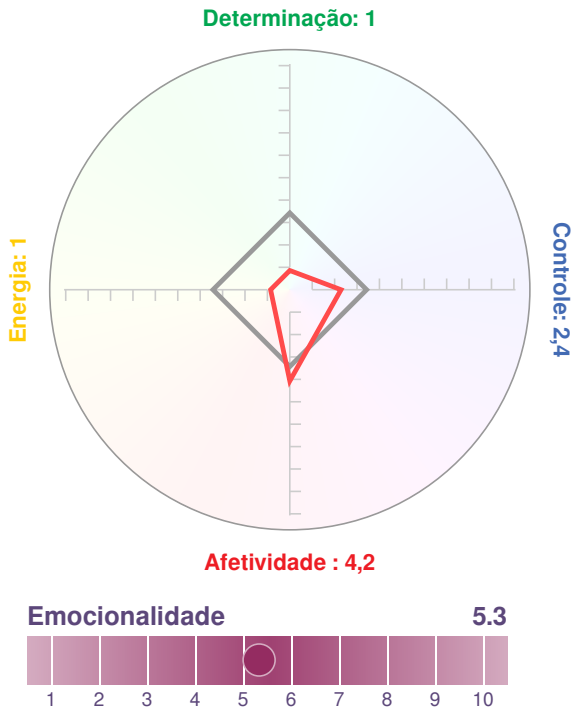
Apoiador/a

Tolerante e tranqüilo/a
Sempre prestativo/a a outras pessoas
Solidário e prestativo/a
Busca harmonia e compreensão
Pode ser manipulado/a por pessoas mais pragmáticas
Pode ser ingênuo/a com relação ao que espera dos outros



Tradicionalista

Estilo cauteloso, privado e pessoal
Leva tempo para se conhecer
Possui um rígido código de padrões e ética
É implacável com questões envolvendo princípios
Pode ser intolerante ou intransigente
Opta por métodos conservadores e é resistente a experimentos



Família de Referência: Especialista

O relatório de Retrato de família mostra seu perfil e o perfil de "referência" para que você possa ver imediatamente o quão próximo o ajuste está. Você verá dois perfis no gráfico. O vermelho é o seu próprio perfil, sobreposto a um perfil cinza, que é o perfil de referência da sua Família. A semelhança entre os dois perfis indicará o quão perto você está desse perfil de referência. O retrato de família oferece uma visão geral rápida sob vários títulos principais.

Quadro Geral

- Estilo discreto e reservado
- Difícil de fazê-lo/a descontraír-se em grupos sociais
- Prefere independência e autonomia
- Gosta de trabalhar em uma tarefa definida de cada vez
- Pode passar despercebido/a para pessoas mais dominantes
- Pode concentrar-se demais em suas próprias preocupações

Contribuição para a equipe

- Oferece material de referência para outras pessoas
- Não desviará a atenção do grupo
- Trabalha de maneira cuidadosa em seus próprios projetos
- Respeita a equipe, porém não a domina
- Pode não participar ativamente na equipe
- Preserva o próprio território se fechando dentro dele

Para gerenciar

- Certifique-se dos fatos e defina o material de pesquisa ou casos reais
- Crie oportunidades para demonstração de especialização e desenvolvimento de interesses específicos
- Relacione-se de maneira profissional e individualmente, de um para um
- Defina objetivos finais, ofereça liberdade com relação a método e procedimento
- Monitore o progresso demonstrando um interesse genuíno
- Reconheça o conhecimento especializado e a capacidade de colocá-lo em prática

Como líder

- Demonstra profundo entendimento de sua área de especialidade
- Discute apenas quando sua área está sendo questionada
- Não faz muitas exigências a outras pessoas
- Prefere que as pessoas trabalhem de acordo com sua própria agenda
- Envolve-se apenas quando absolutamente necessário
- Oferece feedback de uma maneira bem impessoal, um tanto fria
- Espera que as pessoas desenvolvam suas próprias carreiras

Motivado por

- Perseguir os próprios interesses
- Ausência de interferências

Este guia aponta onde estão os pontos fortes de uma pessoa e identifica as áreas-chaves para discussão na entrevista. Você pode estruturar a entrevista como uma "Entrevista Comportamental", na qual você procura por situações de vida real para cada uma das Competências, ou como uma entrevista "Situacional", na qual você apresenta uma situação hipotética e pede que o candidato dê uma idéia geral sobre como é possível lidar com ela.

Competência pode ser definida como "dimensões comportamentais que afetam o desempenho no trabalho". A definição das competências-chaves exigidas para um trabalho é a primeira etapa para decidir quem é "competente" para realizá-lo bem. Pesquisas realizadas por muitos anos identificaram as seguintes competências como sendo as relacionadas ao sucesso em diversos papéis gerenciais – um conjunto de competências básicas para o sucesso:

Competências essenciais para o sucesso

Liderança

Usar métodos apropriados ou estilos interpessoais para dirigir indivíduos ou grupos rumo ao sucesso dos objetivos ou tarefas. Essa competência está relacionada à habilidade de ajustar comportamentos e abordagens, de acordo com a situação e preocupação individual.

O modelo de liderança do Facet5 distingue a Liderança Transformacional da Transacional. A liderança transacional trata da entrega dos resultados definidos e a transformacional trata de como inspirar as pessoas para que elas superem todas as expectativas.

Comunicação

A capacidade de expressar idéias de modo sucinto e claro, tanto verbalmente como por escrito, de convencer os demais a considerar um ponto de vista diferente e de manter as pessoas certas informadas sobre o progresso do projeto.

Clareza, persuasão, entusiasmo e convicção são todos fatores relevantes. Se o intelecto é responsável por uma contribuição muito importante, as habilidades sociais, a confiança, a resistência ao estresse e ao desafio são todos fatores influentes. Abertura e disposição para cooperar são fatores também importantes.

Relacionamento Interpessoal

A capacidade de ser agradável a clientes internos e externos e de responder rapidamente as suas necessidades. Alguém que demonstra essa competência deveria ser capaz de lidar, de maneira competente, com uma ampla gama de pessoas, dentro e fora da empresa.

A chave para isso é a sensibilidade com os outros e a disposição de se adaptar de modo apropriado. Não se trata muito de ser uma pessoa "amável", trata-se mais de empatia, pragmatismo e flexibilidade. Alguns indivíduos são voltados para as pessoas; outros, para o sistema; e ainda há aqueles preocupados com os objetivos finais ou simplesmente com a inovação e com a variedade.

Análise e Tomada de decisões

A capacidade de identificar problemas, avaliar fatos relevantes, ter idéias e criar

alternativas, e chegar a conclusões sólidas.

Geralmente, isso é visto como um processo seqüencial que começa com a experiência e que passa pela criação da idéia, pela análise e, finalmente, pela construção teórica. Cada fator de personalidade tem uma força, mas é raro que as pessoas sejam boas em todos esses aspectos. Problemas complexos podem exigir que todas as abordagens sejam usadas.

Iniciativa e Empenho

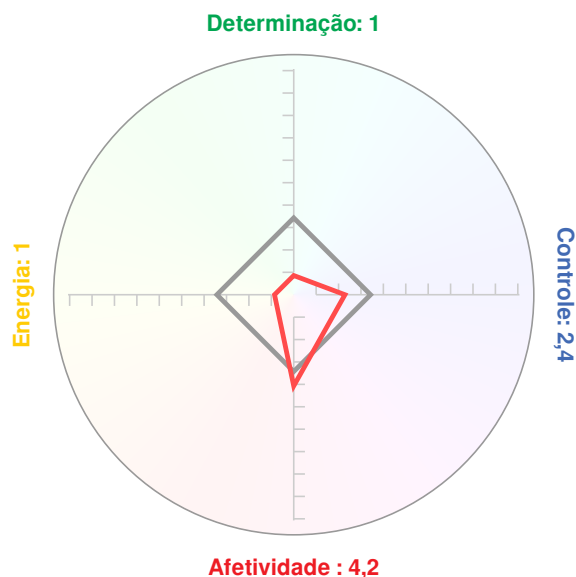
A busca ativa para influenciar eventos de modo a se atingir os objetivos.

É uma questão de ter iniciativa e de manter um elevado nível de empenho, mesmo quando frente a obstáculos e tarefas desagradáveis. Alguém com essa competência é persistente, trabalhador, proativo, entusiasmado e orientado para atingir os objetivos. Enquanto algumas pessoas respondem objetivos definidos, outros determinam os próprios alvos e avaliam o próprio desempenho.

Planejamento e Organização

Estabelecer um curso de ação para si e/ou para outros com o intuito de atingir um objetivo específico, inclusive planejar a alocação adequada de recursos. Essa competência está relacionada com o estabelecimento de objetivos, gerenciamento do tempo e definição de prioridades.

A autodisciplina e foco nos objetivos são fatores essenciais. Algumas pessoas são naturalmente focadas e não deixam de prestar atenção nos detalhes, enquanto outras são mais interessadas em uma abordagem mais geral.



Sample é quieto/a e sério/a. Aprecia atividades intelectuais profundas e valoriza independência e autonomia. Cuidadoso/a, pensativo/a e uma provável fonte de conhecimento específico.

Liderança

Você deve esperar:

- oferece contribuições intelectuais de alto valor
- conquistará respeito como um especialista
- prefere estar envolvido/a em tarefas práticas
- não busca autoridade sobre outros

Você deve atentar:

- pode parecer distante e ausente
- deixa as pessoas a vontade, a menos que solicitem algo

Relacionamento Interpessoal

Você deve esperar:

- valorizado/a pela qualidade do trabalho e intelecto
- visto/a como forte recurso técnico
- estabelece laços estreitos com algumas pessoas
- não se impõe sobre outros

Você deve atentar:

- demora bastante tempo para ajustar-se em uma equipe
- não é fácil de se abordar

Iniciativa e Empenho

Você deve esperar:

- oferece pesquisa de alta qualidade
- Organiza o próprio trabalho de maneira competente
- responde bem a tarefas sugeridas
- trabalha intensamente em seus próprios projetos

Você deve atentar:

- protege seu próprio território
- sem vontade de iniciar novas atividades

Comunicação

Você deve esperar:

- prefere discussões privadas
- manifesta-se apenas quando tem certeza das idéias
- idéias são baseadas em pesquisa aprofundada
- prefere pesquisa ao debate aberto

Você deve atentar:

- não reage ao entusiasmo de outras pessoas
- lento/a para contribuir fora de sua própria área

Análise e Tomada de Decisões

Você deve esperar:

- toma decisões após pesquisar cuidadosamente
- verifica sugestões alternativas
- preparado/a para ser radical
- não chega a conclusões precipitadas

Você deve atentar:

- lento/a para formalizar e apresentar decisões
- relutante em promover as próprias idéias

Planejamento e Organização

Você deve esperar:

- capaz de trabalhar constantemente em uma tarefa
- atende prazos finais
- gerencia a própria carga de trabalho com eficiência
- utiliza habilidades de especialista

Você deve atentar:

- visão tática em vez de estratégica
- dificuldade em desviar a atenção de seus próprios projetos

Este relatório descreve como o gerente de uma pessoa precisa responder para que possa motivar, inspirar e gerenciar. O relatório baseia-se no modelo de liderança originalmente delineado por Bernard Bass, que sugere que há 7 elementos básicos de liderança que as pessoas precisam desenvolver para serem consideradas bem-sucedidas. Esses elementos são divididos em Liderança Transacional e Liderança Transformacional. A liderança transacional está relacionada a produzir os resultados definidos. A liderança transformacional deve inspirar as pessoas para que elas superem as expectativas.

Líderes Transformacionais

Os líderes transformacionais têm uma idéia clara de onde querem chegar, são apaixonados e motivam os demais. São inovadores e desafiadores, criam e comunicam uma visão, incentivam as pessoas intelectualmente e tratam as pessoas como indivíduos. Seus elementos são:

Criando uma Visão

Líderes visionários são descritos como pessoas que motivam, inspiram e convencem. Uma visão não pode ser estabelecida à força. Para garantir que os colegas "comprem" uma idéia, é preciso persuadir, incentivar e influenciar. As pessoas que fazem isso bem transmitem uma idéia de propósito e foco, fazem com que as pessoas percebam que eles sabem que direção a organização está tomando, entusiasmam e motivam as pessoas sobre o que pode ser alcançado, parecem apaixonados e comprometidos com o trabalho e encaram o futuro com entusiasmo.

Estimulando o Ambiente

As pessoas que fazem isso bem são capazes de criar um ambiente positivo e desafiador para os demais. Fazem com

que as pessoas pensem e reexaminem suas próprias idéias e procurem alternativas. Rapidamente percebem novas aplicações e modos, são inovadores e imaginativos, são considerados especialistas e autoridades nas suas áreas, conhecendo as tendências e inovações dessas.

Tratando as Pessoas como Indivíduos

Criar um ambiente onde as pessoas se sintam valorizadas e incentivadas a contribuir, onde podem explorar seus próprios talentos e usar os pontos fortes individuais. Pessoas que dão condições para que os demais façam isso são consideradas positivas e justas. Essas pessoas garantem a justiça e não julgam, compreendem os sentimentos e a natureza de seus colegas e mostram respeito por eles. Conseguem formar um ambiente positivo para cada pessoa da equipe, fazem com que as pessoas contribuam da melhor maneira possível, dão espaço para as diferenças individuais e não pré-julgam os demais nem impõem seus próprios preconceitos. São acessíveis e respondem às necessidades dos outros, aceitam as pessoas como elas são.

Líderes Transacionais

Líderes transacionais têm uma capacidade de organizar e gerenciar as pessoas e recursos para atingir os objetivos definidos pela empresa. Concentram-se na definição dos objetivos, monitoram o desempenho, dão feedback e promovem o desenvolvimento das pessoas. Há quatro elementos na Liderança Transacional

Definindo Objetivos

Os objetivos representam uma operacionalização de uma visão corporativa. São o motor da atividade, o que resulta em focos específicos e práticos para os esforços. Os objetivos precisam ser específicos para garantir uma direção clara. Devem ser passíveis de mensuração para que as pessoas saibam se os

objetivos estão sendo alcançados. Devem ser viáveis, uma vez que um objetivo não-realista é desmotivador. Devem ser relevantes para que possam transmitir uma idéia realista do propósito e precisam de um limite de tempo para que possam se cristalizar e chegar a um ponto final definido.

Monitorando o Desempenho

Não faz muito sentido estabelecer objetivos claros se não se faz esforços para determinar se eles foram alcançados. A revisão de desempenho pode ser muito estruturada com uma administração centralizada ou mais maleável, baseando-se mais no indivíduo que no sistema. Isso ajuda a pessoa a compreender se os objetivos foram alcançados. É preciso que o processo para monitoração, a freqüência da revisão e a responsabilidade do indivíduo nessa revisão fiquem claros.

Dando Feedback

Atualmente, a avaliação de desempenho é uma parte normal da vida corporativa. O feedback é feito para responder duas perguntas:

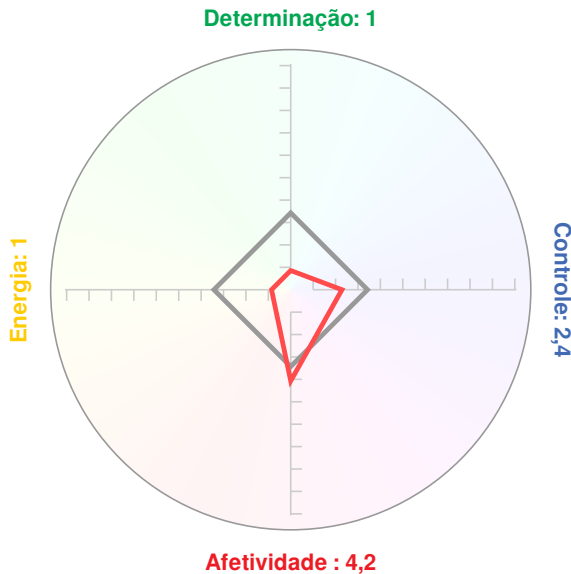
- O que estamos esperando?
- Como estamos nos saindo?

E para que o feedback seja eficaz, é preciso que as pessoas:

- o entendam
- acreditem nele
- o aceitem

Desenvolvendo Carreiras

A chave para desenvolver outras pessoas é demonstrar interesse e preocupação genuínos por elas. Envolve a generosidade e a disposição para colocar os outros antes de si mesmo. Para atingir isso, é preciso, primeiro, entender a si mesmo e, depois, compreender as necessidades, interesses e desejos alheios. Para ser eficaz, também é preciso compreender as sensibilidades políticas e organizacionais existentes.



Criando uma Visão

- Apresente um caso claro e bem fundamentado como sua visão
- Certifique-se dos fatos e forneça evidências de suporte na forma de pesquisa ou de casos reais
- Recorra ao conhecimento de Sample sobre o tópico e busque obter contribuições
- Enfatize qualquer benefício potencial que a visão representa para Sample ou para a área de interesse específico de Sample
- Prepare-se para uma reunião diplomática, mas não surpreenda-se ao perceber Sample expressando pouco comprometimento ou interesse se o assunto não estiver diretamente relacionado a sua área de interesse

Estimulando o Ambiente

- Respeite a forte necessidade de Sample por autonomia e independência
- Status é bem menos importante do que o desafio intelectual ou técnico
- Crie oportunidades para Sample usar seu conhecimento e desenvolver seus interesses específicos
- Ofereça um ambiente de trabalho que tolera 'solitários' e confia nas pessoas para que dêem o melhor de si sem muita interferência e burocracia
- Uma cultura na qual a especialização é valorizada e onde não há pressão para se desenvolver continuamente caso não deseje

Tratando as Pessoas como Indivíduos

- Respeite a privacidade e a independência de Sample
- Aceite que Sample pode ser difícil de se deixar conhecer ou de se soltar - talvez leve tempo
- Relacione-se de maneira profissional e individual, de 1 para 1, através da qual a capacidade de discutir e debater de Sample virá mais à tona
- Não confunda a reserva de Sample com uma indicação de falta de confiança ou objetivos pessoais
- Reconheça a preferência de Sample por limitar sua contribuição a áreas claramente específicas

Definindo Objetivos

- Defina objetivos finais específicos e cronogramas
- Dê liberdade a Sample para completar os detalhes relativos a método e procedimento
- Reconheça que Sample será resistente a objetivos que não são claramente de relevância direta para sua própria função ou papel
- Objetivos relacionados a questões de 'pessoal' em vez de 'tarefas' podem requerer explicação e negociação cuidadosa
- Recorra a natureza relativamente passiva de Sample mas não subestime sua necessidade de independência

Monitorando o Desempenho

- Gerenciamento direto e próximo irão frustrar e incomodar Sample
- Confie no comprometimento e senso de propósito que Sample irá inevitavelmente possuir por um projeto que é intrinsecamente interessante
- Monitore o progresso demonstrando um interesse genuíno nas atividades de Sample - permita que tenha tempo para explicações
- Ofereça suporte e assistência com dificuldades que possam encontrar - use sua posição e influência para facilitar a trajetória de Sample pela 'política' da organização

Dando Feedback

- Reconheça reservadamente a contribuição profissional de Sample, seu conhecimento específico e sua capacidade de colocá-los em prática
- Reconheça que Sample não aprecia confrontação e conflitos e evite críticas diretas ou agressivas
- Por ser raramente necessário, o feedback negativo de Sample deve ser baseado em fatos - descreva seu caso, convide-o/a para realizar comentários e ouça a resposta
- Questões que podem necessitar de atenção irão geralmente envolver a natureza fortemente independente de Sample e sua relutância de se comprometer prontamente

Desenvolvendo Carreiras

- Ouça os pontos de vista de Sample sobre como a carreira dele/a pode desenvolver-se
- Respeite a relutância de Sample em assumir papéis fora de áreas específicas de especialização
- Auxilie Sample em seus esforços para progredir, ajudando-o/a a entender a política e as regras que existem na organização
- Estimule Sample para lidar com falhas pessoais - aceite que isso pode não ser uma prioridade na sua agenda pessoal

É óbvio que, provavelmente, as pessoas exigirão coisas diferentes para a respectiva carreira. Portanto, trabalhos que oferecem esses elementos se mostrarão mais interessantes e satisfatórios e, em consequência disso, é provável que a motivação seja maior. Pesquisas mostram que o desempenho está diretamente relacionado à satisfação no trabalho e, portanto, as organizações deveriam ser sábias para tentar garantir que as pessoas sejam capazes de trabalhar nas posições que tenham os tipos de recompensa que elas preferem.

Da mesma maneira, posições que não oferecem essas oportunidades que atingem as pessoas, provavelmente, irão se mostrar menos motivadoras e resultarão na menor produtividade. Isso funciona para ambos os lados, o que significa que trabalhos que oferecem recompensas inadequadas para os esforços realizados não só fracassarão, como provavelmente desmotivarão ativamente as pessoas. Por exemplo, algumas pessoas gostam de ter o controle na tomada de decisões, a capacidade de influenciar eventos e a liberdade para criar e implementar suas próprias idéias. A ausência desses elementos é provavelmente não só isento de recompensas, mas também desmotivador e deve causar uma redução na produtividade e um aumento do turnover.

Portanto, é óbvio que o tempo gasto para tentar adequar as posições aos indivíduos (ou vice-versa) é um tempo bem gasto. Quanto mais adequado, maior a produtividade.

O Facet5 contribui para isso por identificar os motivadores básicos e mostra que elementos de um papel podem motivar ou desmotivar uma pessoa. Usando essa informação, é possível avaliar seu papel atual ou desenvolver um novo que lhe trará mais satisfação.

Motivadores

Os quatro fatores de motivação intrínsecos que são subjacentes às motivações da carreira são:

Poder

Refere-se ao grau que as pessoas querem influenciar eventos e os demais ao redor delas. As pessoas que precisam muito do poder precisam sentir que estão no comando e que estão sendo desafiadas. Pessoas no outro extremo da escala preferem estar numa situação na qual as decisões são mais de consulta e os colegas sabem o que precisam fazer. A dimensão varia de "Influência" à "Aceitação".

Participação

As pessoas que precisam participar muito gostam de estar com os outros e de fazer parte dos acontecimentos. Envolvem-se rapidamente e gostam de participar dos eventos do dia. Pessoas na outra extremidade da escala preferem ser deixadas sozinhas para continuarem seu trabalho em paz e para desenvolver e contribuir separadamente.

Processo

Pessoas com alta necessidade desse aspecto colocam bastante ênfase em fazer as coisas adequadamente. Preferem sistemas e processos eficientes e respeitam a posição e a experiência. Pessoas com baixa necessidade desse fator preferem menos estrutura e uma abordagem com ampla liberdade. Buscam o estilo laissez faire com a liberdade de fazer o que querem.

Pessoas

Quando esse fator é alto, as pessoas precisam sentir que estão contribuindo bastante para o mundo e que estão ajudando a formar uma sociedade "melhor". Precisam sentir que o trabalho que fazem tem valor para os demais e tem algum "significado" intrínseco. Não perguntam qual é o ganho delas, mas quanto podem contribuir. Quando esse fator é baixo, há mais ênfase no ganho pessoal e na recompensa para esse esforço.

É óbvio que as pessoas são complexas e que serão motivadas por mais de uma necessidade. A maioria apresentará uma mistura de, pelo menos, dois desses

motivadores enquanto para algumas pessoas, a posição será muito mais complexa. O guia a seguir indica a força de cada um desses fatores e descreve os elementos de trabalho motivadores e desmotivadores associados ao mesmo. O Facet5 usa a estrutura de famílias para analisar a mistura de fatores de impulsão que se aplicam a cada pessoa.



Esse padrão de motivadores sugere que Sample se adapta melhor a um trabalho que propicie o seguinte

- Buscar os próprios interesses
- Ausência de interferência

Pesquisa demonstra que os seguintes elementos são fundamentais para manter a motivação e interesse de Sample

- Oportunidade de especializar-se
- Liberdade para desenvolver minhas próprias idéias
- Ser meu próprio mestre
- Trabalhar com pessoas que não requerem supervisão
- Oportunidade de brilhar
- Trabalhar com problemas e questões técnicas complexos
- Trabalhar em uma estrutura organizacional informal
- Ser recompensado/a materialmente por minhas próprias conquistas

Ter que gastar muito tempo nos aspectos abaixo relacionados pode levar à desmotivação e frustração de Sample

- Ter de me auto promover
- Liderança ou supervisão
- Envolver-se com questões de pessoal e desenvolvimento
- Trabalhar mantendo relações estreitas em uma equipe
- Ter de tomar decisões rápidas
- Sentir-se pressionado para obter resultados rápidos
- Mudanças
- Controle gerencial rigoroso