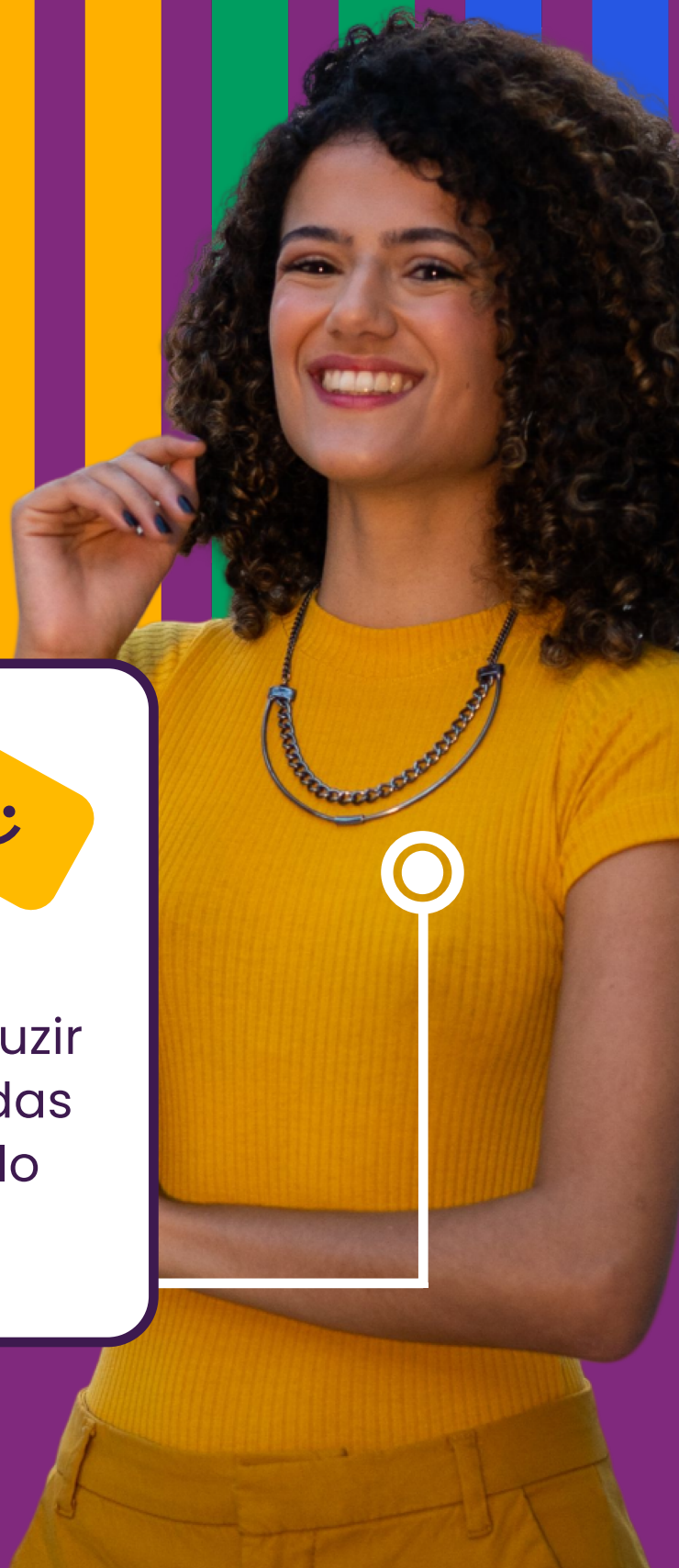


sólides

Devolutiva Profiler



Como interpretar e conduzir uma devolutiva a partir das informações geradas pelo Sólides Profiler.



O Relatório Profiler possui mais de cinquenta informações sobre o respondente entre índices, gráficos e textos. Saiba como utilizá-lo de forma estratégica no momento da devolutiva ao seu colaborador ou candidato.

Esse material tem como objetivo promover insights de como conduzir uma devolutiva a partir das informações trazidas pelo relatório profiler completo, por isso, para entender melhor como definir e interpretar os conceitos e informações presentes no relatório, utilize a **Apostila Profiler** e estude-a antes de aprofundar neste material.

Aqui vamos trabalhar um pouco melhor não apenas os conceitos básicos em si, mas também como interpretar e externalizar as ideias que o relatório pode trazer para uma melhor gestão e um melhor desenvolvimento de pessoas em sua empresa.

Aproveite!





01

Tipos de relatórios e qual enviar?

Há cinco tipos de relatórios possíveis de serem extraídos e analisados. Todos vão mostrar o mesmo resultado, porém em uma profundidade diferente, com uma quantidade de informações diferentes:

Simple:

é o relatório mais básico em quantidade de informações, tendo acesso apenas aos gráficos, então o foco principal deste tipo de relatório é a interpretação dos gráficos e indicadores sem verificar os textos explicativos sobre eles;

Regular:

um relatório um pouco mais completo do que o anterior, este apresenta todos os gráficos, porém não apresenta todos os textos explicativos, focando apenas nos textos mais básicos para te auxiliar na identificação de pontos importantes a serem analisados;

Estendido:

o relatório mais completo, traz todos os textos e gráficos para a análise, sendo ideal para quando é necessário ler um pouco melhor sobre cada uma das explicações, para facilitar a compreensão do resultado;

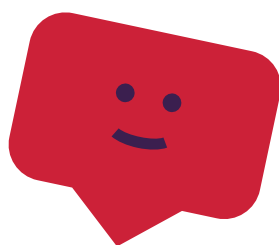
Coaching:


assim como o relatório estendido, este apresenta todos os textos e gráficos que apresentam o resultado do indivíduo, e se completa ainda mais quando baixamos o PDF deste formato, que além do resultado, apresenta um resumo sobre cada um dos perfis, explicando melhor sobre os comportamentos, antes de apresentar os dados do respondente;

Feedback: sendo o oposto do relatório simples, o Feedback apresenta apenas os textos do resultado, com foco apenas no auxílio da interpretação dos perfis resultantes.

02 Aplicação do Profiler

Antes de abordarmos a devolutiva em si, é importante entender o processo de aplicação do Profiler. Para o início deste processo é essencial haver uma conscientização com os colaboradores acerca da importância do processo, antes mesmo da aplicação prática, além de validar o conhecimento de que a análise comportamental vem para agregar no ambiente corporativo.






Para isso, dedique um momento à comunicação com seus colaboradores para explicar sobre os benefícios da inteligência comportamental, mostrar o quanto ela vem também para proporcionar autoconhecimento, gerar uma gestão mais humanizada e desenvolvimento aos colaboradores, além disso, é importante também que sejam dadas instruções sobre a forma que o profiler precisa ser respondido, sendo elas:

Realizar o questionário sem interrupções, focar no momento presente evitando distrações;

Caso o conceito de alguma palavra não seja compreendida, sendo uma palavra ou outra, não há problema, basta prosseguir sem marcá-las: Caso sejam muitas palavras não identificadas, o colaborador pode ser orientado a pedir ajuda, mas as palavras utilizadas no geral são de uso comum e as pessoas normalmente não apresentam dificuldade para entendê-las.

Responder individualmente, sem realizar consultas, de forma intuitiva: O Profiler também nos traz informações sobre a forma que percebemos o meio, caso envolvamos a opinião de um terceiro para gerar esta percepção (o quanto nos sentimos exigidos e de que forma, por exemplo), é possível que seja gerado um relatório que retrata de forma diferente o momento atual do indivíduo.

Não remeter o Profiler a um teste, avaliação ou prova: É muito importante deixar claro que o Profiler é uma ferramenta de auxílio no autoconhecimento, e não para julgamento. Tratando-o como um teste, por exemplo,



pode-se passar a sensação de que ele irá definir o que é bom ou ruim quanto a parte comportamental, Além disso, pode-se passar a impressão de que ele também poderá definir se alguém será demitido, por exemplo, e isso pode deixar os colaboradores receosos no momento de respondê-lo.

Informar que ninguém terá acesso às palavras que são selecionadas no questionário: Algumas palavras disponíveis no Profiler, pelo senso comum, são características negativas. Por receio, colaboradores podem ficar desconfortáveis em marcá-las. Para evitar isso, é importante informar que ninguém tem acesso às mesmas, apenas ao relatório final.

03 Iniciado a devolutiva

A devolutiva do Profiler pode ser conduzida por profissionais diferentes, em cenários diferentes. Ela pode ser realizada pelo próprio RH, pelo líder direto ou até por um consultor, por exemplo. Com essas possibilidades, temos níveis diferentes de **conexão** com o colaborador respondente e, por isso, é importante que seja gerada uma conexão logo de início no momento do bate papo de devolutiva, além de proporcionar ao colaborador antes da devolutiva um relatório pelo menos da modalidade Feedback para que ele já vá para a devolutiva sabendo sobre o seu perfil e tendo lido os textos que ele traz, isso reforça a intenção de que o Profiler seja uma ferramenta para proporcionar **autoconhecimento** e não é de interesse apenas para uma gestão estratégica. Para isso você pode:

Essa melhoria no recrutamento e seleção é só um dos benefícios de analisar o comportamento dos colaboradores. Mas existem muitos outros:



Perguntar ao colaborador o que achou e se ele se identificou com o perfil trazido no resultado;



Contar um pouco a ele sobre as características que são marcantes no perfil dele, de modo geral, focando em trabalhar todos os aspectos, sejam eles pontos fortes ou de desenvolvimento;

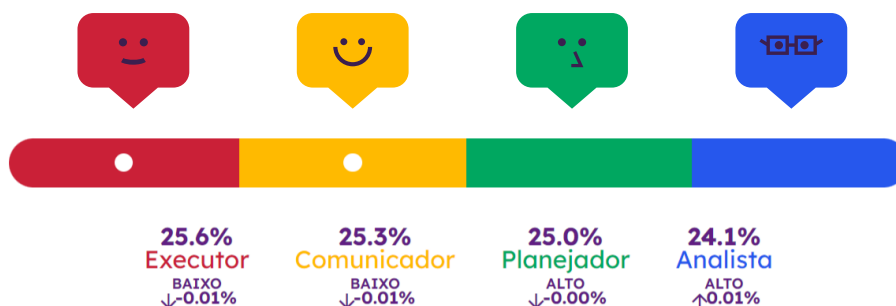


Relacionar de alguma forma o seu perfil com o dele, mostrando as conexões presentes e gerando vínculo com o indivíduo;



Frisar que todos nós temos os 4 perfis, mas em proporções diferentes, até para que ele não pense que seus perfis predominantes (aqueles que possuímos em mais de 25%) são determinantes de seu comportamento, mas sim direcionadores, não impedindo que ele se desenvolva em áreas que atualmente ele não tem bem desenvolvidas (em caso de necessidade de desenvolvimento, uma vez que nem sempre há tal necessidade)

Você pode falar sobre os perfis utilizando a régua de distribuição de perfis presente no relatório:



Outro ponto de atenção é o tempo de resposta:

Geralmente as pessoas utilizam entre quatro a onze minutos para responder o Profiler, quando encontramos pessoas que utilizaram muito mais que isso, vinte minutos por exemplo, é importante questionar se foi enfrentada alguma dificuldade no momento de responder o relatório, **para entender** (não explicar) se a pessoa de fato tem alguma dificuldade para se definir ou se ela respondeu pensando mais no que a empresa espera dela do que em si. O que pode ocorrer também é o indivíduo se distrair com o celular tocando ou qualquer inconveniência do tipo, visto isso, é importante essa investigação, até para não gerar uma percepção errônea.



04

Textos no Profiler



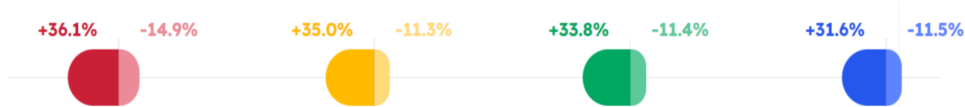
Durante a devolutiva você encontrará diversos textos no relatório Profiler, estes textos vão auxiliar no processo de entendimento ainda mais profundo sobre o colaborador/candidato e proporcionar autoconhecimento a ele também. Eles são baseados nos perfis comportamentais predominantes. Não é necessário que estes textos sejam lidos ao colaborador durante a devolutiva, até porque isso pode tornar a devolutiva massiva e cansativa para ambos.

Conforme falado anteriormente, proporcione o relatório ao colaborador antes da devolutiva para que ele o leia e conheça mais sobre si. Durante o bate papo então, interaja perguntando o que ele achou, o quanto agregou, se gostou e do quanto ele pôde aprender ainda mais sobre si, por exemplo.



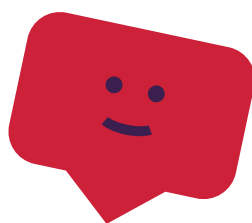
05

Gráfico de fatores positivos e negativos



No momento da devolutiva não há necessidade de aprofundar tanto com o respondente quanto a este gráfico, é importante que o condutor tenha ciência das informações que ele proporciona e saiba como interpretar possíveis insights gerados por ele, sendo alguns eles:

Percentual de fatores negativos zerados: um gráfico de fatores negativos zerados, indica que o respondente não selecionou características negativas sobre si, isso pode acontecer com mais frequência em processos de Recrutamento e seleção, uma vez que candidatos podem apresentar uma dificuldade de apresentar seus pontos negativos, por medo da percepção que podem gerar para a empresa. Nesses casos, é importante entender se de fato o respondente não vê fatores negativos em si mesmo, ou se não quis demonstrá-los.



Todos nós sempre temos características desfavoráveis, que podem se apresentar como pontos de melhoria, mesmo que às vezes não queiramos demonstrá-los. Investigarmos um pouco mais das características negativas no momento da devolutiva profiler pode ajudar no desenvolvimento delas, caso necessário, ou até mesmo na evolução de um processo de autoconhecimento.

Para realizar o processo de investigação, podemos questioná-lo de forma natural durante a devolutiva as oportunidades que ele enxerga de evolução para ter entregas ainda mais assertivas por exemplo, dessa forma, geramos de forma leve uma reflexão, sem apontar ao indivíduo (julgando) o que foi percebido no gráfico.

Percentual de fatores negativos maior que o de fatores positivos:

Neste contexto podemos entender que o respondente está se vendo de forma mais negativa do que positiva, isso pode ser gerado por pessoas que são muito críticas com si mesmo, estão com algum problema de autoestima ou passando por alguma fase turbulenta. Quando isso ocorre, o percentual de positividade costuma vir mais baixo, falaremos a seguir como conduzir isso durante a devolutiva sem que seja gerado qualquer desconforto ao respondente.



06

Indicadores situacionais

Os indicadores situacionais irão nos apresentar um retrato do momento atual do respondente, por isso, entender melhor sobre o cenário que a pessoa está vivendo, é importante para entender as causas dos níveis apresentados. Encontraremos cenários diversos e é importante que a abordagem desses índices seja feita de forma **estratégica** e **investigativa**, para que entendamos o cenário de forma confortável para todos.

É importante ressaltar que **não existe um script**, as perguntas devem ser **adaptadas de acordo com o contexto** e o quanto você conhece do seu colaborador. Veremos abaixo **oportunidades** de abordagens para entender alguns resultados que podemos encontrar no Profiler:





07

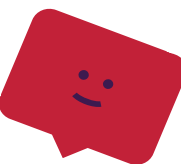
Energia



A energia é um indicador situacional que indica o pique, disposição e a facilidade de absorção de estresse, ele é como um combustível do respondente.



Ela pode ser influenciada por diversos outros indicadores, além do ambiente em si, e por isso, é importante, após entendê-los individualmente, realizar uma nova análise do indicador, para validar, e conectar os níveis do indicadores entre si.



Para abordar melhor a explicação do índice, a investigação sobre os índices do Profiler, devemos elaborar as perguntas com cuidado. Ir direto ao ponto pode ser desconfortável para alguns colaboradores.

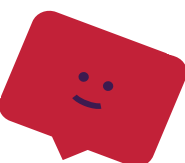
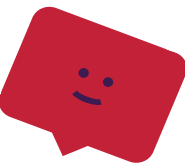
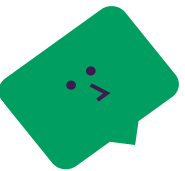


Tendo em vista que há uma diversidade de cenários possíveis, seguem algumas sugestões de perguntas estratégicas que podem ser utilizadas para tornar a devolutiva mais leve e tranquila de conduzir:



**Fulano(a), como você tem se sentido quando acorda?
Percebe já estar mais cansado(a) logo pela manhã?**





Existe algum momento do seu dia ou determinada atividade que percebe sugar um pouco mais a sua energia? (Com essa pergunta você pode verificar se algum projeto/atividade está influenciando na queda energética)

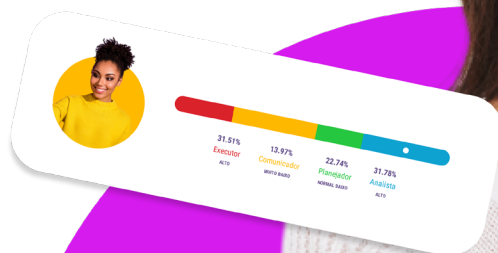


Ultimamente tem se percebido mais cansado?
Em caso positivo, o que percebe estar demandando mais de você?



Como está sua disposição nestes últimos tempos?
Caso sinta que ela poderia estar melhor, o que acredita que contribuiria para essa melhora?
Como a organização pode te ajudar?

Atenção!
É importante que se aprofunde nas respostas que foram dadas, para entender o contexto geral desse colaborador





08

Índice de exigência do meio – IEM

O IEM nos mostra o quanto o respondente está sendo exigido pelo meio. diversos cenários podem influenciar neste indicador.

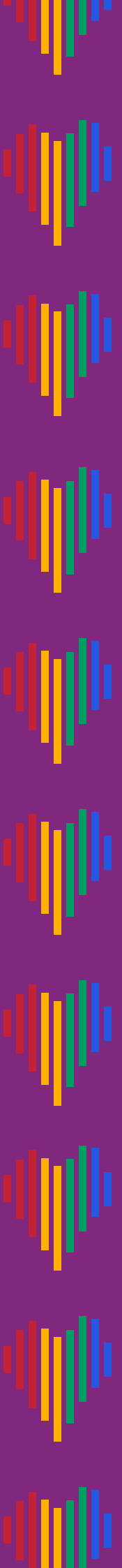
A percepção de exigência do meio pode ser influenciada por:

- **Conhecimento para exercício da função;**
- **Volume de atividades;**
- **Falta de identificação com a função;**

Quando encontramos este indicador mais baixo, podemos relacionar a um colaborador que não está percebendo uma cobrança alta do meio, devido uma melhor enquadramento e adaptação às cobranças e responsabilidades que recebe ou até mesmo, por estar em uma zona de conforto.

Para identificar o causador, ou os causadores, dessa percepção, é importante fazer correlações. Elas podem advir do índice de Energia ou das próprias características dos perfis, por exemplo.

Pessoas com perfis mais extrovertidos como os executores e comunicadores, por exemplo, gostam de desafios e de dinamismo, respectivamente, então, um cenário com maior



exigência nem sempre terá um impacto negativo. O que devemos frisar, é a importância do entendimento do que está gerando a percepção de cobrança e entender o quanto ela está afetando na energia do colaborador.

Todavia, é necessário não permitir que essa percepção de cobrança mais alta perdure por muito tempo, pois pode esgotar de alguma forma o colaborador, mesmo aquele que gosta de desafios.

Encontrando cenários do IEM mais baixo, assim como a energia, pode ser interessante propor um novo projeto, atividade ou desafio para este colaborador que pode estar desmotivado por se encontrar em uma rotina, e a mudança proposta para gerar um maior engajamento em suas atividades.

Abaixo, temos algumas sugestões de perguntas estratégicas para entender o contexto vivido por um colaborador quando encontramos um cenário extremo do IEM.





Exemplos de perguntas estratégicas para entender uma exigência do meio mais alta:







Como tem lidado com as demandas e responsabilidades que possui? Está conseguindo entregar o que está sendo proposto?



Ao final do seu dia, você tem finalizado tudo o que se propôs a fazer ou precisa de mais horas de trabalho?

- 
-  **Você acredita que possui todos os conhecimentos necessários para exercer aquilo que é responsável? Em caso negativo, em quais questões você entende que precisa absorver mais conhecimento?**
 -  **Como você está lidando com a cobrança que recebe da empresa/liderança?**
 -  **Existe algum projeto, ou demanda que você percebe que está mais crítico para conseguir atender e tem te exigido um pouco mais?**

Exemplos de perguntas estratégicas para entender uma exigência do meio mais baixa:

-  **Como você está lidando com as cobranças e pressão que recebe em nossa empresa?**
-  **Existe algum projeto ou demanda que você gostaria de abraçar? O que você considera um desafio interessante para sua trajetória em nossa empresa?**
-  **O quanto para você é importante estar sempre se sentindo desafiado?**
-  **O que você prefere: desafios constantes ou equilíbrio e estabilidade?**






09

Índice de aproveitamento - IA

O IA mostra o quanto as pessoas se sentem aproveitadas quanto aos seus conhecimentos, talentos e habilidades, em alguns casos a forma que seu tempo de trabalho é aproveitado também pode influenciar neste índice. Em geral, colaboradores devem se sentir mais bem aproveitados em seu trabalho, e este indicador se torna importante para ser trabalhado na devolutiva.


Encontrando esse indicador principalmente mais baixo, em um cenário que o colaborador está sendo subaproveitado, é importante utilizar das perguntas estratégicas novamente:

-  **De 0 a 10 o quanto você percebe que seus talentos e conhecimentos são aproveitados dentro da nossa empresa?**
-  **Você acredita que sua maturidade profissional e expertise é aproveitada em nossa empresa?
Em caso negativo, como entende que ela poderia ser mais bem aproveitada?**
-  **Você acredita que seu tempo de trabalho está sendo bem aproveitado? Ou sente que é muito interrompido (a) de alguma forma?**



Você acredita que existem melhores formas de aplicar em sua rotina os conhecimentos que possui?

Faz sentido para você aprimorar seus processos para aplicar estes conhecimentos que possui de bagagem profissional?



Você acredita que atua em uma área que favorece e aplica os talentos e conhecimentos que possui?

Em caso negativo, faz sentido para você desenvolver essa nova área de conhecimento ou você almeja um novo desafio dentro da nossa empresa?

Atenção!

As perguntas estratégicas sugeridas não são uma fórmula pronta, você deve aplicar de acordo com a cultura e contexto que o colaborador está inserido e pode criar novas perguntas a partir do que o colaborador está vivendo. Não existe uma receita para a devolutiva como um todo, as pessoas devem ser tratadas de forma individualizada.

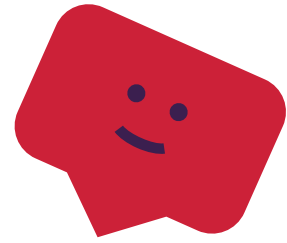


Desenvolvido por [nome] em [ano]



10

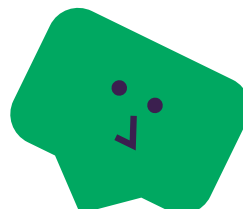
Moral








A moral transmite a percepção de autoaprovação profissional do colaborador diante do seu desempenho como profissional. Em geral, também é interessante que o colaborador apresente uma maior autoaprovação profissional.

Alguns fatores podem afetar a moral, fazendo com que ela esteja mais baixa, sendo eles:

- O colaborador percebe que não está entregando da melhor forma possível como profissional e possui gaps percebidos a serem desenvolvidos;
- Ambiente muito competitivo que gera a sensação do “Não tão bom o bastante” ou alto nível de autocrítica;
- Falta de alinhamento com a liderança, visto que quando um colaborador não possui consciência de seus papéis e das expectativas do o que deve ser feito, como ser feito e se foi feito da melhor forma, este colaborador por ter uma régua difusa para definir se está sendo um bom profissional ou não.



Algumas outras sugestões de perguntas estratégicas para entendimento dos diferentes cenários que podem afetar um colaborador e gerar uma moral mais baixa:

-  **De 0 a 10 o quanto você entende que é um bom profissional e está entregando da melhor forma possível aquilo que é responsável? Em que você entende que precisa se desenvolver para obter uma nota ainda mais alta?** (Esta pergunta é uma ótima oportunidade para um alinhamento de expectativas entre líder e liderado).
-  **Diante dos critérios x, y e z, qual nota você daria a você de 1 a 5 ou de 1 a 10 em cada um deles? Qual a justificativa dessas notas?** (Com esta resposta você consegue entender a percepção do colaborador de aprovação quanto aos critérios que são importantes para a empresa diante do que é esperado que ele seja como profissional, uma outra ótima oportunidade para um alinhamento de expectativas).
-  **Se você pudesse apontar hoje os seus principais pontos de melhoria como profissional, aqueles que você percebe que mais afetam os seus resultados, quais seriam eles?**
-  **Você acredita que sua liderança está satisfeita com suas entregas? Tem consciência do que é esperado de você e o quanto está atendendo o esperado?**
-  **Como você lida com as exigências que recebe do ambiente, você possui uma autocrítica alta?**


Atenção! Uma devolutiva bem trabalhada gera diversas reflexões, que resultam em insights importantes. Eles podem ser insumos valiosos para a construção de um PDI



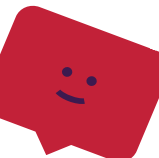
11




Positividade




A positividade indica a autoestima do colaborador, é uma percepção sobre sua vida pessoal e relação de autoimagem. Um índice de positividade mais baixo revela que o respondente se vê de maneira mais negativa, refletindo uma visão mais crítica sobre si mesmo.



Muitas vezes dentro do ambiente corporativo é delicado explanar sobre este item, por ser um indicador mais individual, que envolve um ponto mais pessoal do colaborador.



Por isso, é interessante estabelecer um diálogo aberto com o indivíduo, que foque na pergunta: Como está sua vida fora do trabalho? para trabalhar a confiança entre vocês, e já entender melhor o contexto geral da vida dele.




Neste contexto, alguns pontos podem ser interessantes de entender de forma estratégica podem ser utilizados durante o diálogo, como:



Como você lida com a sua pressão interna e cobranças?



Existe algum ponto externo à organização que está afetando a forma que você tem se sentido ou como tem se visto?





Há alguma questão em seu ambiente de trabalho que está afetando a sua percepção de valor ou aumentando o seu nível de criticidade com você mesmo?

Por ser um indicador mais pessoal, em alguns momentos pode ser mais difícil se aprofundar no tema, principalmente sendo com um colaborador mais introspectivo ou com menor conexão com o responsável pela devolutiva. Neste contexto a liderança / Rh pode atuar de forma indireta para aumentar a positividade, algumas ações que podem ser feitas:

- Feedbacks positivos;
- Reconhecimentos de ações importantes realizadas por ele, para a melhoria de algum processo;
- Maior frequência de alinhamentos para contribuir com um nível de cobrança mais saudável.

Atenção! Os próximos indicadores não precisam ser tratados necessariamente com perguntas estratégicas mais aprofundadas, são indicadores importantes de serem entendidos principalmente para saber como conduzir os colaboradores, mas sem necessidade de aprofundamento, alguns deles (Incitabilidade e a Automotivação) até não refletem o momento do colaborador, mas sim à uma tendência que o perfil comportamental possui.



12

Flexibilidade – IF

A flexibilidade mostra o quão flexível aquele colaborador está naquele momento. Não há um parão de flexibilidade ideal a ser seguido, então, para identificar uma flexibilidade como melhor ou pior, é importante entender o contexto que o colaborador está vivendo para entender como conduzi-lo diante dessa flexibilidade.

Um colaborador com a flexibilidade mais baixa precisará de uma maior conscientização de como e quando mudanças / transições / novas demandas irão ocorrer para que tenha uma maior aderência ao novo. **Neste cenário é importante entender como o colaborador lida com mudanças e verificar o quanto o escopo de atividades dele pode ser interferido por um momento mais ou menos flexível.**



13

Amplitude

A Amplitude mostra o quanto o ambiente influencia na performance e atinge o colaborador, quanto mais alta, mais o ambiente influenciará. Esse indicador também vai mostrar a troca existente entre o colaborador e o meio, ou seja, o quanto a pessoa se sente influenciada e atingida pelo ambiente, é o quanto ela também influencia e atinge esse meio. Para entender melhor, é interessante pensar como o que você recebe é o quanto você transmite.

Exemplo na prática: Uma pessoa com amplitude muito alta, por exemplo, pode ter dificuldade de se concentrar em um ambiente mais movimentado e barulhento. Isso ocorre porque é altamente impactada por essas características do meio. Em contrapartida, alguém com amplitude mais baixa possivelmente não seria tão impactado, conseguindo executar suas tarefas concentrado.



14

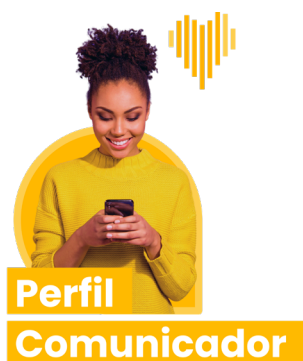
Automotivação

A automotivação indica o potencial que o perfil possui de se manter motivado, é como uma tendência do perfil para motivar-se independente de fatores externos e estímulos.

Os perfis **comunicador** e **planejador** que são mais relacionais, precisam de mais fatores externos de estímulos para se manterem motivados. Nesse contexto, como líder de equipe ou Rh, é importante prezar que estas pessoas recebam estes estímulos, para uma maior manutenção do pique destes colaboradores.

Já os perfis **executor** e **analista** possuem uma maior tendência de se manterem mais motivados independente de estímulos, visto que são mais processuais a que relacionais.

Atenção! Independente da automotivação, é importante que sejam trabalhadas estratégias por parte da liderança ou Rh para reconhecimento e engajamento de todos os colaboradores.

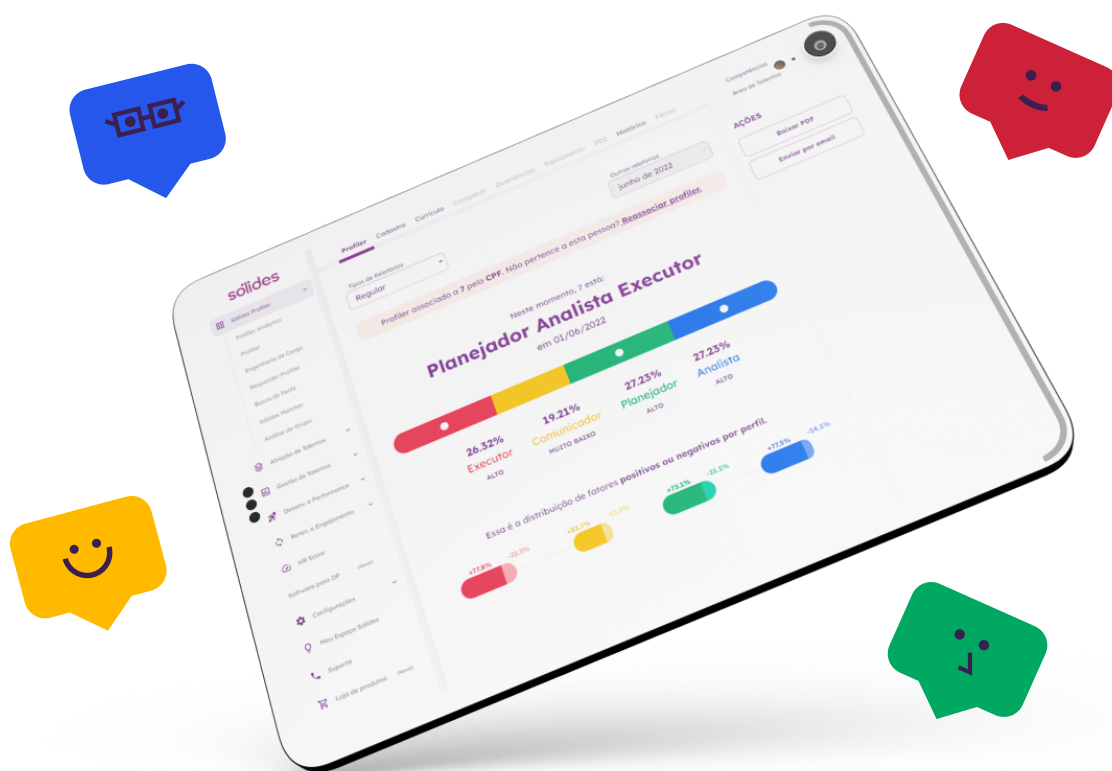


15

Incitabilidade

A incitabilidade demonstra um potencial do perfil em ter mais empolgação e se incendiar diante de um novo estímulo, novidade ou novo projeto. Este é um indicador muito interessante para que as lideranças principalmente se atentem, pois aqueles com maior incitabilidade poderão ser grandes incentivadores de novos projetos de imediato e aqueles que possuem uma menor incitabilidade, vão precisar de entendimento e análise para aderirem ao novo.

Os perfis **comunicador** e **executor** são mais extrovertidos, então tendem a se empolgar com maior facilidade, já os **planejadores** e **analistas** vão precisar de uma análise para se incendiarem diante de novidades, principalmente quando interferem em sua rotina de trabalho.



15

Gráfico de interação com o ambiente e a Roda de competências

O gráfico de interação com o ambiente mostra como o colaborador se percebe em relação ao ambiente que está inserido, mostra em quais aspectos este indivíduo sente-se cobrado e sua capacidade adaptativa. Para isso serão analisadas três curvas:

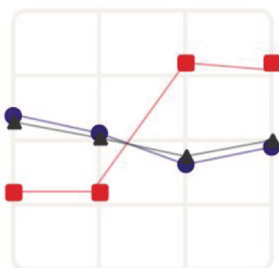
- PERFIL ATUAL
- AMBIENTE
- ▲ ADAPTABILIDADE

Perfil atual: Natureza do colaborador em relação aos perfis comportamentais;

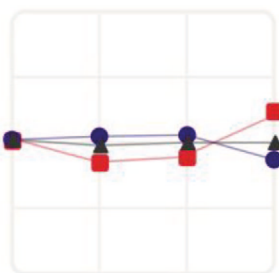
Ambiente: Percepção de exigência do meio em relação à características dos perfis comportamentais;

Adaptabilidade: Adaptação à cobrança percebida

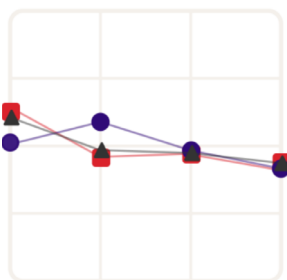
Visto isso, demonstraremos alguns possíveis cenários e análises que podem ser encontradas:



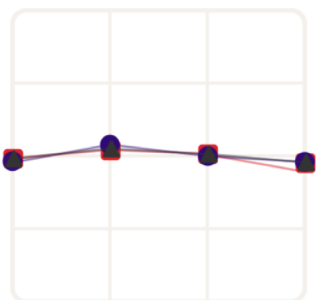
Neste cenário o colaborador possui uma forte percepção de cobrança quanto às características de todos os perfis comportamentais. Algumas percepções de maior e outras em menor intensidade (de acordo com a distância entre os pontos vermelhos e roxos). Perceba que a curva de adaptabilidade também anda em conjunto com o perfil atual, logo não há tendência de adaptação quanto à sensação de cobrança percebida.



Neste cenário percebemos algumas sensações de cobrança do ambiente quanto ao seu perfil, porém a adaptabilidade está em transição para atender ao que está sendo cobrado.



Neste cenário, enxergamos pequenas diferenças entre o perfil atual e o que é cobrado do ambiente, é interessante perceber neste exemplo que o colaborador está conseguindo se adaptar (analisando a curva de adaptabilidade) ao que está sendo percebido como exigência. Este colaborador percebe um nível equilibrado ou mais baixo de exigência do meio.



Neste cenário encontramos um cenário de extrema adaptabilidade ao ambiente e nenhuma percepção de cobrança, neste contexto é importante principalmente ir além da visão do colaborador. Será que de fato tudo está sob perfeito equilíbrio, sem qualquer percepção de cobrança? Ou pode ser um retrato de uma visão distorcida do meio? (Refleta em conjunto com o colaborador, certificando se de fato tudo está sendo atendido).

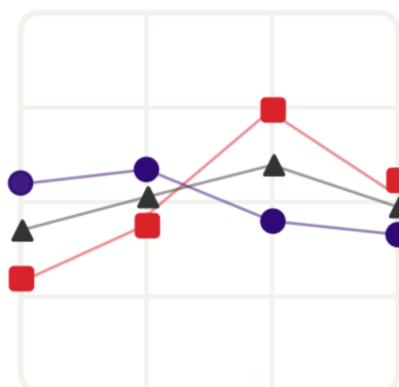
16

Gráfico do estilo de liderança

Esse gráfico deve ser analisado de forma similar ao gráfico de interação com o ambiente, porém aqui, temos um direcionamento de forma mais específica quanto aos eixos do gráfico, ele nos mostra as **principais características de liderança** e a forma que este **colaborador se comporta quanto a elas**. Cada uma das principais características de liderança está vinculada a um perfil comportamental.

Precisa ser líder de equipe para ter esse gráfico? Não! Mesmo que o colaborador não tenha uma equipe, **ele vai liderar aquilo que é de responsabilidade dele**: projetos, carteira de clientes e contratos, por exemplo.

Adeque esta visão ao cargo e momento do colaborador, entendendo a melhor forma de interpretar os pontos de cobrança, ajude-o em como desenvolver estes pontos percebidos e certifique-se quanto ao **alinhamento do que é esperado quanto ao estilo de liderança, pela empresa**.



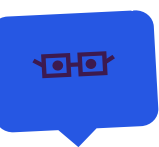
Dominante Informal Condescendente Formal



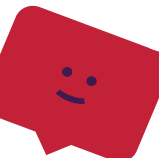
17




Gráfico da área de talentos




Neste gráfico, entenderemos sobre a visão do colaborador quanto a área de talentos em que está situado e a área de talentos que percebe ser cobrada pelo meio.




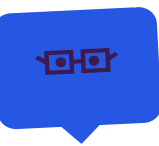
Assim como a roda de competências, o gráfico da área de talentos também é dividido em quatro grandes regiões relacionadas os perfis comportamentais.



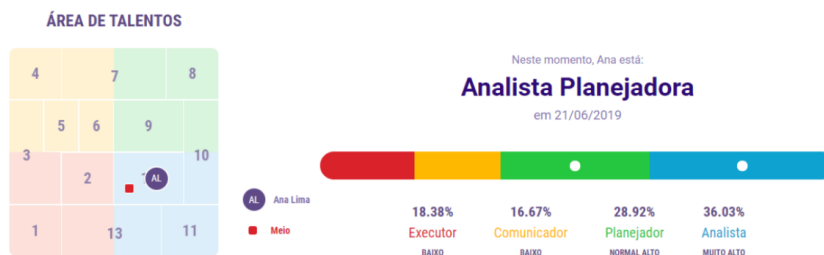
É importante analisar aqui, da mesma forma que na análise do gráfico de interação com o ambiente ou do estilo de liderança, se faz sentido diante da visão da empresa, a percepção sentida de cobrança com o ambiente.



Além disso, vamos conseguir analisar também o possível gasto energético do colaborador para atender a cobrança percebida.

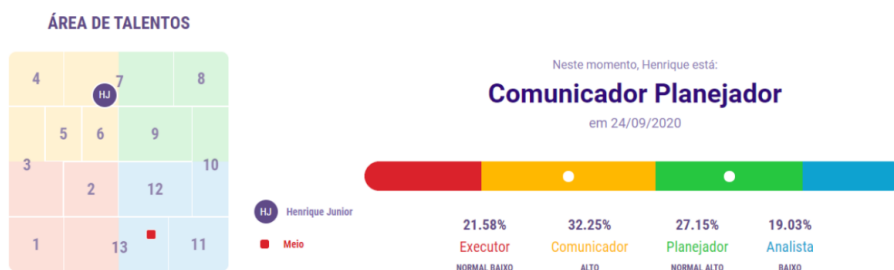


A seguir temos alguns exemplos para entender na prática:



Exemplo 1: Aqui vemos uma colaboradora que se encontra na área de talentos 12 (Estrategista) e está sendo cobrada pela mesma área de talentos. Na visão da colaboradora, então, ela encontra-se adequada ao que é cobrado pelo meio.

Atenção! Sempre analisar se a percepção dos colaboradores é divergente ou se condiz com a realidade, fazendo um alinhamento de expectativas.



Aqui vemos um colaborador que se encontra majoritariamente na área de talentos 7 (Aconselhador) e sente-se cobrado pela área de talentos 13 (Controlador). Portanto, ele está sendo cobrado pela área de talentos que possui com menos intensidade, logo, terá mais gasto energético para atender a percepção de cobrança.

Atenção!

Consulte sempre a apostila profiler para entender a descrição de cada área de talentos e sugestões de profissões;

As descrições das áreas de talentos não devem ser levadas à risca.

É importante sempre aplicar as descrições das áreas ao contexto/escopo/projetos que o colaborador está inserido.