



28, Agosto, 2015

# RELATÓRIO HOGAN JUDGMENT

---

John Doe

ID HC781335

# SUMÁRIO EXECUTIVO

Este relatório examina os estilos de julgamento e de tomada de decisão de **John Doe** ao avaliar como ele processa informações, toma decisões e normalmente reage em relação a feedback sobre suas decisões. Esta página resume seus resultados em todas as seções do relatório. As páginas a seguir fornecem resultados mais detalhados para cada seção.

## ESTILO DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES | QUALITATIVO

Quão eficientemente **John Doe** processa as informações necessárias para tomar decisões?

Em termos de estilo de processamento de informações, **John Doe** parece ter habilidade para interpretar palavras e seu significado; ele pode se interessar mais por entender questões relativas a pessoas do que por resolver problemas analíticos abstratos.

Nível verbal **ALTO**

Nível numérico **MEDIANO**

## TENDÊNCIAS E ESTILO DE TOMADA DE DECISÕES | AUDITOR

Como **John Doe** naturalmente aborda a tomada de decisões?

**John Doe** tem um estilo de tomada de decisões semelhante ao de um Auditor; ele pode tentar evitar ameaças e minimizar custos de curto prazo, tomando decisões táticas baseadas em diretrizes e dados empíricos.

Ameaça vs Recompensa **EVITA AMEAÇAS**

Tático vs Estratégico **TÁTICO**

Dados vs Intuitivo **BASEIA-SE EM DADOS**

## REAÇÕES A FEEDBACK | RESISTENTE

Como **John Doe** normalmente reage ao feedback sobre suas decisões?

**John Doe** pode aborrecer-se com feedback negativo, mas pode também escutar e concordar. Pessoas com tendências similares podem ser um pouco difíceis para se oferecer coaching se acreditarem que os outros também erraram e preferem não se preocupar muito com feedback.

Defensivo vs Cabeça Fria **DEFENSIVO**

Negação vs Aceitação **ACEITAÇÃO**

Superficial vs Genuíno **SUPERFICIAL**

# INTRODUÇÃO

A capacidade de julgamento dos líderes é refletida em suas decisões. Apesar de as decisões dos líderes determinarem o destino de suas organizações, em média, a metade delas tende a ser errada. Portanto, bom julgamento envolve não somente tomar boas decisões, mas também reagir adequadamente às más. Quando confrontados com a notícia de que suas decisões foram erradas, alguns líderes culpam os outros e/ou negam que erraram; outros líderes buscam feedback, aprendem com seus erros e evitam repeti-los. O modo como os líderes reagem ao feedback sobre suas decisões reflete sua abertura para coaching, um elemento chave tanto de um bom julgamento quanto de sucesso na carreira.

Uma vez que as más decisões são tão comuns e têm sérias consequências, é essencial tentar melhorar a tomada de decisões. Conhecer seu estilo de decisor e tornar-se mais aberto para o coaching é algo que pode ajudar as pessoas a tomarem decisões melhores e a corrigirem as ruins mais rapidamente. O Relatório Hogan Judgment fornece feedback e considerações sobre o desenvolvimento para ajudar as pessoas a alcançarem suas metas.

Este relatório descreve o estilo de tomada de decisões em termos de três componentes:

## PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES

Como as pessoas processam informações

Informações Verbais

vs

Informações Numéricas

## ABORDAGENS DE TOMADA DE DECISÕES

Como as pessoas abordam decisões

Evita Ameaças

vs

Busca Recompensa

Pensamento Tático

vs

Pensamento Estratégico

Decisões Baseadas em Dados

vs

Decisões Intuitivas

## REAÇÕES A FEEDBACK

Como as pessoas reagem a feedback sobre suas decisões

Defensivo

vs

Cabeça Fria

Negação

vs

Aceitação

Engajamento Superficial

vs

Engajamento Genuíno

# ESTILO DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES

As pessoas podem ser colocadas em uma dentre quatro categorias com base em como elas processam as informações necessárias para tomar decisões. Cada um desses grupos tem pontos fortes e vulnerabilidades característicos em relação à solução de problemas e à tomada de decisões, basicamente porque as pessoas em cada um deles estão interessadas em resolver diferentes tipos de problemas:

VERBAL ALTO	<p><input checked="" type="checkbox"/> <b>QUALITATIVO</b></p> <p>Esses indivíduos processam informações verbais mais eficientemente que informações numéricas. Como, frequentemente, eles preferem usar palavras para interpretar eventos e criar experiências emocionais, eles tendem a sair-se bem em áreas tais como comunicação, literatura, filosofia, jornalismo e propaganda.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>VERSÁTIL</b></p> <p>Esses indivíduos processam eficientemente tanto informações numéricas quanto verbais. Como podem resolver problemas independentemente da área do assunto, eles tendem a sair-se bem em ocupações que requerem decisões rápidas em assuntos diversos.</p>
VERBAL MEDIANO	<p><input type="checkbox"/> <b>PONDERADO</b></p> <p>Esses indivíduos tomam algum tempo para processar informações numéricas e verbais porque querem tomar boas decisões baseadas em uma compreensão segura dos fatos. Eles tendem a sair-se bem em ocupações que requerem decisões cuidadosamente estudadas baseadas numa grande variedade de informações.</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>QUANTITATIVO</b></p> <p>Esses indivíduos processam informações numéricas mais eficientemente que informações verbais. Como, frequentemente, gostam de identificar padrões e regras em conjuntos de números e prever resultados, eles tendem a sair-se bem em áreas tais como finanças, contabilidade, engenharia e TI.</p>
	NUMÉRICO MEDIANO	NUMÉRICO ALTO

**John Doe** teve um resultado mediano no processamento de informações numéricas e um resultado alto no processamento de informações verbais. Pessoas com pontuações similares tendem a ser boas em compreender e utilizar palavras e conceitos. Frequentemente, elas comunicam suas decisões de maneira eficaz e gostam do processo de autoexpressão. Este estilo de processar informações também facilita a compreensão e interpretação dos sentimentos e intenções dos outros. Processadores qualitativos de informações tendem a preferir analisar questões ligadas a pessoas em relação a problemas abstratos, lógicos ou matemáticos.

## NUMÉRICO VS VERBAL

O estilo de processamento de informações de **John Doe** é formado pela combinação de seus resultados nas seções numérica e verbal do Inventário Hogan Judgment

### SEÇÃO NUMÉRICA

ITENS TENTADOS 7 / 15

TEMPO UTILIZADO 0 / 10 Minutos

RESULTADO GERAL 4 / 15

### SEÇÃO VERBAL

ITENS TENTADOS 20 / 48

TEMPO UTILIZADO 0 / 2 Minutos

RESULTADO GERAL 19 / 48

# ABORDAGENS PARA TOMADA DE DECISÕES

As decisões de negócios da maioria das pessoas refletem três abordagens não relacionadas. As abordagens pré-decisão de **John Doe** são apresentadas abaixo:



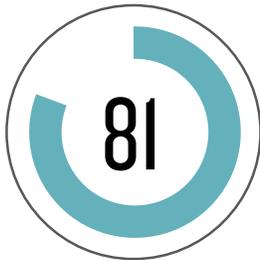
Evita ameaças 89%  
Busca recompensas 11%

## EVITA AMEAÇAS VC BUSCA RECOMPENSAS | EVITA AMEAÇAS

Algumas pessoas tomam decisões com base no desejo de evitar ameaças financeiras, legais, físicas e outras; elas focam o lado negativo da equação risco-recompensa e tentam minimizar suas possíveis perdas. Outras pessoas tomam decisões com base no desejo de buscar todas as recompensas possíveis. Elas são atraídas pelo lado positivo da equação risco-recompensa e tentam, consistentemente, maximizar seus ganhos.

**CONSIDERE:** Explique as razões para decisões importantes que você planeja tomar, e veja se os outros compartilham sua perspectiva. Eles percebem as mesmas ameaças? Eles se preocupam com os possíveis riscos tanto quanto você?

Tente traçar sua lógica de tomada de decisões em termos positivos. Comece com os pontos positivos, depois discuta os perigos possíveis e termine com um tom positivo.



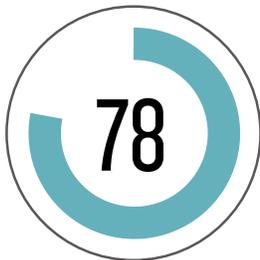
Tático 81%  
Estratégico 19%

## PENSAMENTO TÁTICO VS ESTRATÉGICO | TÁTICO

Algumas pessoas tomam decisões focando o contexto imediato e os detalhes relevantes. Elas priorizam questões de curto prazo, tais como custo, implementação, gestão de crise, e podem preocupar-se menos com questões estratégicas maiores. Outras pessoas tomam decisões com base numa perspectiva orientada para o futuro, relacionada ao cenário macro. Elas põem seu foco em gerar novas possibilidades e podem se preocupar menos com questões práticas, tais como custos e implementação.

**CONSIDERE:** Estude decisões tomadas por pessoas que são conhecidas por seu pensamento estratégico e procure pontos que você pode não ter considerado. Pergunte-se qual pode ter sido a visão delas.

Tente focar as tendências globais e macroeconômicas em jogo em sua indústria. Conecte essas tendências com sua estratégia de negócios de longo prazo. Seja claro sobre o que você está tentando alcançar no longo prazo.



Base em dados 78%  
Intuitivo 22%

## DECISÕES BASEADA EM DADOS VS INTUIÇÃO | BASEIA-SE EM DADOS

Algumas pessoas tomam decisões revisando cuidadosamente dados relevantes e outros fatos. Elas podem também rever suas decisões passadas periodicamente para ajustá-las com base em dados atualizados. Outras pessoas são mais intuitivas em suas abordagens; elas frequentemente tomam decisões com base em suas experiências anteriores e seguem em frente.

**CONSIDERE:** Quando interpretar dados, tente considerar seu significado no contexto organizacional como um todo. Pense em como outras perspectivas organizacionais podem afetar sua interpretação dos dados.

Quando propuser soluções para problemas complexos, considere seu público. Apesar de que você pode valorizar dados e análises, outras pessoas podem preferir uma abordagem mais intuitiva ou um sumário executivo, ao invés de uma análise detalhada.

# ESTILOS DE TOMADA DE DECISÕES

Ao combinar as pontuações das três abordagens para tomar decisões, nós podemos descrever o estilo de uma pessoa. Cada estilo é representado por uma ocupação que melhor representa uma combinação de abordagens para tomar decisões de negócios. No entanto, lembre que estes estilos são representativos de estilos típicos de pensamento e não indicadores de prováveis interesses vocacionais, preferências ou desempenho. Cada estilo de tomada de decisões é caracterizado por seu próprio conjunto de forças e desafios. Em geral, os oito estilos e suas abordagens típicas de tomada de decisões são definidos como:

## AUDITORES

Evitam ameaças usando decisões táticas baseadas em dados.

## CIRURGIÕES

Tomam decisões táticas baseadas na experiência para evitar ameaças.

## OPERADORES DA BOLSA

Buscam recompensas tomando decisões táticas baseadas em dados.

## TRIBUTARISTAS

Usam decisões estratégicas baseadas em dados para evitar ameaças de longo prazo.

## POLÍTICOS

Buscam recompensas de longo prazo usando decisões estratégicas baseadas na experiência.

## JOGADORES DE XADREZ

Defendem-se contra ameaças usando decisões estratégicas baseadas na experiência.

## JOGADORES DE CASSINO

Buscam recompensas de curto prazo baseadas em decisões táticas com base na experiência.

## INVESTIDORES

Maximizam recompensas de longo prazo com base em decisões estratégicas baseadas em dados.

## AUDITOR

As abordagens para tomada de decisões de **John Doe** sugerem que ele pensa como um Auditor. Essas pessoas tendem a:

### EVITA AMEAÇAS

### TÁTICO

### BASEIA-SE EM DADOS

- Evitar correr riscos desnecessários
- Focar problemas táticos imediatos
- Prestar atenção a detalhes
- Tomar decisões baseadas em dados e fatos
- Periodicamente rever e ajustar suas decisões
- Preferir um envolvimento "mão na massa" no trabalho
- Ser altamente orientadas a resultados
- Planejar seu trabalho com antecedência
- Preferir procedimentos padronizados e estabelecidos
- Exercer uma disciplina rígida quando estão no comando

# REAÇÕES A FEEDBACK

A maioria das pessoas responde a feedback negativo sobre suas decisões com base em três tendências não relacionadas. As reações de **John Doe** a este feedback são apresentadas abaixo:



Defensivo 72%  
Cabeça Fria 28%

## DEFENSIVO VS CABEÇA FRIA | DEFENSIVO

Algumas pessoas respondem emotivamente a feedback negativo pondo a culpa em fatores externos - outras pessoas, circunstâncias, momento, etc. - que estão fora de seu controle. Resumindo, elas projetam a culpa fora delas. Outras pessoas reagem a feedback negativo mantendo a cabeça fria e consideram calmamente como podem ter contribuído para esta má decisão.

**CONSIDERE:** Quando suas decisões são criticadas, tente considerar como elas poderiam ter sido melhoradas com sua atenção aos fatores sobre os quais você tinha controle. Fatores externos são importantes, mas despenda um tempo refletindo sobre o que você poderia ter feito diferentemente.

Você pode tender a responder emotivamente a feedback negativo. Lembre-se de acalmar-se antes de responder ou reagir.



Negação 5%  
Aceitação 95%

## NEGAÇÃO VS ACEITAÇÃO | ACEITAÇÃO

Algumas pessoas reagem a feedback negativo por meio de sua negação ou da tentativa de desviarem-se dele. Elas podem recusar-se a reconhecer os fatos, ignorar o feedback, reinterpretar o fracasso como sucesso ou somente querer que os outros não se importem. Resumindo, elas podem negar que haja problemas. Outras pessoas reagem a feedback negativo considerando os fatos cuidadosamente, abordando o fracasso diretamente e interpretando-o como um meio de melhorar futuras decisões.

**CONSIDERE:** Pense sobre como você poderia usar feedback para aprender sobre o que você fez corretamente, não só sobre o que você poderia ter feito diferentemente.

Considere quando você pode ter sido excessivamente tolerante em relação a um feedback. Aceitar a responsabilidade por fatores que você não pode controlar pode ser tão ineficaz quanto não aceitar a responsabilidade pelos fatores sobre os quais você tem controle.



Superficial 92%  
Genuíno 8%

## ENGAJAMENTO SUPERFICIAL VS GENUÍNO | SUPERFICIAL

Algumas pessoas podem parecer dispostas a admitir erros e escutar conselhos sobre como tomar melhores decisões no futuro, mas podem na verdade estar apenas fingindo para conseguir aceitação e aprovação. Concordando superficialmente, essas pessoas podem estar evitando um confronto genuíno com seus problemas. Outras pessoas tendem a engajar-se mais ativamente no feedback negativo sobre suas más decisões para encontrar novas soluções e tomar melhores decisões no futuro.

**CONSIDERE:** Quando você concorda com um feedback negativo, certifique-se de ir até o fim ou seja, tomando atitudes a respeito dele. Faça um esforço para confrontar totalmente o problema e não somente concordar com o feedback.

Use feedback para desenvolver uma lista de passos factíveis que você pode seguir, e depois siga-os até o fim. Estas ações podem mostrar aos outros que você está comprometido com a melhoria de seu desempenho.

## REAÇÕES A FEEDBACK

---

DEFENSIVO

---

ACEITAÇÃO

---

SUPERFICIAL

As reações de **John Doe** em relação ao feedback sobre suas decisões sugerem que ele pode tender a:

- Primeiramente ficar chateado com feedback negativo
- Inicialmente colocar a culpa nas outras pessoas e em fatores externos por erros passados
- Temer feedback negativo como uma forma de rejeição
- Reconsiderar erros passados após uma resistência inicial
- Aceitar feedback mas evitar assumir toda a responsabilidade por erros
- Fingir concordar com feedback somente para se relacionar bem
- Ter dificuldades em mudar o comportamento depois do feedback

# ABERTURA EM RELAÇÃO A FEEDBACK E COACHING

Combinando as pontuações dos três tipos de reações a feedback, podemos descrever a abertura geral de uma pessoa em relação a feedback e coaching. Isso é importante porque diz respeito aos desafios que **John Doe** pode enfrentar ao desenvolver e aperfeiçoar sua habilidade de julgamento nos negócios através de coaching. Em geral, pessoas tendem a cair em uma de três categorias de abertura para coaching, cada uma com suas próprias fortalezas e desafios:

## RESISTENTE

Em resposta a feedback sobre más decisões, indivíduos resistentes a feedback tendem a culpar os outros, negar sua responsabilidade e fingir dar importância ao feedback sem realmente engajar-se nele. No entanto, estas pessoas são boas para tomar decisões difíceis e defendê-las.

## NEUTRO

Pessoas descritas como neutras em relação a feedback, frequentemente parecem moderadamente receptivas a feedback, mas também podem, às vezes, ter dificuldades com sua tendência a não reagir bem em relação a más notícias. Esses indivíduos tendem a demonstrar uma abordagem balanceada a feedback, nem resistindo inteiramente, nem aceitando toda a responsabilidade.

## RECEPTIVO

Em resposta a feedback sobre más decisões, indivíduos receptivos a feedback tendem a permanecer calmos, analisar detalhadamente seus passos errados e solicitar conselhos sobre como tomar decisões melhores. No entanto, essas pessoas podem também aceitar a culpa pelos erros delas.



## ABERTURA EM RELAÇÃO A FEEDBACK E COACHING | RESISTENTE

A pontuação de abertura para coaching de **John Doe** sugere que ele, em geral, é resistente a feedback e coaching.

**CONSIDERE:** Institua uma regra de 24 horas ou uma diretriz similar antes de responder a feedback negativo. Este tempo permitirá que você considere cuidadosamente o feedback e responda adequadamente.

Cuide para não levar o feedback para o lado pessoal ou em não desviar dele imediatamente. Lembre-se de que o feedback é uma crítica construtiva que pode ajudá-lo a tomar decisões melhores.

Solicite informações e feedback às outras pessoas para explorar erros do passado. Pense sobre seu papel nestes erros e busque soluções para tomar melhores decisões no futuro.

Certifique-se de participar totalmente das sessões de feedback. Estas sessões são a sua oportunidade para trocar ideias para resolver problemas e melhorar o processo de tomada de decisão.