



30, Junho, 2015

# RELATÓRIO HOGAN JUDGMENT

---

Jane Doe

ID UH565487

# SUMÁRIO EXECUTIVO

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

## ESTILO DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES | VERSÁTIL

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

Em termos de estilo de processamento de informações, **Jane Doe** parece ser versátil e capaz de processar informações eficientemente em qualquer ambiente para resolver uma grande variedade de problemas técnicos e relativos a pessoas.

Nível verbal **ALTO**

Nível numérico **ALTO**

## TENDÊNCIAS E ESTILO DE TOMADA DE DECISÕES | POLÍTICO

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

**Jane Doe** tem um estilo de tomada de decisões semelhante ao de um Político; ela pode tentar maximizar recompensas de longo prazo tomando decisões estratégicas baseadas na experiência.

Ameaça vs Recompensa **BUSCA RECOMPENSAS**

Tático vs Estratégico **ESTRATÉGICO**

Dados vs Intuitivo **INTUITIVO**

## REAÇÕES A FEEDBACK | RECEPTIVO

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

**Jane Doe** parece disposta a receber feedback negativo, ouvindo calmamente e refletindo cuidadosamente sobre ele. Pessoas com tendências similares são frequentemente boas candidatas para receber coaching.

Defensivo vs Cabeça Fria **CABEÇA FRIA**

Negação vs Aceitação **ACEITAÇÃO**

Superficial vs Genuíno **GENUÍNO**

# 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 decisora e tornar-se mais aberta 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	<input type="checkbox"/> <b>QUALITATIVO</b> 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.	<input checked="" type="checkbox"/> <b>VERSÁTIL</b> 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.
VERBAL MEDIANO	<input type="checkbox"/> <b>PONDERADO</b> 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.	<input type="checkbox"/> <b>QUANTITATIVO</b> 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.
	NUMÉRICO MEDIANO	NUMÉRICO ALTO

**Jane Doe** teve um resultado alto no processamento de informações tanto numéricas quanto verbais. Pessoas com resultados similares são conhecidas como processadoras versáteis de informação; elas usam eficientemente tanto informações numéricas quanto verbais para tomar decisões. Geralmente, elas são talentosas para tomar decisões quantitativas e qualitativas e tendem a sair-se bem em vários campos. Em geral, processadores versáteis de informação têm boa compreensão sobre questões ligadas a pessoas e também sobre problemas complexos baseados em dados.

## NUMÉRICO VS VERBAL

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

### SEÇÃO NUMÉRICA

ITENS TENTADOS 15 / 15

TEMPO UTILIZADO 0 / 10 Minutos

RESULTADO GERAL 15 / 15

### SEÇÃO VERBAL

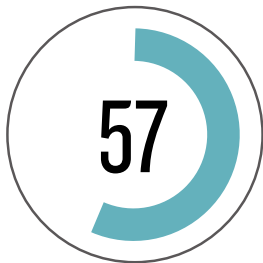
ITENS TENTADOS 48 / 48

TEMPO UTILIZADO 0 / 2 Minutos

RESULTADO GERAL 48 / 48

# ABORDAGENS PARA TOMADA DE DECISÕES

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



Evita ameaças 43%  
Busca recompensas 57%

## EVITA AMEAÇAS VC BUSCA RECOMPENSAS | BUSCA RECOMPENSAS

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 veem as mesmas oportunidades? Eles estão tão entusiasmados com as possíveis recompensas quanto você?

Preste atenção não somente às possíveis recompensas, mas também aos possíveis riscos. Você pode beneficiar-se por mencionar e explorar alguns problemas possíveis com decisões.



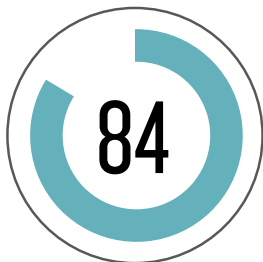
Tático 37%  
Estratégico 63%

## PENSAMENTO TÁTICO VS ESTRATÉGICO | ESTRATÉGICO

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:** Converse com pessoas conhecidas por serem capazes de executar e fazer as coisas. Preste atenção em custos, implementação e outras questões imediatas que essas pessoas consideram quando tomam decisões.

Reconheça a importância de obter pequenas vitórias enquanto persegue metas maiores e de mais impacto. Mostrar pequenas vitórias pelo caminho pode ajudar os outros a aceitar sua estratégia.



Base em dados 16%  
Intuitivo 84%

## DECISÕES BASEADA EM DADOS VS INTUIÇÃO | INTUITIVO

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:** Certifique-se de que você pode defender suas decisões intuitivas com lógica e dados caso lhe peçam para fazê-lo. Ouça atentamente quando os outros apresentam dados que entram em conflito com suas conclusões baseadas na experiência.

Periodicamente reavalie suas decisões importantes, verificando o que funcionou e o que você poderia ter feito de outra maneira. Não estar disposta a refletir sobre suas decisões anteriores pode impedi-la de aprender lições valiosas.

# 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.

## JOGADORAS 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.

## POLÍTICO

As abordagens para tomada de decisões de **Jane Doe** sugerem que ela pensa como uma Política. Essas pessoas tendem a:

- Permanecer alertas para oportunidades de ganhos futuros
- Tomar decisões para maximizar sua vantagem competitiva de longo prazo
- Não se preocupar com questões de implementação tática
- Preferir tomar decisões rápidas baseadas em sua experiência e intuição
- Evitar revisões detalhadas de dados e tendências estatísticas
- Monitorar novas tendências importantes
- Desafiar o pensamento de autoridades e do status quo
- Encorajar seus subordinados a testar os limites
- Esperar sucesso e apreço
- Exercer uma disciplina branda quando estão no comando

BUSCA RECOMPENSAS

ESTRATÉGICO

INTUITIVO

# REAÇÕES A FEEDBACK

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



Defensiva 26%  
Cabeça Fria 74%

## DEFENSIVO VS CABEÇA FRIA | CABEÇA FRIA

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:** As pessoas podem pensar que você não tem senso de urgência para reagir a feedback negativo. Considere mostrar uma reação mais rápida em relação a resultados negativos.

Esteja preparada para defender suas decisões mais veementemente contra críticas quando os fatos estiverem do seu lado.



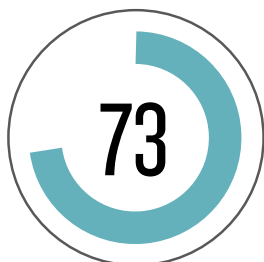
Negação 1%  
Aceitação 99%

## 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 27%  
Genuíno 73%

## ENGAJAMENTO SUPERFICIAL VS GENUÍNO | GENUÍNO

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:** Pense sobre momentos em que seu desejo de melhorar seu desempenho pode ter resultado em ações em relação a feedback que pode não ter sido construtivas.

Considere o que você pode fazer para avaliar melhor a qualidade do feedback que você recebe depois de uma decisão.

## REAÇÕES A FEEDBACK

---

### CABEÇA FRIA

---

### ACEITAÇÃO

---

### GENUÍNO

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

- Permanecer calma e serena diante de más notícias
- Aceitar feedback negativo de cabeça aberta e de maneira não defensiva
- Assumir responsabilidade pessoal por erros do passado
- Tratar diretamente de erros do passado para melhorar futuras decisões
- Engajar-se genuinamente em sessões de feedback
- Refletir cuidadosamente sobre feedback após recebê-lo
- Beneficiar-se de coaching e melhorar o desempenho futuro



# 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 **Jane 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, estas pessoas podem também aceitar a culpa pelos erros delas.



## ABERTURA EM RELAÇÃO A FEEDBACK E COACHING | RECEPTIVO

A pontuação de abertura para coaching de **Jane Doe** sugere que ela, em geral, é receptiva a feedback e coaching.

**CONSIDERE:** Lembre-se de expressar suas emoções durante o feedback. Manifestações emocionais adequadas mostram aos outros que o feedback é importante e que você o leva a sério.

Antes de assumir a culpa por erros do passado, considere que papéis você e os outros tiveram. Procure ser receptiva a feedback sobre seu desempenho sem assumir a culpa pelos erros dos outros.

Pense se você concorda ou discorda com cada parte do feedback antes de internalizá-lo. Discordância construtiva e debate são frequentemente formas eficazes de encontrar soluções para tomar decisões melhores no futuro.

Durante sessões de feedback, certifique-se de reconhecer o que você fez corretamente, bem como o que você poderia ter feito melhor. Reconhecer sucessos fornece uma base sobre a qual tomar melhores decisões no futuro.