
Caliper Profile®

A D V I S O R C O M P E T E N C Y R E P O R T

Uma avaliação de

José Modelo

Para o cargo de Vice Presidente Financeiro

Preparada para **Caliper Estratégias Humanas do Brasil Ltda.**

usando o Modelo Líder Senior

21 de dezembro de 2017

Perfil Caliper completado em 7 de fevereiro de 2017

CALIPER

Caliper Estratégias Humanas do Brasil Ltda., Rua Eça de Queiroz, 1272 Ahú, cep: 80540-140 Curitiba - PR - Brasil

Tel. 55 (41) 3075-3400 Fax. 55 (41) 3075-3435

Sobre esse relatório

Este relatório fornece uma análise em profundidade da personalidade de um indivíduo no contexto de trabalho. Ele pode ser usado para determinar se um candidato é apropriado à sua posição ou para lançar luz sobre as oportunidades de desenvolvimento para um funcionário atual. Este relatório utiliza a pesquisa da Caliper a fim de examinar as motivações do indivíduo e inclinação natural para exercer as competências e comportamentos associados ao seu cargo.

Seu cargo Vice Presidente Financeiro está sendo avaliado usando o **Modelo Caliper Líder Senior**.

Líderes Seniores desenvolvem e gerenciam objetivos operacionais e estratégicos da organização. Eles iniciam planos e programas para alcançar os objetivos de receitas e rentabilidade ou para satisfazer outras metas organizacionais significativas.

Se você deseja ler mais sobre esse modelo de cargo, [clique aqui](#).

Esse relatório contém as seguintes seções:

- **Guia Interpretativo**, que fornece um guia para saber como interpretar os resultados deste relatório
- **Descrição Geral da Competência**, que retrata o potencial do indivíduo nas competências que estão relacionadas ao desempenho em cargos incluídos no Modelo Caliper **Líder Senior**
- **Páginas com Detalhes das Competências**, que apresentam a definição de cada competência e exibem gráficos que mostram o potencial da pessoa para exibir uma variedade de comportamentos associados com a competência
- **Sobre o Sumário**, que dá informações sobre como ler e interpretar as informações exibidas nas Principais Conclusões
- **Principais Conclusões**, que mostram os comportamentos que essa pessoa pode alavancar como pontos fortes e aqueles que podem não ocorrer tão naturalmente
- **Índice de Adequação ao Cargo e Recomendação do Consultor**, exibindo adequação com o modelo e recomendação do especialista Caliper de José Modelo
- **Gerenciando para o Sucesso e Para Explorações Adicionais**, que apresentam sugestões ao gestor do indivíduo, bem como uma lista de perguntas para usar quando realizar acompanhamento com José Modelo

Guia Interpretativo

É importante entender o que significam as pontuações neste relatório, para usá-las de forma adequada em seus processos de contratação ou desenvolvimento. Esses escores são pontuações equivalentes à curva normal e são interpretados de forma semelhante aos percentis. Uma pontuação ilustra como os traços de personalidade desse indivíduo se alinham com aqueles que a pesquisa da Caliper identificou estarem estatisticamente relacionados ao sucesso nessa competência ou comportamento.

Um escore alto ou baixo não é uma declaração sobre o que um indivíduo pode ou não pode fazer. Em vez disso, este relatório trabalha com a premissa básica de que um indivíduo desempenha de forma mais eficaz quando adota comportamentos que se alinham com suas tendências inatas e tende a ter dificuldades em áreas que vão contra suas preferências naturais.

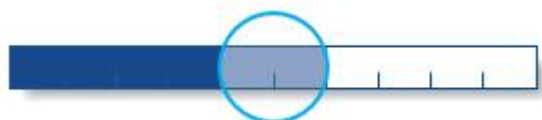
Para ajudar você a entender as informações que você vai ver neste relatório, a Caliper sugere o uso deste guia básico para interpretar os escores com base nos intervalos em que se enquadram. Tenha em mente que um escore de 51 significa que o indivíduo em questão pontuou melhor do que 50% do grupo normativo da Caliper e se posicionou na metade superior do grupo em termos de potencial.



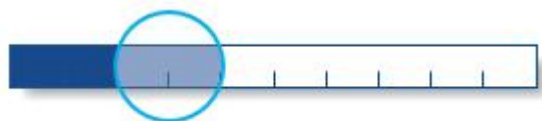
80 ou superior, Muito forte alinhamento: A competência/comportamento é suscetível de ocorrer naturalmente. Deve atuar como um ponto forte expressivo, mas também pode ser benéfico se precaver contra o uso excessivo.



60 a 79, Forte alinhamento: Esta característica pode servir como um ponto forte, visto que essa pessoa parece mostrar potencial intrínseco.



40 a 59, Alinhamento moderado: Alguns aspectos podem ocorrer mais naturalmente do que outros, o que pode resultar em inconsistência ou seletividade.



20 a 39, Alinhamento fraco: Esta pessoa pode não estar inclinada a se engajar nesta competência ou comportamento, e ela pode precisar se concentrar para ser bem sucedida nos mesmos.

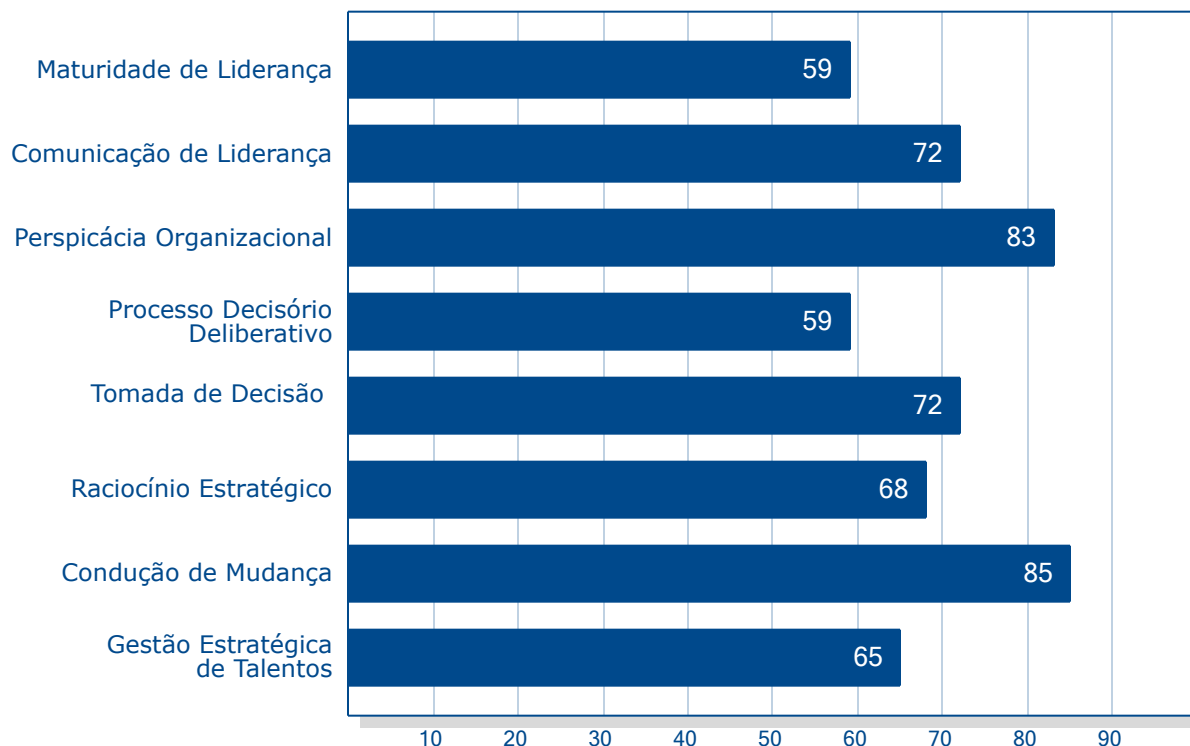


19 ou inferior, Alinhamento muito fraco: Esta pessoa não parece motivada nesta área. Desempenhar com sucesso pode exigir foco e esforço significativo por parte desse indivíduo para compensar sua aparente falta de inclinação.

Por favor, tenha em mente que potencial, visto através da lente da personalidade, não leva em conta a experiência e as habilidades adquiridas. Para obter o máximo deste relatório, sugerimos usar as informações aqui contidas em conjunto com as informações que você pode obter acerca do desempenho de José Modelo nestas competências e comportamentos, aproveitando as Perguntas para Entrevista Comportamental incluídas na seção final deste relatório. Se o fizer, obterá ótimos insights sobre como José Modelo pode demonstrar esses comportamentos no seu cargo de Vice Presidente Financeiro.

Descrição Geral da Competência

Os gráficos seguintes ilustram o potencial de José Modelo para exibir as competências relacionadas com o Modelo Caliper **Líder Senior**. Cada pontuação foi calculada com base em uma combinação de atributos do Perfil Caliper que se mostraram correlacionados com o sucesso em uma determinada competência.



As informações fornecidas neste relatório baseiam-se exclusivamente em dados desenvolvidos a partir da avaliação com o Perfil Caliper. Ele deve ser interpretado à luz de outras informações que estão disponíveis sobre o indivíduo e nunca deve ser usado como única base sobre a qual se tome uma decisão de contratação, desenvolvimento ou promoção. Para tomar uma decisão fundamentada sobre a probabilidade dessa pessoa ser bem sucedida em sua organização, a Caliper aconselha você a usar este relatório em conjunto com outros conhecimentos sobre o candidato, particularmente as informações da entrevista, currículo do indivíduo, e formulário de solicitação de emprego, bem como o feedback de referências.

Maturidade de Liderança



Maturidade de Liderança está inclusa da Dimensão Liderança da Biblioteca de Competências Caliper. O indivíduo que apresenta esta competência serve como um modelo para o desempenho e comportamento organizacional, demonstrando humildade, confiança e coragem em um papel de liderança. Expressa assertivamente ideias que permitam o avanço dos negócios e não permite que as discordâncias afetem sua autoconfiança. Além disso, alguém que manifesta essa competência usa um estilo de comunicação direta com os outros e não se coíbe de se envolver em conversas difíceis ou desconfortáveis quando necessário. O indivíduo é versátil e bem orientado em seu estilo de liderança e modifica a abordagem, dependendo do contexto do desafio.

Comportamentos Representativos

Demonstra equilíbrio entre disposição profissional e modéstia



Mostra tranquilidade ao confrontar questões controversas



Serve como um modelo de referência e define um exemplo de liderança altamente plausível



Assume responsabilidade por tomar decisões difíceis ou impopulares



Adapta comportamentos de liderança para atender diferentes demandas individuais, de equipes e organizacionais



Comunicação de Liderança



Comunicação de Liderança compõe a Dimensão Liderança da Biblioteca de Competências Caliper. Esta competência refere-se à geração de um compromisso compartilhado com a organização, a construção moral e o incentivo ao engajamento com a missão, valores e metas. Fundamentalmente, trata-se de traduzir a visão e estratégia em planos de ação e metas mensuráveis para a equipe, bem como no desenvolvimento de uma cultura positiva e um ambiente de trabalho motivador.

Comportamentos Representativos

Motiva outros a darem o melhor de si



Comunica claramente a visão e a estratégia em todos os níveis organizacionais



Inspira pessoas a trabalharem no sentido da missão da empresa



Gera orgulho e paixão pela marca e serviço da empresa



Persevera apesar da resistência de outros a ideias, propostas ou iniciativas



Perspicácia Organizacional



Perspicácia Organizacional está incluída na Dimensão Dinâmicas Interpessoais da Biblioteca de Competências Caliper e reflete a habilidade e propensão de reunir e acessar acuradamente as informações relacionadas aos canais de comunicação da organização e potencializar relacionamentos. Aqueles que possuem esta competência irão operar efetivamente no contexto cultural da empresa. Esta competência também está relacionada à habilidade de identificar quem toma as decisões e principais influenciadores, bem como prever, com acuracidade, como novos eventos ou situações irão afetar os indivíduos e grupos e o atingimento das metas da empresa.

Comportamentos Representativos

Identifica os principais decisores e influenciadores



Conversa com outros para se inteirar sobre mudanças de pessoal dentro da organização



Utiliza contatos para se manter informado das novidades da empresa



Aproveita as relações informais e canais de comunicação dentro da empresa, com uma clara compreensão de seu impacto organizacional



Move-se com fluidez entre todos os níveis da organização a fim de desenvolver amplo suporte para ideias e planos



Processo Decisório Deliberativo



Processo Decisório Deliberativo está incluso na Dimensão Processo Decisório da Biblioteca Caliper de Competências. Esta competência refere-se à habilidade de reunir, considerar e avaliar todas as informações relevantes para chegar a conclusões lógicas antes de agir. O indivíduo que se destaca nesta competência, é capaz de deixar de lado preconceitos pessoais e adotar uma abordagem objetiva para fazer julgamentos e decisões. Isso pode envolver a utilização de dados ou outros fatos pertinentes para determinar um curso de ação que se baseie na interpretação consoante de todas as informações disponíveis.

Comportamentos Representativos

Avalia implicações de decisões de curto e de longo prazo



Desafia premissas e o senso estabelecido ao lidar com diferentes questões



Tenta compreender as principais partes interessadas e a situação antes de tomar decisões e adotar medidas



Considera todas as informações pertinentes antes de tomar uma decisão



Aplica lições baseadas na experiência para tomar decisões eficazes



Tomada de Decisão



A competência Tomada de Decisão compõe a dimensão de Processo Decisório da Biblioteca de Competências Caliper. Esta competência refere-se à tendência para assumir riscos calculados na tomada de decisão e ação, mesmo na ausência de todas as informações. Um indivíduo que exibe esta competência realiza análise e toma decisões oportunas que reflitam as necessidades da organização. Tem a capacidade de permanecer confiante em suas decisões, quando confrontado com críticas ou oposição; identifica e compreende as questões, problemas e oportunidades; e toma medidas oportunas e consistentes com os dados disponíveis, restrições, tolerância ao risco e as consequências prováveis.

Comportamentos Representativos

Toma decisões oportunas baseado nas melhores informações disponíveis



Toma medidas decisivas em situações de alto risco



Está disposto a sustentar suas decisões



Mostra tranquilidade ao tomar decisões em situações ambíguas



Está disposto a tomar decisões diante de oposição



Raciocínio Estratégico



Incluso na Dimensão Processo Decisório da Biblioteca Caliper de Competências, o Raciocínio Estratégico está relacionado à capacidade de analisar a posição competitiva da empresa, considerando as tendências do mercado e da indústria, os clientes existentes e potenciais e pontos fortes e fracos em comparação aos concorrentes. Trata-se de desenvolver e dirigir um entendimento comum de uma visão de longo prazo que descreve no que a organização deve se tornar e como ela tem de funcionar no futuro; determinar objetivos a longo prazo e as táticas para alcançá-los; alocação de recursos de acordo com as prioridades; e certificar-se de que as responsabilidades e as expectativas para a execução da estratégia são claras.

Comportamentos Representativos

Desenvolve estratégias para responder a ameaças da concorrência



Busca iniciativas, investimentos e oportunidades que se encaixam e apoiam as estratégias da empresa.



Pensa estrategicamente para promover o crescimento ou obter vantagem competitiva



Avalia e aborda as potenciais consequências futuras de planos estratégicos



Traduz teoria e estratégia em planos de negócios práticos



Condução de Mudança



A competência Condução de Mudanças está inclusa na Dimensão Liderança da Biblioteca Caliper de Competências. Indivíduos que demonstram esta competência criam, efetivamente, uma visão de mudança e engajam outros na implementação. Com frequência, irão empregar uma variedade de práticas para criar um ambiente que valorize a diversidade, promova a inclusão de todos os colaboradores e impulse os talentos de todos. Condução de Mudanças é sobre pioneirismo, propondo e apoiando grandes iniciativas que se alinhem a novas ideias e também envolvam a missão, visão, estratégia, metas e boas práticas da empresa, em um ambiente de negócios dinâmico.

Comportamentos Representativos

Promove melhorias em sua própria área funcional através da adoção de novas abordagens



Promove projetos inovadores e pioneiros



Defende iniciativas diante de resistência



Transmite os benefícios de mudanças para a equipe e para a organização



Cria um senso de urgência em relação às mudanças



Ajuda outros a adaptarem-se e a superarem mudanças



Gestão Estratégica de Talentos



Gestão Estratégica de Talentos está inclusa na Dimensão Liderança da Biblioteca de Competências Caliper. Esta é a habilidade e propensão em atrair, contratar, engajar e desenvolver pessoas com os talentos requeridos para que a organização eleve seu desempenho a altos níveis. Gestão Estratégica de Talentos refere-se à análise do capital humano e da força de trabalho necessários para atingir as metas e cumprir a missão da empresa, bem como à identificação de indivíduos que tenham as características para serem bem sucedidos em funções chave. Aqueles que demonstram esta competência reconhecem as contribuições individuais no atingimento das metas e focam o desenvolvimento profissional com respeito às necessidades futuras da organização.

Comportamentos Representativos

Define competências, experiências e recursos essenciais do funcionário, necessários para alcançar metas



Agrupa as pessoas certas para alcançar metas



Emprega metodologia de seleção definida que identifica candidatos adequados



Planeja mudanças de pessoal com antecedência








Comunica proativamente a justificativa para as decisões de seleção e planejamento de sucessão



Sobre o Sumário

A próxima seção do seu Relatório Caliper contém informações resumidas sobre o indivíduo e apresenta recomendações da Caliper. A seção Principais Conclusões fornece informações resumidas sobre os comportamentos onde os atributos de personalidade do indivíduo mais se alinham com os de desempenhos eficazes nesses comportamentos, bem como os comportamentos onde os atributos de personalidade do indivíduo foram diferentes daqueles das pessoas que receberam classificações de alto desempenho nesses comportamentos.

A seção Principais Conclusões mostra o intervalo dentro do qual os maiores e menores escores do indivíduo se enquadraram. Aqui está uma legenda que explica como interpretar essa informação.

Ícone da Faixa de Escore	Descrição
	80 ou superior: Isso demonstra um alinhamento muito forte entre a personalidade e fatores que predizem o desempenho na competência ou no comportamento do indivíduo. É provável que o engajamento nesta área aconteça naturalmente. Deve servir como uma fortaleza significativa, mas também pode ser benéfico se proteger contra o uso excessivo.
	60 a 79: Isso demonstra um forte alinhamento entre a personalidade e fatores que predizem o desempenho na competência ou no comportamento do indivíduo. Esta área pode ser considerada um ponto forte, uma vez que essa pessoa parece demonstrar um potencial intrínseco.
	40 a 59: Isso significa alinhamento moderado entre a personalidade e os fatores que predizem o desempenho na competência ou no comportamento do indivíduo. Alguns aspectos podem vir mais naturalmente do que outros, o que pode resultar em inconsistência ou seletividade na aplicação.
	20 a 39: Isso significa alinhamento fraco entre a personalidade e os fatores que predizem o desempenho na competência ou no comportamento do indivíduo. Esta pessoa pode não estar inclinada a se envolver nesta competência ou comportamento, e ela pode precisar se concentrar para ser bem sucedida na mesma.
	19 ou inferior: Isso significa alinhamento muito fraco entre a personalidade e os fatores que predizem o desempenho na competência ou no comportamento do indivíduo. Esta pessoa não parece motivada nesta área. Desempenhar com sucesso poderia exigir foco e esforço significativo por parte desse indivíduo para compensar sua falta de inclinação natural.

O alinhamento das motivações e tendências com as competências e comportamentos associados com uma função ou cargo de um indivíduo não leva em conta a experiência, conhecimentos adquiridos e as habilidades aprendidas. Portanto, para utilizar os resultados deste relatório de forma mais eficaz, a Caliper sugere usar os dados aqui apresentados juntamente com outras informações sobre o indivíduo.

Como efetivamente esse indivíduo apresentou estas competências e comportamentos no passado? Se seus atributos de personalidade são diferentes dos que são apresentados por pessoas que foram bem sucedidas nessa área, é especialmente valioso explorar a experiência do indivíduo. Se o fizer, isto deverá permitir-lhe ter uma visão sobre como ele foi capaz de alcançar sucesso e determinar se ele poderia aplicar as mesmas técnicas no contexto do seu trabalho. Da mesma forma, se ele não tem experiência, você será capaz então de compreender que desenvolvimento pode requerer a fim de tirar proveito de um ponto forte natural.

Principais Conclusões

Comportamentos com Alinhamento Natural

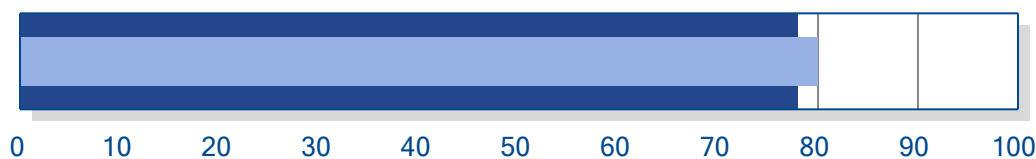
- ↑ Comunicação de Liderança: Gera orgulho e paixão pela marca e serviço da empresa
- ↑ Condução de Mudança: Ajuda outros a adaptarem-se e a superarem mudanças
- ↑ Perspicácia Organizacional: Utiliza contatos para se manter informado das novidades da empresa
- ↑ Maturidade de Liderança: Adapta comportamentos de liderança para atender diferentes demandas individuais, de equipes e organizacionais
- ↑ Perspicácia Organizacional: Aproveita as relações informais e canais de comunicação dentro da empresa, com uma clara compreensão de seu impacto organizacional

Comportamentos Para Explorações Adicionais

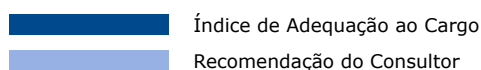
- Gestão Estratégica de Talentos: Emprega metodologia de seleção definida que identifica candidatos adequados
- Raciocínio Estratégico: Avalia e aborda as potenciais consequências futuras de planos estratégicos
- Processo Decisório Deliberativo: Considera todas as informações pertinentes antes de tomar uma decisão
- Maturidade de Liderança: Mostra tranquilidade ao confrontar questões controversas
- Tomada de Decisão : Está disposto a sustentar suas decisões

Índice de Adequação ao Cargo e Recomendação do Consultor

O gráfico abaixo ilustra o Índice de Adequação ao Cargo e a Recomendação do Consultor para José Modelo no cargo de Vice Presidente Financeiro na empresa Caliper Estrategias Humanas do Brasil Ltda.. A Adequação ao Cargo, em azul escuro, tem por base a pesquisa da Caliper sobre como a personalidade se relaciona com as competências discutidas neste relatório. A Recomendação do Consultor, em azul claro, é o resultado da análise do seu Consultor Caliper dos pontos fortes de José Modelo e possíveis desafios nesta posição na sua empresa.



De forma geral, José Modelo demonstra alto potencial para o sucesso nas competências que foram identificadas como mais críticas para a posição de Vice Presidente Financeiro.



Gerenciando para o Sucesso

A Caliper recomenda manter esses fatores em mente se você contratar/promover José Modelo. Pode ser benéfico para o gestor de José Modelo abordar as seguintes áreas.

Gestão Estratégica de Talentos: Emprega metodologia de seleção definida que identifica candidatos adequados

Treine essa pessoa para identificar os conjuntos de habilidades, capacidades, competências comportamentais e níveis de experiência necessários para atuar com êxito em cargos específicos que precisam ser preenchidos. Uma vez que os traços e habilidades importantes foram definidos, trabalhe com essa pessoa para definir fontes de seleção, entrevistas e avaliações que permitam a ele(a) encontrar o talento certo e garantir o alinhamento dos candidatos com as habilidades e competências desejadas.

Raciocínio Estratégico: Avalia e aborda as potenciais consequências futuras de planos estratégicos

Quando envolvido em sessões de desenvolvimento estratégico, conduza este indivíduo a avaliar os prós e contras de diferentes ideias e também as possíveis consequências a longo prazo. Apoie esta pessoa a desenvolver ideias através de suas conclusões lógicas e discuta seus prós e contras, assim como a chegar a um acordo sobre uma ideia na qual vale persistir. Mantenha este indivíduo focado nos benefícios do negócio ou desvantagens em vez de se preocupar se as ideias ou planos serão populares com outros.

Processo Decisório Deliberativo: Considera todas as informações pertinentes antes de tomar uma decisão

Treine este indivíduo a buscar ideias sobre as causas dos problemas a partir de todos os envolvidos, bem como a engajar-se em sua própria pesquisa para obter clareza sobre fatores causais, implicações e consequências. Garanta que esta pessoa valorize e considere várias opiniões e fatos e que confirme a confiabilidade das fontes e considere a praticidade e viabilidade de soluções potenciais. Revise o processo de raciocínio dele(a) para assim identificar lacunas de informação ou lógicas e oferecer insights ou opiniões adicionais que ele(a) ainda não tenha considerado.

Maturidade de Liderança: Mostra tranquilidade ao confrontar questões controversas

Modele comportamento assertivo para este indivíduo, demonstrando a diferença entre declarar uma visão e compartilhar uma idéia de maneira direta, franca e ser menos firme com a mensagem. Leve esta pessoa a praticar suas apresentações, com uma ênfase no uso de frases e termos diretos, e forneça reforço positivo quando o comportamento assertivo é observado. Incentive-o(a) a se preocupar menos com potenciais objeções que possam surgir e mais em passar a mensagem de uma forma vigorosa. Forneça sugestões sobre perguntas de acompanhamento que essa pessoa possa usar para descobrir a fonte das preocupações dos outros, a fim de que ele(a) possa levar a conversa adiante.

Tomada de Decisão : Está disposto a sustentar suas decisões

Treine este indivíduo em comportamentos assertivos que possa usar para apresentar suas decisões com convicção, mesmo quando esta pessoa prevê uma resposta negativa da audiência. Treine este indivíduo em técnicas que possa utilizar para desviar as críticas, bem como apoiar suas decisões. Reforce para esta pessoa a importância de manter-se firme em decisões de negócio cruciais e forneça feedback quando este indivíduo assumir uma posição firme sobre sua decisão.

Para Explorações Adicionais

Como próximo passo, a Caliper sugere investigar possíveis desafios utilizando estas Questões para Entrevista Comportamental.

Gestão Estratégica de Talentos: Emprega metodologia de seleção definida que identifica candidatos adequados

Descreva seus métodos para identificar e contratar os melhores candidatos para uma posição. Como você garante que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização?

Raciocínio Estratégico: Avalia e aborda as potenciais consequências futuras de planos estratégicos

Descreva uma situação que demonstrou suas habilidades para avaliar futuras consequências de um plano estratégico. Quais fatores você considerou e quais passos você adotou para atuar em sua avaliação? Qual foi o resultado final?

Processo Decisório Deliberativo: Considera todas as informações pertinentes antes de tomar uma decisão

Fale-me sobre um momento em que teve de tomar uma decisão em uma situação complexa. Quais informações você considerou antes de tomar a decisão? Quais recursos adicionais você precisou considerar?

Maturidade de Liderança: Mostra tranquilidade ao confrontar questões controversas

Descreva uma situação na qual você sentiu a necessidade de se colocar sozinho para defender uma posição controversa ou impopular. Qual foi a situação? O que o fez se sentir forte sobre a questão? Qual foi o resultado?

Tomada de Decisão : Está disposto a sustentar suas decisões

Fale-me sobre um momento em que tomou uma decisão que não foi apoiada por outros. Quais desafios você enfrentou posteriormente com os envolvidos e o que você fez para superá-los?

Gráfico de Características de Personalidade do Perfil Caliper

O gráfico abaixo mostra os resultados do Perfil Caliper de José Modelo. Para definições das características por favor [clique aqui](#).

