

# Como Gerenciar

**Privado e Confidencial**

**12/12/2007**

**Sr. Thomas Sample**

	I	II	III
D	7	5	2
I	4	3	1
S	8	6	2
C	4	8	-4

## GERENCIAMENTO

Este indivíduo apresenta sua melhor resposta a um líder informal que destaque a cooperação e a coordenação de esforços. O ambiente de trabalho deve ser estruturado por padrões mas não cerceado por regras. Ele busca manter um relacionamento profissional e pessoal com seu chefe e colegas.

Seu chefe precisa estar ciente de que apesar de sua tendência a trabalhar em equipes, ele precisa de um certo grau de independência e, assim, ajusta-se melhor a cargos que lhe permitam auxiliar e influenciar grupos, mas sem necessariamente fazer parte deles.

Embora ele procure ser direcionado por seu chefe, espera que lhe seja dada autoridade suficiente para seguir uma tarefa do começo ao fim. De qualquer forma, é preciso que se esclareça sua posição na hierarquia antes de lhe atribuir qualquer responsabilidade para que se assegure o comprometimento total de sua parte com o projeto apresentado.

## MOTIVAÇÃO

As chaves para motivar este indivíduo são a sensação de segurança conquistada através de elogios freqüentes e sinceros e liberdade para agir como um membro independente da equipe. Os fatores básicos de motivação consistem em garantia de sua posição, um gerente que demonstre interesse pessoal, desafios ligados a sua especialidade, objetivos definidos e oportunidade de recorrer ao chefe sempre que for necessário.

Os prêmios precisam enfatizar a coordenação de esforços dos demais e a cooperação com eles; devem ter caráter prático, revelar prestígio (não é preciso que sejam sofisticados) e, se possível, em público. Deve-se ter cuidado para não exagerar nos elogios. Na remuneração, podem estar incluídos benefícios adicionais de natureza prática e popular, tais como o oferecimento do carro da empresa ou de um plano de saúde privado.

## COMUNICAÇÃO

Participação é a palavra-chave para uma comunicação efetiva com este indivíduo. Ao se sentir envolvido, ele tanto escuta como responde. Embora seja um bom ouvinte, é importante que seu chefe reconheça sua necessidade de expor idéias e opiniões e o convide a participar. Caso tal não seja feito, é quase certo que ele perderá o interesse e não dará a mínima atenção à mensagem.

A comunicação oral precisa ter um ritmo relativamente ágil e ser expansiva (mas não detalhada) e explicativa. Sempre que possível, a comunicação escrita deve ser personalizada e lhe deve ser solicitada uma resposta às questões apresentadas.

Também por escrito devem estar os detalhes, instruções, termos e condições dos compromissos anteriormente firmados.

## **DIREÇÃO**

A maneira mais eficaz de dirigir este indivíduo é enfatizando a confiança que seus colegas e equipe têm em sua cooperação e a importância de se coordenarem os esforços.

Apesar de seu comportamento amigável, ele procura a aprovação de seus companheiros, fator que pode levá-lo a assumir mais trabalho do que poderia arcar, fruto de um senso de obrigação totalmente fora de contexto. Seu chefe, portanto, precisa monitorar esse aspecto e lembrar-lhe das prioridades. Para um controle efetivo, o melhor é determinar claramente os prazos.

## **SUPORTE**

Este indivíduo possui iniciativa própria, o que não significa começar algo de imediato. Seu gerente pode lhe dar suporte dando dicas e apresentando métodos práticos de superar tal deficiência. Também será bem-vindo o apoio em análise de informações.

Sua necessidade de ser agradável aos colegas pode interferir no momento de tomar decisões difíceis ou impopulares, por isso o superior deve auxiliá-lo orientando e mesmo apoiando incondicional e visivelmente qualquer medida que ele considere correta.

## **DELEGAÇÃO**

Uma explicação completa e informal é a chave para delegar qualquer tarefa com competência. É importante que a responsabilidade pela ação acompanhe tal tarefa, mas de qualquer modo, ele deve estar ciente dos limites de sua autoridade, bem como a quem e quando deve recorrer em caso de dúvida.

Sr. Sample está inclinada a apreciar atividades que requeiram orientação, persuasão ou organização dos demais em prol de uma equipe. Funções que exijam a determinação de regras de modo autoritário ou a contínua supervisão e o apego a detalhes devem ser evitadas.

## **DISCIPLINA**

A indisciplina pode ser em muito reduzida se este indivíduo souber que pode discutir as diferenças de opinião com seu chefe sem medo, rejeição ou julgamento arbitrário.

Mesmo assim, se houver necessidade do uso de rigor disciplinar, deve ser adotada uma abordagem firme, mas aberta, fundamental no caso desta pessoa, que considera a justiça mais importante que as regras. Uma postura autoritária e grave quase sempre resultará em reação defensiva e obstinada.

A ênfase de qualquer medida disciplinar deve ser na resolução dos problemas, não na punição, pois a condescendência dificilmente será vista como uma fraqueza.

## **DESENVOLVIMENTO**

As características básicas deste indivíduo sugerem que este possui o talento para liderar e organizar os outros em um ambiente profissional estruturado. Adicionalmente, ele costuma ser um administrador e planejador competente.

Trata-se de alguém que reage bem a treinamentos que desenvolvam ou aperfeiçoem suas habilidades interpessoais, de apresentação, de comunicação e organizacionais, assim como sua assertividade; todos podem valer o investimento e ser lucrativos para ambas as partes.

Apesar de parecer desejável um aprendizado para lidar com análise de dados e detalhes, não é provável que surta efeito algum.