

# MANAGEMENT PROFILE

---

EVERYTHING **DiSC**  
MANAGEMENT

Carolina Marques

04.11.2020

Este relatório é fornecido por:

Amorizar Pessoas Consultoria e Treinamento  
[www.amorizarpessoas.com.br](http://www.amorizarpessoas.com.br)  
+55-11-999-726-225  
[contato@amorizarpessoas.com.br](mailto:contato@amorizarpessoas.com.br)



WILEY

## INTRODUÇÃO AO DiSC®

### Bem-vindo ao Everything DiSC®

Carolina, você já se perguntou por que se conectar com algumas pessoas é mais fácil para você do que para os outros?

*Talvez você tenha observado ter mais facilidade em gerenciar pessoas que se concentram mais em construir relacionamentos e envolver as pessoas.*

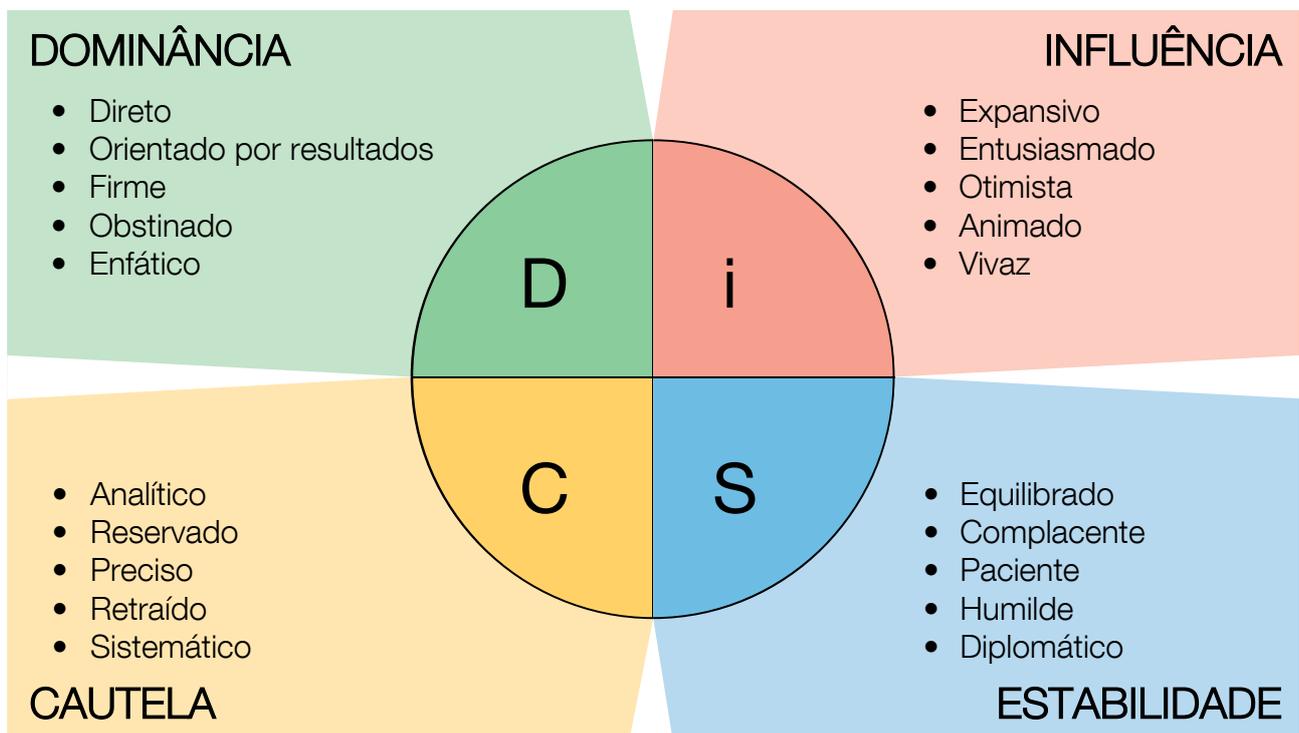
*Ou, talvez, você esteja mais à vontade trabalhando com pessoas que adotam uma abordagem leve do que aquelas que desejam analisar cada passo.*

*Ou, ainda, talvez você se relacione melhor com pessoas mais calorosas que céticas.*

O Everything DiSC® é uma ferramenta simples que oferece informações para ajudar você a entender melhor você mesmo e outros. E isto pode ser extremamente útil para um gerente. Este relatório usa seus dados individuais de avaliação para fornecer uma profusão de informações sobre suas prioridades e preferências de gerenciamento. Além disso, você aprenderá a se conectar melhor com pessoas cujas prioridades e preferências diferem das suas.

### Princípios fundamentais

- ▶ Todos os estilos DiSC são **valiosos igualmente** e pessoas com todos os estilos podem ser gerentes eficientes.
- ▶ Seu estilo de gerenciamento também é influenciado por **outros fatores**, como experiências de vida, educação e maturidade.
- ▶ **Compreender a si mesmo** melhor é o primeiro passo para se tornar mais eficiente diante dos seus funcionários e do seu gerente.
- ▶ Aprender sobre os estilos DiSC de outras pessoas pode ajudar você a **entender suas prioridades** e como elas podem diferir das suas.
- ▶ Você pode melhorar a qualidade da sua experiência de gerenciamento usando o DiSC para criar **relacionamentos mais eficazes**.



SUA VISÃO GERAL DiSC<sup>®</sup>

## Como este relatório é personalizado para você, Carolina?

Para tirar o máximo proveito do seu *Everything DiSC<sup>®</sup> Management Profile*, você precisará entender o seu mapa pessoal.

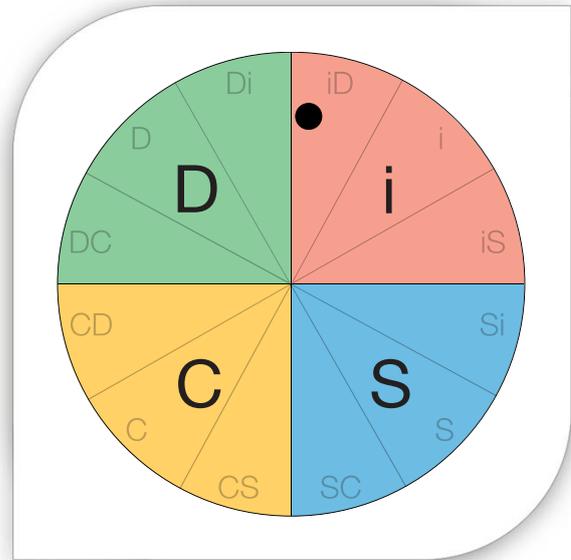
## O seu Ponto

Como você viu na página anterior, o modelo *Everything DiSC<sup>®</sup>* é composto por quatro estilos básicos: D, i, S, e C. Cada estilo é dividido em três regiões. A imagem à direita ilustra as 12 regiões diferentes onde o ponto de uma pessoa pode estar localizado.

O seu estilo DiSC<sup>®</sup> iD

A localização do seu ponto indica seu estilo DiSC. Como seu ponto está localizado na região i, mas também está perto da linha que faz fronteira com a região D, você tem um estilo iD.

Tenha em mente que todos são uma mistura de todos os quatro estilos, mas a maioria das pessoas tende fortemente para um ou dois estilos. Esteja o seu ponto no centro de um estilo ou em uma região que faz fronteira com dois, **nenhuma localização de um ponto é melhor do que outra**. Todos os estilos DiSC<sup>®</sup> são iguais e valiosos a seus próprios modos.



## Próximo da extremidade ou próximo ao centro?

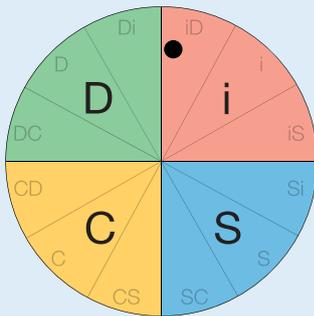
A **distância de um ponto da borda** do círculo mostra quão naturalmente inclinada uma pessoa é a incorporar as características do seu estilo DiSC. Um ponto posicionado em direção à borda do círculo indica uma forte inclinação em relação às características do estilo. Um ponto localizado entre a borda e o centro do círculo indica uma inclinação moderada. E um ponto localizado perto do centro do círculo indica uma ligeira inclinação. Um ponto no centro do círculo não é melhor do que um na borda, e vice-versa. O local de seu ponto está próximo da extremidade do círculo, por isso, você é **fortemente inclinado** e provavelmente se relaciona bem com as características associadas com o estilo iD.

Agora que você sabe mais sobre a personalização do seu mapa *Everything DiSC Management Map*, você poderá ler sobre as suas prioridades e preferências de gerenciamento associadas ao estilo iD. Usando este conhecimento, você aprenderá como usar os princípios do *Everything DiSC* para melhorar as suas habilidades em dirigir, delegar, motivar e desenvolver outros de forma mais bem-sucedida. Por fim, você explorará formas de trabalhar mais eficientemente com o seu próprio gerente.

SEU ESTILO E PONTO DiSC<sup>®</sup>

## O seu Ponto conta uma história

Seu estilo DiSC é: iD



Porque você tem um estilo iD, Carolina, você provavelmente é um gerente orientado para objetivos que procura por inovações empolgantes. Você pode ser bastante ambicioso e provavelmente se sentirá atraído por tarefas de alto nível que lhe permitirão maximizar seus talentos.

Você tende a ser apaixonado e expressivo e seu entusiasmo pode ser contagioso. Você provavelmente usa gestos e anedotas para enfatizar os seus pontos, e tem tendência para falar livremente com pouca preocupação sobre filtrar seus pensamentos. As pessoas que você gerencia são provavelmente atraídas pela sua atitude de autoconfiança.

Você é muito provavelmente capaz de persuadir os outros a adotarem sua visão. Na maioria das vezes, seus poderes persuasivos permitem que você trabalhe em direção às suas metas, ganhando o apoio das pessoas que você gerencia, o que ajuda a criar um impulso. No entanto, pessoas mais analíticas podem desafiar alguns aspectos de seus planos que você deixou sem abordar.

Em termos de gerenciamento de tempo, você gosta de manter um ritmo ativo, mas pode definir metas e prazos otimistas que não sejam realistas. Por preferir a variedade, você gosta de ter vários projetos no seu prato e pode não gostar de ser forçado a rotinas monótonas. Você sente a gratificação de dar início a um novo projeto, mas depois que a emoção passa, seu interesse talvez diminua.

Você é aberto para assumir riscos e tomar decisões com base em seus instintos. Por não ter medo do inesperado, você pode desfrutar do entusiasmo de ser espontâneo. De fato, você tende a aproveitar novas oportunidades, mesmo que isso signifique mudar de direção. Ainda assim, você pode ser excessivamente otimista às vezes, podendo descartar possíveis obstáculos muito rapidamente.

Por gostar de influenciar, você talvez lute para estar entre o círculo interno de uma organização. Muito provavelmente, você quer ser ouvido, e você faz o seu melhor para causar uma impressão favorável. Você aprecia ser reconhecido por suas contribuições, e provavelmente não ficará envergonhado pelo reconhecimento público. E, por valorizar tais elogios, você pode ser generoso nos seus elogios aos outros.

O mais provável é que você goste de conhecer as pessoas que você gerencia e de trabalhar em sua grande rede de amigos e associados. Você provavelmente é bastante aberto para compartilhar informações pessoais, mesmo com pessoas que acabou de conhecer. Porque você gosta de fazer conexões, você fica feliz em apresentar pessoas que possam ter interesses comuns. Além disso, você talvez capte oportunidades em conversas entre colegas ou em brainstorming.

Quando surge um conflito, você provavelmente tenta se concentrar no positivo. Na verdade, você pode até tentar ignorar problemas desagradáveis pelo maior tempo possível. No entanto, se as coisas se tornam "quentes", é mais provável que você expresse seus sentimentos do que se feche. Embora falar sobre suas emoções possa parecer catártico para você, isso pode deixar os outros à sua volta desconfortáveis.

Carolina, como outras pessoas com o estilo iD, suas contribuições mais valiosas como gerente podem incluir sua capacidade de iniciar mudanças, sua paixão e sua motivação pelos resultados. Na verdade, estas são provavelmente algumas das qualidades que os outros admiram mais sobre você.

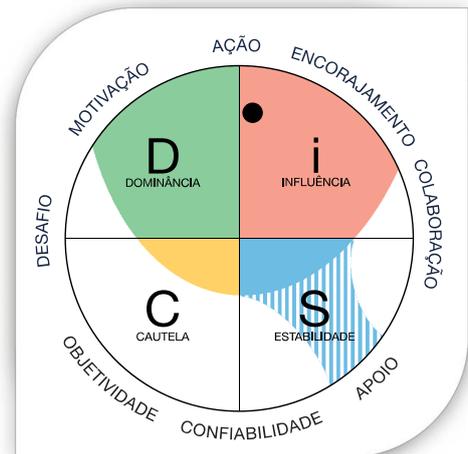
## SUAS PRIORIDADES E SOMBREAMENTO DiSC<sup>®</sup>

### Seu sombreamento expande a história

Carolina, enquanto o local do seu ponto e seu estilo DiSC<sup>®</sup> podem dizer muito sobre você, o **sombreamento** do seu mapa também é importante.

As oito palavras em torno do mapa Everything DiSC são o que chamamos de **prioridades**, ou áreas primárias onde as pessoas concentram sua energia. Quanto mais perto seu sombreamento estiver de uma prioridade, mais provável é que você concentre sua energia nessa área. Todos têm pelo menos três prioridades, e às vezes as pessoas têm quatro ou cinco. **Ter cinco prioridades não é melhor do que ter três e vice-versa.**

Normalmente, as pessoas com o seu estilo têm um sombreado que atinge a **Ação**, o **Encorajamento** e a **Motivação**. O seu sombreado se estende para incluir o **Apoio**, o que não é característico seu estilo.



### Quais prioridades forma a *sua* experiência de gerenciamento?

#### ► Tomando medidas

Carolina, como outros gerentes com o estilo iD, você tende a se esforçar pelo entusiasmo e pelo dinamismo. A hesitação pode frustrar e deixar você pode ficar impaciente com as pessoas que não conseguem acompanhar seu ritmo acelerado. Por enfatizar a ação, talvez você dê o seu melhor para inspirar sua equipe a buscar as ideias que possam ter o maior impacto imediato.

#### ► Fornecendo o encorajamento

Por querer que os membros da sua equipe se sintam bem com suas contribuições, você normalmente enfatiza o positivo ao discutir suas performances. Muito provavelmente, você tem o dom de persuadir as pessoas sem se impor e a sua paixão pode ser frequentemente contagiosa. Você tende a se concentrar em fornecer incentivo para ajudar a garantir que as pessoas se sintam energizadas e otimistas em relação ao trabalho delas.

#### ► Mostrando motivação

Gerentes com o estilo iD estabelecem metas ambiciosas e incentivam suas equipes a compartilhar esse foco na conquista. É provável que você esteja disposto a pegar atalhos ou dar saltos arriscados se eles puderem render compensações maiores e mais imediatas. Além disso, você frequentemente tem altas expectativas para sua equipe e não se contenta com vitórias menores. Você foca na obtenção de resultados e em ter a motivação necessária para ser bem-sucedido.

#### ► Dando apoio

Além disso, você dá uma alta prioridade ao apoio a outras pessoas, embora isso não seja típico do estilo iD. Você prefere ter harmonia nos seus relacionamentos e as pessoas provavelmente sabem que você está pronto para ajudar ou ouvir pacientemente quando necessário. Você está disposto a deixar as suas próprias necessidades de lado para dar apoio aos outros, porque um ambiente pacífico e ordenado é importante para você.

## SUAS PREFERÊNCIAS GERENCIAIS

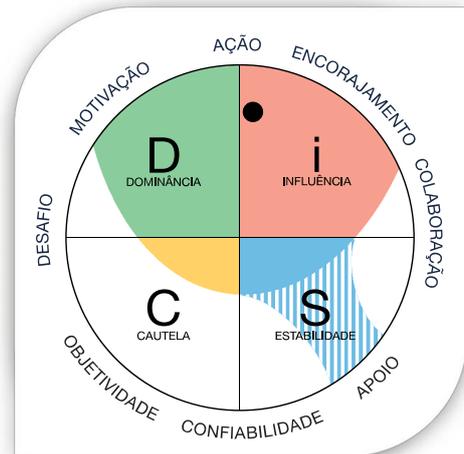
### O que você gosta sobre Gerenciamento?

Diferentes Pessoas acham diferentes aspectos do seu trabalho motivadores. Como outras pessoas com o estilo iD, você pode valorizar a oportunidade que o gerenciamento oferece a você de guiar os outros a resultados impressionantes. É provável que você aprecie a criação de um ambiente de alta energia e ser o gerente de uma equipe pode apelar para o seu desejo de causar um impacto positivo nas pessoas. E, provavelmente, para você é recompensador promover um ambiente favorável onde as pessoas ouvem as necessidades do outro.

Você provavelmente aprecia muitos dos seguintes aspectos do seu trabalho:

#### MOTIVADORES

- Iniciar a mudança
- Ter autoridade
- Obter resultados
- Promover a inovação
- Criar um ambiente vivaz
- Aumentar o entusiasmo
- Manter as coisas em movimento
- Apoiar as pessoas para que possam dar o seu melhor no trabalho
- Considerar as necessidades e as opiniões dos outros



*O que suas prioridades dizem sobre o que o motiva e o que você considera estressante?*

### O que drena sua energia como gerente?

Existem responsabilidades de gerenciamento que são estressantes para você. Por tender a manter um ritmo tão energético, você pode se frustrar se os projetos emperram ou se você perceber que o tempo foi desperdiçado. Além disso, você talvez não aprecie ter de refrear a sua busca por resultados inovadores porque a organização tem prioridades diferentes. E você talvez acredite ser complicado gerenciar pessoas que são muito agressivas ou combativas.

Muitos dos seguintes aspectos do seu trabalho podem ser estressantes para você:

#### ESTRESSORES

- Seguir normas ou protocolos estritos
- Ter que moderar seu ritmo
- Lidar com desafios com relação a sua autoridade
- Aceitar limitações
- Ajustar suas metas
- Fornecer treinamento passo-a-passo
- Trabalhar continuamente por objetivos de longo prazo
- Corrigir ou repreender pessoas
- Lidar com pessoas irritadas ou argumentativas

## SEU ESTILO DE LIDERAR E DELEGAR

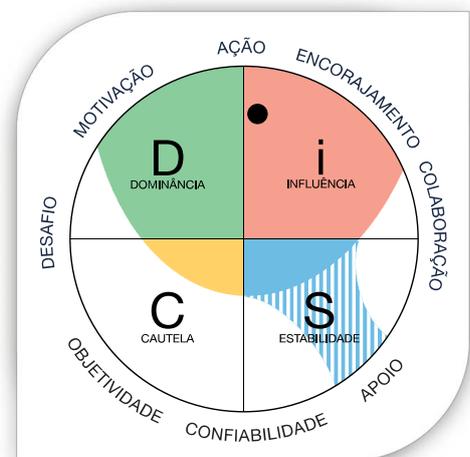
Como gerente, você pode achar que liderar e delegar eficazmente a seus funcionários é mais complexo do que simplesmente entregar uma tarefa com um “por favor” e um “obrigado”. Talvez você tenha percebido que os funcionários individuais respondem positivamente a diferentes tipos de instrução e feedback. Alguns querem direções específicas e apreciam feedback objetivo, enquanto outros querem exatamente o oposto. Com base no seu estilo DiSC® e nas prioridades, você tem uma abordagem natural para liderar e delegar. Entretanto, para maximizar a satisfação e a produtividade, é importante considerar quão eficaz é a sua abordagem com funcionários de diferentes estilos.

Carolina, por você **ênfatisar a ação**, você tende a agir rapidamente ao liderar os outros. É provável que você tente animar as pessoas que gerencia com suas tarefas e o potencial para soluções inovadoras. No entanto, seu ritmo acelerado pode fazer com que importantes tarefas sejam negligenciadas.

Você também é **fortemente motivado aos resultados**. Portanto, você pode pressionar os outros para executar planos que terão o maior impacto no resultado. Ainda assim, as pessoas podem ser motivadas, porém, na pressa, podem não ter as informações e os recursos de que precisam para trabalhar da melhor forma.

Por ter o **foco no encorajamento**, você provavelmente está disposto a dar novas responsabilidades aos membros da equipe, incentivando-os a alcançar níveis mais altos de desempenho. Entretanto, na sua ânsia de utilizar potencial deles, você pode superestimar suas habilidades.

Além disso, seu estilo de liderar e delegar é provavelmente influenciado por sua prioridade extra, o que não é típico do estilo iD.



## Como é a sua abordagem para liderar e delegar?

### PONTOS DE FORÇA

- Fazer com que as pessoas se sintam contribuintes importantes
- Incentivar a criatividade na execução de tarefas
- Manter as pessoas em movimento
- Motivar os outros para alcançar seu potencial
- Gerar entusiasmo
- Tornar-se disponível para ajudar

### DESAFIOS

- Pressionar as pessoas para concluir suas tarefas
- Avaliar as habilidades ou competências das pessoas, sem superestimá-las
- Destacar a importância das tarefas de rotina
- Criar uma configuração confiável
- Fornecendo explicações claras e detalhadas
- Analisando opções antes de atribuir uma tarefa

## LIDERAR E DELEGAR AO ESTILO D

### Como o estilo D gosta de trabalhar?

Como você, as pessoas com o estilo D priorizam o resultado final e são motivadas pelas conquistas. Elas são independentes e não exigem apoio excessivo ou mimos, algo que você provavelmente aprecia. Provavelmente, demonstram iniciativa e aceitam tanta responsabilidade quanto você deseja lhes dar. Além disso, tendem a ser diretos em suas opiniões e querem a liberdade de tomar decisões sem ter que pedir contribuições de outras pessoas.



### Possíveis problemas quando trabalhando juntos

As pessoas com o estilo D geralmente são questionadoras e céticas. Elas podem simplesmente não seguir as ordens e podem desafiar sua autoridade se não concordarem com suas decisões. Já que elas acreditam, muitas vezes, que sabem o que é melhor, podem deixar de seguir suas instruções, até tomar decisões sem consultar você. Além disso, provavelmente se colocarão na defensiva se sentirem que julgamento delas está sendo questionado. E ao mesmo tempo em que você pode tentar ganhar uma discussão através da persuasão, elas estão mais inclinadas a se tornarem francas e enfáticas.

### Como ser eficaz com o estilo D

Como você, pessoas com o estilo D possuem um ritmo rápido. Elas estão dispostas a correrem riscos se isso as fará obter os resultados que desejam e, muitas vezes, procuram por projetos novos ou interessantes. Portanto, mostre a elas o objetivo geral de uma tarefa e como ela pode levar a resultados impressionantes. Se demonstraram bom senso no passado, demonstre respeito por suas ideias ousadas e pela capacidade de tomar decisões e, se forem inexperientes, certifique-se de que sua ambição não exceda suas qualificações e habilidades.

#### Se têm menos experiência:

- Revise seus planos antes de seguir em frente.
- Estabeleça acordos sobre o tipo de decisões que serão deixadas para eles.
- Não confunda confiança com competência.
- Faça com que eles confirmem com você antes que qualquer decisão arriscada seja tomada.
- Faça com que eles saibam que receberão mais autonomia à medida que ganharem experiência.

#### Se têm mais experiência:

- Defina um prazo e deixe-os descobrir como proceder.
- Mostre a eles a maneira mais prática de ser produtivo.
- Especifique os limites da sua autoridade, ainda assim permitindo alguma autonomia.
- Assegure-se de que eles compreendam as consequências dos seus atalhos.
- Assegure-se de concordar com todos a meta da tarefa.

## LIDERAR E DELEGAR AO ESTILO i

### Como o estilo i gosta de trabalhar?

Como você, as pessoas com o estilo i geralmente são alegres e otimistas. Ambos tendem a ser sociáveis e abertamente expressivos, além disso, é provável que apreciem a sua tendência a dar-lhes encorajamento. Por serem atraídos por projetos interessantes, eles podem se inquietar se forçados a trabalhar em tarefas rotineiras. Além disso, precisam de poucas sugestões para compartilhar suas opiniões e tendem a ficar à vontade quando as ideias e conversas fluem livremente. Na verdade, talvez se sintam mais relaxados quando puderem ser sinceros sobre suas necessidades.



### Possíveis problemas quando trabalhando juntos

As pessoas com o estilo i desejam um ambiente de trabalho divertido e colaborativo, preferindo trabalhar com os outros e criar conexões pessoais. Elas gostam de estar à frente e tendem a ser apaixonados por construir um espírito de equipe. Embora talvez compartilhando seu entusiasmo por ideias aventureiras, você provavelmente está mais focado no resultado financeiro do que elas, e pode se deparar com a necessidade constante deles de às vezes socializar-se e distrair-se um pouco. Além disso, sua tendência a pressionar em favor de seus próprios objetivos pode parecer insensibilidade a eles.

### Como ser eficaz com o estilo i

Como você estes indivíduos tendem a agir rapidamente. Eles podem estar desejosos de realizar tarefas criativas e preferem a liberdade de agir em seu próprio ritmo rápido. Devido a sua energia e seu entusiasmo, eles podem apreciar qualquer projeto que necessite de raciocínio rápido ou de uma nova abordagem. Certifique-se de verificar frequentemente o progresso daqueles que não possuem experiência. E para aqueles que com mais experiência, encoraje a criatividade, mas responsabilize-os quanto a prazos e resultados.

#### Se têm menos experiência:

- Certifique-se de que não percam os detalhes.
- Responsabilize-os por prazos perdidos ou etapas ignoradas.
- Ajude-os a criar prioridades.
- Certifique-se de que concluam as suas tarefas.
- Verifique o seu entendimento, pois o seu entusiasmo pode esconder a falta de clareza.

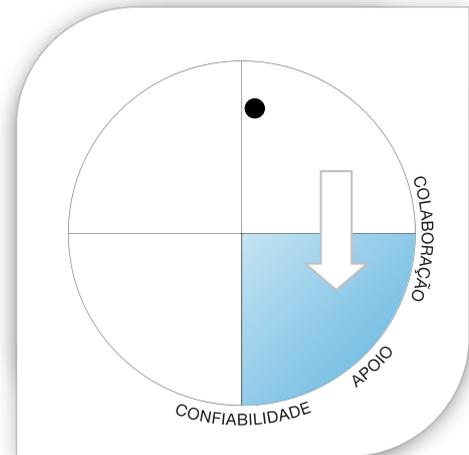
#### Se têm mais experiência:

- Deixe que eles tentem novas formas de olhar para os problemas.
- Organize um momento para repassar suas ideias com eles.
- Deixe que assumam a liderança nas configurações do grupo.
- Mantenha-os focados e dentro da programação.
- Reconheça suas contribuições publicamente.

## LIDERAR E DELEGAR AO ESTILO S

### Como o estilo S gosta de trabalhar?

As pessoas com o estilo S tendem a ser complacentes e flexíveis e você compartilha sua natureza solidária, embora seja menos comum para alguém com o estilo iD. Você provavelmente dá a eles a tranquilidade de que precisam, mas sua hesitação em ser assertivo pode dificultar a identificação de quando elas estão prontas para novas responsabilidades ou desafios. De forma similar, elas podem estar tão empenhadas em evitar confrontos que mantêm suas preocupações para si mesmos, assim, você pode não saber sobre nenhuma insatisfação até que seja tarde demais.



### Possíveis problemas quando trabalhando juntos

Esses indivíduos apreciam um ritmo metódico e apreciam concentrar-se nas suas tarefas sem serem interrompidos por mudanças repentinas ou desenvolvimentos radicais. Por esse motivo, podem ver o ambiente de alta velocidade que você prefere como intimidante ou estressante. Ao contrário de suas próprias preferências, eles tendem a ser cautelosos ao lidar com projetos, não querendo ser apressados para dar respostas rápidas. Como resultado, você pode ficar frustrado por sua hesitação em arriscar, enquanto eles podem ficar nervosos com sua disposição em mudar rapidamente o curso das coisas.

### Como ser eficaz com o estilo S

Pessoas com o estilo S podem se sentir mais confortáveis em ambientes amigáveis e colaborativos. Elas querem ter a certeza de que estão alinhadas com as outras pessoas e de fazer parte de uma equipe interativa. Já que você tende a colocar menos ênfase do que elas no trabalho de grupo, elas podem desejar um senso maior de harmonia da equipe. Seja direto quanto às suas expectativas, mas informe que você está disponível para ajudar, se necessário. Faça um esforço para deixar que as pessoas trabalhem juntas e recompensem o trabalho produtivo em equipe.

#### Se têm menos experiência:

- Evite desconsiderar suas decisões sempre que possível.
- Dê orientações claras.
- Verifique o andamento com eles, frequentemente.
- Não dê muitas responsabilidades a eles antes que estejam prontos.
- Faça perguntas para confirmar a compreensão deles.

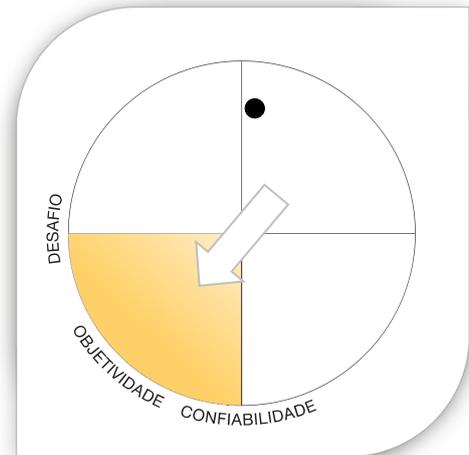
#### Se têm mais experiência:

- Dê a eles mais responsabilidade, mas evite sobrecarregá-los.
- Faça perguntas suficientes para elucidar suas preocupações.
- Encoraje-os a tomar a iniciativa.
- Pergunte a eles, diretamente, de que tipo de apoio eles precisam.
- Disponibilize-se como um conselheiro durante todo o processo.

## LIDERAR E DELEGAR AO ESTILO C

### Como o estilo C gosta de trabalhar?

As pessoas com o estilo C se relacionam melhor com objetivos lógicos e ideias com base em fatos. Elas se esforçam por resultados de qualidade, dedicando tempo para analisar conceitos e examinar soluções. Esses indivíduos se sentem confortáveis trabalhando sozinhos, sendo assim, podem precisar de interação mínima. De fato, podem se isolar e tomar decisões sem consultar você ou a equipe. Eles responderão bem se receberem tarefas que precisem de atenção cautelosa a detalhes, além do tempo e do espaço para realizarem o seu melhor trabalho.



### Possíveis problemas quando trabalhando juntos

Esses indivíduos desejam produzir resultados confiáveis, por isso, tendem a considerar todas as consequências antes de escolher um plano. Eles hesitam com relação a ideias que parecem arriscadas, o que contrasta com sua tendência a tomar decisões rápidas e ousadas. Por preferirem agir devagar e com cautela, podem ficar frustrados se você os pressionar a realizar várias tarefas ou apressar seus esforços. Por sua vez, você pode se cansar quando eles examinam soluções repetidamente, em vez de progredir rapidamente.

### Como ser eficaz com o estilo C

Pessoas com o estilo C desejam trabalhar em um ambiente onde se sintam livres para indicar falhas e questionar ineficiências. Você pode acreditar que suas objeções sufocam a criatividade, mas elas estão mais preocupadas com a alta qualidade. Lembre-se de que o ceticismo delas não significa que sejam resistentes à sua autoridade. Elas podem gastar muito tempo aperfeiçoando seu trabalho, portanto, certifique-se de mantê-las seguindo em frente. Para aqueles com mais experiência, permita maior autonomia, mas estabeleça prazos claros que reforcem o senso de urgência.

#### Se têm menos experiência:

- Ajude-os a alcançar a qualidade, sem colocar em risco os prazos.
- Certifique-se para garantir que eles não estejam parados nos detalhes.
- Certifique-se de que eles tenham os recursos de que precisam.
- Comunique-se com clareza em vez de com entusiasmo.
- Deixe-os trabalhar de forma independente, sempre que possível.

#### Se têm mais experiência:

- Verifique com eles, quando necessário, para garantir que seu progresso.
- Incentive-os a estudar o plano geral com relação a defeitos.
- Ouça suas preocupações sobre a qualidade.
- Dê a eles oportunidades para ajudar a resolver problemas complexos.
- Deixe-os trabalhar de forma independente, mas estabeleça prazos claros.

## MOTIVAÇÃO E O AMBIENTE QUE VOCÊ CRIA

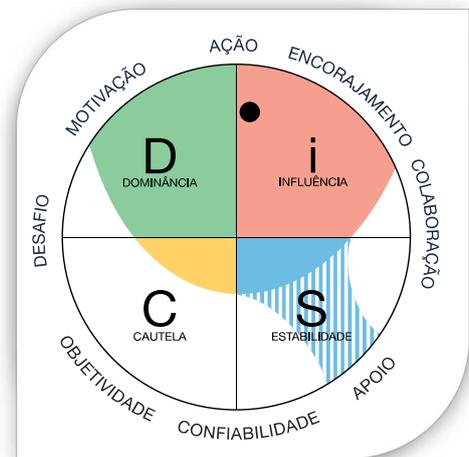
Você não pode motivar as pessoas. Elas têm que se motivar. Entretanto, como gerente, você pode criar um ambiente em que seja fácil para as pessoas encontrarem sua própria motivação natural. Isso significa criar uma atmosfera que atenda às necessidades e preferências básicas dos funcionários, a fim de que possam fazer o melhor trabalho possível e, naturalmente, você pode criar um certo tipo de ambiente para aqueles em torno a você. É importante entender a natureza desse ambiente já que ele tem um grande impacto na motivação das pessoas que você gerencia.

Carolina, a sua **preferência pela ação** ajuda a criar um senso de urgência que pode ser contagioso. As pessoas que você gerencia podem se sentir energizadas pelo seu ritmo acelerado e tomada de decisão rápida, o que poderia capacitá-las a alcançar um dinamismo.

Da mesma forma, por **ser motivado e motivar ao sucesso**, você pode criar um ambiente onde as pessoas acreditam que tudo é possível. Como resultado, você pode incentivar outras pessoas a buscar metas mais ambiciosas do que elas teriam considerado.

Seu **entusiasmo e encorajamento** ajudam a criar um ambiente onde as pessoas se sentem reconhecidas e valorizadas. Você provavelmente ajuda a ver que o trabalho delas pode ser aventureiro e, como resultado, elas podem ser mais alegres e otimistas sobre suas tarefas e contribuições.

Além disso, ao contrário de outros com o estilo iD, você tem uma prioridade extra que pode influenciar a motivação e o ambiente que você cria. Já que você tende a **oferecer apoio**, as pessoas que você gerencia provavelmente sentem que alguém se importa com elas, o que pode ser extremamente motivador para alguns.



### O ambiente que você cria

- Sua paixão e alta energia podem inspirar as pessoas a agirem rapidamente.
- Sua determinação pode ajudar as pessoas a se sentirem confiantes de que a equipe terá sucesso.
- Quando você confia nos outros, eles podem se sentir autorizados a usar soluções criativas.
- Seu desejo por inovação promove uma atmosfera criativa.
- Por enfatizar a ação, as pessoas sentem um senso de urgência.
- As pessoas se sentem menos frustradas com a sua curva de aprendizagem, já que você é paciente com elas.

## MOTIVAÇÃO E O ESTILO D

### Quais são as necessidades motivacionais do estilo D?

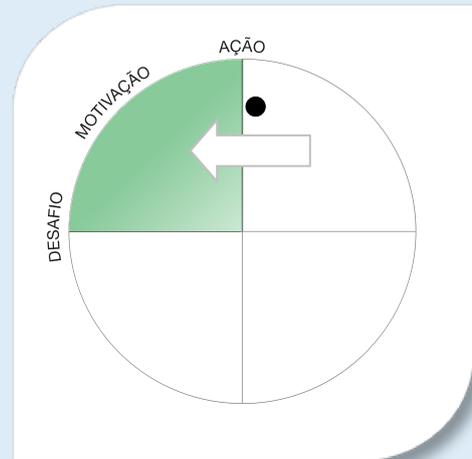
Funcionários com o estilo D são motivados a ganhar, portanto eles provavelmente se importam mais com o resultado final do que com o processo necessário para chegar lá. Como eles são motivados a ganhar, eles geralmente prosperam em ambientes competitivos e, às vezes, podem transformar a tarefa mais colaborativa em um concurso. Como eles gostam de estar no comando, esses funcionários trabalham para ganhar mais autonomia e autoridade. Na verdade, eles podem estar tão focados no crescimento da carreira individual que desconsideram as necessidades dos outros.

#### O que **desmotiva** o estilo D?

- Rotina
- Fazer as coisas devagar
- Estar sob forte supervisão
- Ter sua autoridade questionada ou rejeitada
- Sentir que seu tempo está sendo desperdiçado
- Ter que lidar com um monte de detalhes

#### Como o **conflito** afeta a motivação do estilo D?

- Funcionários com esse estilo podem abraçar o conflito como uma maneira de criar situações de ganhar e perder.
- Eles podem ser energizados pelos aspectos competitivos do conflito.
- Eles podem desperdiçar energia pensando em quem está errado.



#### Como você pode ajudar a criar um **ambiente motivador** para o estilo D?

- Ajude-os a estabelecer metas orientadas para resultados.
- Deixe que eles trabalhem de forma independente, quando possível.
- Dê a eles controle razoável sobre seu ambiente de trabalho.
- Crie oportunidades para a competição, mas não às custas da equipe.
- Forneça a eles problemas desafiadores para serem resolvidos.
- Torne os novos projetos mais atraentes, delineando sua importância geral.

#### Qual é a melhor maneira de você **reconhecer e recompensar** o estilo D?

- Recompense seus melhores desempenhos com mais responsabilidade e autonomia.
- Elogie-os diretamente quando sua iniciativa e motivação levarem a resultados.
- Dê-lhes crédito pelo trabalho e pelas ideias que levarem ao sucesso da equipe.
- Ofereça a eles oportunidades de promoção quando precisarem de novos desafios.

## MOTIVAÇÃO E O ESTILO I

### Quais são as necessidades motivacionais do estilo i?

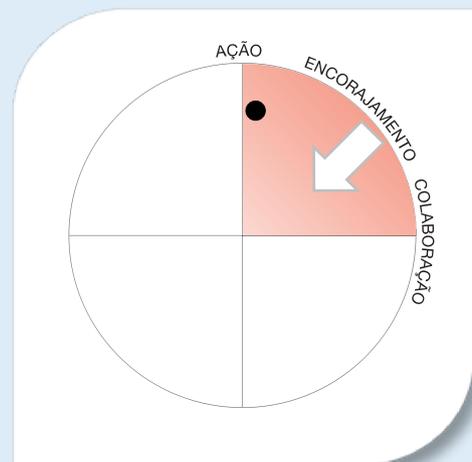
Os funcionários com o estilo i procuram ambientes de alta energia, onde ideias aventureiras e inovadoras são valorizadas. Eles tendem a ser extrovertidos e ansiosos para colaborar, de modo que muitas vezes colocam muita energia em socializar e manter relacionamentos. Por gostarem de ambientes divertidos e vibrantes, preferem trabalhar em ritmo acelerado enquanto se entregam a uma variedade de tarefas. Além disso, eles também são motivados pelo reconhecimento público e apreciam uma atmosfera calorosa e encorajadora.

#### O que **desmotiva** o estilo i?

- Ser isolado dos outros
- Trabalhar em um ambiente reservado, lento
- Não ter suas contribuições reconhecidas
- Realizar tarefas rotineiras ou repetitivas
- Lidar com muitos detalhes
- Trabalhar com pessoas pessimistas ou críticas

#### Como o **conflito** afeta a motivação do estilo i?

- O conflito pode torná-los emotivos ou irados e, como resultado, pode afetar negativamente seu desempenho.
- Eles podem ter conflitos pessoais, o que poderia desmotivá-los.
- Eles podem remoer o conflito em vez de se concentrar em suas tarefas.



#### Como você pode ajudar a criar um **ambiente motivador** para o estilo i?

- Forneça encorajamento mesmo quando entregar um feedback difícil.
- Incentive sua energia positiva e dê a eles oportunidades de se expressar.
- Limite a previsibilidade e rotina de suas tarefas quando possível.
- Reforce seu otimismo com seu entusiasmo e energia naturais.
- Dê a eles oportunidades para serem o foco de atenção.
- Ofereça chances de socializar sem comprometer os resultados.

#### Qual é a melhor maneira de você **reconhecer e recompensar** o estilo i?

- Recompense suas realizações, dando-lhes reconhecimento público.
- Aplauda sua energia e habilidades com pessoas, criando mais oportunidades para eles usarem esses talentos.
- Reconheça seu crescimento fornecendo oportunidades para interagir com os principais participantes da organização.
- Mostre a aprovação pelo seu desempenho, recomendando-os para prêmios e oportunidades de promoção.

## MOTIVAÇÃO E O ESTILO S

### Quais são as necessidades motivacionais do estilo S?

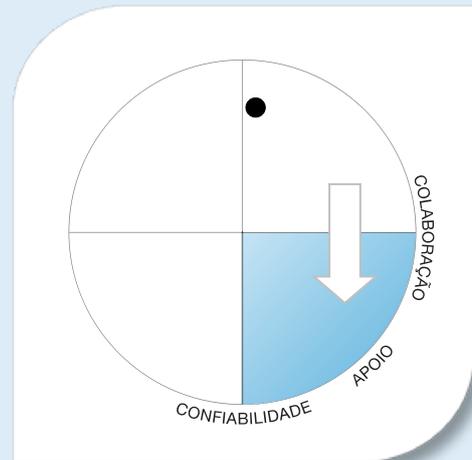
As pessoas com o estilo S são motivadas a criar e manter a confiabilidade, por isso preferem um ambiente estruturado onde a tensão e o conflito são raros. Portanto, eles se esforçam para fazer as pessoas felizes e tendem a ser diplomáticas e respeitosas. Na verdade, eles podem apoiar os outros a ponto de suprimir suas próprias opiniões para atender às necessidades dos outros. Além disso, eles gostam de se conectar com os colegas em um nível pessoal, então eles valorizam o trabalho em um ambiente amistoso e colaborativo. Tenha em mente que eles não querem se sentir apressados ou estressados, mas preferem progredir de forma confiável em um ritmo constante.

#### O que **desmotiva** o estilo S?

- Ambientes competitivos
- Ter que mudar de direção abruptamente
- Ser apressado a tomar decisões rápidas
- Lidar com pessoas frias ou argumentativas
- Ser forçado a improvisar
- Estar em situações caóticas

#### Como o **conflito** afeta a motivação do estilo S?

- Eles podem concordar com as coisas com as quais se importam, mas, no fundo, permanecem frustrados.
- Eles podem desperdiçar energia preocupando-se com o fato de as pessoas estarem irritadas com eles.
- Podem ainda ter medo de cometer erros, limitando sua eficácia ou capacidade de arriscar.



#### Como você pode ajudar a criar um **ambiente motivador** para o estilo S?

- Dê-lhes tempo suficiente para alcançar resultados, o que pode exigir que você diminua o ritmo às vezes.
- Mostre a eles que você se importa com seus sentimentos, em vez de relacionar tudo com resultados.
- Forneça as informações e os recursos de que eles precisam para fazer o melhor trabalho.
- Planeje com antecedência para poder dar muitos avisos prévios quando houver mudanças chegando.
- Ofereça a estrutura e a segurança de que precisam para se sentirem à vontade.
- Peça por suas ideias, que eles talvez não compartilhem sem incentivo.

#### Qual é a melhor maneira de você **reconhecer e recompensar** o estilo S?

- Reúna-se regularmente para garantir que eles estão atendendo às suas expectativas.
- Reconheça como seus pontos fortes, como a estabilidade e o apoio, contribuem para o sucesso da equipe.
- Recompense-os com elogios calorosos e sinceros em um contexto individual.
- Considere uma promoção, quando você pensar que eles estão prontos, já que eles geralmente não são autopromotores.

## MOTIVAÇÃO E O ESTILO C

### Quais são as necessidades motivacionais do estilo C?

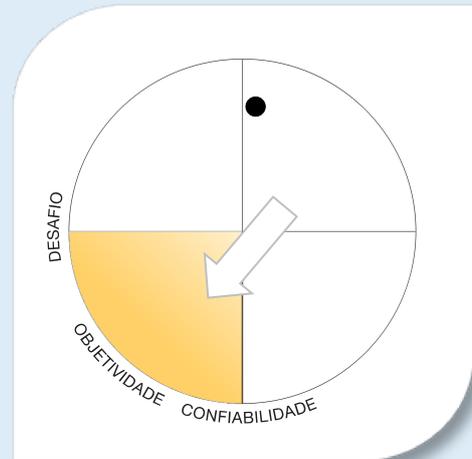
Funcionários com o estilo C são lógicos e racionais e procuram um ambiente em que tenham tempo para analisar ideias e garantir um trabalho sem falhas. Na verdade, eles podem ser céticos em relação a pessoas e ideias em sua busca pelo resultado da mais alta qualidade. Além disso, eles preferem ter procedimentos e sistemas claros e querem se movimentar a um ritmo moderado, em vez de se apressarem em tarefas. E como gostam de trabalhar de forma autônoma em vez de colaborar, não têm problema em se separar da equipe por longos períodos, especialmente se tiverem uma tarefa complexa para trabalhar.

#### O que **desmotiva** o estilo C?

- Ser obrigado a trabalhar de forma colaborativa
- Receber instruções vagas ou ambíguas
- Ter que lidar com fortes demonstrações de emoção
- Ser forçado a deixar passar erros
- Ter que tomar decisões rápidas
- Estar errado

#### Como o **conflito** afeta a motivação do estilo C?

- Eles podem se tornar ressentidos e inflexíveis, limitando sua produtividade.
- Eles podem se afastar da situação para evitar ter que lidar com reações emocionais.
- O comportamento inexpressivo deles pode esconder uma tendência a se preocupar excessivamente.



#### Como você pode ajudar a criar um **ambiente motivador** para o estilo C?

- Evite pressioná-los por resultados rápidos.
- Explique o propósito das tarefas e atribuições logicamente.
- Deixe que eles ajudem a definir padrões de qualidade.
- Ouça suas ideias sobre projetos ou tarefas antes de expressar sua opinião.
- Ofereça oportunidades para trabalho independente.
- Certifique-se de que suas expectativas sejam claras.

#### Qual é a melhor maneira de você **reconhecer e recompensar** o estilo C?

- Elogie o desempenho e a experiência deles, mas lembre-se de que eles preferem elogios privados.
- Agradeça por seus padrões de alta qualidade que contribuem para seu próprio sucesso.
- Ajude-os a desenvolver seus pontos fortes, incluindo análise, lógica e resolução de problemas.
- Recompense-os por um trabalho de qualidade, adotando uma abordagem mais participativa e concedendo mais autonomia.

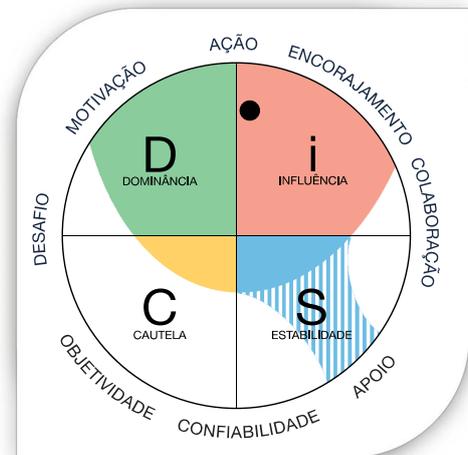
## SUA ABORDAGEM AO DESENVOLVER OS OUTROS

Uma das áreas mais importantes, mas muitas vezes negligenciadas, do gerenciamento é o desenvolvimento do funcionário. Desenvolvimento não significa orientações rotineiras sobre as responsabilidades da função atual. Em vez disso, significa apoiar o crescimento profissional a longo prazo dos funcionários, fornecendo recursos, ambientes e oportunidades que capitalizem sobre o seu potencial.

Certamente os seus funcionários precisarão lidar com essas limitações, obstáculos significativos para o crescimento deles. Entretanto, pesquisas mostram que você será mais eficiente como gerente se puder ajudar seus funcionários a identificar e desenvolver os pontos fortes, em vez de tentar corrigir todos os pontos fracos deles. Cada gerente possui uma abordagem natural a essa tarefa de desenvolvimento e a sua abordagem é descrita abaixo.

Carolina, você encoraja as pessoas a perseguirem suas metas imediatamente. Ao desenvolver pessoas, você as ajuda a estabelecer objetivos ambiciosos e você as responsabiliza através de feedback e encorajamento. Muito provavelmente, você tem a responsabilidade de orientar as pessoas e fornecer desafios criativos que as ajudem a crescer. Sua abordagem inspiradora pode motivá-las a superar as dificuldades e aproveitar o seu potencial. E por ter a tendência a manter um ritmo acelerado, você certamente encoraja as pessoas a se adaptarem a mudanças nos planos de desenvolvimento à medida que surgem novas oportunidades. No geral, você se orgulha das conquistas daqueles que você gerencia, sentindo-se bem-sucedido quando eles crescem profissionalmente.

Além disso, ao contrário de outros com o estilo iD, você também tem uma prioridade extra que pode influenciar a sua abordagem ao desenvolver os outros. Para você, desenvolver os outros inclui dar apoio e estar presente para ajudar as pessoas quando elas precisam.



### Sua abordagem de desenvolvimento

#### VANTAGENS

- Sugerir ideias ousadas ou corajosas para o desenvolvimento das pessoas
- Encorajar os outros a pensar grande
- Motivar as pessoas a fazerem o que pretendem fazer
- Instilar um sentimento de confiança nos outros
- Incentivar as pessoas a arriscarem e serem flexíveis no seu desenvolvimento
- Arranjar um tempo para ouvir os problemas reais das pessoas

#### DESVANTAGENS

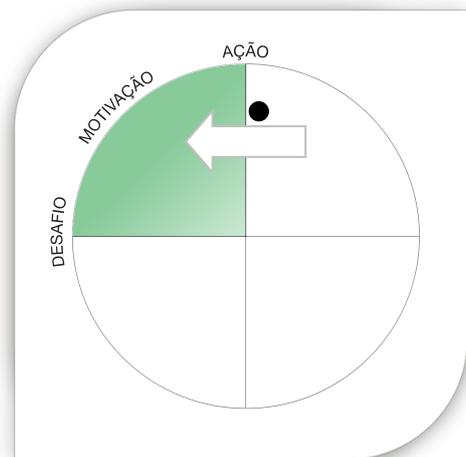
- Sobrecarregar as pessoas com responsabilidades
- Forçar as pessoas a se desenvolverem de modo a contribuir com a sua própria agenda
- Ser irrealisticamente otimista sobre as opções de desenvolvimento de algumas pessoas
- Não ter uma visão de longo alcance das necessidades de desenvolvimento das pessoas
- Pressionar as pessoas a um ritmo que é muito rápido para elas
- Ser muito tolerante quando as pessoas não cumprem com os objetivos

## DESENVOLVER SEUS FUNCIONÁRIOS “D”

### Áreas onde eles têm um forte potencial

Pense em maneiras pelas quais esses funcionários e a organização podem aproveitar ao máximo os seguintes pontos fortes:

- Disposição para assumir riscos e desafiar o status quo
- Conforto em estar no comando
- Confiança sobre as suas opiniões
- Persistência após um fracasso ou feedback difícil
- Espírito competitivo e unidade de resultados
- Capacidade de criar uma sensação de urgência em outros
- Conforto em ser direto ou mesmo brusco
- Motivação incansável para assumir novos desafios
- Capacidade de encontrar atalhos eficazes
- Vontade de falar sobre os problemas



## Obstáculos e Estratégias no Processo de Desenvolvimento

### Motivação

Como você, as pessoas com o estilo D geralmente são bem motivadas, então pode ser importante garantir que sua energia seja canalizada na direção certa. Como você tende a afirmar sua autoridade, provavelmente não terá muita dificuldade em controlá-los. Respeite sua motivação em realizar de forma independente, certificando-se de que suas prioridades estejam alinhadas com as da organização mais ampla.

- Certifique-se de que eles saibam a diferença entre as metas individuais e organizacionais.
- Deixe-os saber se eles aceitaram mais do que podem suportar.
- Permitam que criem novas oportunidades e desafios competitivos para si mesmos.

### Ação

Como você, as pessoas com o estilo D tendem a se mover rapidamente e trabalhar para um retorno imediato. No entanto, porque ambos estão empenhados em obter resultados rápidos, você não pode criar um plano de desenvolvimento passo a passo para eles, o que pode ser necessário se eles forem inexperientes ou propensos a tomar decisões importantes com muito pouca informação.

- Diminua a velocidade para olhar para outras oportunidades de desenvolvimento.
- Analise o quadro geral e faça com que apresentem metas de longo prazo adequadas.
- Certifique-se de que eles tenham um plano de desenvolvimento claro e ordenado.

### Desafio

As pessoas com o estilo D podem se concentrar em um objetivo e ignorar os outros em sua busca pelo sucesso. Eles geralmente são céticos e podem questionar suas sugestões de desenvolvimento e teimosamente defender suas ideias. Como eles podem desafiar sua liderança, pode surgir um conflito, pois é improvável que você queira compartilhar sua autoridade.

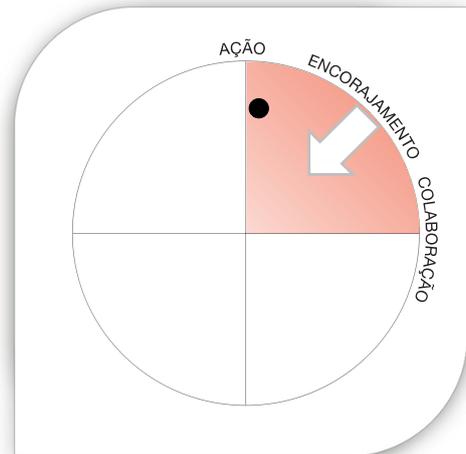
- Afirme sua autoridade, incentivando sua criatividade.
- Não se permita envolver-se em uma disputa de poder com eles.
- Responda a qualquer resistência explicando como suas ideias os beneficiarão diretamente.

## DESENVOLVER SEUS FUNCIONÁRIOS “i”

### Áreas onde eles têm um forte potencial

Pense em maneiras pelas quais esses funcionários e a organização podem aproveitar ao máximo os seguintes pontos fortes:

- Capacidade de construir uma rede de contatos
- Desejo de aceitar novas ideias
- Interesse em trabalhar com os outros
- Conforto em assumir a liderança
- Persistência através do otimismo
- Tendência para criar entusiasmo
- Capacidade de empatia com outros
- Disposição para experimentar com diferentes métodos
- Tendência para louvar e encorajar os outros
- Capacidade de reunir as pessoas em torno de uma ideia



## Obstáculos e Estratégias no Processo de Desenvolvimento

### Encorajamento

Como você, as pessoas com o estilo i prosperam com feedback encorajador, por isso é importante reconhecer o progresso do desenvolvimento delas. No entanto, a positividade coletiva entre vocês dois pode ser uma distração de problemas sérios. Você pode deixar de reconhecer suas limitações e eles podem não perceber quando seu desempenho requer correção.

- Certifique-se de destacar o progresso que eles fizeram.
- Demonstre que você está otimista sobre suas chances de sucesso.
- Verifique se eles entendem o seu feedback.

### Ação

Esses indivíduos compartilham seu desejo de continuar em movimento, o que pode significar que você não reduz a velocidade para trabalhar no desenvolvimento de funcionários com frequência suficiente. Como anseiam por oportunidades que ofereçam emoção, aventura e espontaneidade, elas podem evitar novas responsabilidades que pareçam muito complexas ou desafiadoras. Evite suprimir o entusiasmo deles, mas force-os a se estenderem profissionalmente.

- Incentive sua espontaneidade quando for o caso.
- Aponte as consequências quando elas não dedicam tempo para fazer um esforço concentrado.
- Ajude-os a desacelerar para ver outras oportunidades de desenvolvimento.

### Colaboração

Pessoas com o estilo i querem trabalhar com os outros. No entanto, isso pode ser limitante quando eles superenfatizam o carisma e as habilidades sociais e deixam de ver o valor do trabalho disciplinado. Como você gosta de autonomia, pode não se relacionar bem com a preferência deles de crescer em um ambiente colaborativo.

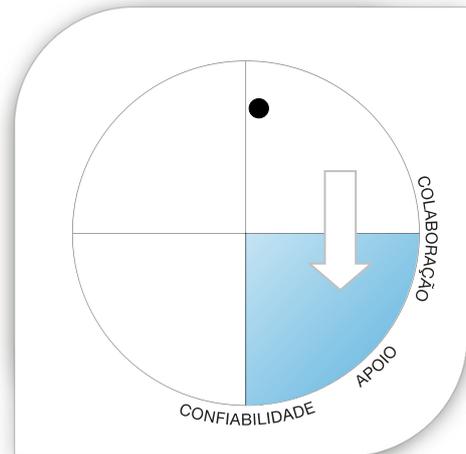
- Incentive-os a buscar oportunidades que envolvam trabalhar com os outros.
- Deixe que eles liderem pequenos grupos.
- Lembre-os de que terão que trabalhar sozinhos de vez em quando.

## DESENVOLVER SEUS FUNCIONÁRIOS “S”

### Áreas onde eles têm um forte potencial

Pense em maneiras pelas quais esses funcionários e a organização podem aproveitar ao máximo os seguintes pontos fortes:

- Capacidade de trabalhar com diferentes tipos de pessoas
- Interesse em manter o progresso constante
- Tendência a ser diplomático
- Vontade de apoiar os objetivos da equipe
- Capacidade de empatia com os outros
- Persistência para trabalhar em rotina ou projetos altamente detalhados
- Tendência para cumprir compromissos
- Capacidade de acalmar pessoas nervosas
- Compreensão das perspectivas dos outros
- Disposição para ser flexível com as necessidades dos outros



## Obstáculos e Estratégias no Processo de Desenvolvimento

### Apoio

Embora não seja típico do estilo iD, você tende a ser favorável e oferece a tranquilidade de que as pessoas com o estilo S precisam. Como resultado, eles provavelmente apreciam o nível de diplomacia e consideração que você estende ao seu desenvolvimento. Ainda assim, porque você é tão motivado e focado nos resultados, eles podem se sentir um pouco intimidados em compartilhar suas preocupações com você.

- Pense além dos resultados, da produtividade e do sucesso ao estruturar seu desenvolvimento.
- Lembre-os de que também precisam atender às suas próprias necessidades.
- Demonstre paciência e compreensão por seus medos e preocupações.

### Confiabilidade

Esses indivíduos são confiáveis e estáveis. Por essa razão, eles podem não apreciar sua tendência de promover oportunidades de desenvolvimento que exigem inovação acelerada ou um elemento de risco. Envolve-os em um diálogo sobre suas opções, pois eles podem ficar desconfortáveis falando sobre suas preocupações.

- Ajude-os a criar um plano de desenvolvimento que ofereça uma mistura saudável de estabilidade e crescimento.
- Dê a eles tempo para se acostumarem com ideias que envolvam muitas mudanças.
- Deixe que eles saibam que desenvolvimento significa mover-se em novas direções ou aprender novas habilidades.

### Colaboração

As pessoas com o estilo S acreditam que grupos de pessoas podem ser mais poderosos do que a soma de suas forças individuais. Elas podem procurar oportunidades de desenvolvimento que lhes permitam colaborar. Assim, seu foco na realização individual no processo de desenvolvimento profissional pode não atender às suas necessidades.

- Encoraje-os a buscar pelas oportunidades de colaboração, promovendo o próprio desenvolvimento deles.
- Mostre-lhes que eles têm as habilidades para trabalhar de forma autônoma.
- Desenvolva a capacidade deles de conviver com diversos grupos de pessoas.

## DESENVOLVER SEUS FUNCIONÁRIOS “C”

### Áreas onde eles têm um forte potencial

Pense em maneiras pelas quais esses funcionários e a organização podem aproveitar ao máximo os seguintes pontos fortes:

- Insistência na qualidade
- Habilidade em ver ideias logicamente
- Facilidade em estudar os detalhes
- Interesse em manter o trabalho livre de erros
- Capacidade de identificar possíveis problemas
- Persistência em analisar soluções
- Disposição para trabalhar sozinho
- Tendência para evitar que sentimentos pessoais interfiram no trabalho
- Habilidade em exercitar cautela e gerenciar riscos
- Interesse em desenvolver uma abordagem sistemática



## Obstáculos e Estratégias no Processo de Desenvolvimento

### Objetividade

Esses indivíduos buscam soluções de alta qualidade e insistem, muitas vezes, em criar um trabalho que seja o mais próximo possível da perfeição. Esse instinto pode colidir com seu desejo de resultados imediatos. Eles provavelmente rejeitarão seus esforços para apressá-los ou forçar atalhos. Em vez disso, eles podem buscar oportunidades de desenvolvimento que recompensem a qualidade em vez da velocidade.

- Lembre-se de que elas podem priorizar mais o conhecimento especializado do que a conquista.
- Oriente-os para oportunidades de desenvolvimento metódicas.
- Pressione-os para avançar, em vez de superanalisar os detalhes.

### Confiabilidade

As pessoas com o estilo C desejam aproveitar as oportunidades que são bem planejadas e confiáveis. Elas podem, entretanto, tornar-se inflexíveis uma vez que tiverem decidido por um curso de ação lógico. Além disso, elas podem estar menos interessadas em seus planos ousados para o desenvolvimento e ser mais a favor daqueles que são seguros e sistemáticos.

- Exponha as oportunidades de desenvolvimento em uma estrutura clara e bem organizada.
- Saiba que elas podem ter dificuldades em admitir suas limitações uma vez que tiverem começado.
- Garanta que elas compreendam as desvantagens de nunca arriscar.

### Desafio

As pessoas com o estilo C confiam tanto na lógica que, muitas vezes, são céticas, o que significa que são propensas a serem inflexíveis sobre mudanças de curso ou ouvir suas ideias sobre o progresso delas. Às vezes, a sua tendência a dizer “não” pode parecer resistência, mas eles podem simplesmente precisar de mais tempo ou fatos.

- Sustente suas ideias com evidência e razão para obter apoio.
- Deixe que questionem as ideias, mas responsabilize-os se eles se tornarem desrespeitosos.
- Dê a eles tempo para pensar nas suas sugestões antes de tomar decisões finais juntos.

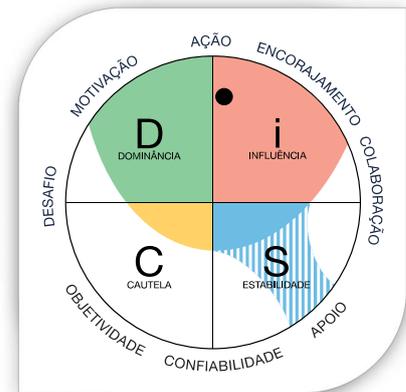
## COMO O SEU GERENTE VÊ VOCÊ

Um dos aspectos mais importantes, mas muitas vezes negligenciados, do gerenciamento é, às vezes, denominado “managing up”. Isso se refere a trabalhar de forma eficaz e influenciar seu próprio gerente. Entender como o seu gerente vê você é importante, mas, às vezes, difícil. Esta página fornece informações sobre como o seu gerente talvez o veja.

### ► Ativo

Carolina, por ter o estilo iD, você provavelmente dá a impressão de ser ousado e energético. Muitos gerentes podem apreciar que você inicie projetos sem hesitar e que a sua atitude de assumir o comando possa ajudar a gerar o dinamismo. Entretanto, sua tendência a ações rápidas pode fazer com que alguns gerentes vejam você como imprudente, enquanto outros acreditem que seu ritmo acelerado possa levar você a ignorar etapas importantes.

- Seu gerente talvez veja atalhos como evidência de trabalho desleixado.
- Alguns gerentes podem acreditar que suas ideias mais aventureiras sejam impraticáveis ou irrealistas.



### ► Motivado

Muitos gerentes apreciarão que você pressione por resultados que terão um impacto significativo no resultado final. Por preferir criar uma visão cativante e reunir as pessoas em torno a ela, seu gerente provavelmente vê você como um líder ousado. Entretanto, sua forte vontade pode levar alguns gerentes a verem você como excessivamente agressivo ou insistente.

- Seu gerente talvez o veja como muito implacável ou exigente ao insistir nos seus objetivos.
- Seu gerente pode achar que você está muito concentrado em sua própria agenda.

### ► Encorajador

Devido à sua natureza entusiástica, seu gerente provavelmente se sente confortável sabendo que você manterá um ambiente de trabalho energético e otimista para as pessoas. Além disso, sua paixão e energia podem levar seu gerente a acreditar que muitas vezes você inspira os outros a coisas maiores. Entretanto, alguns gerentes podem pensar que você espera muito das pessoas e faz atribuições sem considerar o grupo de habilidades.

- Alguns gerentes podem ver sua grande energia como uma barreira para soluções realistas.
- Seu gerente pode querer que você defina metas mais claras para outras pessoas.

### ► Prestativo

A sua tendência a oferecer suporte pode ser vista como um grande bem para ajudar a aliviar o estresse de muitos gerentes, mas alguns talvez pensem que você tenha dificuldades em responsabilizar as pessoas devido a um baixo desempenho.

- Alguns gerentes podem ver você disposto demais a comprometer-se com as metas, do que em pressionar os outros.
- Seu gerente pode vê-lo como tolerante demais, às vezes, com pessoas com desempenho insatisfatório.

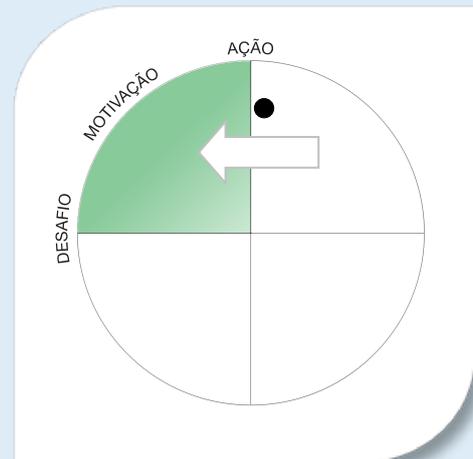
## TRABALHANDO COM GERENTES “D”

Muitos de nós gostaríamos de entender nosso próprio gerente um pouco melhor. Se o seu gerente tende a ser um D, aqui estão algumas informações para um trabalho mais eficiente juntos.

### Suas prioridades e preferências

Gerentes com o estilo D colocam uma forte ênfase na motivação e são ativos no perseguir resultados financeiros. Eles podem ser exigentes e contundentes e não hesitarão em expressar seu ceticismo. No geral, eles respondem melhor às pessoas que podem ajudá-los rapidamente a alcançar o sucesso.

- Como você, a natureza motivada deles significa que eles farão o que for preciso para alcançar suas metas.
- Como você, eles priorizam a ação e querem continuar progredindo em ritmo acelerado.
- Ao contrário de você, eles tendem a desafiar abertamente o status quo e pressionar os outros a atingir seus altos padrões.



### Promover e obter o apoio

Gerentes que compartilham o seu estilo D desejam saber como as suas ideias produzirão resultados concretos e imediatos. Enfatizando o quadro geral e direcionando o impacto das suas propostas, você pode ser capaz de ganhar o apoio deles. E porque eles respeitam a confiança, a sua tendência a ser direto pode aumentar as chances de que eles deem a você apoio. Como você, eles querem manter as coisas se movendo rapidamente e podem ficar frustrados quando algo ou alguém retarda o progresso. Lembre-se de que eles precisam se sentir no controle e são propensos a rejeitar uma ideia se acreditarem que você ignorou o conselho deles ou desviou-se da autoridade deles. Portanto, respeite sua liderança pedindo orientação e mantendo-os informados.

- Projete confiança em suas ideias.
- Enfatize os resultados concretos que eles podem esperar.
- Evite parecer excessivamente entusiasta ou apaixonado.

### Lidar com o Conflito

Gerentes com o estilo D podem se tornar competitivos em conflito, criando cenários de ganhos e perdas, sem espaço para concessões. Eles não estão predispostos a evitar confrontos e, embora você possa compartilhar a tendência deles de abordar os problemas de frente, você provavelmente prioriza mais os relacionamentos positivos do que eles. Eles são menos propensos a expressar sentimentos do que você é, e podem ser mais francos e desafiadores quando confrontados com um desentendimento. Evite ver sua franqueza como um ataque pessoal e resista à vontade de retribuir sua agressão. Em vez disso, declare seus pontos de maneira objetiva, sem ficar na defensiva.

- Concentre-se em solucionar o conflito ao invés de ganhar a discussão.
- Atenha-se aos fatos e evite provocar uma resposta furiosa ou inflamada.
- Evite levar para o lado pessoal sua abordagem bruta.

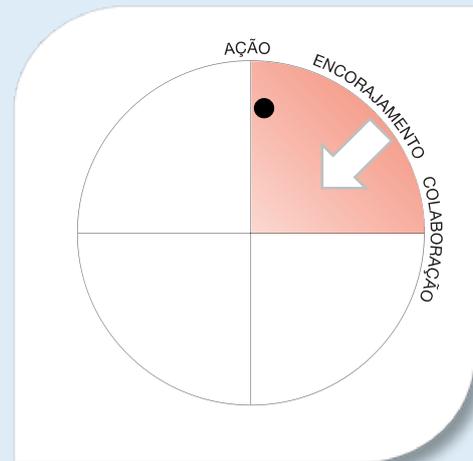
## TRABALHANDO COM GERENTES “i”

Muitos de nós gostaríamos de entender nosso próprio gerente um pouco melhor. Se o seu gerente tende a ser um i, aqui estão algumas informações para um trabalho mais eficiente juntos.

### Suas prioridades e preferências

Os gerentes com o estilo i tendem a ser enérgicos e encorajam os outros a darem o melhor de si. No geral, eles desejam liderar uma equipe rápida, mas amistosa, e provavelmente responderão melhor às pessoas que gostam de criar um espírito de equipe otimista.

- Como você, eles se concentram em encorajar e em celebrar as vitórias do grupo.
- Ao contrário de você, eles preferem trabalhar com outros e priorizam o trabalho em equipe.
- Como você, eles se concentram na ação e em mover-se rapidamente ao trabalhar pelo progresso.



### Promover e obter o apoio

Os gerentes com o estilo i procuram cooperação e desejam saber como seus planos afetarão as outras pessoas. Eles estão interessados em encontrar formas de interagir, então, mostre como suas ideias podem revigorar as pessoas e unir o grupo. Lembre-se de que eles não estão tão focados no resultado final quanto você, portanto, evite enfatizá-los demais. Em vez disso, mostre a eles como a equipe pode trabalhar em conjunto para alcançar suas metas. Além disso, como você, eles estão interessados em soluções inovadoras e em mover-se rapidamente, portanto, mostre a visão geral e garanta a eles que as coisas podem acontecer rapidamente. Lembre-se de que apresentando as suas ideias com paixão, é mais provável capturar sua atenção e obter seu apoio contínuo.

- Evite ser inflexível demais ao apresentar suas ideias.
- Enfatize como elas podem energizar rapidamente as pessoas.
- Discuta o efeito delas em outras pessoas.

### Lidar com o Conflito

Gerentes com o estilo i desejam manter relacionamentos amigáveis e, assim como você, eles tendem a inicialmente permanecer otimistas e evitar o conflito. Entretanto, expressar-se é muito importante para eles e, sendo assim, eles podem insistir em deixar claro seus sentimentos quando as coisas se tornam tensas. Quando isso ocorre, não retribua sua intensidade nem a evite. Em vez disso, expresse a sua preocupação com os sentimentos deles e tente resolver o problema rápida e completamente. Informe-os também de que o desentendimento não levará a um relacionamento ruim entre você.

- Seja direto, mas evite ataques pessoais.
- Faça-os saber que você respeita os sentimentos deles.
- Deixe claro que seu relacionamento ainda é forte.

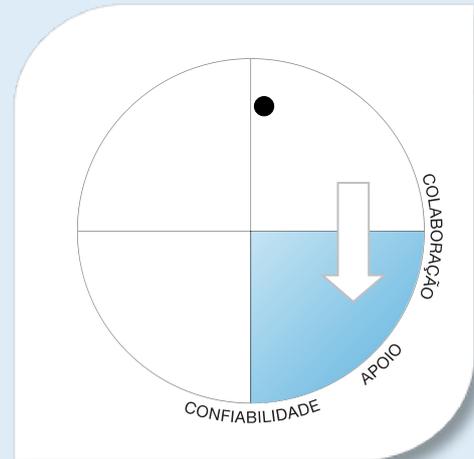
## TRABALHANDO COM GERENTES “S”

Muitos de nós gostaríamos de entender nosso próprio gerente um pouco melhor. Se o seu gerente tende a ser um S, aqui estão algumas informações para um trabalho mais eficiente juntos.

### Suas prioridades e preferências

Gerentes com o estilo S tendem a ser complacentes e confiáveis. No geral, eles desejam liderar uma equipe em um ambiente calmo, onde a tensão seja rara, e eles provavelmente responderão melhor aos membros amistosos da equipe.

- Como você, eles enfatizam o apoio aos outros e são empáticos quanto às necessidades das pessoas.
- Ao contrário de você, eles preferem trabalhar colaborativamente do que independentemente.
- Ao contrário de você, muitas vezes eles se desviam de mudanças para manter um cenário de confiança.



### Promover e obter o apoio

Os gerentes com o estilo S desejam ver como suas ideias podem contribuir para resultados confiáveis e progresso constante. Eles precisam de tempo para se prepararem para as grandes mudanças que você inclinado a sugerir, mas eles podem reagir negativamente se você tomar decisões rápidas. Eles provavelmente deixarão você liderar a discussão, mas se você quiser o apoio deles, apresente suas ideias com calma e os detalhes da maneira mais clara possível. Além disso, eles estão interessados na colaboração e na unidade da equipe. Sendo assim, em vez de se concentrar apenas nos resultados finais, indique como sua solução pode criar oportunidades para reunir o grupo. Esteja preparado para discutir a praticidade de sua ideia e evite mostrar-se muito enfático.

- Evite se concentrar apenas nos resultados financeiros.
- Apresente seu plano passo-a-passo.
- Dê tempo a eles para considerar as implicações das mudanças que você está propondo.

### Lidar com o Conflito

Os gerentes com estilo S desejam evitar o conflito sempre que possível, sendo assim, eles subestimam problemas ou mesmo negam que exista um problema. Como outros com o estilo iD, você compartilha a sua prioridade sobre o apoio, sendo assim, você pode mostrar alguma vontade a ser complacente com outros em situações de conflito. Entretanto, por você provavelmente ser mais direto do que eles são, você pode acabar subjugando eles, o que pode deteriorar a confiança deles em você. Evite acreditar que o silêncio deles significa que o assunto está resolvido. Se você permitir que eles ocultem seus sentimentos, podem surgir ressentimentos.

- Seja direto, sem ser agressivo.
- Acompanhe para se certificar de que o problema está resolvido.
- Evite táticas enfáticas que possam torná-los ansiosos ou deixá-los ressentidos.

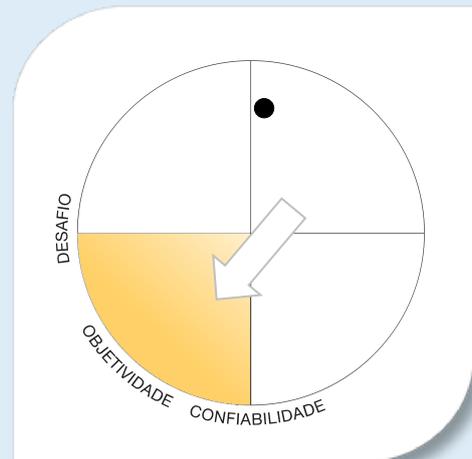
## TRABALHANDO COM GERENTES “C”

Muitos de nós gostaríamos de entender nosso próprio gerente um pouco melhor. Se o seu gerente tende a ser um C, aqui estão algumas informações para um trabalho mais eficiente juntos.

### Suas prioridades e preferências

Gerentes com o estilo C colocam uma grande ênfase na lógica e na manutenção de um ambiente estável. No geral, eles desejam liderar através do estabelecimento de altos padrões e responderão, provavelmente, melhor às pessoas que compartilham a sua preocupação por resultados de alta qualidade.

- Ao contrário de você, eles passam muito tempo analisando objetivamente, a fim de garantir a precisão.
- Ao contrário de você, eles tendem a se mover com cautela a fim de produzir um resultado confiável.
- Ao contrário de você, eles tendem a mostrar ceticismo aberto quanto a ideias que não são apoiadas por fatos.



### Promover e obter o apoio

Os gerentes com estilo C desejam ver como suas ideias podem levar a uma solução de alta qualidade. Eles desejam prever possíveis complicações, por isso, provavelmente farão muitas perguntas céticas. Eles podem ver entusiasmo como um encobrir falhas, sendo assim, modere a sua animação e certifique-se de fundamentar suas ideias com evidências. Além disso, eles estão mais interessados em confiabilidade do que na velocidade, sendo assim, talvez seja necessário desacelerar e mostrar a eles que você refletiu sobre todas as consequências. Se você deseja a atenção deles, apresente suas ideias de forma clara e sistemática. Ao fornecer as informações que eles desejam e o tempo para processá-las, você terá muito mais chances de obter seu apoio.

- Descreva seu plano com clareza e não ignore os detalhes.
- Esteja pronto para fornecer todas as informações de que eles precisam para chegar a uma decisão.
- Evite pressioná-los para que se movam mais rapidamente, já que é provável que eles se tornem hostis.

### Lidar com o Conflito

Gerentes com o estilo C veem o conflito como um desacordo sobre quem está correto, sendo assim, eles podem tentar dominar pontos de vista opostos com a lógica. Eles desejam permanecer objetivos, sendo assim, eles tendem a se desviar das agressões diretas e retirar-se de situações competitivas. Portanto, evite se tornar impaciente ou enfático durante os confrontos ou eles podem terminar a discussão prematuramente. Você talvez precise atenuar sua natureza às vezes sincera em favor de uma abordagem mais calma e mais lógica. Indique sua posição factualmente, dê a eles tempo para defender o seu lado.

- Fique longe de táticas enfáticas que os coloquem na defensiva.
- Apoie suas opiniões com lógica e fatos.
- Dê a eles espaço para processar antes de enfrentar os problemas.

## APÊNDICE: VISÃO GERAL DOS ESTILOS DiSC®

O gráfico abaixo fornece um instantâneo dos quatro estilos básicos do DiSC®.

