

- SELECIONAR
- DESENVOLVER
- LIDERAR

HOGANLIDERAR

VALORES

VALORES E MOTIVADORES CHAVE PARA PAPÉIS DE LIDERANÇA

Relatório para: Fulano Tal

ID: HA287257

Data: 04, Maio, 2010





ANTECEDENTES

O Relatório sobre Valores da série Avaliação de Liderança identifica os valores chave e metas de uma pessoa, incluindo as atividades que gosta e que dá sentido a sua vida. Estes valores e metas são parte da identidade da pessoa. Conseqüentemente, eles são os principais motivadores -- aquilo que a pessoa deseja e se esforça para alcançar. Além disso, as pessoas preferem trabalhar com quem compartilhe estes valores, não gostam daquelas pessoas que não os compartilhem, e sentem-se mais felizes trabalhando em ambientes que são consistentes com estes valores. Por outro lado, as pessoas acham estressante ter que agir contrariamente a seus valores. Os valores não podem ser inferidos, direta ou facilmente, da personalidade porque eles têm a ver com a agenda particular de cada pessoa, algo que nem sempre ela pode querer compartilhar.

Os valores não podem ser inferidos, direta ou facilmente, da personalidade porque eles têm a ver com a agenda particular de cada pessoa, algo que nem sempre ela pode querer compartilhar.

Este relatório é baseado no Inventário de Motivos, Valores e Preferências (IMVP). Ele oferece um sumário de seus valores e descreve os tipos de cultura que você tende a criar como líder. Os resultados são baseados em nossa pesquisa global sobre liderança e foram escritos para profissionais e líderes.

A página a seguir apresenta uma representação gráfica de seu perfil. As páginas que se seguem apresentam uma interpretação de cada uma das escalas de seus resultados. Por favor, note que os resultados entre percentis 65 e 100 são ALTOS, resultados entre os percentis 35 e 65 são MEDIANOS, e resultados entre os percentis 0 e 34 são BAIXOS. Resultados altos indicam motivadores chave do negócio, resultados medianos indicam interesses, e resultados baixos indicam que você não é motivado por aquela escala.

FORMAS DE USAR ESTA INFORMAÇÃO

Esta informação pode ser usada de três formas. Primeiro, ela pode ser usada para avaliar o alinhamento entre a identidade de uma pessoa e sua ocupação atual. Frequentemente as pessoas aceitam empregos por razões não estratégicas. O Relatório sobre Valores de Liderança é uma forma de avaliar se foi correta a escolha profissional atual de uma pessoa. Segundo, ele pode ser usado para avaliar o ajuste entre os valores essenciais de uma pessoa e a cultura corporativa. Não importa quão talentosa a pessoa possa ser, se seus valores forem inconsistentes com os da cultura organizacional, ela dificilmente terá sucesso nela. E, finalmente, certos valores facilitam e outros dificultam o desempenho de uma pessoa como um líder. O relatório aborda diretamente este problema.

CULTURA CORPORATIVA

É importante notar também que os valores da alta gerência numa organização definem a cultura corporativa. O Relatório sobre Valores de Liderança é a melhor maneira de identificar a cultura corporativa. Simplesmente analise a média do perfil do grupo da alta administração. Esta é a Cultura Corporativa -- o que é valorizado, o que não é valorizado, e o que é ativamente desencorajado.



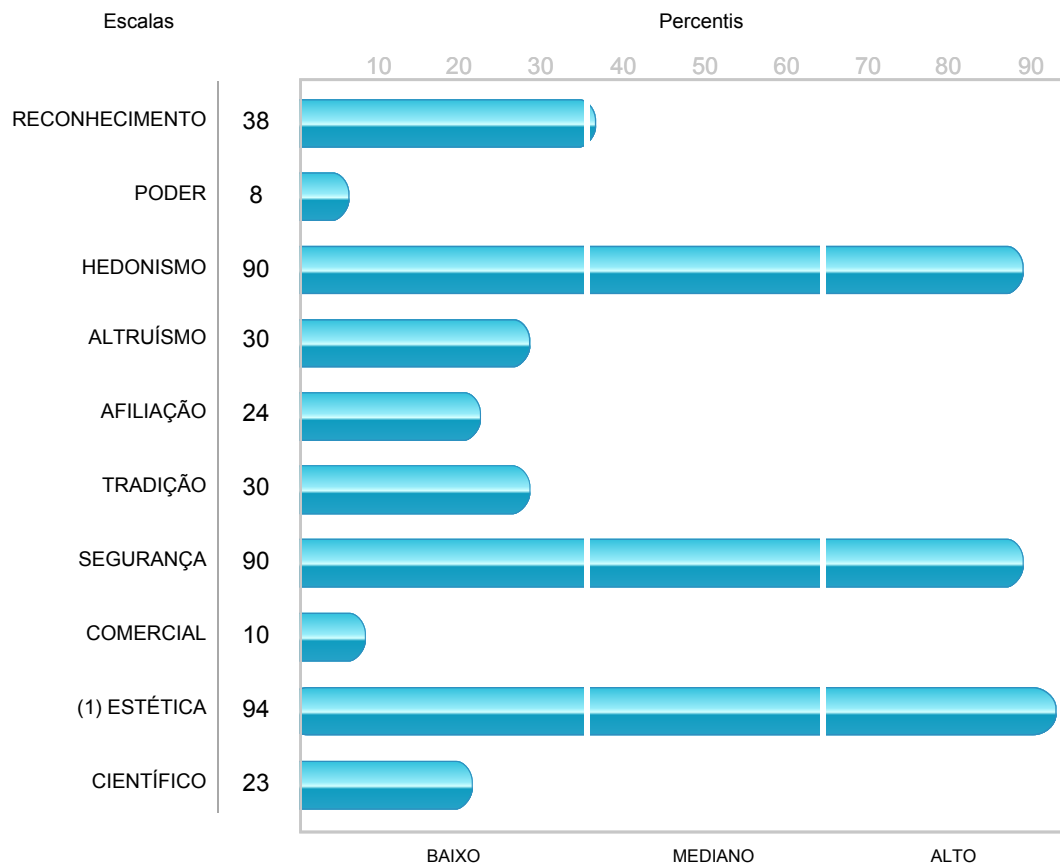
DEFINIÇÕES

As dez escalas do Relatório sobre Valores de Liderança são definidas abaixo.

Reconhecimento	Desejo de ser conhecido, visto, visível e famoso, que leva a um estilo de vida guiado pela busca de oportunidades de ser notado e sonhos de fama e alta realização, sejam ou não realizados.
Poder	Desejo de ser bem sucedido, de fazer as coisas acontecerem, de fazer a diferença e vencer a concorrência.
Hedonismo	Busca da diversão, do prazer, empolgação e um estilo de vida organizado ao redor de boa comida, bebida e entretenimento.
Altruísmo	Desejo de ajudar os outros, uma preocupação com o bem estar dos menos afortunados na vida, e um estilo de vida organizado em torno da ajuda ao próximo e à melhoria da humanidade.
Afiliação	Necessidade por e prazer em contato social variado e freqüente, e um estilo de vida organizado em torno de interação social.
Tradição	Uma crença e dedicação a virtudes tradicionais tais como família, igreja, poupança, trabalho duro, comportamento social apropriado, e um estilo de vida que reflete estes valores.
Segurança	Uma necessidade de previsibilidade, estrutura, e esforços para evitar riscos e incertezas -- especialmente na área de emprego -- e um estilo de vida organizado em torno da minimização de erros e enganos.
Comercial	Interesse em ganhar dinheiro, obter lucros, encontrar novas oportunidades de negócio, e um estilo de vida organizado em torno de investimentos e planejamento financeiro.
Estética	Necessidade de auto-expressão, uma dedicação à qualidade e excelência, um interesse pela aparência, sensação e som das coisas, e atenção especial à aparência delas.
Científico	Ser interessado em ciências, sentir-se a vontade com tecnologias, preferir decisões baseadas em dados ao invés de intuição, e passar o tempo aprendendo como as coisas funcionam.



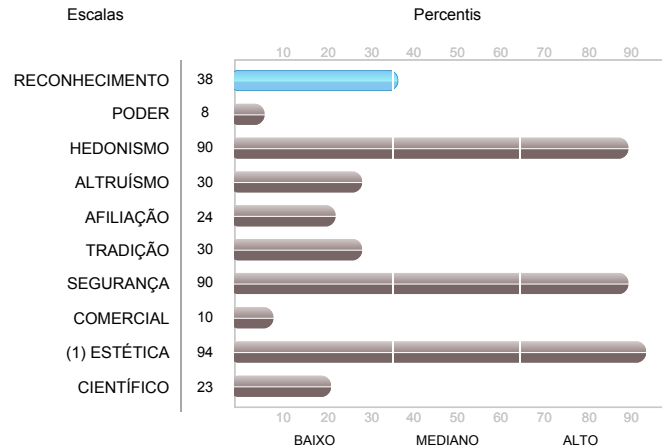
PERFIL DE VALORES DE LIDERANÇA





RECONHECIMENTO

Desejo de ser conhecido reconhecido, visível e famoso.



IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você recebeu um RESULTADO MEDIANO nesta dimensão. Como líder, você aprecia elogio e reconhecimento, e vai valorizar ter suas realizações notadas. Entretanto, elogio não motiva seu comportamento. Você vai preferir um ambiente de trabalho onde haja oportunidade para estar com outras pessoas e onde as realizações sejam reconhecidas. Isto sugere que embora você goste de feedback positivo, você se dispõe a compartilhar o crédito com os outros. O reconhecimento público não é seu motivador principal no trabalho. Porém, você parece disposto a reconhecer as conquistas dos outros.

IMPLICAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Como gestor, você pode acreditar em elogios para um desempenho excepcional, mas pode não perceber a importância da atenção pessoal freqüente como uma forma de motivar seu time. Provavelmente, você não cria um ambiente competitivo onde os participantes do grupo disputam agressivamente pelo crédito aos trabalhos feitos. Quando você se relaciona com os outros, você é entusiasta sobre seus sucessos, na medida certa, e costuma dar feedback. Você também fala sobre as histórias de sucesso de sua equipe para a alta administração. O ambiente que você promove:

- Encoraja elogio público e privado pelas realizações individuais
- Valoriza a criação de redes de relacionamento social
- Encoraja a participação em atividades patrocinadas pela companhia que dêem visibilidade
- Desencoraja a competição agressiva pelo reconhecimento dentro de sua equipe

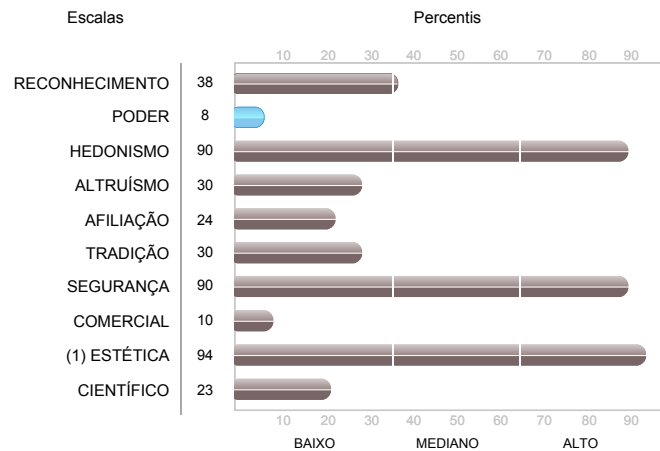
ALINHAMENTO AO AMBIENTE

Você se sentirá a vontade trabalhando numa organização que valorize as oportunidades para recompensas por desempenho. Isto inclui reconhecimento corporativo por conquistas e por realizações profissionais. Você também gosta de trabalhar numa atmosfera onde as pessoas prestem atenção e celebrem os sucessos dos outros.



PODER

Desejo de desafios, competição, realizações e sucesso.



IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você obteve um RESULTADO BAIXO nesta dimensão. Como líder, você pode preferir deixar que as oportunidades venham a você e pode não perseguir status ativamente. Você não é do tipo que desafia a autoridade ou discorda de seus superiores. Você prefere um ambiente onde você possa ser parte de uma equipe ao invés de ser o líder dela. Você não gosta de trabalhar com pessoas que sejam assertivas e agressivas, e não gosta de pressionar as pessoas para resultados. Como líder, você pode não fornecer uma visão clara ou desafios para os outros alcançarem.

IMPLICAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Como gestor, você é mais de buscar consenso e cooperação, do que competição e desafios. Você pode evitar pressão sobre seu grupo. Algumas pessoas gostam de seu estilo de liderança porque elas podem trabalhar em seu próprio ritmo, fazer as coisas sem supervisão, e escolher os processos de trabalho que preferirem. Este enfoque será eficaz se sua equipe for competente, habilidosa e conhecedora. Uma equipe menos capaz vai precisar de mais direcionamento, conselho e feedback. Tente fazer reuniões de grupo, e dê a direção para conseguir que as coisas sejam feitas. O ambiente que você promove:

- Enfatiza um estilo de gestão mais relaxado e liberal
- Carece de foco sobre o atingimento de resultados e vencer a concorrência
- Parece relaxado com relação ao atingimento das metas do negócio

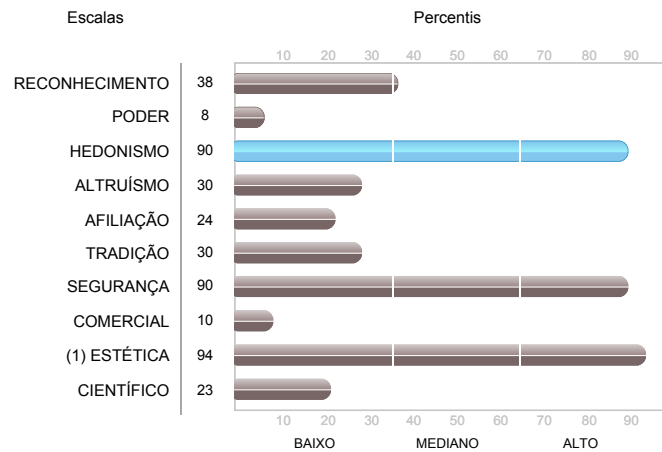
ALINHAMENTO AO AMBIENTE

Você pode preferir trabalhar numa organização que valorize mais o trabalho em equipe e cooperação em relação à produtividade e resultados. Ter credibilidade e ser respeitado parece mais importante para você do que ter oportunidades para subir em sua carreira.



HEDONISMO

Desejo de prazer, empolgação, variedade, e um estilo de vida em torno de boa comida, boas bebidas, momentos de diversão e entretenimento.



IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você obteve um RESULTADO ALTO nesta dimensão. Como líder, você gosta que as coisas sejam interessantes. Você gosta de brincar, divertir, entreter outros, e prefere trabalhar onde haja oportunidade para se divertir. Seu principal desafio é manter-se focado sobre seus objetivos de carreira e colocar os negócios antes do prazer. Você procura escolher uma equipe e membros para seu grupo que sejam divertidos e brincalhões, e você não gosta de trabalhar com pessoas que não saibam se divertir. Você tende a focar aqueles aspectos de seu trabalho que você julga interessantes ou que lhe dão oportunidade de trabalhar com pessoas divertidas. Embora você acredite que as pessoas devam trabalhar duro e se divertir bastante, os outros podem não compartilhar de suas crenças. Não obstante, sua atitude positiva e sua perspectiva flexível podem ser contagiantes e estimular o clima da organização.

IMPLICAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Você gosta de dar oportunidades para seu grupo se relaxar e se divertir, como uma forma de motivá-lo. Você tem um enfoque positivo e brincalhão às interações com as pessoas. Você espera gostar das pessoas e elas acharão você uma pessoa alegre e interessante. Provavelmente, você não é um disciplinador rigoroso porque acredita num ambiente de trabalho relaxado e tranquilo. Você tende a promover um ambiente espontâneo que mescla prazer e negócio. O ambiente que você promove:

- Encoraja a expressão, a espontaneidade e a boa vontade.
- Enfatiza entreter e ajudar os outros a se divertirem
- Tende a ser informal e relaxado



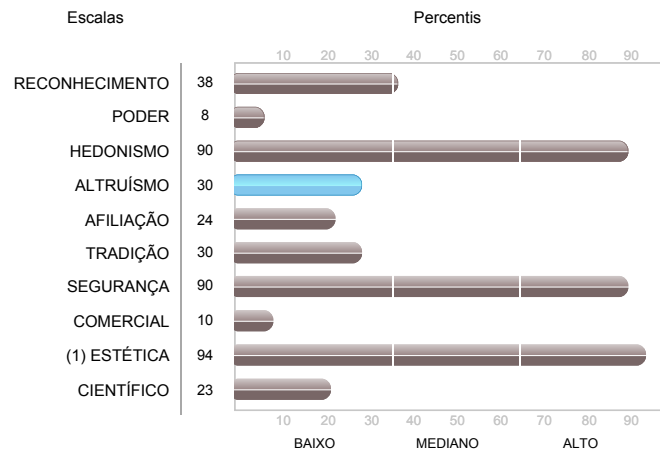
ALINHAMENTO AO AMBIENTE

Você se sentirá mais satisfeito trabalhando numa organização onde você possa estabelecer suas próprias prioridades, e onde as pessoas saibam como se divertir. Este ambiente enfatiza o equilíbrio entre trabalho e lazer. Você prefere trabalhar com pessoas entusiasmadas, brincalhonas, e que gostem de viajar e de se entreter.



ALTRUÍSMO

Desejo de servir os outros, melhorar a sociedade e ajudar os menos afortunados.



IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você obteve um RESULTADO BAIXO nesta dimensão. Como líder, você prefere focar mais nos problemas profissionais do que nos pessoais de seu staff ou do que nas dificuldades dos integrantes menos afortunados da sociedade. Você também prefere, provavelmente, deixar as novas soluções dos problemas sociais às autoridades competentes. Contudo, você comete um erro por parecer desinteressado pelos problemas de seu pessoal. Prestar atenção no moral de seu grupo pode aumentar a eficácia de seu time. Esteja alerta aos sinais de estresse de sua equipe e ajude-a quando a carga de trabalho estiver pesada. Pense sobre os desafios enfrentados pelos integrantes de sua equipe e nos problemas que afetam sua eficácia.

IMPLICAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Como gestor, você tende a ser direto e não especialmente interessado nas reivindicações ou no desenvolvimento de seu grupo. Você tende a priorizar os interesses da organização com maior frequência do que aqueles dos indivíduos que participam dela. Seus colaboradores apreciam sua objetividade e sua orientação a tarefa. O ambiente que você promove:

- Enfatiza assuntos sobre o negócio em relação àqueles sobre o moral
- Espera que os colaboradores minimizem seus problemas pessoais
- Presta mais atenção aos assuntos organizacionais do que às pessoas que trabalham lá

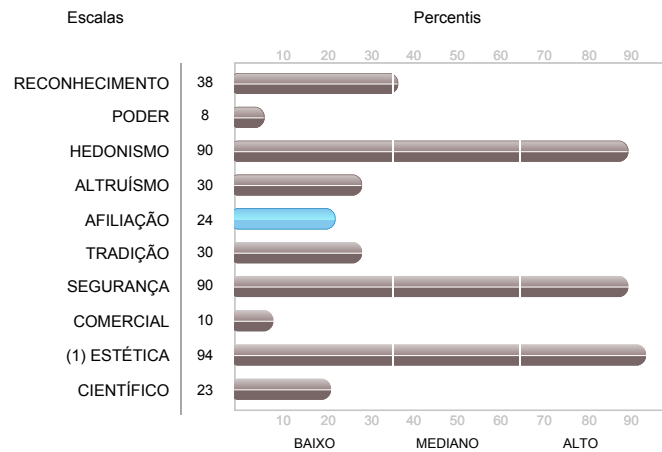
ALINHAMENTO AO AMBIENTE

Você não gosta de trabalhar numa organização cuja visão e valores enfatizem a participação em atividades e serviços à comunidade. Você pode não gostar de ser chamado a contribuir às instituições de caridade preferidas de sua organização, e prefere tomar suas próprias decisões.



AFILIAÇÃO

Necessidade de contato social freqüente e variado e um estilo de vida organizado em torno de reuniões e encontros sociais.



IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você obteve um RESULTADO BAIXO nesta dimensão. Como líder você não se importa em trabalhar sozinho e valoriza seu tempo privativo. Você prefere trabalhar com pessoas independentes e que não precisem de muito feedback. Pelo fato de você não ser particularmente motivado por oportunidades de interação social, e por preferir passar seu tempo sozinho ou com poucos amigos íntimos, você precisa fazer um esforço extra para ficar em contato com colegas e com seu pessoal. Você tende a formar relacionamentos com um grupo selecionado de pessoas, e outros colegas podem vê-lo como uma pessoa distante ou remota, o que pode afetar sua carreira. Além disso, suas reservas podem se traduzir em despreocupação em agradar a alta gerência. Quer você pareça extrovertido ou tímido, provavelmente, você promove um estilo de trabalho mais independente e pode não dá muito valor à socialização com seus colegas.

IMPLICAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Quando você interage com outros, você é educado mas prefere manter-se a distância. Geralmente, você não assume a liderança em grupos a menos que haja um tema pelo qual você seja apaixonado. Você tende a focar mais as tarefas e problemas operacionais do que os assuntos sociais. Por conseguinte, você prefere comunicar-se por e-mail, memos, ou através de poucos colaboradores do que através de comunicação cara a cara com seu staff. O ambiente que você promove:

- Respeita mais as contribuições individuais do que as atividades em grupo
- Valoriza mais a melhoria dos relacionamentos existentes do que o desenvolvimento de novos contatos
- Enfatiza mais a produtividade do que o processo grupal



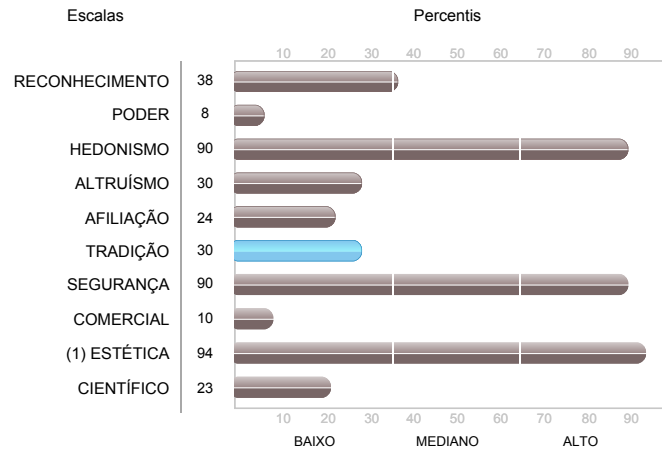
ALINHAMENTO AO AMBIENTE

Você não gosta de trabalhar numa organização que enfatiza o trabalho em equipe, reuniões, e interações sociais em detrimento das contribuições individuais.



TRADIÇÃO

Relacionado com a moralidade tradicional, altos padrões, valores familiares, comportamento social adequado, e um estilo de vida guiado por estes valores.



IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você obteve um RESULTADO BAIXO nesta dimensão. Você valoriza a diversidade, a experimentação, inovação, e é um tanto liberal em seus pontos de vista. Você prefere um ambiente de trabalho moderno, dinâmico e flexível e se sentirá desconfortável com a tradição e a rotina que fazem parte de muitos ambientes de trabalho de negócios estabelecidos. As pessoas com perfis parecidos com o seu tendem a gostar de uma variedade de pontos de vista e têm crenças não tradicionais. Quando se relaciona com os outros, você tende a ser informal, relaxado e coloca pouca ênfase nas convenções formais dos negócios.

IMPLICAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Como líder, você cria uma atmosfera informal, tolerante e que respeita a diversidade, onde as pessoas se sentem confortáveis para desafiar as convenções. Você pode não valorizar os métodos e técnicas tradicionais de administração, e provavelmente tem uma mente aberta sobre estilos de vida e de conduta de seu pessoal. Você tende a negligenciar aspectos ligados à história e às tradições organizacionais, preferindo criar uma nova visão à medida em que vai adiante. Esta ênfase pode provocar alguns problemas quando você comunica os valores da companhia para seu grupo. Além disso, fracassar em abordar a "tradição" pode ser um erro quando você estiver se relacionando com o pessoal sênior, diretores e acionistas. O ambiente que você promove:

- Enfatiza o comportamento progressista.
- Endossa valores liberais
- Estimula a tomada de decisão não convencional

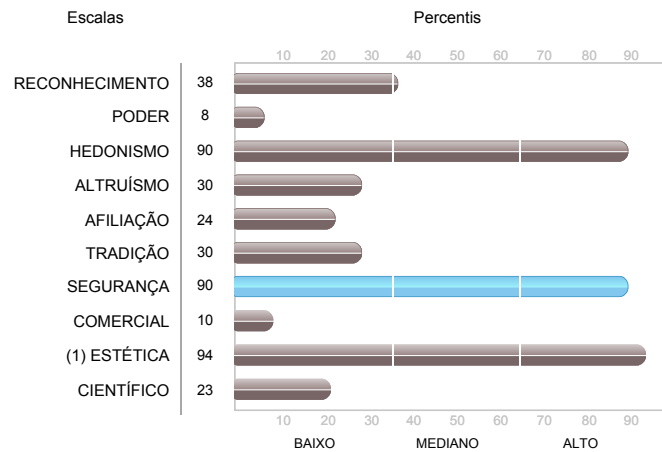
ALINHAMENTO AO AMBIENTE

Você não gosta de trabalhar numa organização comprometida com valores antiquados e de tomada de decisões conservadora. Você prefere uma organização progressista, dinâmica, diferente e orientada para o futuro.



SEGURANÇA

Necessidade de estrutura, ordem, e previsibilidade, e um estilo de vida organizado em torno do planejamento do futuro e da minimização do risco financeiro, de incertezas de emprego e críticas.



IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você obteve um RESULTADO ALTO nesta dimensão. Segurança parece ser algo importante para você. Você prefere um ambiente de trabalho estável e previsível que prometa boa segurança no emprego. Normalmente, você evita correr riscos desnecessários e trabalha bem com pessoas que são organizadas e planejam suas agendas com antecedência. Pode haver um conflito entre sua necessidade de segurança no emprego e seu desejo de progredir. Pessoas que tem fortes necessidades de segurança relutam em assumir riscos que poderiam ampliar seus ganhos e suas perspectivas de carreira.

IMPLICAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Como líder, você acredita em estrutura, estabilidade e segurança. Você vai dar valor a funcionários que fazem seu trabalho sem criar problemas. Por conseqüência, os outros podem pensar que você não encoraja a inovação. Seu estilo de liderança enfatiza a tomada de decisão conservadora e procedimentos formais. Isto pode ser encarado positivamente por superiores, mas seu grupo pode questionar sua capacidade de tomada de decisão. O ambiente que você promove:

- Enfatiza a obediência às regras
- Encoraja a segurança e o uso de procedimentos padrão
- Foca a segurança no emprego
- Minimiza riscos financeiros



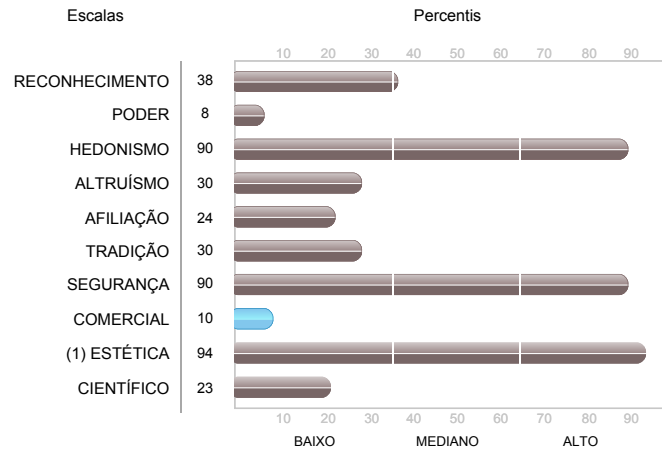
ALINHAMENTO AO AMBIENTE

Você se sentirá mais satisfeito trabalhando numa organização que enfatize a importância da tomada de decisão cuidadosa. Este ambiente inclui um comprometimento com os procedimentos e políticas bem estabelecidos. Você também gosta de trabalhar numa organização com uma história de estabilidade, de ambiente previsível e uma equipe gerencial veterana.



COMERCIAL

Interesse em ganhar dinheiro, obter lucros, encontrar oportunidades de negócio, e um estilo de vida organizado em torno de investimentos e planejamento financeiro.



IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Seu resultado nesta dimensão foi BAIXO. Você não é particularmente interessado em lucro ou sucesso material. O dinheiro, em particular, não é um grande motivador para você. Você prefere trabalhar nos bastidores, e não se importa em apoiar o trabalho dos outros. Você valoriza atividades outras do que ganhar dinheiro. Você pode cometer erros sobre orçamentos e gastos simplesmente por sua falta de atenção e interesse. Embora as pessoas gostem de seu estilo mais calmo, você pode não cobrar por resultados e não ser suficientemente duro sobre as questões de lucratividade. Certifique-se de que você entenda as metas financeiras de sua organização e esteja disposto a comunicá-las a sua equipe.

IMPLICAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Como líder, você é relativamente desinteressado nas questões financeiras. Você pode não perceber o valor motivacional de estabelecer metas orientadas ao lucro para seu pessoal e de oferecer-lhe recompensas monetárias. Ao invés disso, você promove uma atmosfera mais relaxada e liberal. Você acha que os colegas que se concentram no dinheiro e em alcançar o sucesso material são pessoas de visão estreita e materialistas. Você encoraja uma atmosfera aberta onde as pessoas possam compartilhar o crédito por realizações importantes. O ambiente que você promove:

- Reflete uma atitude despreocupada em relação aos assuntos financeiros
- Enfatiza mais a satisfação profissional do que o sucesso material
- Coloca menos foco sobre a lucratividade e mais foco sobre as pessoas e os projetos.

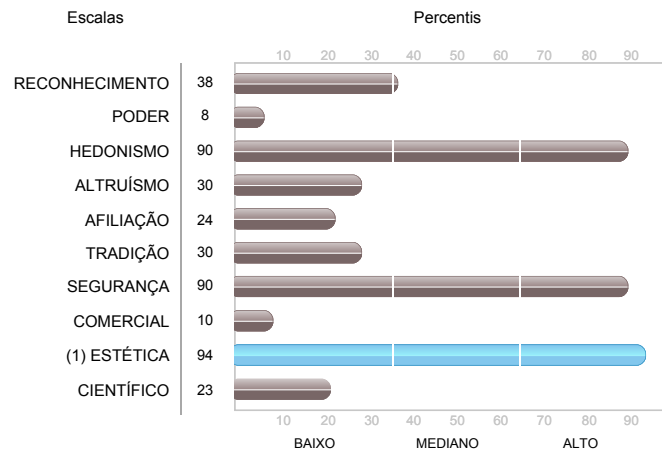
ALINHAMENTO AO AMBIENTE

Você não gosta de trabalhar em uma organização que valorize mais as recompensas e incentivos financeiros do que a dedicação e realizações das pessoas.



ESTÉTICA

Interesse em arte, literatura e música, um estilo de vida guiado por assuntos relacionados a estilo, cultura, bom gosto, e um desejo de entreter os outros.



IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você obteve um RESULTADO ALTO nesta dimensão. Você tem preferência por ambientes atraentes e originais, pelo criativo e inovador em relação ao que é prático e funcional. Você deve assumir a liderança em assuntos relacionados com design e qualidade, e seu desejo de resolver problemas de maneiras novas e diferentes, é uma vantagem. Todavia, sua imaginação e entusiasmo pelo novo, original e diferente podem dificultar que você preste atenção ao lado velho, testado, real -- em suma, o lado prático dos negócios.

IMPLICAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Como líder, você encoraja e admira inovações e cultura. Você se preocupa com a aparência e qualidade dos trabalhos e do ambiente de trabalho. Você aprecia ambientes artísticos e atraentes bem como estilo e um bom design. Mesmo você não sendo artista, suas considerações estéticas e culturais vão ter mais influência sobre suas prioridades, seus trabalhos e materiais promocionais. Você tende a cometer erros por se tornar excessivamente preso ao apelo estético em detrimento dos resultados propriamente ditos. O ambiente que você promove:

- Valoriza mais instalações atraentes do que a eficiência para o negócio.
- Recompensa a inovação
- Valoriza a criatividade sobre a praticidade
- Ressalta a aparência da imagem pública da companhia.

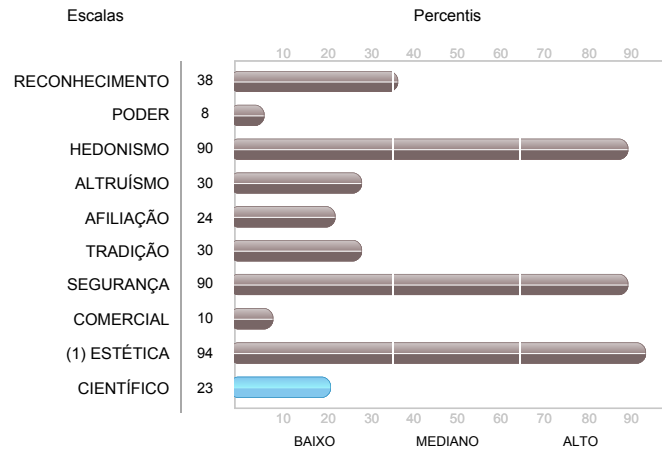
ALINHAMENTO AO AMBIENTE

Você se sentirá mais satisfeito em uma organização que valorize qualidade e inovação. Isto inclui altos padrões para os produtos, serviços e empregados. Você também vai gostar de trabalhar em uma organização que aprecie a criatividade, e das pessoas que pensem inovadoramente, e que possam contribuir para um ambiente estimulante, questionador, e focado em solução de problemas.



CIENTÍFICO

Interesse em novas idéias, tecnologias, e uma abordagem racional e baseada em dados para resolver problemas.



IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA

Você obteve um RESULTADO BAIXO nesta dimensão. Você é relativamente desinteressado por tecnologia, análise de dados, e pesquisa científica. Você prefere uma abordagem mais intuitiva do que analítica à solução de problemas. Quando você estiver implementando iniciativas, você provavelmente se sentirá mais confortável lidando com pessoas do que com novas tecnologias. Você poderá cometer erros caso se mostre impaciente com a análise detalhada. Conseqüentemente, você deveria considerar fazer uma parceria com alguém que goste de pesquisa e dados.

IMPLICAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Como líder, você cria um ambiente de trabalho com foco na solução intuitiva de problemas. Você pode não estar particularmente interessado em novas tecnologias dos negócios e é improvável que você utilize métodos baseados em dados para tomada de decisões. Embora você esteja disposto a tomar iniciativa em assuntos importantes, você pode não assumir um papel de liderança na aquisição de nova tecnologia ao local de trabalho. Quando você lida com as pessoas, você tende a focar suas reações intuitivas. O ambiente que você promove:

- Valoriza mais o julgamento do que dados para tomada de decisão
- Minimiza as soluções técnicas para problemas de negócios
- Encoraja mais a intuição e a experiência passada do que a pesquisa e as estimativas baseadas em dados
- Valoriza mais as pessoas do que tecnologia

ALINHAMENTO AO AMBIENTE

Você se sente mais confortável trabalhando numa organização que toma decisões rápidas baseadas na experiência nos negócios e não gasta tempo e recursos experimentando novas tecnologias.