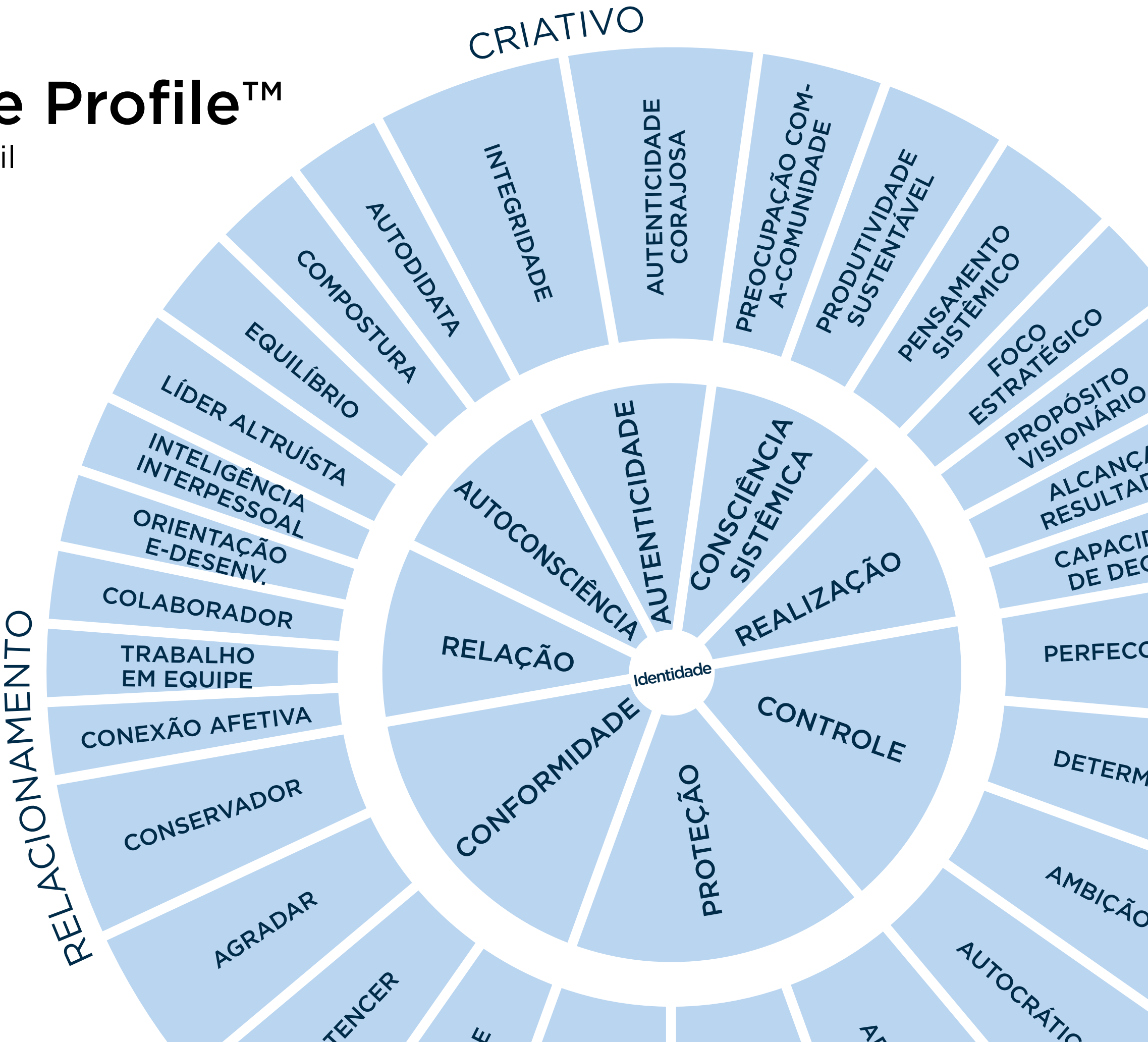


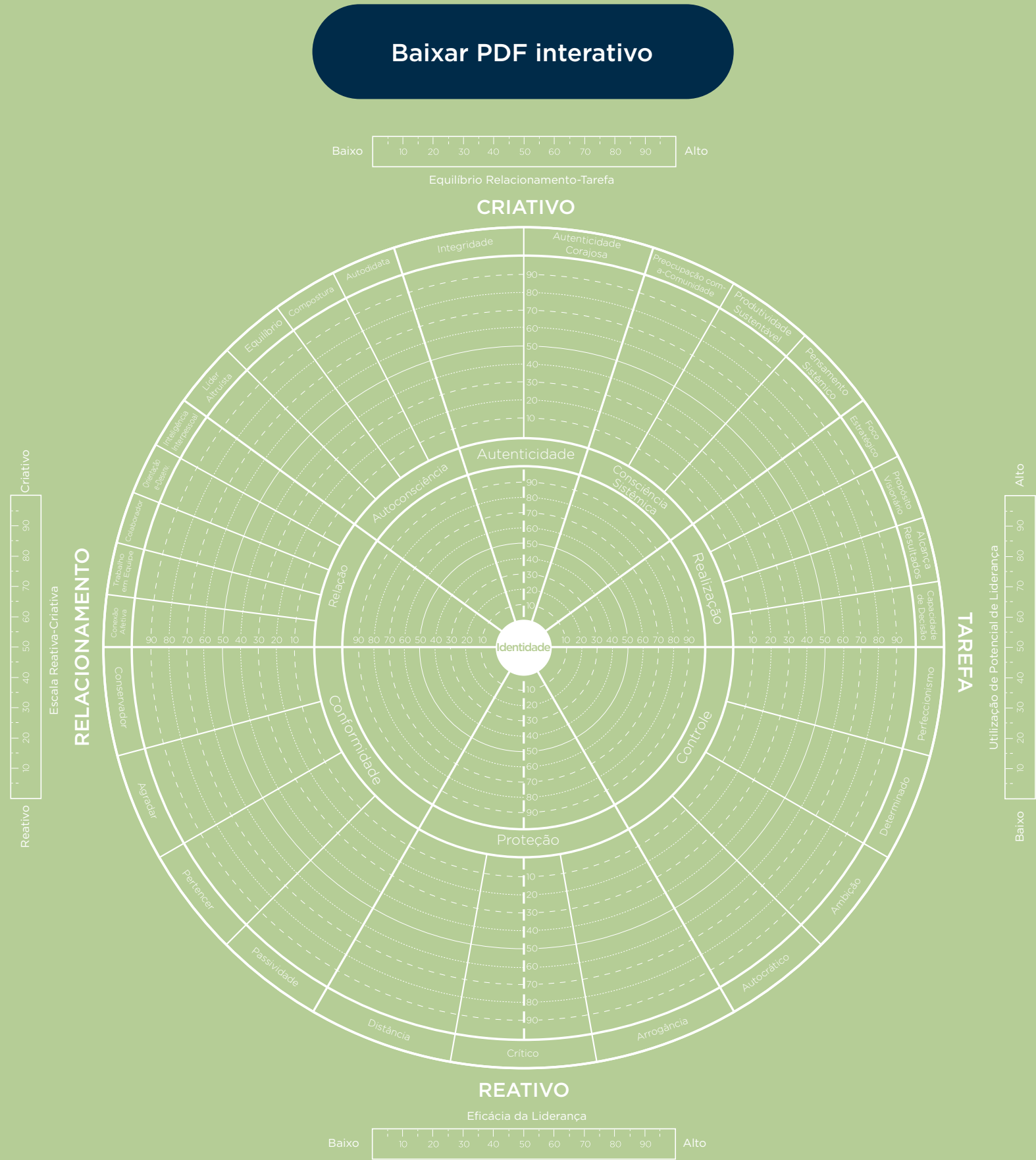
Leadership Circle Profile™

Manual de Interpretação de Perfil



Baixar PDF interativo

LEADERSHIP
CIRCLE®



Introdução ao Leadership Circle Profile

Parabéns! Você está participando no mais abrangente sistema de avaliação de liderança disponível.

O *Leadership Circle Profile* é único por duas razões. Em primeiro lugar, todos sabemos que uma grande liderança é uma mistura complexa de competência e estados internos do Ser. Esta é a primeira ferramenta de competências que mede tanto os aspectos internos como externos da liderança. Em segundo lugar, o seu relatório é muito mais do que uma lista de competências comportamentais. Está organizado em um sistema muito poderoso para compreender o comportamento e desenvolvimento humanos, bem como para compreender as interações entre as muitas dimensões do seu eu que estão sendo avaliadas.

Todos os seus resultados estão descritos num grande gráfico circular. Este modelo simboliza a totalidade — a sua totalidade. Partimos do princípio que você é uma pessoa maravilhosamente complexa e magnificamente integrada na sua totalidade. Este *Perfil* procura fazer justiça a isso mesmo.

Este Perfil encontra-se disposto em um círculo por mais uma razão: ele mostra rapidamente como todas as dimensões estão integradas umas nas outras. As interações entre dimensões são representadas pela sua localização no círculo. Estas interações serão referidas uma e outra vez ao longo do relatório.

Camadas de Análise

Este relatório tem duas camadas de análise:

- Competências de Liderança
- Pressupostos Internos

Cada camada tem uma grande quantidade de informação sobre a sua liderança e sobre a sua vida.

O *Leadership Circle Profile* mede dezoito Competências de Liderança. Estas competências foram alvo de uma longa pesquisa e demonstraram ser o conjunto de comportamentos e habilidades mais críticos para os líderes. Você vai receber *feedback* sobre como você se autoavalia nestas competências e os seus resultados serão comparados com as autoavaliações que outros gerentes fazem de si mesmos nas mesmas competências.

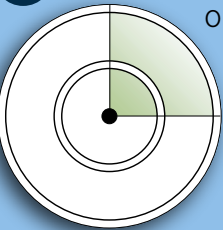
A segunda camada de análise mede os pressupostos internos. A forma como pensamos, em especial os nossos hábitos de pensamento, determina em grande medida o nosso comportamento. Os hábitos comportamentais, ambos os eficazes como os ineficazes, são controlados por hábitos de pensamento. Este *Perfil* mede onze Pressupostos Internos que limitam a eficácia. De acordo com a nossa experiência de trabalho com centenas de gerentes, as competências utilizadas a mais ou de menos podem normalmente ser associadas a pressupostos autolimitantes. Tal como com o *feedback* de competências, a sua autoavaliação será comparada com a forma de os outros gerentes avaliarem a sua própria forma de pensar.

Lembre-se, enquanto lê, que nenhum instrumento pode medir a verdade sobre você. Em parte parecerá exato. Em parte parecerá inexacto. A sua função é entrar em jogo e descobrir alguns conhecimentos fundamentais, que vão influenciar positivamente o seu desenvolvimento futuro. Para isso, pense no *Leadership Circle Profile* como a tela de um radar para descobrir as forças e fraquezas mais significativas que neste momento da sua vida requerem atenção.

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

Para entender o layout do Gráfico do Perfil, leia as etapas a seguir:

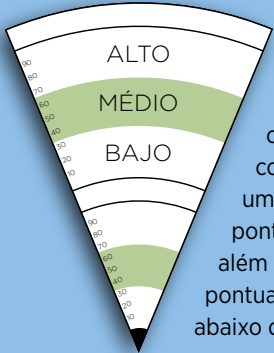
1 O CÍRCULO DENTRO DE UM CÍRCULO



O círculo externo mostra os resultados de cada uma das 29 dimensões medidas pelo LCP. A dimensão do círculo interno resume a dimensão do círculo externo em 8 pontuações sumarizadas das dimensões no círculo externo. Nas próximas páginas, apresentamos as definições das dimensões.

A localização das dimensões dentro do círculo ilustra o relacionamento entre as diversas dimensões. As dimensões adjacentes descrevem os padrões similares de comportamento que estão positivamente correlacionados. As dimensões que estão em lados opostos do círculo representam padrões de comportamento opostos que estão inversamente correlacionados.

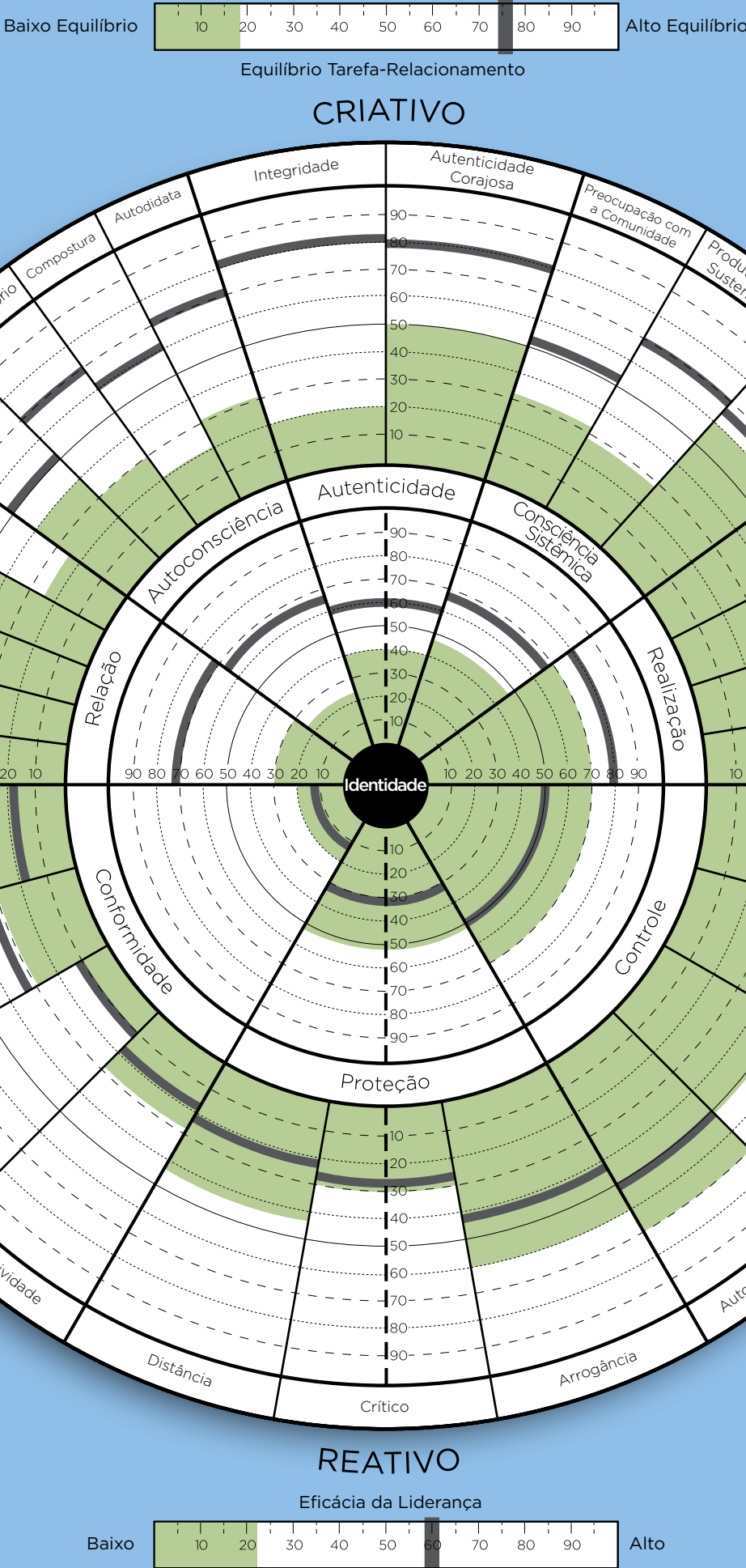
2 RESULTADOS EM PERCENTIS



Todos os resultados são apresentados como percentis comparados com uma norma global. As pontuações altas vão além do 67º percentil. As pontuações baixas ficam abaixo do 33º percentil.

3 CHAVE

Auto-avaliação
Avaliação das outras pessoas



4 DIMENSÕES SUMARIZADAS

Além de todas as dimensões exibidas nos círculos interno e externo, as escalas retangulares ao redor do círculo destinam-se a integrar tudo. Elas oferecem medidas fundamentais e úteis, bem como medidas dos principais padrões permeando os dados.

Escala Reativa-Criativa: reflete o nível de equilíbrio entre as dimensões Criativas e Reativas. Estes resultados em percentis dão ao(à) líder uma ideia de como ele ou ela pode ser comparado(a) a outros(as) líderes no que diz respeito à quantidade de energia que investem em comportamentos Reativos vs. comportamentos Criativos. Essa pontuação sugere o nível em que sua liderança, seus relacionamentos e os comportamentos guiados por metas emergem de uma orientação Criativa ou Reativa. Sugere, ainda, o nível em que seu autoconceito e motivação interior vêm de dentro ou são determinados por expectativas, regras ou condições externas.

Equilíbrio Relacionamento-Tarefa: mede o nível de equilíbrio demonstrado por um(a) líder entre as competências de Realização e de Relacionamento. É uma medida de desenvolvimento - acima, abaixo ou equilibrado - de cada uma das metades da equação (da metade relacionada às pessoas ou da metade relacionada às tarefas) que tendem a resultar em uma grande liderança.

Utilização do Potencial de Liderança: é uma medida preponderante que compara a pontuação geral das dimensões avaliadas acima das de outros(as) líderes que participaram desta pesquisa. Ela examina todas as pontuações altas e baixas para responder à pergunta, "No final das contas, como estou me saindo?"

Eficácia da Liderança: mede a eficácia geral do(a) líder. Trata-se de uma escala de resultados da pesquisa e que tem demonstrado ser intimamente relacionada aos resultados dos negócios. Ela dá ao líder uma medida geral de como tudo já mencionado se traduz em uma eficácia que é percebida.

Compreendendo o Gráfico do Seu Perfil



O *Leadership Circle Profile* é apresentado em um gráfico abrangente. O círculo interno tem oito dimensões. Cada uma destas dimensões é um resultado síntese das dimensões do círculo externo. Compreender o círculo é fundamental para integrar toda a informação contida na sua avaliação de liderança.

O que é que os números significam? Todas as escalas mostram um resultado em percentil: ou seja, como é que você se compara com um vasto grupo de outros gerentes que utilizaram este instrumento de verificação. Os resultados baixos encontram-se mais perto do centro e os resultados altos afastam-se do centro.

Como determino se um resultado é alto ou baixo? Os resultados acima de 66 % devem ser considerados altos, e os resultados abaixo de 33 % devem ser considerados baixos. Quaisquer resultados que se encontrem entre 33 % e 66 % sugerem que você deve fazer alguma reflexão sobre que aspectos de descrições altas são autoaplicáveis e que aspectos de descrições baixas se aplicam também.

O que medem estas dimensões? As definições das dimensões medidas pelo seu Perfil são descritas abaixo. Uma descrição mais extensa virá em seguida.

Definições de Dimensão

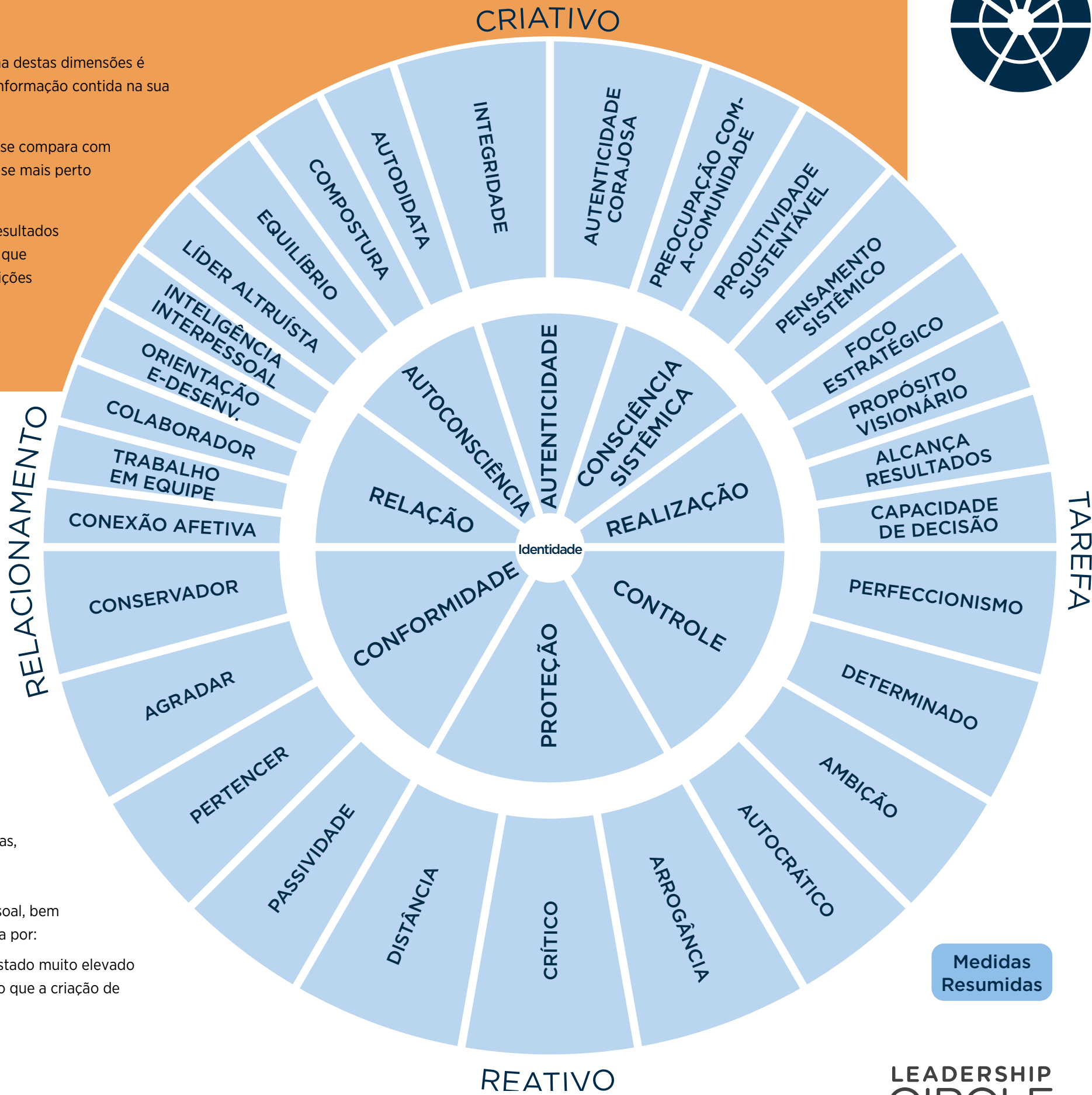
AS COMPETÊNCIAS CRIATIVAS DE LIDERANÇA medem comportamentos e pressupostos internos fundamentais que levam a uma elevada plenitude e a um alto desempenho de liderança.

A Dimensão da **Relação** mede a sua habilidade de se relacionar com os outros de uma forma que traz o melhor das pessoas, grupos e organizações. É composta por:

- *Conexão Afetiva* mede o seu interesse e habilidade de formar relacionamentos acolhedores e afetivos.
- *Trabalho em Equipe* mede a sua habilidade de promover o trabalho de equipe em alta *performance* entre os membros de equipe que lhe prestam contas, em toda a organização, e no âmbito de equipes das quais você faz parte.
- *Colaborador* mede o quanto você engaja os outros de modo a permitir que as partes envolvidas descubram uma base comum em situações de conflito, encontrem acordos benéficos para todos, desenvolvam sinergias e criem situações em que todos ganham.
- *Mentoring e Desenvolvimento* mede a sua habilidade para desenvolver os outros através de mentoria, manter relacionamentos de incentivo ao crescimento, e ajudar as pessoas a crescerem e desenvolverem-se pessoal e profissionalmente.
- *Inteligência Interpessoal* mede a eficácia interpessoal com que você ouve, se engaja em conflitos e controvérsias, lida com as emoções dos outros e gerencia as suas próprias emoções.

A Dimensão da **Autoconsciência** mede a sua orientação no sentido do contínuo desenvolvimento profissional e pessoal, bem como o grau em que a autoconsciência interior se expressa através de liderança de elevada integridade. É composta por:

- *Líder Altruísta* mede o grau em que você se dedica ao serviço em detrimento do interesse próprio. Mede um estado muito elevado de consciência pessoal, no qual a necessidade de crédito e a ambição pessoal são muito menos importantes do que a criação de resultados — em relacionamentos colaborativos — que servem a um bem comum.



- *Equilíbrio* mede a sua habilidade de, no meio das tensões conflitivas da vida moderna, manter um bom equilíbrio entre negócios e família, atividade e reflexão, trabalho e lazer.
- *Compostura* mede a sua habilidade, de no meio de situações de conflito e de grande tensão, de permanecer tranquilo/a e centrado/a, e de manter uma perspectiva calma e focada.
- *Aprendizagem Pessoal* mede o grau em que demonstra um interesse forte e ativo pela aprendizagem, pelo crescimento pessoal e profissional.

A Dimensão da **Autenticidade** mede a sua habilidade de se relacionar com os outros de uma forma autêntica, corajosa e com elevada integridade. É composta por:

- *Integridade* mede o quanto você se adere ao conjunto de valores e princípios que abraça; ou seja, o quanto se pode confiar que vai “fazer o que diz”.
- *Autenticidade* Corajosa mede a sua disposição para manter posições difíceis, trazer à tona assuntos tabu (questões de risco que o grupo evita discutir), e lidar abertamente com problemas difíceis de relacionamentos.

A Dimensão da **Consciência Sistêmica** mede o grau em que a sua consciência está focada na melhoria de todo o sistema e no bem-estar da comunidade (o relacionamento simbiótico entre o bem-estar de longo prazo da comunidade e os interesses da organização). É composta por:

- *Preocupação com a Comunidade* mede a orientação para o serviço a partir da qual lidera. Mede o quanto você relaciona o seu legado ao serviço da comunidade e do bem-estar global.
- *Produtividade Sustentável* mede a sua habilidade de alcançar resultados de formas a manter ou melhorar a eficácia global de longo prazo da organização.
- *Pensamento Sistêmico* mede o grau em que você pensa e age desde uma perspectiva de sistema como um todo, bem como o quanto toma decisões à luz da saúde de longo prazo do sistema como um todo.

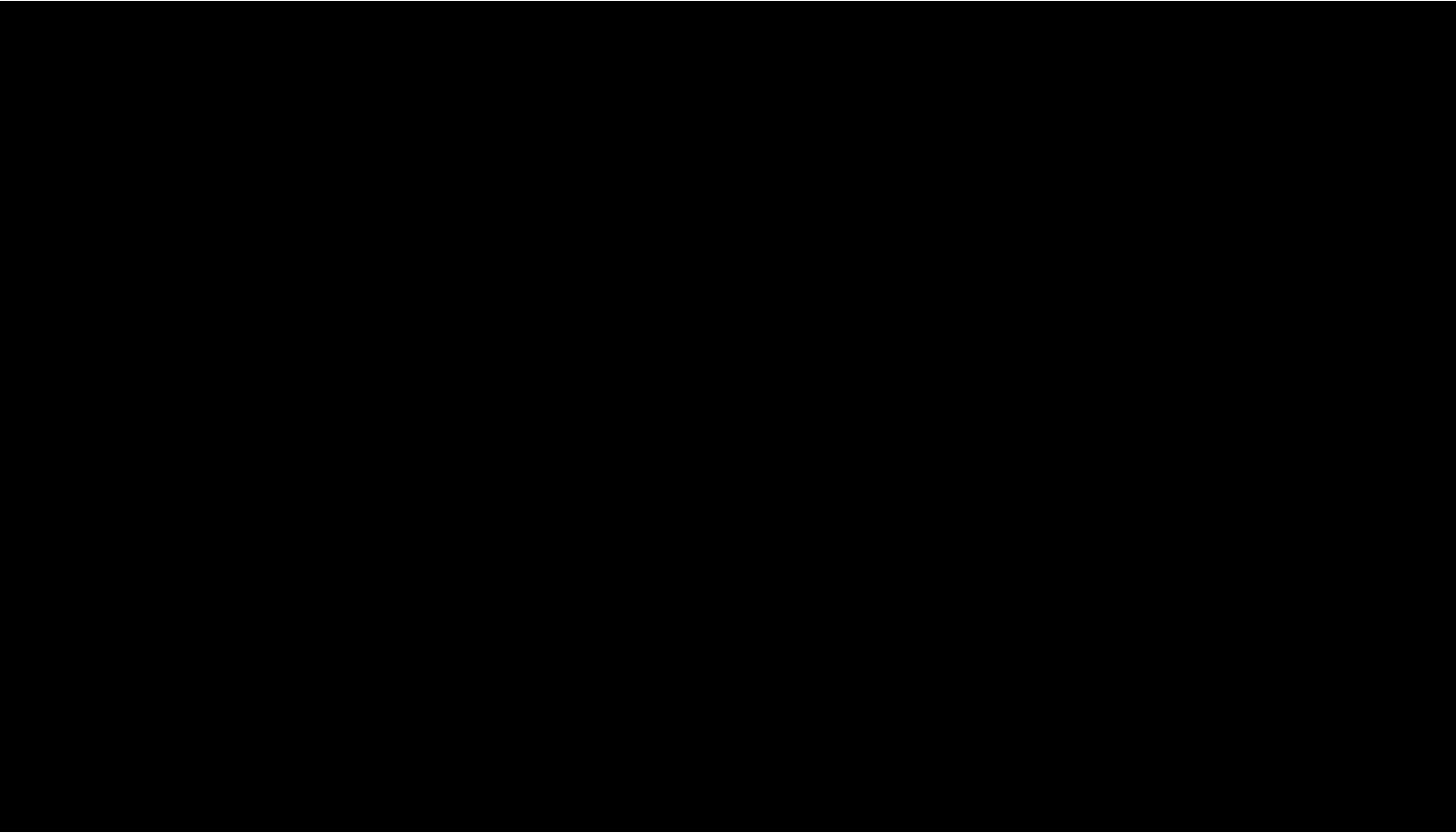
A Dimensão da **Realização** mede o quanto você contribui com uma liderança visionária, autêntica e de elevado sucesso. É composta por:

- *Foco Estratégico* mede o quanto você pensa estrategicamente.
- *Propósito Visionário* mede o quanto você se comunica claramente e serve de modelo para o compromisso com a visão e o propósito pessoal.
- *Alcança Resultados* mede o grau em que você é orientado por metas e possui um histórico de Realização de metas e alto desempenho.
- *Capacidade de Decisão* mede a sua habilidade de tomar decisões no tempo certo, e em que medida se sente confortável a prosseguir no meio da incerteza.

OS ESTILOS REATIVOS DE LIDERANÇA refletem crenças internas que limitam a eficácia, a expressão autêntica e a liderança fortalecedora.

A Dimensão do **Controle** mede o quanto você estabelece um senso de valor pessoal através do cumprimento de tarefas e de realização pessoal. É composta por:

- *Perfeccionismo* é uma medida da sua necessidade de atingir resultados sem falhas e ter um desempenho de padrões extremamente elevados de modo a se sentir seguro e valorizado como pessoa.
- *Determinação* é uma medida de até que ponto se encontra sobrecarregado de trabalho.
- *Ambição* é uma medida de até que ponto precisa de se destacar, subir na organização e ser melhor do que os outros.
- *Autocrático* mede a sua tendência para ser assertivo/a, agressivo/a e controlador/a.



A Dimensão da **Proteção** mede a crença de que você pode se proteger e estabelecer um senso de valor através do afastamento, permanecendo distante, oculto, reservado, cínico, superior e/ou racional. É composta por:

- *Arrogância* mede a sua tendência para projetar um ego grande - comportamento que é experienciado como superior, egoísta e autocentrado.
- *Crítico* é a medida da sua tendência para ter uma atitude crítica, questionadora e um tanto cínica.
- *Distância* é uma medida da sua tendência para estabelecer um senso de valor e segurança pessoais através do afastamento, sendo superior e permanecendo reservado/a, emocionalmente distante e acima de todos.

A Dimensão da **Conformidade** mede o grau em que obtém um senso de segurança e autoestima ao corresponder às expectativas dos outros em vez de agir de acordo com suas intenções e com o que quer. É composta por:

- *Conservador* mede o quanto se pensa e age de forma conservadora, seguindo os procedimentos, e vive de acordo com as regras prescritas da organização a que está associado.
- *Agradar* é uma medida da sua necessidade de procurar o apoio e a aprovação dos outros de modo a se sentir seguro e valorizado como pessoa.
- *Pertencer* mede a sua necessidade de estar em conformidade, seguir as regras e cumprir as expectativas de quem detém a autoridade.
- *Passividade* mede o grau em que cede o seu poder aos outros e a circunstâncias fora do seu controle.

RESUMO DE MEDIDAS

As seguintes dimensões pretendem estabelecer a ligação entre todas as partes. Sintetizam em algumas medições úteis tudo o que foi dito acima.

- **Escala Reativa-Criativa** reflete o grau de equilíbrio entre as dimensões criativas e as dimensões reativas. Este resultado percentual dá-lhe uma noção de como se compara com outros gerentes no que diz respeito à quantidade de energia que é gasta em comportamento reativo versus criativo. Sugere qual o grau em que a sua liderança, relacionamentos e comportamentos orientados às metas resultam de uma orientação criativa ou reativa. Também sugere o grau em que o seu autoconceito e motivação interior vêm de dentro ou são determinados por expectativas, regras ou condições externas. Um bom equilíbrio traduz-se em resultados de percentis altos.
- **Equilíbrio Relacionamento-Tarefa** mede o grau de equilíbrio que você mostra entre as competências de concretização e as competências de relacionamento. É uma medida do desenvolvimento excessivo, subdesenvolvimento ou desenvolvimento equilibrado de cada metade da equação (a metade das pessoas ou a metade da tarefa) que é inerente à ótima liderança. Um bom equilíbrio traduz-se em resultados de percentis altos.
- **Utilização do Potencial de Liderança** é uma medida de conclusão. Leva em consideração todas as dimensões medidas acima e compara o resultado global com os resultados de outros gerentes que realizaram esta avaliação. Organiza todos os resultados altos e baixos do seu Círculo para avaliar quanto do seu potencial de liderança você está colocando em prática.
- **Eficácia da Liderança** mede a percepção do seu nível de eficácia global enquanto líder. É uma medida resumida e é uma forma de responder à questão: “No final das contas, como estou indo?”

Interações no âmbito do seu perfil

O círculo está disposto de forma a ajudá-lo/a a compreender os inter-relacionamentos entre todas as dimensões. (Estas interações são aqui brevemente descritas e serão desenvolvidas nas descrições de dimensões mais extensas que se seguem.)

As dimensões que se opõem umas às outras no perfil tendem a ser padrões de comportamento e pressupostos internos opostos. Por exemplo, a **Conformidade** opõe-se à **Realização**. A **Conformidade** tende a reduzir a criatividade e a autenticidade porque a pessoa está muito preocupada com que os outros gostem dela. Como consequência, determinação, coragem e muitas outras qualidades que se traduzem na **Realização** encontram-se diminuídas. Em outras palavras, resultados de elevada **Conformidade** tendem a produzir resultados de baixa **Realização**.

Esta mesma oposição encontra-se ao longo de todo o perfil. Resultados elevados de **Controle** tendem a produzir resultados da Dimensão da **Relação** mais baixos. Resultados elevados de **Proteção** correlacionam-se com resultados baixos de **Autoconsciência**, **Autenticidade** e **Consciência Sistêmica**.

À medida que se estuda os padrões altos e baixos, pode-se imediatamente ver como várias dimensões interagem.

Além disso, o círculo é uma grade de quatro quadrantes.

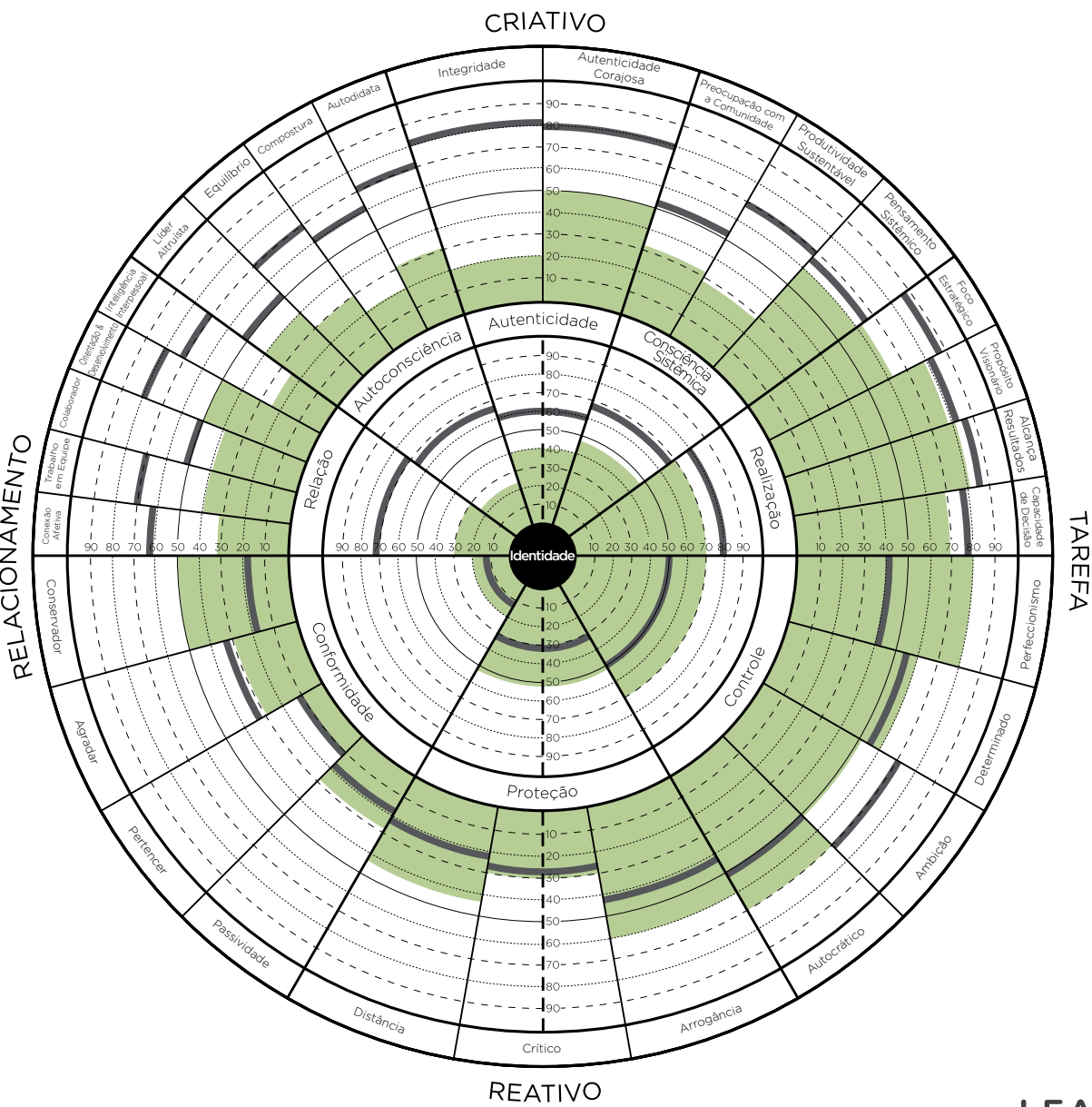
A metade superior do círculo mapeia competências **Criativas** que contribuem para a sua eficácia. A metade inferior do círculo mapeia suposições **Reativas** autolimitantes. Resultados mais fortes na metade inferior do círculo relacionam-se com resultados mais fracos na metade superior. Isto porque as suposições reativas autolimitantes tendem a reduzir todas as competências criativas.

A metade direita do círculo está relacionada com as Tarefas (realiza o trabalho de forma criativa e eficaz). A metade esquerda do círculo está relacionada com a natureza de seus Relacionamentos com as pessoas e grupos. A meta aqui é um bom equilíbrio de modo a conseguir alcançar bons resultados e simultaneamente contribuir para o desenvolvimento das pessoas.

A interação entre as metades superior e inferior do círculo traduz-se no resultado da **Escala Reativa-Criativa**. A interação entre as metades direita e esquerda do círculo traduz-se no resultado do **Equilíbrio Relacionamento-Tarefa**. O que estes resultados significam está definido abaixo:

- **Escala Reativa-Criativa** reflete o grau de equilíbrio entre as dimensões criativas e as dimensões reativas.
- **Equilíbrio Relacionamento-Tarefa** mede o grau de equilíbrio que mostra entre as competências de relacionamento e as competências de Realização.
- **Utilização do Potencial de Liderança** é uma medida de conclusão dos resultados globais.
- **Eficácia da Liderança** mede a percepção do seu nível de eficácia global enquanto líder

As seguintes páginas fornecem uma descrição mais aprofundada de todas as dimensões delineadas acima.





A Dimensão da Relação

A Dimensão da **Relação** mede a sua habilidade de se relacionar com os outros de uma forma a trazer o melhor das pessoas, grupos e organizações. Abaixo encontra-se uma breve síntese do que os resultados da sua Dimensão da **Relação** indicam.

Se você tiver um resultado alto

Você possui uma tendência natural para ajudar os outros a alcançarem seu potencial através do desenvolvimento individual e de equipe. Ao proporcionar um bom ambiente, inspira os outros a esforçarem-se e melhorarem. Aceita os outros por aquilo que são e tem por eles uma consideração positiva e incondicional. Constrói e mantém relacionamentos próximos. Valoriza a intimidade, a abertura, a afetividade e o apoio. Possui fortes competências interpessoais e de comunicação. Estabelece relacionamentos de benefício mútuo, colaboração e cooperação. É um excelente membro e um/a excelente *coach* de equipe.

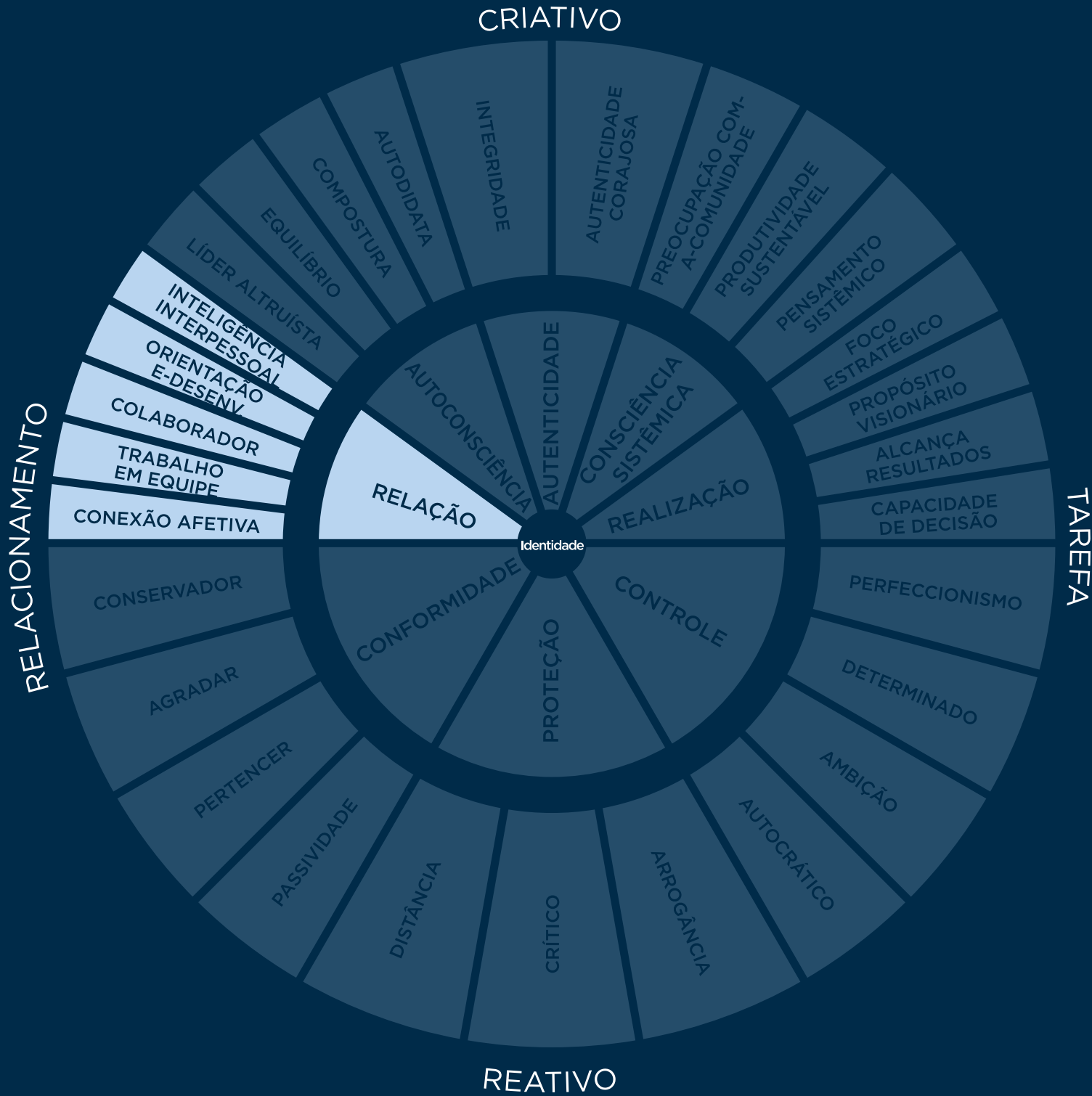
As pessoas florescem sob a sua liderança. Enquanto líder, você é um desenvolvedor natural de pessoas e equipes. A Dimensão da **Relação** não é uma forma de gestão branda, ao contrário da **Conformidade**. Você é perfeitamente capaz de confrontar e desafiar os outros. Você é capaz de o fazer de uma forma que torna a questão, e não a pessoa, o foco do desafio. Portanto, ainda que as pessoas obtenham um *feedback* duro, sentem-se apoiadas enquanto pessoas.

Você tem tendência para desenvolver os relacionamentos e para amar e apoiar, não como uma estratégia para que os outros gostem de você (o que é indicado por um resultado elevado na **Conformidade**), mas porque interessar-se e apoiar os outros é uma expressão criativa de quem você é. Também lhe traz alegria e satisfação fazer parte do desenvolvimento de uma pessoa ou equipe. Se conseguir incentivar o crescimento e eficácia dos outros, acredita que se produzirão melhores resultados, relacionamentos e satisfação.

Pressupostos Internos

Os Pressupostos Internos são as crenças que você utiliza para organizar a sua identidade. São regras internas ou crenças que definem como você vê a si mesmo/a e o seu relacionamento com o mundo. Os Pressupostos Internos, muitas vezes associados com a Dimensão da **Relação** , incluem:

- Tenho valor, quer as pessoas me aprovem, quer não
- As pessoas são confiáveis e capazes
- Apoio os outros incondicionalmente tal como são
- Faço surgir o melhor das pessoas
- Interesse-me pelas pessoas para bem delas, não como forma de obter algo delas
- As pessoas têm um potencial ilimitado
- Ajudar as pessoas a evoluir é bom para o negócio





Comportamentos

Os comportamentos são a expressão exterior dos seus Pressupostos Internos. Os comportamentos gerais, muitas vezes associados com a Dimensão da **Relação**, incluem:

- Promover níveis elevados de motivação para o trabalho em equipe
- Incentivar o diálogo aberto dentro da equipe
- Abordar diretamente questões que são um obstáculo ao desempenho da equipe
- Construir um bom ambiente comunicativo e um elevado grau de confiança
- Respeitar as opiniões dos outros, mesmo quando discorda delas
- Ser um exemplo a seguir de comunicação aberta
- Ajudar as pessoas a aprenderem, melhorarem e mudarem
- Ser um/a coach e mentor/a eficaz
- Responsabilizar os outros de modo a definir e atingir metas
- Falar abertamente na presença de “autoridades”
- Ouvir e aprender com os subordinados

Se você obtiver um resultado médio

Se os seus resultados para A Dimensão da **Relação** estão na zona média, você tende a expressar alguns dos comportamentos e a ter alguns dos Pressupostos Internos descritos acima. Você pode também ser limitado/a por algumas das dimensões **Reativas** e, desse modo, ter algumas das tendências descritas na seção abaixo: “Se tiver um resultado baixo”. Você deverá ler e refletir sobre o significado tanto dos resultados baixos como dos altos, para descobrir que aspectos de cada um deles o/a descreve.

Se tiver um resultado baixo

Ter um resultado baixo na Dimensão da **Relação** pode ter sérias implicações para a sua liderança. Os líderes com mais sucesso têm resultados altos neste campo. Leia sobre qualquer pontuação **Reativa** alta para explorar como os seus pressupostos internos podem estar bloqueando a sua habilidade **Relação**.

Ter um resultado baixo sugere que você está tendo um desempenho abaixo do seu potencial. Os comportamentos associados com os resultados baixos na Dimensão da **Relação** incluem:

- Evitar compartilhar os sentimentos positivos que tem pelos outros
- Manter à distância as pessoas com quem se relaciona
- Fazer mais críticas do que elogios
- Controlar as conversas ou interromper os outros
- Ficar irritado ou na defensiva quando as pessoas discordam de você
- Culpar os outros pelos seus problemas — esperando que eles façam a maior parte das mudanças
- Retirar-se dos conflitos
- Tomar muitas decisões sozinho ou dar demasiadas orientações
- Delegar muito pouco
- Evitar discussões de desempenho difíceis

Resultados Relacionados

Os resultados baixos nesta dimensão podem estar relacionados com resultados baixos em toda a esfera

Criativa. Resultados baixos na Dimensão da **Relação** reduzem o grau de sucesso e têm origem numa baixa autoconsciência. Consequentemente, os resultados baixos nesta dimensão podem refletir-se em resultados baixos em qualquer competência **Criativa**. Além disso, os resultados baixos nesta escala correlacionam-se com resultados altos na esfera **Reativa**. Os resultados reativos altos tendem a bloquear a sua habilidade para relacionamentos honestos de confiança, apoio incondicional e empoderamento individual e de equipes. Estas limitações têm origem em uma insegurança interior, tal como não se sentir valorizado ou amado, sentir-se rejeitado/a, sentir-se desnecessário/a, sentir-se só e desprotegido/a.

Conexão Afetiva

A dimensão da Conexão Afetiva mede o seu interesse e habilidade de criar relacionamentos acolhedores e afetivos.

Se você tiver um resultado alto

Estude-se qualquer grupo de pessoas de elevado sucesso, e verificar-se-á que as pessoas se interessam genuinamente umas pelas outras. Quando as pessoas não gostam umas das outras ou mantêm relacionamentos estritamente impessoais, simplesmente não trabalham tão bem juntas como as pessoas que são profissionais e profundamente pessoais.

Um resultado alto na *Conexão Afetiva* significa que você se interessa genuinamente pelos outros. As pessoas sentem-se apoiadas na sua presença porque você está aberto para relacionamentos de elevada qualidade, confiança e afeto. Tende a aceitar os outros por aquilo que são e comunica-lhes uma consideração positiva e incondicional. Você está disposto, de forma vulnerável, a compartilhar forças e fraquezas, medos e esperanças. Os outros tendem a confiar a você estes mesmos aspectos humanos que os caracterizam.

Um resultado alto na *Conexão Afetiva* sugere que:

- Você se interessa genuinamente pelos outros e cria relacionamentos acolhedores e afetuosos
- Mostra empatia pelas preocupações e esforços dos outros
- Se preocupa com o que os outros sentem
- Fica feliz pelos outros quando têm sucesso
- Fala com os outros de problemas de fora do trabalho
- É compassivo/a
- Admite erros e fraquezas pessoais
- É aberto/a em relação aos seus sentimentos
- Estabelece relacionamentos acolhedores e genuínos
- Conecta-se profundamente com os outros
- Procura genuinamente conhecer as pessoas
- Confronta os outros de maneira encorajadora



Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo na *Conexão Afetiva* normalmente não significa que não se interessa pelas pessoas. Muito poucas pessoas são genuinamente insensíveis. Resultados baixos nesta dimensão normalmente significam que você mantém uma distância segura das pessoas. Você mantém a sua guarda alta para se proteger. Desta forma, você permanece protegido/a.

A variedade de comportamentos que advêm de resultados baixos na *Conexão Afetiva* oscila entre manter relacionamentos estritamente técnicos / profissionais e ser frio/a e insensível. Mesmo que esta estratégia relacional possa dar-lhe proteção, o custo é elevado. Primeiramente, resulta numa redução do desempenho da organização. As pessoas simplesmente esforçam-se mais e são mais eficazes no trabalho quando os seus relacionamentos são genuinamente afetuosos. Em segundo lugar, os estudos sugerem que os relacionamentos afetuosos reduzem o estresse e promovem a saúde e o bem-estar. Assim, é do seu interesse refletir sobre qual o impedimento para ter relacionamentos mais profundos e afetuosos. Você:

- Imprime às conversas um tom educado, técnico ou intelectual?
- Evita mostrar como se sente?
- Compartilha os sentimentos positivos que tem pelos outros?
- Deixa que as pessoas saibam que você aprecia o bom trabalho delas?
- Tem conversas pessoais, não relacionadas com o trabalho?
- Evita dar confiança às pessoas?
- Faz mais críticas do que elogios?
- Confia nos outros?
- Mostra às pessoas o seu verdadeiro eu ou é impessoal?

Resultados baixos na *Conexão Afetiva* normalmente significam que você se protege da vulnerabilidade que resulta da aproximação com as pessoas. É uma forma de estabelecer ou proteger o seu senso de autoestima e/ou segurança. Verifique se você tem resultados altos nas dimensões **Reativa** deste *assessment*, os quais possam estar na raiz desta questão.

Trabalho em Equipe

Trabalho em Equipe mede a sua habilidade de promover o trabalho de equipe de alta *performance* entre membros de equipe que prestam contas a você, em toda a organização, e no âmbito de equipes das quais você faz parte.

Se você tiver um resultado alto

Você lidera e participa em grupos de uma forma que promove níveis elevados de trabalho de equipe, cooperação, espírito e sinergias. Esta habilidade abarca esforços coletivos interdisciplinares.

É provável que os seus subordinados diretos considerem que a qualidade do seu trabalho de equipe seja um aspecto muito positivo do seu trabalho e que contribui em grande medida para o sucesso do grupo. A sua liderança abre caminho para tal e dá o exemplo a ser seguido pelos outros. Resultados altos nesta dimensão sugerem que você faz uso de algumas das seguintes habilidades:

- Cria um ambiente positivo que encoraja as pessoas a darem o seu melhor
- Promove níveis elevados de motivação para o trabalho em equipe

- Estimula as contribuições dos outros
- Promove o diálogo aberto e honesto entre a equipe
- Vê o sucesso como um resultado global da equipe - e não dos membros mais “estrelas”
- Compreende e está a par das dinâmicas de grupo
- Lida eficazmente com todas as etnias, idades, e gêneros
- Aborda diretamente questões que são um obstáculo ao desempenho da equipe
- Compartilha a liderança com outros membros da equipe
- Trabalha para encontrar uma base comum e encontrar situações em que todos ganham
- É um elemento cooperativo da equipe, mas não alguém que diz “sim” a tudo
- Encoraja a colaboração nos departamentos / equipes e também entre eles

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Trabalho em Equipe* sugere algumas possibilidades. Pode significar que você não gerencia uma equipe ou dela não participa. Pode significar que lhe falta a formação necessária para gerenciar equipes de forma eficaz. Também pode significar que lidera de uma forma que cria obstáculos ao trabalho de equipe.

A habilidade de estimular o trabalho de equipe é uma competência altamente especializada. Muitos gestores são promovidos frequentemente porque contribuem individualmente de forma bem-sucedida. Muitos empreendedores têm sucesso por causa da sua criatividade e talento individuais. Com o crescimento, sucesso e promoção, advém uma complexidade crescente e, assim, a necessidade de utilizar criativamente a inteligência coletiva de outros. Se continuar a liderar por meio do conjunto de comportamentos que conduzem ao seu sucesso individual, é provável que o seu estilo de liderança esteja obstruindo a habilidade que o grupo tem para ser bem-sucedido. Um resultado baixo aqui sugere fortemente esta possibilidade.

Pode haver muitas razões pelas quais uma pessoa inibe o trabalho em equipe. É possível limitar a eficácia da equipe ao controlar em demasia ou insuficientemente. Leia as listas abaixo. Você pode estar fazendo alguma das coisas que se seguem.

Está controlando excessivamente, ao:

- Tomar muitas decisões com pouco envolvimento dos elementos da equipe;
- Prover muito direcionamento — não proporcionando que o grupo defina a sua direção;
- Não delegar, ou delegar, mas continuando a dizer à pessoa o que fazer ou como o fazer;
- Escolher favoritos;
- Impedir a comunicação através de táticas agressivas;
- Lidar indiretamente com a equipe ou questões interpessoais, reduzindo a confiança e a abertura;
- Não definir de forma clara as metas, papéis, deveres e responsabilidades;

Não está controlando o suficiente, ao:

- Ter falta de decisão;
- Não dar orientação suficiente, deixando o grupo à deriva;
- Delegar com insuficiente estrutura, apoio e linhas orientadoras para a pessoa ser eficaz;
- Evitar ou suavizar conflitos interpessoais / na equipe;
- Esforçar-se demais por agradar a todos;



Colaborador

Colaboração mede o quanto você engaja os outros de forma a permitir que as partes envolvidas descubram uma base comum em situações de conflito, encontrem acordos benéficos para todos, desenvolvam sinergias e criem soluções em que todos ganham.

Se você tiver um resultado alto

Um resultado alto em *Colaborador* sugere que você lidera através de alinhamento. Trabalha para estabelecer uma base comum para o acordo e visão compartilhada. Ainda que trabalhe em ambientes competitivos, não age de forma competitiva. Em vez disso, constrói equipes com naturalidade e cria relacionamentos ganha-ganha. Equilibra o interesse pessoal com o interesse coletivo. Ouve consistentemente outras perspectivas e as valoriza, mesmo que discorde. Como resultado, encoraja uma saudável troca de ideias. Você procura a sinergia entre ideias conflitantes e as sintetiza em soluções inovadoras, que servem para necessidades de todas as partes envolvidas.

Colaboração é uma habilidade crítica. Está altamente correlacionada com o sucesso em liderança. Líderes de sucesso têm a habilidade única de assumir posições fortes e, ainda assim, permanecer abertos para diferentes perspectivas. Esta abertura não é apenas para que os outros se sintam melhor com a interação. Esta abertura surge da convicção de que “duas (ou mais) cabeças pensam melhor do que uma”. Você ouve para compreender e ser influenciado/a — ter a sua opinião alterada. Isto permite que você crie soluções em que todos ganham e negocie com vista ao melhor interesse de todas as partes envolvidas. Permite-lhe criar um alinhamento entre os principais envolvidos em direção a uma visão comum e iniciativas estratégicas.

Resultados altos em *Colaborador* sugerem que você possui algumas das seguintes habilidades. Você:

- Trabalha para encontrar uma base comum e encontrar soluções ganha-ganha
- É um membro de equipe cooperativo, mas não alguém que diz “sim” a tudo
- Encoraja a colaboração nos departamentos / equipes e também entre eles
- Negocia tendo em conta o melhor interesse de ambas as partes
- Cria relações e acordos ganha-ganha
- Dispõe-se a estar ao comando, mas não tem necessidade de o fazer
- Ouve com atenção diferentes pontos de vista
- Está aberto para ser influenciado/a, mesmo quando tem uma opinião claramente formada
- Vê oportunidades para sinergias quando os outros podem não ver

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Colaborador* significa que você não envolve os outros de forma a obter os resultados descritos acima. Em vez disso, tende a envolvê-los de uma forma que implica ganho e perda, em que a sua opinião é suprema. As opiniões dos outros não são ouvidas com atenção ou levadas a sério. É possível que você pense ter mais habilidades ou conhecimentos que os outros. É possível que se envolva de forma crítica ou autocrática e impeça a conversa. É possível que lhe faltem as competências interpessoais para ser um/a colaborador eficaz. É possível que não tome uma posição, ou que desista facilmente da sua posição em nome da colaboração. Observe a metade inferior do *Perfil* para saber mais sobre os comportamentos específicos que interrompem a colaboração.

Um resultado baixo em *Colaborador* geralmente significa que você: ou não incentiva ativamente a colaboração, ou adota comportamentos que a desestimula. A falta de colaboração vai limitar a sua liderança. As pessoas poderão segui-lo/a, mas

provavelmente mais por conformidade do que por compromisso. Você tenderá a limitar a quantidade de sinergias que podem ser desenvolvidas nos grupos que está associado. Isto significa que as possibilidades de soluções avançadas ficam limitadas. O grupo ajusta-se a resultados medianos, ou persiste em procurar um elevado desempenho apesar do obstáculo que você representa. Isto não significa que você não tenha qualidades muito positivas com as quais contribui nas conversas, mas sugere que colabora com os seus pontos fortes de uma maneira que dificulta que os outros colaborem com os pontos fortes deles.

Resultados baixos em *Colaborador* sugerem que você poderá estar fazendo algo do que se segue:

- Entra em conflitos com o propósito de ganhar
- Trata as posições dos outros como inválidas
- Transmite a noção de que você está certo e os outros não têm muito para contribuir
- Rebaixa os outros pela contribuição deles
- Toma decisões de forma isolada — sem envolver os outros em decisões fundamentais
- Inclui as contribuições das pessoas numa decisão depois de a sua decisão estar tomada
- Permanece difícil de influenciar — quando toma uma decisão, a discussão está basicamente terminada
- Negocia com o interesse pessoal como razão e resultado principais. Ouve com pouca atenção, de uma forma que os outros sentem que não foram ouvidos ou levados a sério
- Age como alguém que contribui individualmente com a condução de análises, produção de relatórios e tomada de decisões de forma isolada

Mentoring e Desenvolvimento

Mentoring e Desenvolvimento mede a sua habilidade de desenvolver os outros através de mentoria, e manter relacionamentos que promovam o crescimento. *Mentoring* é a habilidade de ajudar as pessoas a crescerem e evoluírem pessoal e profissionalmente. É o resultado de um interesse genuíno em ver outra pessoa evoluir / melhorar. Também requer uma boa dose de competência interpessoal.

Se você tiver um resultado alto

As pessoas que trabalham para você / com você evoluem pessoal e profissionalmente. Você possui e usa, de forma ativa, a habilidade de promover o desenvolvimento dos outros. Emprega tempo e energia em atividades que fazem os outros evoluírem. É o tipo de pessoa sob cuja liderança as pessoas florescem. Muito provavelmente tem reuniões com os seus funcionários onde os ajudam a aprender, resolver os seus próprios problemas, melhorar o seu desenvolvimento no trabalho, preparar para evoluir, definir e alcançar metas de trabalho ou carreira.

Confia nas pessoas para que se desempenhem e delega-lhes tarefas para promover a aprendizagem. Você empodera os outros para que tomem suas próprias decisões, o que significa que compartilha a liderança. Desta forma, as habilidades de quem trabalha para você são continuamente melhoradas.

Isto não significa que seja pouco exigente com as pessoas — justamente o contrário. Vê que as pessoas são capazes de serem bem-sucedidas, ajuda-as a definirem expectativas elevadas para si próprias e torna-as responsáveis por um desempenho excelente.



Fornece *feedback* regularmente. Provavelmente dá mais *feedback* positivo do que negativo, mas não se coíbe de ter discussões de desempenho difíceis. Você é capaz de fazer críticas de uma forma que faz com que os outros se sintam desafiados e apoiados. Os outros sabem que você não aceita menos do que o melhor que têm para dar, mas também sabem que você deseja que tenham sucesso.

Um resultado alto em *Mentoring e Desenvolvimento* indica que:

- Mantém discussões frequentes de desenvolvimento
- Está consciente das metas de aprendizagem e de carreira de cada pessoa que responde perante você
- Ajuda quem trabalha para você a criar e implementar planos de desenvolvimento
- É um/a coach e mentor/a eficaz
- Aceita as pessoas tal como são
- Ajuda as pessoas a aprenderem, melhorarem e mudarem
- Confia que as pessoas façam as tarefas
- Delega tanto tarefas rotineiras como tarefas importantes
- Compartilha o dever e a responsabilidade
- Dá autonomia aos demais
- Encoraja os seus subordinados a aceitarem tarefas desafiantes e oportunidades de desenvolvimento

Se tiver um resultado baixo

Resultados baixos em *Mentoring e Desenvolvimento* significam que as pessoas que trabalham para você não estão dando o melhor delas, em razão da sua forma de interagir com elas. Isto não significa que você não se interesse pelo seu desenvolvimento (embora esse possa ser o caso), significa que pode faltar-lhe a competência interpessoal para engajar os outros em um crescimento potencializador. Também pode significar que gaste mais tempo com os aspectos técnicos do seu trabalho e negligencia os aspectos humanos.

Esta é uma competência crucial para uma liderança de sucesso. É uma competência que, basicamente, você precisa aprender. Não aprendê-la aumenta a probabilidade de que as melhores pessoas que trabalhem com você deixem de fazê-lo; que as pessoas que trabalham para você não aproveitarão completamente as suas habilidades; que você ficará sobrecarregado de tarefas porque os outros não podem ter um desempenho ao nível necessário para terem sucesso.

Você pode estar culpando os outros por um desempenho pobre, ao mesmo tempo em que não lhes consegue dar o apoio que precisam para potencializarem as suas habilidades. A falta de apoio pode assumir muitas formas. Reflita na lista abaixo. Você:

- Se sente desconfortável com sua habilidade para ser mentor/a dos outros?
- É excessivamente crítico/a?
- Delega de menos?
- Evita discussões de desempenho difíceis?
- Dá feedback insuficiente?
- Resolve os problemas das pessoas por elas?
- Toma decisões que são de responsabilidade dos outros?
- Precisa expandir as suas competências interpessoais?
- Foca-se mais no aspeto técnico do trabalho do que no aspeto humano?

Inteligência Interpessoal

Inteligência Interpessoal é uma medida das suas competências interpessoais. Mede a eficácia com que ouve, participa em conflitos e controvérsias, lida com as emoções dos outros e gerencia suas próprias emoções.

Se você tiver um resultado alto

Um resultado elevado em *Inteligência Interpessoal* significa, primeiro que tudo, que você ouve bem. Também significa que continua a ser bom ou boa ouvinte quando uma reunião aquece. Os bons ouvintes procuram primeiro entender a posição do outro e tratá-lo com respeito, mesmo que discordem fortemente. Você faz boas perguntas que ajudam a conhecer o ponto de vista e os sentimentos da outra pessoa. Não reage defensivamente aos comentários críticos dos outros, mas permanece em modo de escuta.

Como bom / boa ouvinte, é competente na habilidade de transmitir o que ouviu, de tal forma que a outra pessoa se sente compreendida. Parafraseia o que o outro diz de uma forma que ele ou ela sabe o que está tentando dizer. Você faz isso de forma respeitosa.

É eficaz ao lidar com conflitos e desentendimentos. O conflito, frequentemente, leva a resultados ganha-ganha e a um aumento de confiança. É capaz de defender fortemente a sua posição e de o fazer com respeito pela diversidade de opiniões. Em situações muito conflituosas, permanece respeitador/a e não se retira nem procura diminuir os outros.

É capaz de lidar bem com o conteúdo emocional dos relacionamentos de trabalho. Os sentimentos das pessoas são bem-vindos à sua volta — tanto o que é negativo como o que é positivo. Isto significa que você possui um bom controle sobre as suas próprias emoções. Quando os outros lhe dirigem críticas, não as toma pessoalmente nem reage defensivamente. Em vez disso, você se mantém engajado(a) produtivamente com a outra pessoa. Também é capaz de dar e receber apoio emocional.

Um resultado alto em *Inteligência Interpessoal* indica que:

- É fácil aproximar-se de você e falar com você
- Constrói bons relacionamentos com as outras pessoas
- É bom / boa ouvinte
- Procura primeiramente compreender a posição do outro
- Demonstra que compreende a outra pessoa ao articular a posição dessa pessoa
- Se comporta eficazmente em situações muito conflituosas
- Não reage defensivamente em face do confronto, desafio ou crítica
- Pode sentir-se irritado/a, mas lida com isso de forma eficaz
- Se dispõe a falar de questões arriscadas
- Levanta questões controversas de forma respeitosa
- Respeita as opiniões dos outros, mesmo quando discorda delas
- Constrói e mantém relacionamentos de elevado grau de confiança
- Ouve com aceitação as preocupações, dúvidas, receios e ansiedades dos outros
- Constrói relacionamentos de apoio e eficácia mútuas
- Dissipa situações de grande tensão sem fugir do assunto
- Age com honestidade e de forma direta em todas as interações
- Conquista facilmente a confiança, respeito e apoio dos outros

Se tiver um resultado baixo

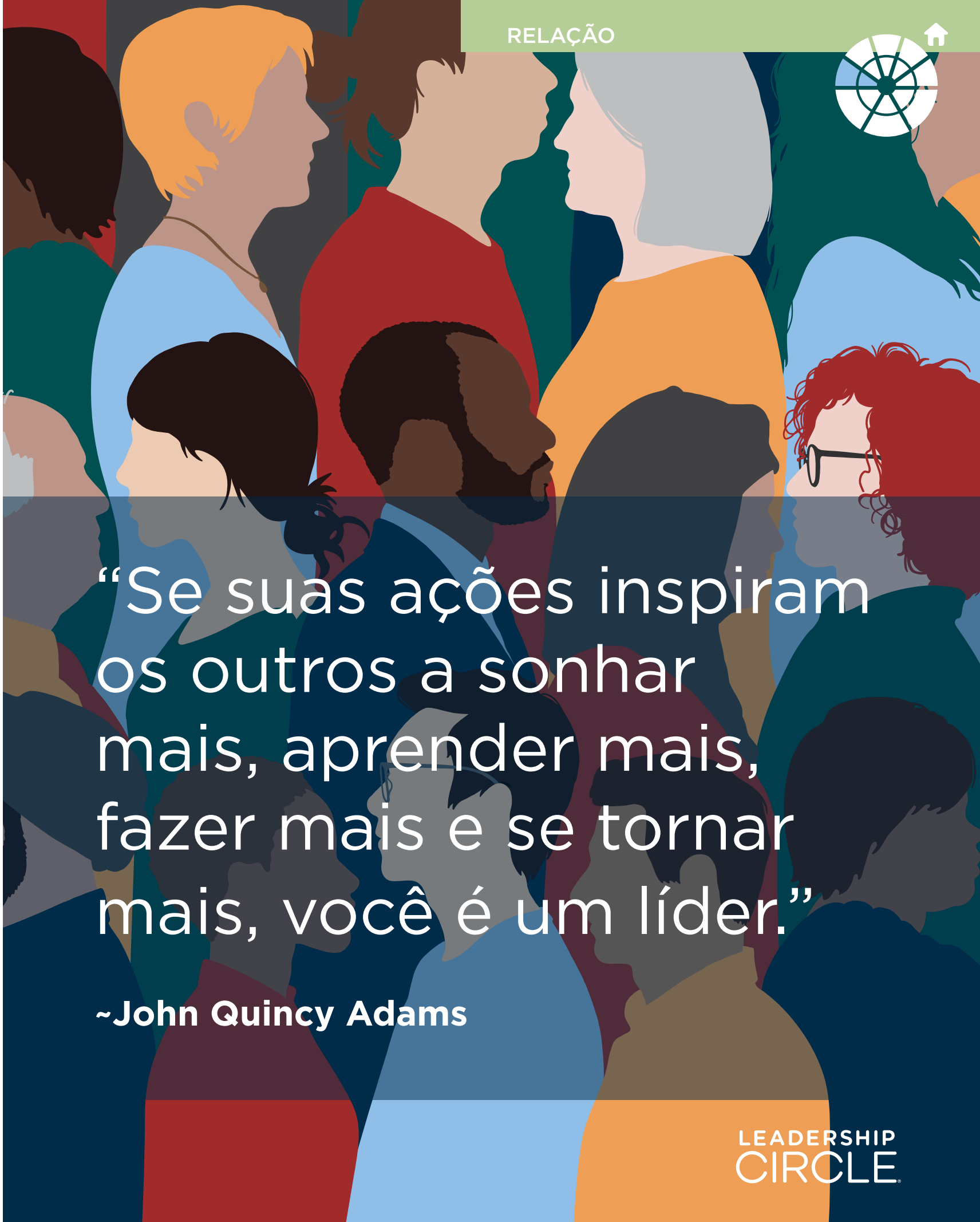
Um resultado baixo em *Inteligência Interpessoal* pode significar que falta a você algum treinamento de habilidades ou que você está reagindo defensivamente com um comportamento contraproducente. Claro, podem estar ocorrendo ambas as coisas.

Na nossa cultura, aprendemos uma forma de conduzir as conversas que se parece muito com um debate — passando-se muito tempo a defender a nossa posição e pouco tempo a ouvir a dos outros. Se você teve um resultado baixo nesta dimensão, é provável que precise de aprender a equilibrar a defesa da sua posição com ouvir os outros. Não ouvir os outros o suficiente transmite uma falta de respeito. É um desestímulo para as pessoas à sua volta. Ainda que esta possa não ser a sua intenção, é o efeito de não passar tempo ouvindo a posição do outro de modo genuíno.

Com um resultado baixo, poderá também ter tendência para reagir defensivamente em situações interpessoais. O comportamento defensivo pode assumir várias formas, desde o ataque direto e irritado até à evasão total. Você deverá estudar este *assessment* e obter *feedback* das pessoas que lhe dirão a verdade, para ter uma ideia clara das formas que o seu comportamento defensivo pode tomar.

As ações defensivas normalmente são um resultado de quando você se sente ameaçado/a ou magoado/a. Sugere que o seu sentimento de autoestima está associado ao que as outras pessoas dizem ou fazem. Um resultado baixo em *Inteligência Interpessoal* sugere que você pode estar se comportando de uma das seguintes formas. Você está:

- Dizendo às pessoas o que devem fazer demasiadas vezes?
- Tomando o controle das conversas?
- Se irritando ou colocando-se na defensiva quando as pessoas discordam de você?
- Colocando questões que são na verdade afirmações: “mas não acha que...?”
- Interrompendo os outros e cortando-lhes a palavra?
- Tentando ganhar cada debate?
- Criticando e desestimulando as pessoas?
- Retirando-se dos conflitos?
- Suavizando os conflitos ou disfarçando-os com humor?
- Falando sobre questões com outros que não os diretamente envolvidos?



“Se suas ações inspiram
os outros a sonhar
mais, aprender mais,
fazer mais e se tornar
mais, você é um líder.”

~John Quincy Adams



A Dimensão da Autoconsciência

A dimensão da **Autoconsciência** mede a sua orientação no sentido do contínuo desenvolvimento profissional e pessoal, bem como o grau em que a autoconsciência interior se expressa através de uma perspectiva equilibrada e de uma liderança de elevada integridade. Abaixo encontra-se uma breve síntese do que os resultados da sua **Autoconsciência** indicam.

Se você tiver um resultado alto

Um resultado alto em **Autoconsciência** é um indicador muito positivo. Sugere que procura e valoriza ativamente o desenvolvimento pessoal e profissional. É uma pessoa enérgica e vigorosa. Tendo desenvolvido o seu sentido de propósito, age a partir do seu âmago, expressando conscientemente os seus valores fundamentais. Existe a confiança de que as suas ações seguem o que você fala e as pessoas respeitam você como alguém que age com integridade.

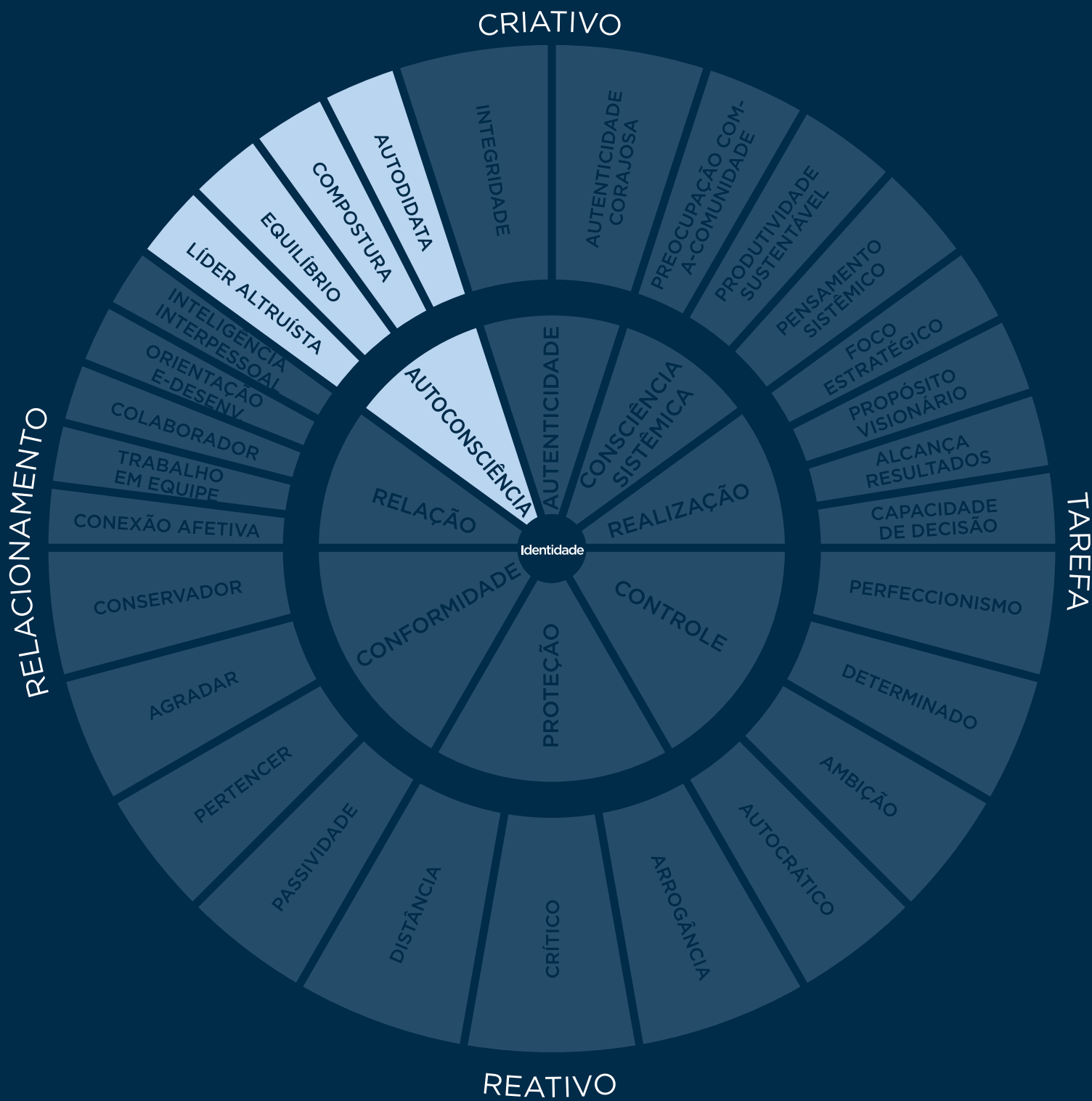
A sua autoestima baseia-se numa apreciação inerente da vida como uma jornada de aprendizagem e desenvolvimento. Não é perfeito/a (e o aceita). De fato, conhece as suas imperfeições melhor do que a maioria. Você esta fazendo as pazes com suas imperfeições. Sabe que você é uma combinação de força e fraqueza, luz e escuridão. É pouco provável que negue as suas partes fracas e menos desenvolvidas. Aceita que estes aspectos existem, admite quando comete erros ou magoa os outros, e faz uso destas experiências para melhorar. Está se tornando menos defensivo/a quando os outros lhe fazem críticas. Tem menos a defender porque vê melhor toda a sua própria complexidade. Isto permite-lhe ser livre para engajar os outros de forma mais poderosa e com mais compaixão.

A sua autoestima vem menos dos seus sucessos ou da admiração dos outros. Embora tudo isso lhe dê satisfação, não define quem você é. Consequentemente, lidera de uma maneira que fortalece as habilidades inatas de quem trabalha com você. Vê nas fraquezas dos outros a sua própria luta para crescer. Em vez de os julgar, quer ajudá-los a crescer. Os talentos ou sucessos dos outros não são intimidantes para você. Isto permite-lhe rodear-se de pessoas muito capazes e comemorar os seus sucessos.

Pressupostos Internos

Os Pressupostos Internos são as crenças que você utiliza para organizar a sua identidade. São as regras ou crenças internas que definem como você se vê e o seu relacionamento com o mundo. Os Pressupostos Internos, muitas vezes associados com a dimensão da **Autoconsciência**, incluem:

- Sou uma pessoa inerentemente segura e meu valor e segurança vêm de dentro e não são um resultado de como os outros me veem, nem do meu desempenho
- O desenvolvimento interior é necessário para o uso total do meu potencial
- A expressão sem limites da minha criatividade conduz a um legado significativo
- Contenho uma mistura de forças e fraquezas, luz e escuridão
- A autoaceitação é a chave para aceitar os demais
- Quando descubro partes inaceitáveis nos outros, isto aponta para aspectos em mim que não tinha predisposição para aceitar totalmente.





Comportamentos

Os comportamentos são a expressão exterior dos seus Pressupostos Internos. Os comportamentos gerais muitas vezes associados com a dimensão da **Autoconsciência** incluem:

- Compostura sob pressão
- Capacidade de equilibrar as múltiplas exigências da vida adulta
- Abertura ao feedback
- Dar feedback direto e sem estabelecer culpas
- Admitir erros
- Fazer uso do sucesso e do fracasso para aprofundar o autoconhecimento
- Rir facilmente das suas próprias idiossincrasias
- Tomar um tempo para compreender as motivações pessoais dos funcionários
- Tomar um tempo para compreender as suas próprias motivações, forças e fraquezas

Se você obtiver um resultado médio

Se os seus resultados para a dimensão da **Autoconsciência** estão na zona média, tende a expressar alguns dos comportamentos e a ter alguns dos Pressupostos Internos descritos acima. Você pode também ser limitado/a por algumas das dimensões **Reativas** e, desse modo, ter algumas das tendências descritas na seção abaixo: “Se tiver um resultado baixo”. Você deverá ler e refletir sobre o significado tanto dos resultados baixos como dos altos, para descobrir que aspectos de cada um deles o/a descreve.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em **Autoconsciência** sugere que você está obstruindo o impacto da sua liderança ao não procurar ativamente o desenvolvimento pessoal. A sua vida interior e exterior estão em desequilíbrio. Você pode não ter uma noção clara de que o jogo da vida se joga de dentro para fora — que os eventos externos e as circunstâncias da vida são espelhos que refletem o nível interior da autoconsciência de cada um.

Isto tem como resultado uma diminuição do poder pessoal - o tipo de poder que vem da integridade pessoal, engajamento profundo, vitalidade interior e abertura sem defesas.

Um resultado baixo sugere que você não está em alinhamento com você mesmo/a. Os comportamentos associados com resultados baixos na **Autoconsciência** incluem:

- Não investir tempo em refletir e conhecer a você mesmo
- Ser apanhado pelo turbilhão da vida, sentindo-se em desequilíbrio e com pouco tempo e espaço para si mesmo
- Reagir à vida e aos problemas, em vez de criar vida como uma expressão daquilo que é o mais importante para você
- Definir-se a partir das expectativas dos outros
- Culpar os outros pelos seus problemas — esperando que eles façam a maior parte das mudanças
- Defender-se, levar muito tempo a admitir os erros, ignorando os fracassos e insucessos
- Ser severamente crítico/a e exigente com você mesmo
- Desempenhar vários papéis na sua vida, em vez de agir a partir do seu centro autêntico

Resultados Relacionados

Os resultados baixos em **Autoconsciência** podem estar relacionados com resultados baixos em toda a esfera **Criativa**.

Todas as competências abrangidas por uma liderança eficaz surgem de uma fonte interna de autoconhecimento.

Consequentemente, os resultados baixos nesta dimensão podem refletir-se em resultados baixos em qualquer competência

Criativa. Além disso, os resultados baixos nesta escala correlacionam-se com resultados altos na esfera **Reativa**. Resultados altos na dimensão **Reativa** tendem a bloquear ou limitar a sua habilidade para descobrir e liderar a partir da sua própria vitalidade e integridade internas. Estes comportamentos têm origem em uma insegurança interior, tal como não se sentir valorizado ou amado, sentir-se rejeitado, sentir que não se é necessário/a, sentir-se só e desprotegido/a.

Líder Altruísta

Líder Altruísta mede o grau em que você se dedica ao serviço em detrimento do interesse próprio. Mede um estado muito elevado de consciência pessoal, no qual a necessidade de crédito e a ambição pessoal são muito menos importantes do que a criação de resultados — em relacionamentos colaborativos — que servem a um bem comum.

Se você tiver um resultado alto

Um resultado alto em *Líder Altruísta* sugere que você é um ou uma líder verdadeiramente servidor/a. Vê os relacionamentos como oportunidades para servir. Você é totalmente engajado e é humilde ao mesmo tempo. Trabalha a partir de uma posição de igualdade e procura benefícios mútuos, em vez de recompensas pessoais. Estas atitudes prolongam-se na disponibilidade para compartilhar tanto a liderança como o crédito pelos sucessos e conquistas.

Um resultado alto sugere um nível elevado de desenvolvimento pessoal. Você é autêntico e está se tornando auto-realizado e desenvolvendo elevados níveis de autoconsciência e competências interpessoais. Se este resultado o/a descreve com exatidão, sabe o que foi necessário para se tornar o tipo de líder que é. Provavelmente já está no caminho do desenvolvimento pessoal e espiritual há bastante tempo. Pelo caminho aprendeu a encarar-se, aos seus dons e às suas sombras. À medida que foi adquirindo um maior autoconhecimento e aceitação, a sua autoestima foi ficando cada vez menos dependente de medições externas de sucesso e da aprovação dos outros. Agora vive de acordo com os seus próprios princípios internos. Além disso, também passou a aceitar que não é perfeito/a. Está aprendendo a aceitar e tirar partido das suas partes imperfeitas (e até obscuras). Isto é autocompaixão, e à medida que cresce com ela, cresce também em si uma verdadeira compaixão pelos outros. Está se tornando uma pessoa com maior habilidade de aceitação e, logo, livre para fazer surgir o melhor nos outros.

Um resultado alto em *Líder Altruísta* sugere que você poderá ter uma predisposição natural para alcançar resultados com os outros. No seu melhor, o seu trabalho poderá parecer fácil e produzir resultados que são “mágicos”. Isto porque tem a habilidade de liderar e/ou participar em grupos de maneira que elevados níveis de sinergias são possíveis. Faz surgir o verdadeiro poder (muitas vezes adormecido) do grupo.

Em certos momentos pode sentir frustração com quem tem falta de competências ou motivação para transcender o interesse próprio para benefício mútuo. A sua colaboração precisa de ser apoiada por estruturas institucionais e normas de grupo que conduzam à cooperação.



O seu sucesso baseia-se nas seguintes orientações e práticas. Você:

- É desprovido/a de ego, ou seja, tem força de carácter sem ter de ser alvo de atenção
- Lidera de modo que permite que os outros digam: “fomos nós que fizemos isto”
- Está relativamente desinteressado/a no crédito pessoal
- É lento/a em culpar, rápido/a em aceitar a responsabilidade pessoal
- Sabe que tem tanto um lado luminoso como um lado escuro em si
- A colaboração parece ser como uma segunda natureza— é natural para você
- Tem tanto interesse no bem-estar dos outros como no seu
- É um ou uma líder servidor/a
- Lidera a partir de uma posição de igualdade

Se tiver um resultado baixo

Uma vez que os resultados altos medem um nível muito elevado de desenvolvimento pessoal, os resultados baixos em *Líder Altruísta* podem indicar problemas. Se os outros resultados na dimensão **Criativa** são altos e este é baixo, isto pode representar uma oportunidade de crescimento, não um problema.

Os líderes que encaram com seriedade o seu desenvolvimento pessoal podem, a longo prazo, crescer até um nível de autoconsciência que deixa de ser motivado pelo interesse pessoal. Resultados baixos aqui significam simplesmente que você ainda está no caminho para se tornar um/uma líder servidor/a. Leva muito tempo e é um prazer alcançá-lo.

Você pode acreditar que os resultados são mais facilmente alcançados quando se controla ou se ganha. Valorizando o controle, você pode encontrar dificuldades em permitir que o grupo assuma a responsabilidade pelas suas iniciativas ou ideias. Isto pode indicar que você tem medo de perder a oportunidade de receber os créditos. Simultaneamente, pode descobrir que o trabalho de grupo é pesado, preferindo encontrar oportunidades para brilhar individualmente.

O desejo de estar em primeiro ou ser o/a melhor pode motivar o sucesso. Contudo, este sucesso pode ser causa de isolamento, caso não seja apoiado pela habilidade de explorar benefícios mútuos com os outros.

- Você consegue se lembrar do prazer de trabalhar num grupo de alto desempenho? O que contribuiu mais para a sua satisfação e para os resultados?
- Você consegue ou criar grupos em que pode praticar mais o papel de contribuidor/a do que de líder?
- Você consegue identificar oportunidades de cooperação crescente e parceria com os outros?
- Você consegue identificar grupos cuja missão apoia que possam se beneficiar do seu serviço voluntário?

Equilíbrio

Equilíbrio mede a sua habilidade, no meio das tensões conflitantes da vida moderna, de manter um equilíbrio saudável entre negócios e família, atividade e reflexão, trabalho e lazer. Mede a sua tendência para se autorrenovar e lidar com o estresse da vida sem perder o seu eu.

Se você tiver um resultado alto

É capaz de manter um elevado desempenho apesar dos ambientes de estresse. Consegue-o ao cultivar um equilíbrio interior e integrar e equilibrar os vários aspectos da sua vida.

Para haver saúde, é necessário verdadeiro equilíbrio, incluindo a atenção ao tempo adequado para reflexão, dieta e exercício físico. Valores estão geralmente em competição, produzindo uma atenção dividida entre a família e o trabalho, o lazer e a carreira, o dever para com os outros e o desenvolvimento pessoal, a espontaneidade e o controle. A atenção consciente ao bem-estar físico, o compromisso com a totalidade, e uma boa gestão de tempo são necessários para evitar os efeitos prejudiciais do estresse. Reconhece que para haver saúde é necessário verdadeiro equilíbrio, incluindo a atenção ao tempo adequado para reflexão, dieta e exercício físico.

Um bom equilíbrio ajuda a manter a calma, a ponderação e a tomar boas decisões sob pressão. Também pode dar apoio aos outros em momentos difíceis.

Pode alcançar o equilíbrio através das seguintes orientações e práticas:

- Manter as coisas em perspectiva
- Encontrar tempo suficiente para reflexão e renovação pessoais
- Manter um equilíbrio saudável entre o trabalho e a família
- Manter um equilíbrio saudável entre o trabalho e o lazer
- Ter bons hábitos de saúde (exercício e dieta)
- Lidar bem com o estresse e as pressões
- Desempenho elevado em momentos de alto estresse
- Demonstrar um nível elevado de maturidade

Se tiver um resultado baixo

Pode tornar-se vítima de estresse e exaustão. Pode prejudicar a sua vida pessoal por causa das metas de trabalho e deteriorar a sua saúde física. Um resultado baixo em *Equilíbrio* indica simplesmente que você está trabalhando em excesso e com demasiada intensidade. Pode sugerir que você fez do trabalho a sua vida, e que ou está a negligenciar outros aspectos importantes da sua vida (casamento, família, exercício, dieta, desenvolvimento pessoal e espiritual), ou que simplesmente não investe energia nestas coisas porque o trabalho tem um papel dominante.

A eficácia da sua liderança, o potencial humano integral e bem-estar geral podem depender de equilibrar o trabalho com o lazer, a família com a carreira, a prática com a reflexão, e o tempo para si mesmo com o tempo passado ao serviço dos outros.

Você pode desejar manter uma anotação diária durante uma semana, registando não só as suas atividades, mas também os valores que as motivam. Considere as seguintes questões:

- Você acha que faz aquilo que mais valoriza?
- Você procura o crescimento pessoal e profissional?
- Você está equilibrando o trabalho com as atividades de lazer?
- Você tem uma atividade fora do trabalho que seja renovadora e desafiante?
- Você arranja tempo para a reflexão e o desenvolvimento espiritual?
- Você passa tempo demais cumprindo obrigações?
- Você está presente para aqueles que gostam de você?



Compostura

Compostura mede a sua habilidade, em meio a situações de conflito e de grande tensão, de permanecer tranquilo/a e centrado/a, e de manter uma perspectiva calma e focada.

Se você tiver um resultado alto

É capaz de manter um elevado desempenho apesar dos ambientes de estresse. Permanece comedido/a, calmo/a e focado/a sob pressão. Consegue este equilíbrio interno ao adotar uma perspectiva mais ampla e ao integrar os vários aspectos da situação em soluções ou estratégias viáveis.

Tem a habilidade de manter a calma e ponderação e de tomar boas decisões sob pressão, bem como de dar apoio aos outros em momentos difíceis. Isto é, uma orientação para um desempenho eficaz sob estresse, que contribui para a eficácia e para manter relacionamentos positivos em tempos de estresse ou conflito.

Você é capaz de permanecer comedido/a através das seguintes orientações e práticas:

- Manter as coisas em perspectiva
- Permanecer comedido/a sob pressão
- Manter-se relaxado/a
- Manter-se presente e aberto em situações de pressão ou conflito
- Lidar bem com o estresse e as pressões
- Não tomar decisões rápidas / más sob pressão
- Não se tornar defensivo/a ou excessivamente emotivo/a
- Desempenho elevado em momentos de alto estresse
- Não ficar hostil ou recorrer ao sarcasmo sob pressão
- Não se evadir sob pressão
- Demonstrar um nível elevado de maturidade
- Ser uma influência calma em tempos difíceis
- Manter a calma sem ser ingênuo/a ou distante

Se tiver um resultado baixo

Sob estresse no local de trabalho, é possível que você aja de formas que não levem em consideração os outros. Também é menos provável que tome boas decisões, porque é menos capaz de aproveitar as suas reservas de inteligência e experiência. Regride várias vezes para comportamentos aprendidos anteriormente.

É possível que se torne mais hostil sob estresse ou que se distancie. Ambas são defesas que diminuem a sua habilidade de compreender os acontecimentos e liderar os outros.

Você pode desejar manter uma anotação diária durante uma semana, registrando não só as suas atividades, mas também os valores que as motivam. Considere as seguintes questões:

- Você acha que faz aquilo que mais valoriza?
- Você está tentando fazer em excesso?
- Você tem o hábito de refletir sobre o fato de que aquilo que diz para si próprio/a fica em risco quando perde a compostura?
- Você tem uma atividade fora do trabalho que seja renovadora e desafiante?
- Você tem formas saudáveis de liberar o estresse?
- Você passa tempo demais cumprindo obrigações?
- Você está presente para aqueles que gostam de você?

Aprendizagem Pessoal

Aprendizagem Pessoal mede o grau em que demonstra um interesse forte e ativo pela aprendizagem, o crescimento pessoal e profissional. Mede quão ativamente e reflexivamente procura se tornar tudo o que é capaz de ser - crescendo em autoconsciência, sabedoria, conhecimento e discernimento.

Se você tiver um resultado alto

As pessoas que valorizam a “Aprendizagem Pessoal” são curiosas acerca do mundo e abertas a novas experiências. Acima de tudo, procuram conhecer-se a si mesmas. Um resultado alto nesta área sugere que agradece o *feedback* dos outros e que está comprometido em autoavaliar-se.

Este tipo de aprendizagem é mais completo e exigente do que dominar uma disciplina acadêmica individualmente ou do que auditar um único processo de trabalho para melhoria. Requer comprometimento e humildade contínuos, a habilidade de sermos objetivos conosco próprios. Este tipo de aprendizagem é levado a cabo nos relacionamentos, por isso são necessárias competências interpessoais fortes para compreender com rigor o *feedback* verbal e não verbal dos outros e para desenvolver um ambiente de confiança no qual tal *feedback* seja honesto.

Este tipo de aprendizagem também se dá através da escolha de experiências e práticas que estimulem o crescimento pessoal. Estas incluem práticas reflexivas como ler, refletir, tomar notas, meditar, orar, etc. Estas práticas ajudam a criar um sentido para a sua vida, aprender com a experiência e encontrar significado nos acontecimentos cotidianos da vida. Você também pode engajar-se em outras disciplinas como o yoga, massagem, artes marciais e exercício. Pode também procurar experiências que o/a aprofundem ou expandam, tais como viajar, frequentar cursos de desenvolvimento pessoal, fazer voluntariado, etc. Em resumo, fazer coisas que o/a façam vibrar, sentir-se vivo e evoluir.

Muitas organizações compreendem que os indivíduos lhes acrescentam valor através do conhecimento com que contribuem e que criam. Contribui com esse valor, prosperando num ambiente em que há trabalho interessante e a oportunidade de aprender coisas novas. Contudo, dada a necessidade de integrar a melhoria pessoal e crescimento contínuos, é necessário que ponha de lado uma quantidade de tempo adequada para a reflexão. Segue-se uma lista de orientações e práticas que podem ser empregadas como apoio para a sua aprendizagem. Você:



- Está comprometido em trabalhar para melhorar a si mesmo
- Está consciente das fraquezas e trabalha para melhorar
- Conhece as suas forças e fraquezas
- Procura obter feedback sobre si
- Guarda tempo para a reflexão e aprendizagem pessoal
- Aprende com os erros
- Tem curiosidade pela natureza da realidade
- Observa quando é preciso mudar um comportamento pessoal / gerencial
- Aprende sobre si mesmo através da observação das reações dos outros
- Está ativa e continuamente aprendendo
- Tem abertura à mudança
- Reflete sobre os seus sucessos e falhas para melhoria pessoal
- Ama fazer algo novo, pouco familiar e desafiante

Se tiver um resultado baixo

Pode estar impedindo oportunidades de uma carreira mais produtiva e de desenvolvimento pessoal. A maior parte dos estudos sobre a satisfação com o trabalho concluiu que a realização mais plena é obtida com a aprendizagem. Enquanto criança tinha uma curiosidade natural. Pode ter perdido algumas das alegrias pelas coisas novas e, por isso, ter perdido uma importante contribuição para o crescimento pessoal e profissional.

Você tem definido o sucesso como melhoria? O impulso para a melhoria pessoal é poderoso para quem quer ter sucesso. O sucesso requer medidas de desempenho que permitam aprender com os erros. Determinado *feedback* é dado diretamente pelo desempenho, como em uma pontuação de golfe. O *feedback* mais importante é o dado pelos outros. Procura os pareceres dos outros sobre o seu desempenho para melhorar (e não apenas os elogios)?

As pessoas que têm um resultado baixo em Aprendizagem Pessoal têm muitas vezes receio de receber, de parte dos outros, informações acerca de si próprias. Elas invalidam as sugestões de melhoria dos outros porque veem-nas como ameaças à autoestima. O hábito de dar e receber *feedback* é essencial para ultrapassar esta barreira.

A dimensão da Aprendizagem Pessoal é crucial para atingir a maturidade, continuar a ser competente, flexível e contributivo/a. Pode querer refletir sobre as seguintes questões:

- Pode estar impedindo oportunidades de uma carreira mais produtiva e de desenvolvimento pessoal. A maior parte dos estudos sobre a satisfação com o trabalho concluiu que a realização mais plena é obtida com a aprendizagem. Enquanto criança tinha uma curiosidade natural. Pode ter perdido algumas das alegrias pelas coisas novas e, por isso, ter perdido uma importante contribuição para o crescimento pessoal e profissional.
- Você tem definido o sucesso como melhoria? O impulso para a melhoria pessoal é poderoso para quem quer ter sucesso. O sucesso requer medidas de desempenho que permitam aprender com os erros. Determinado *feedback* é dado diretamente pelo desempenho, como em uma pontuação de golfe. O *feedback* mais importante é o dado pelos outros. Procura os pareceres dos outros sobre o seu desempenho para melhorar (e não apenas os elogios)?

- As pessoas que têm um resultado baixo em Aprendizagem Pessoal têm muitas vezes receio de receber, de parte dos outros, informações acerca de si próprias. Elas invalidam as sugestões de melhoria dos outros porque veem-nas como ameaças à autoestima. O hábito de dar e receber *feedback* é essencial para ultrapassar esta barreira.
- A dimensão da Aprendizagem Pessoal é crucial para atingir a maturidade, continuar a ser competente, flexível e contributivo/a. Pode querer refletir sobre as seguintes questões

“Liderança é aumentar a capacidade da organização de criar o que mais importa.”

~Bob Anderson



A Dimensão da Autenticidade

A dimensão da **Autenticidade** mede a sua habilidade de se relacionar com os outros de uma forma autêntica, corajosa e com elevada integridade. Mede o grau em que a sua liderança é uma expressão do seu verdadeiro eu — não mascarado por políticas organizacionais, parecer bem, obter aprovação, etc. Também mede a sua habilidade de manter posições de força, trazer à baila assuntos tabu (questões de risco que o grupo evita discutir), lidar abertamente com problemas difíceis de relacionamentos, e compartilhar sentimentos pessoais / vulnerabilidades sobre uma situação. A coragem no local de trabalho implica lidar autêntica e diretamente com questões de risco em situações de grupo ou pessoais de um a um. Abaixo encontra-se uma breve síntese do que os resultados da sua **Autenticidade** indicam.

Se você tiver um resultado alto

A sua vida interior e a sua vida exterior são congruentes. O seu comportamento condiz com os seus valores e os outros confiam em que podem contar com você para manter a sua palavra, cumprir os seus compromissos, lidar com eles honesta e justamente e permanecer verdadeiro/a nos seus propósitos.

A **Autenticidade** e a integridade são as qualidades mais desejáveis em um/uma líder, já que um resultado alto em **Autenticidade** sugere que o/a veem como um/uma líder, e que será seguido/a pelos outros. Estarão ao seu lado porque faz o que diz. O seu poder na organização não se baseia principalmente em qual o seu lugar na hierarquia (poder do cargo); nem sendo indiretamente político é possível alcançá-lo. O seu poder lhe é dado pelos outros porque age com integridade.

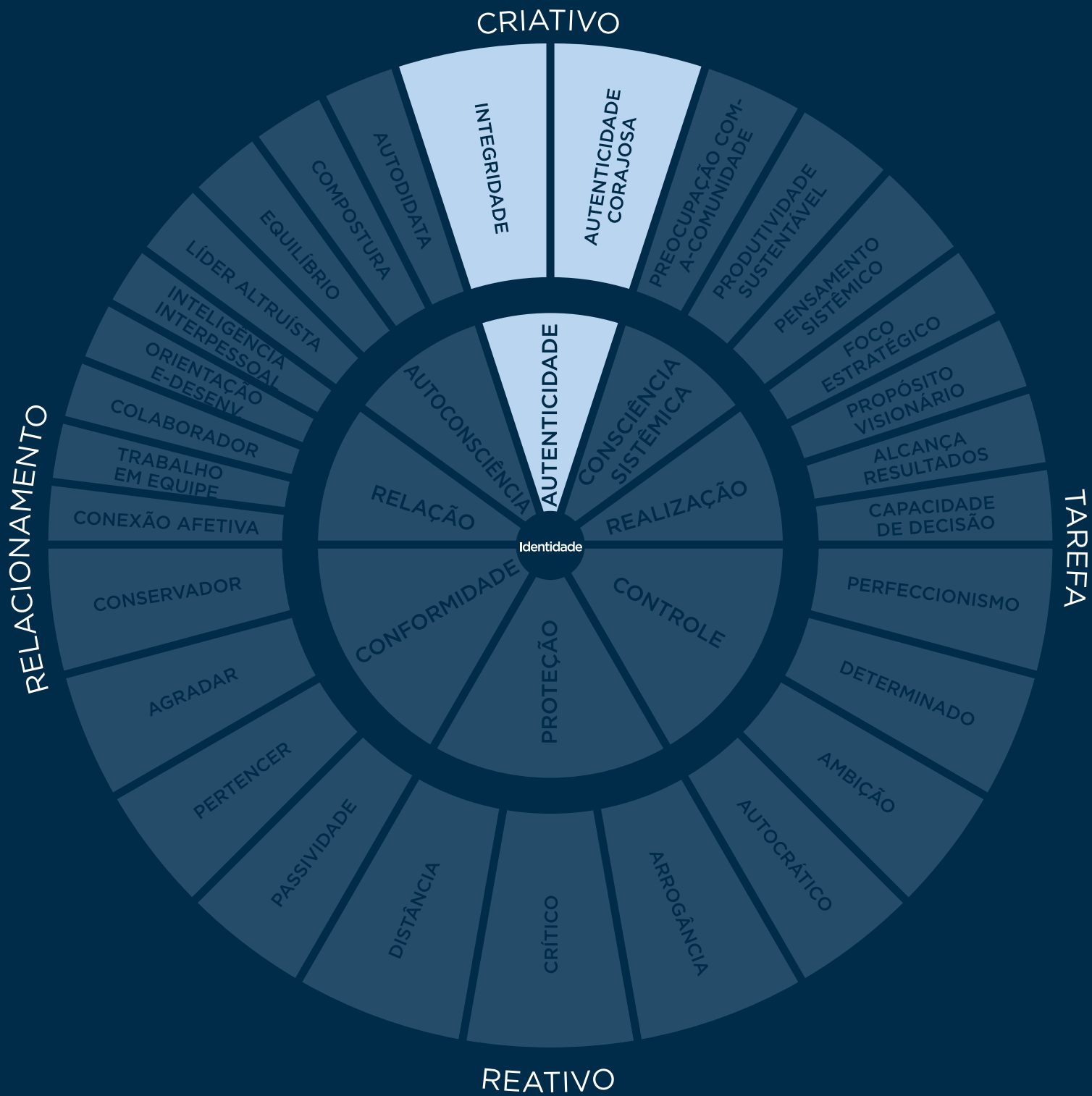
É visto/a como alguém que vive os valores e a visão que comunica. Isto permite-lhe comunicar eficazmente valores centrais e ser um exemplo eficaz da organização que procura construir. Gera naturalmente confiança e respeito porque consegue pôr em prática princípios elevados.

Um resultado alto em **Autenticidade** também sugere que apoia os valores que a organização representa. Os seus dons enquanto líder estão no ápice quando a sua integridade encontra par numa organização na qual acredita. Se este é o caso, está em uma posição de poder para mobilizar as aspirações de quem trabalha com você para um propósito comum. A integridade é um ingrediente necessário para que grandes coisas aconteçam.

Uma vez que você possui integridade para consigo mesmo, um resultado alto nesta dimensão também significa que é capaz de expressar honestamente o que sente. Quando os outros evitam discutir questões importantes, mas difíceis, você tende a dar um passo à frente e falar. É capaz de reconhecer a sua própria contribuição para uma situação problemática e admitir quando errou. Não receia dar *feedback* diretamente e não foge dos conflitos.

Resultados muito altos nesta dimensão sugerem uma disponibilidade e habilidade pouco usuais para levantar questões em tempo real (ao fazê-lo ajudar em um relacionamento ou equipe em progresso). Isto significa que consegue revelar como está se sentindo no momento, como resultado do que está acontecendo na reunião. Pode revelar como o seu comportamento contribui para a atual ineficácia do grupo. Pode pôr em palavras o que ninguém está dizendo (mas que será provavelmente tema de conversa nos corredores depois da reunião).

Você dá *feedback* autêntico e admite erros. Põe-se numa posição de risco por aquilo em que acredita e valoriza a abertura em detrimento da popularidade. A integridade e a autenticidade são as qualidades em que as pessoas mais confiam. São a fonte do seu poder.





Pressupostos Internos

Os Pressupostos Internos são as crenças que você utiliza para organizar a sua identidade. São regras internas ou crenças que definem como você vê a si mesmo/a e o seu relacionamento com o mundo. Os Pressupostos Internos muitas vezes associados com a dimensão da **Autenticidade** incluem:

- Tenho valor, quer as pessoas me aprovem, quer não, quer tenha sucesso, quer não
- A autovalorização, liberdade e segurança estão nas minhas próprias mãos
- Mantenho a minha autoestima e segurança ao ser verdadeiro/a comigo
- A minha maior fonte de poder é a minha integridade pessoal
- É mais importante manter-me verdadeiro/a comigo do que viver à altura das expectativas dos outros
- Estou bem mesmo se cometer erros ou magoar os sentimentos dos outros.
- Admito autenticamente a minha parte nos problemas que enfrentamos
- A única forma de perder prestígio é ao não ser verdadeiro/a para com a minha visão e valores
- A mudança começa em mim; devo ser a mudança que quero ver no mundo

Comportamentos

Os comportamentos são a expressão exterior dos seus Pressupostos Internos. Os comportamentos gerais muitas vezes associados com a dimensão da **Autenticidade** incluem:

- Inspirar confiança nos demais
- Ter elevada integridade pessoal
- Abordar diretamente questões que são um obstáculo ao desempenho da equipe
- Falar diretamente das questões, sem eufemismos
- Agir com coragem em reuniões
- Respeitar as opiniões dos outros, mesmo quando discorda delas
- Manter a abertura e honestidade sobre o que pensa e sente
- Gerenciar conflitos de maneira direta e autêntica
- Abordar assuntos que os outros têm relutância em discutir
- Confrontar os pares e superiores quando necessário
- Poderem contar com você para cumprir os seus compromissos
- Ter um comportamento pessoal consistente com os seus valores
- Assumir a responsabilidade pela sua parte dos problemas nos relacionamentos e no trabalho
- Falar abertamente na presença de “autoridades”
- Viver segundo um conjunto eficaz de valores fundamentais
- Manter esses valores durante os bons e os maus momentos
- Viver a sua visão em cada momento, mesmo quando isso implica risco

Se você obtiver um resultado médio

Se os seus resultados para a dimensão da **Autenticidade** estão na zona média, tende a expressar alguns dos comportamentos e a ter algumas das Suposições Internas descritas acima. Você também pode ser limitado/a por algumas das dimensões **Reativas** e, desse modo, ter algumas das tendências descritas na seção abaixo: “Se tiver um resultado baixo”. Você deverá ler e refletir sobre o significado tanto dos resultados baixos como dos altos, para descobrir que aspectos de cada um deles o/a descreve.

Se tiver um resultado baixo

Ter um resultado baixo na dimensão da **Autenticidade** pode ter sérias implicações para a sua liderança. Os líderes com mais sucesso têm resultados altos neste campo. Leia sobre quaisquer resultados altos para **Reativa** para explorar como os seus pressupostos internos podem estar bloqueando sua habilidade de **Autenticidade**.

As pesquisas sobre liderança sugerem fortemente que uma qualidade primária que as pessoas procuram nos líderes é a honestidade, a autenticidade ou a integridade. Assim, um resultado baixo em **Autenticidade** deve merecer a sua atenção. Sugere que o seu comportamento deve ser compreendido como inconsistente, oportunista ou, no extremo, sem escrúpulos. A falta de integridade desgasta a confiança, o trabalho em equipe e compromete a sua liderança.

Um resultado baixo nesta dimensão sugere que você pode ter receio de ofender os outros, ou que pode estar fazendo jogos políticos. Quem tem um resultado baixo em Autenticidade Corajosa muitas vezes permanece em silêncio acerca das suas crenças quando encontra oposição, real ou imaginada. Valoriza o equilíbrio e a manutenção da paz em detrimento do conflito construtivo, e submete-se à autoridade, mesmo às custas do serviço ou da eficácia do grupo.

É possível que você tenha vindo de um contexto em que defender o seu ponto de vista era desencorajado em nome da harmonia do grupo. Por outro lado, é possível que não tenha desenvolvido as competências interpessoais adequadas para confrontar e dar *feedback* sem parecer rude ou irritado/a. Reflita sobre se:

- Articula uma missão que não é realista
- Se comporta de forma a não apoiar a sua visão e valores
- Se encontra enredado em políticas internas
- Está tentando agradar a demasiados grupos diferentes
- Teve situações em que faltou com a confiança
- Tem dificuldade em manter os compromissos
- Evita confrontar questões
- Diz o que é politicamente correto
- Usa linguagem que mascara a realidade (ou seja, usa linguagem que soa positiva para suavizar uma situação difícil)
- Não admite os erros ou a sua parte nos problemas de relacionamento
- Dá feedback de uma forma que minimiza ou suaviza as suas preocupações reais
- Diz “Sim” quando quer dizer “Não”
- Age cautelosamente perto de quem tem poder
- Faz acordos que não apoia realmente

Falhar em confrontar problemas permite que estes se agravem, substituindo a resolução de conflitos por ressentimento latente. Uma tendência para tomar a via mais popular pode fazer com que se passe por cima de assuntos que podem ser cruciais para o sucesso individual e da organização. As competências para decidir quando entrar em confronto, como o fazer construtivamente, e como negociar em circunstâncias difíceis, podem ser aprendidas. Quando são dominadas, permitem uma maior confiança em apoiar a discussão aberta e sem medo ou culpa. Aumentar o seu resultado de **Autenticidade** contribui para a confiança e a noção de integridade e totalidade relativamente aos seus relacionamentos com os outros.

Resultados baixos podem significar muitas coisas. Podem estar relacionados com um conflito entre o seu sistema de valores e o da organização. É possível que sejam o resultado de pressupostos internos conduzindo o comportamento que entra em conflito com os seus valores e a sua visão. É possível que você esteja mais focado em manobras políticas do que em manter-se verdadeiro com você mesmo.



A reflexão honesta, incluindo o *feedback* dos outros, pode ajudar a encontrar uma atuação mais firme, que se reflita num melhor resultado de **Autenticidade**.

Resultados Relacionados

Os resultados baixos nesta dimensão podem estar relacionados com resultados baixos em toda a esfera **Criativa**. Resultados baixos na dimensão da **Autenticidade** reduzem o grau de sucesso e têm origem numa baixa autoconsciência. Consequentemente, os resultados baixos nesta dimensão podem refletir-se em resultados baixos em qualquer competência **Criativa**. Além disso, os resultados baixos nesta escala correlacionam-se com resultados altos na esfera **Reativa**. Os resultados altos na área **Reativa** tendem a bloquear ou limitar a sua habilidade para uma liderança honesta, autêntica e de elevada integridade. Estas limitações têm origem em uma insegurança interior, tal como não se sentir valorizado ou amado, sentir-se rejeitado/a, sentir-se desnecessário/a, sentir-se só e desprotegido/a.

Integridade

Integridade mede como você se adere a um conjunto de princípios e o quanto se pode confiar que faz o que diz.

Se você tiver um resultado alto

A sua vida interior e a sua vida exterior são congruentes. O seu comportamento condiz com os seus valores e os outros confiam em que podem contar com você para manter a sua palavra, cumprir os seus compromissos, lidar com eles honesta e justamente e permanecer verdadeiro/a ao seu propósito.

A *Integridade* é a qualidade mais desejável em um líder e, portanto, um resultado alto de integridade sugere que você é visto/a como líder e que os outros irão segui-lo/a ou estar alinhados com você porque pratica o que fala. O seu poder na organização não se baseia principalmente em qual o seu lugar na hierarquia (poder do cargo); nem sendo indiretamente político é possível alcançá-lo. Os outros conferem-lhe poder porque age com integridade.

É visto/a como alguém que vive os valores e a visão que comunica. Isto permite-lhe comunicar eficazmente valores centrais e ser um exemplo eficaz da organização que procura construir. Gera naturalmente confiança e respeito porque consegue pôr em prática princípios elevados.

Um resultado alto em *Integridade* também sugere que apoia os valores que a organização representa. Os seus dons enquanto líder estão no seu ponto mais alto quando a integridade encontra correspondência na organização em que acredita. Se for este o caso, encontra-se numa posição de poder para mobilizar as aspirações de quem trabalha com você em direção a um propósito comum. A integridade é um ingrediente necessário para que grandes coisas aconteçam.

Você pode aplicar muitas das seguintes orientações e práticas de apoio à sua integridade. Você:

- Vive segundo um conjunto eficaz de valores fundamentais
- Mantém esses valores durante os bons e os maus momentos
- É confiável
- Guarda para si as confidências que lhe são feitas
- Faz o que diz; ou seja, o seu comportamento pessoal é consistente com os seus valores
- Admite quando erra
- Pode-se contar com você para cumprir os seus compromissos
- É um exemplo a seguir por causa da visão que defende

Se tiver um resultado baixo

A pesquisa sobre liderança sugere fortemente que a qualidade principal que as pessoas procuram nos líderes é a integridade. Assim, um resultado baixo em *Integridade* deve merecer a sua atenção. Sugere que o seu comportamento deve ser compreendido como inconsistente, oportunista ou, no extremo, sem escrúpulos. A falta de integridade desgasta a confiança, o trabalho em equipe e compromete a sua liderança.

Resultados baixos podem significar muitas coisas. Podem estar relacionados com um conflito entre o seu sistema de valores e o da organização. É possível que sejam o resultado de pressupostos internos conduzindo um comportamento que entra em conflito com os seus valores e a sua visão (veja as dimensões da área **Reativa**). É possível que você esteja mais focado em manobras políticas do que em manter-se verdadeiro com você mesmo. A exploração honesta das seguintes questões, incluindo o *feedback* dos outros, pode ajudar a encontrar uma atuação mais firme:

- Você articula uma missão que não é realista?
- Comporta-se de maneiras (das quais pode não ter noção) que não apoiam a sua visão e valores?
- Encontra-se envolvido/a em políticas internas?
- Está tentando agradar a demasiados grupos distintos?
- Abraça princípios que o sistema em que trabalha não lhe permite pôr em prática?
- Houve ocasiões em que não manteve as confidências que lhe foram feitas?
- Você tem dificuldade em admitir que errou?
- Mantém os seus compromissos?
- As pessoas conhecem a sua posição e aquilo que defende?

Autenticidade Corajosa

Autenticidade Corajosa mede a sua disponibilidade, um a um e em grupos, para manter posições difíceis, trazer à tona assuntos tabu (questões de risco que o grupo evita discutir), lidar abertamente com problemas difíceis de relacionamentos, e compartilhar sentimentos pessoais / vulnerabilidades sobre uma situação. A coragem no local de trabalho implica lidar autêntica e diretamente com questões de risco.



Se você tiver um resultado alto

Um resultado alto em *Autenticidade Corajosa* significa que você tem um elevado nível de integridade na sua comunicação. É capaz de expressar com honestidade o que sente. Não receia dar *feedback* diretamente e não foge dos conflitos. Quando os outros evitam discutir questões importantes, mas difíceis, tende a dar um passo à frente. Ao mesmo tempo, é capaz de reconhecer a sua própria parte num problema e admitir quando errou.

Se tem resultados muito altos nesta dimensão, isso sugere uma disponibilidade e habilidade pouco usuais para levantar questões em tempo real se, ao fazê-lo, ajuda um relacionamento ou equipe a progredir. Isto significa que você pode revelar como está se sentindo no momento, como resultado do que está acontecendo na reunião. Pode também revelar como está contribuindo para a atual ineficácia do grupo. Pode significar dizer o que você e os outros não estão dizendo. Estes tipos de ações requerem coragem e você age assim de modo a ajudar a reunião a progredir.

Para apoiar a sua autoridade pessoal, teve de desenvolver um elevado nível de competências interpessoais em matéria de dar *feedback* autêntico e admitir erros. Põe-se numa posição de risco por aquilo em que acredita e valoriza a abertura em detrimento da popularidade. A sua autenticidade depende da prática continuada de alguns dos comportamentos da lista abaixo. Você:

- É aberto acerca do que pensa e sente
- Aborda assuntos os quais outros possuem resistência em discuti-los
- Fala diretamente das questões, sem eufemismos
- Age com coragem em reuniões
- Gerencia conflitos de maneira autêntica
- Dá feedback completo e direto aos outros
- Lida com os problemas das pessoas de forma rápida, direta e honesta
- Confronta os pares e superiores quando necessário
- Chega a acordos difíceis
- Não deixa que os problemas se agravem
- Dispõe-se a defender uma decisão impopular
- Dispõe-se a admitir erros
- Assume a responsabilidade pela sua parte nos problemas de relacionamentos
- Fala diretamente mesmo em questões controversas

Se tiver um resultado baixo

Pode ter receio de ofender os outros, ou pode estar fazendo jogos políticos. Quem tem um resultado baixo em *Autenticidade Corajosa* muitas vezes permanece em silêncio acerca daquilo em que acredita quando encontra oposição, real ou imaginada. Valoriza o equilíbrio e a manutenção da paz em detrimento do conflito construtivo, e submete-se à autoridade, mesmo às custas do serviço ou da eficácia do grupo.

É possível que você tenha vindo de um contexto em que defender o seu ponto de vista era desencorajado em nome da harmonia do grupo. Por outro lado, é possível que não tenha desenvolvido as competências interpessoais adequadas para confrontar e dar *feedback* sem parecer rude ou irritado/a.

Falhar em confrontar problemas permite que estes se agravem, substituindo a resolução de conflitos por ressentimento latente. Uma tendência para tomar a via mais popular pode fazer com que se passe por cima de assuntos que podem ser cruciais para o sucesso individual e da organização. As competências para decidir quando entrar em confronto, como o fazer construtivamente, e como negociar em circunstâncias difíceis, podem ser aprendidas. Quando são dominadas, permitem uma maior confiança em apoiar a discussão aberta e sem medo ou culpa.

“Estar ciente é a porta de entrada para a consciência.”

~Cindy Adams



A Dimensão da Consciência Sistêmica

A dimensão da **Consciência Sistêmica** mede o grau em que a sua consciência está focada na melhoria de todo o sistema e no bem-estar da comunidade (o relacionamento simbiótico entre o bem-estar de longo prazo da comunidade e os interesses da organização).

Se você tiver um resultado alto

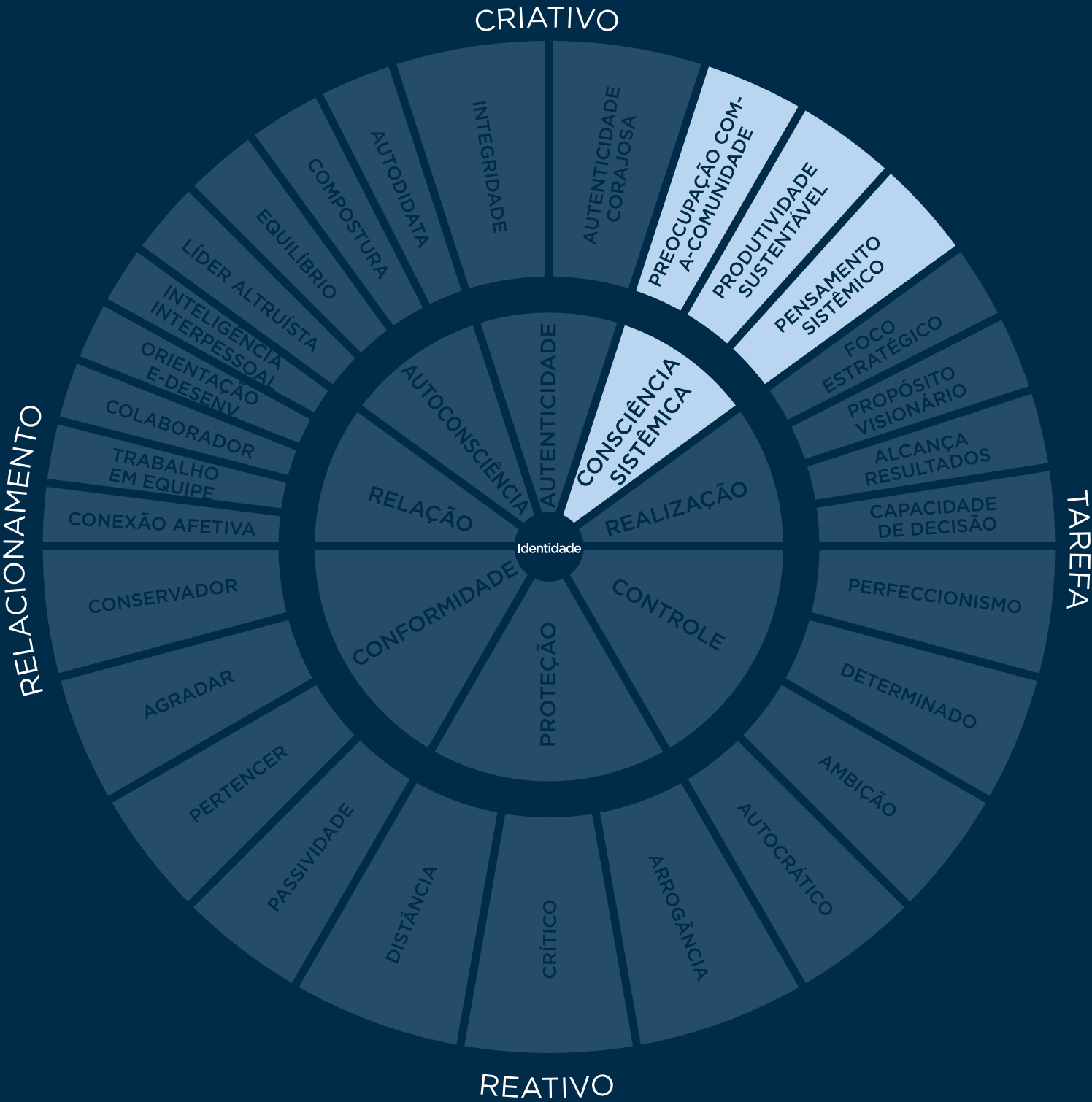
Um resultado alto em **Consciência Sistêmica** sugere que lidera tendo em conta o panorama geral. Não se precipita para resolver sintomas. Procura a raiz dos problemas. Sabe que as causas dos problemas atuais devem ser encontradas na estrutura do sistema através do qual age. Sabe que as soluções inovadoras não podem ser encontradas com o paradigma atual; requerem que se avance para novos paradigmas de pensamento e novos princípios de estrutura de sistema. Você é um arquiteto de sistemas que manifestam naturalmente os resultados que visualiza. Esta perspectiva mais extensa permite-lhe encontrar pontos de alavancagem - fazendo mudanças (que eventualmente parecerão pequenas no momento) no lugar certo no sistema, que resultam em melhorias significativas no desempenho organizacional.

Se a sua pontuação chega a níveis muito elevados neste campo, a sua perspectiva torna-se coletiva ou global. Vê o delicado relacionamento entre o bem-estar a longo prazo da organização e o bem da comunidade mais ampla. Interessa-se mais e mais por usar a organização e a sua liderança como instrumentos para melhorar a qualidade de vida globalmente. Você verifica que o que faz tem implicações de longo alcance. Procura soluções que são boas para a organização e em simultâneo boas para a sustentabilidade ambiental e econômica. Desta forma a sua liderança passa a servir às futuras gerações.

Pressupostos Internos

Os Pressupostos Internos são as crenças que você utiliza para organizar a sua identidade. São as regras ou crenças internas que definem como você vê a si próprio/a e o seu relacionamento com o mundo. Os Pressupostos Internos, muitas vezes associados com a dimensão da **Consciência Sistêmica**, incluem:

- Sou uma parte integral do todo
- As minhas ações tanto refletem como afetam uma cultura maior
- Causa e efeito estão muitas vezes distantes do espaço e do tempo
- Muitas das coisas que garantem o funcionamento do sistema são invisíveis e intangíveis
- Os problemas não podem ser resolvidos com a mesma mentalidade com que foram criados
- Deixar um legado não significa ser lembrado/a, mas sim contribuir para o bem-estar dos outros
- Eu também sou um sistema complexo — uma combinação de forças e fraquezas, luz e escuridão; desta forma, eu reflito o mundo à minha volta
- Quando descubro partes inaceitáveis nos outros, isto aponta para aspectos em mim para os quais não tenho tido predisposição de me fazer totalmente responsável





Comportamentos

Os comportamentos são a expressão exterior dos seus Pressupostos Internos. Os comportamentos gerais associados com a dimensão da **Consciência Sistêmica** incluem:

- Organizações e partes da organização são reestruturadas em uma base contínua
- As discussões exploram o impacto a longo prazo das decisões do momento presente
- O planejamento inclui o bem-estar do sistema maior no qual o seu sistema se inclui. Isto pode variar entre departamentos que serão afetados e o impacto global do que está sendo feito.
- Os clientes e fornecedores estão incluídos no seu planejamento e desenvolvimento estratégicos.
- As reuniões incluem regularmente todos os principais interessados numa decisão
- O bem-estar ambiental e coletivo tem elevada prioridade

Se você obtiver um resultado médio

Se os seus resultados para a dimensão da **Consciência Sistêmica** estão na zona média, tende a expressar alguns dos comportamentos e a ter alguns dos Pressupostos Internos descritos acima. Você também pode ser limitado/a por algumas das dimensões **Reativas** e, desse modo, ter algumas das tendências descritas na seção abaixo: “Se tiver um resultado baixo”. Você deverá ler e refletir sobre o significado tanto dos resultados baixos como dos altos, para descobrir que aspectos de cada um deles o/a descreve.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em **Consciência Sistêmica** sugere que a sua liderança pode beneficiar-se do maior desenvolvimento de uma perspectiva de sistemas. Sugere que você foca de forma muito minuciosa e com demasiada atenção no curto prazo. Embora isto possa ser muito necessário nos momentos em que se deva assegurar a sobrevivência imediata e resolver uma crise, é possível que se tenha tornado um modo de agir excessivamente arraigado. Você precisa cultivar a habilidade de se focar em mais do que um fator causal. Precisa olhar para as causas dos problemas que se manifestam a partir do inter-relacionamento complexo entre múltiplas variáveis.

A sua liderança pode passar para o nível acima ao se afastar da urgência de resolver a crise momentânea ao fazer perguntas como: “Como é que a nossa estrutura e maneira de pensar se combinam para causar esta crise?” Como podemos reformular o sistema de maneira a resolver múltiplos problemas, ou seja, redesenhar o sistema de maneira a que esse problema deixe de existir? Seremos, através da nossa forma de pensar e do nosso paradigma de funcionamento, a causa do nosso próprio problema?”

A **Consciência Sistêmica** inclui sempre estar consciente de como a sua organização se encaixa em uma rede mais vasta de relacionamentos que constituem o ambiente econômico, político e natural. Inclui a relação de causa e efeito de longo prazo que examina o impacto de decisões tomadas agora em resultados futuros. Ter um resultado baixo neste domínio sugere que o seu foco é demasiado localizado. É possível que você apenas tenha em conta o funcionamento do seu departamento ou divisão e não a melhor combinação entre a sua função e o funcionamento geral da organização. Pode estar focalizando-se apenas no bem-estar a curto prazo da organização e a não ter em conta uma rede mais vasta de relacionamentos que vão além das fronteiras da organização. Deve observar como é que estes inter-relacionamentos podem ser melhorados para criar situações em que todos ganham — um ganho para a sua organização e um ganho para o sistema maior do qual a sua organização faz parte. Em última análise, a grande liderança pensa de forma global, não apenas em termos de estratégia competitiva global, mas também no bem-estar global.

Um resultado baixo pode não ser causa imediata de alarme, exceto se o seu foco numa crise for tal que a estratégia de longo prazo e a concepção de sistema têm resultados comprometedores. A perspectiva de sistema / coletiva precisa de tempo e prática para se desenvolver. Conduz a um poder e influência de liderança bastante maiores. Um resultado baixo sugere apenas que você possui uma curva de aprendizagem à sua frente se quer elevar a sua liderança para o próximo nível.

Resultados Relacionados

Os resultados em **Consciência Sistêmica** podem estar relacionados com resultados na dimensão da **Realização**. A falta de uma perspectiva de sistema pode ter consequências negativas para a realização organizacional. Além disso, os resultados baixos nesta escala correlacionam-se com resultados altos na esfera **Reativa**. Resultados altos na área **Reativa** tendem a resultar em resoluções de problemas de forma reativa e apressada. Isto pode resultar numa gestão de crise ao perseguir-se o sintoma mais recente, mas não resolve a causa sistêmica do problema.

Você pode ganhar mais clareza ao se aprofundar nos comportamentos especificamente associados ao resultado da **Consciência Sistêmica** através da leitura das subescalas que constituem esta dimensão.

Preocupação com a Comunidade

Preocupação com a Comunidade mede a orientação para o serviço a partir da qual se exerce a liderança. Mede o quanto você relaciona o seu legado ao serviço da comunidade e do bem-estar global.

Se você tiver um resultado alto

Um resultado alto em *Preocupação com a Comunidade* sugere que a sua liderança está comprometida em fazer uma contribuição positiva para a sociedade à sua volta. O seu foco pode estar no pacto que a sua organização pode ter nas comunidades locais em que se encontra instalada. Pode referir-se a uma questão isolada sobre a qual você se interessa profundamente ou tão abrangente quanto o bem-estar nacional ou global. Você lidera a partir da perspectiva de que a organização tem a responsabilidade de servir e preservar a rede de relacionamentos mais vasta de onde a organização se sustenta.

Os líderes mais influentes, em termos positivos, de todos os tempos, possuíam esta perspectiva. Os estudos sugerem que esta consciência em expansão sobre o mundo do qual precisamos, combinada com uma convicção sobre a importância de servir, representa um nível muito elevado de desenvolvimento em liderança. Um resultado alto significa que você pode pensar e agir de algumas das seguintes formas. Você:

- Reforça o papel da organização como um cidadão ou uma cidadã corporativo(a)
- Faz alianças eficazes com organizações políticas e sociais para resolver necessidades da comunidade
- Equilibra o bem-estar da comunidade com a lucratividade de curto prazo
- Trabalha para melhorar o impacto ambiental da organização
- Vê a organização como estando ao serviço do todo / da comunidade global
- Interessa-se profundamente pelas questões globais / da comunidade



Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Preocupação com a Comunidade* não significa necessariamente que você não se interessa pelo bem-estar da comunidade. É possível que esteja ocupado/a com a projeção inicial da carreira e da família. É possível que esteja envolvido/a na comunidade fora do trabalho, mas o seu cargo no trabalho não possibilita que tenha um impacto em questões mais vastas. É possível que você trabalhe para uma organização cuja responsabilidade por servir e preservar o ambiente do seu entorno seja apenas da boca para fora. E talvez este resultado baixo lhe proporcione uma oportunidade de refletir sobre o significado e impacto do seu trabalho.

Refleta se você:

- Falha ao transmitir ou agir sobre questões pelas quais se interessa
- Ainda não pensou sobre o legado da sua liderança
- É essencialmente autocentrado/a
- Se sente afastado/a dos assuntos urgentes dos nossos tempos

Uma melhoria do resultado em *Preocupação com a Comunidade* reflete uma mudança no sentido de uma visão mais abrangente do papel de uma organização na sociedade, incluindo uma consciência crescente de uma liderança que contribui para um legado além do seu período efetivo e da vida do/a líder.

Produtividade Sustentável

Produtividade Sustentável mede a habilidade de alcançar resultados de uma forma que mantém ou melhora a eficácia global de longo prazo da organização. Mede o quanto você equilibra os recursos humanos e técnicos de forma a que o elevado desempenho de longo prazo seja sustentável.

Se você tiver um resultado alto

É capaz de obter resultados constantes ao longo do tempo. Tem uma visão de longo alcance que lhe permite investir nos sucessos, em vez de maximizar ganhos temporários. Ao mesmo tempo que define padrões elevados, dá apoio para que eles sejam atingidos e celebra os marcos atingidos no caminho para a meta final. A manutenção deste equilíbrio sugere que você desenvolveu amplamente as competências de gestão de projetos de longo prazo, ao providenciar recursos necessários e definir alvos que desafiam, em vez de desmotivarem, os integrantes da equipe.

Desenvolve e apoia uma organização que é capaz de ter um desempenho de alto nível e de manter o desempenho de uma forma que faz com que as pessoas se sintam renovadas, em vez de cansadas. Você:

- Faz uso de práticas de gestão que apoiam o alto desempenho de longo prazo
- Lidera de uma forma que potencializa as habilidades e não resulta em um “esgotamento”
- Obtém um desempenho elevado que não é alcançado à custa das pessoas
- Equilibra resultados de curto prazo com a saúde organizacional de longo prazo
- Distribui os recursos apropriadamente de modo a não desgastar as pessoas
- Mantém elevados níveis de moral a longo prazo
- Equilibra os lucros de curto prazo com a sustentabilidade de longo prazo

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Produtividade Sustentável* sugere que você pode estar medindo o sucesso de forma demasiadamente limitada. Focar-se nos resultados de curto prazo pode distorcer as metas de desempenho e reduzir a sua habilidade de liderar, de comunicar o “porquê” por detrás das atividades. Significa requerer que os outros trabalhem diariamente com elevada exigência, visão limitada, recursos inadequados e baixo moral.

Você pode se sentir orgulhoso por sua produtividade, em fazer mais com menos. Em ambientes altamente competitivos isto é frequentemente recompensado como sendo uma virtude. Contudo, o sucesso de hoje pode comprometer a saúde a longo prazo. A gestão de crise pode tornar-se um modo de vida que reduz o moral e afasta ou diminui a eficácia das pessoas dedicadas.

Pode-se ter passado a ver o desempenho elevado como uma forma de sobrevivência, com a necessidade de levar os outros a produzir a todo custo. Com esta perspectiva, os resultados surgem às custas das pessoas que fazem o trabalho. A autonomia e a aprendizagem são sacrificados em nome da produtividade temporária. Mantida durante tempo suficiente, esta abordagem pode comprometer seriamente uma perspectiva de visão de futuro e encorajar o cinismo.

As fraquezas nesta dimensão podem indicar que se está lidando mal com o estresse, retrocedendo-se na orientação de tarefas e pondo-se em perigo a saúde de longo prazo da sua organização. Refleta se você:

- Foca em ganhos de curto prazo
- Gasta a maior parte do seu tempo com crises, “apagando incêndios”
- Distribui os recursos ineficazmente
- Faz uso de dados de desempenho apenas em períodos curtos
- Sente dificuldade em lidar com as necessidades humanas dos subordinados diretos
- Lida mal com a disciplina necessária para a gestão de projeto
- Falha na avaliação correta das habilidades das pessoas
- Raramente estabelece objetivos em contextos estratégicos de longo prazo

Produtividade Sustentável é um indicador do seu compromisso para com os objetivos de longo prazo da organização. Melhorar os resultados neste campo afeta também o seu sentimento de realização e de sucesso a longo prazo enquanto líder.

Pensamento Sistêmico

Pensamento Sistêmico mede o quanto você pensa e age desde uma perspectiva do sistema como um todo, bem como o quanto toma decisões à luz da saúde de longo prazo do sistema como um todo.

Se você tiver um resultado alto

Pensar sobre sistemas é uma forma de prestar atenção à complexa interação de muitas variáveis que estão envolvidas na origem de problemas em curso. Se você tem um resultado alto, é excelente na análise da raiz dos problemas. Aprendeu a pensar sobre a relação de causa e efeito de longo prazo entre a organização e o ambiente e sobre como os componentes da organização (aquisição de recursos, tecnologia, estrutura, cultura, etc.) interagem (entre si e com o ambiente) para produzir resultados. O impacto das ações em curso nos futuros resultados de mercado contribuem para o seu pensamento estratégico.



Providencia uma visão macro da organização ao observar como os processos interagem uns com os outros. Abre uma organização para questionar se os passos de um processo acrescentam valor e podem ser medidos, de modo a que as melhorias possam ser identificadas e seguidas ao longo das linhas departamentais e funcionais.

Um resultado alto em *Pensamento Sistêmico* indica que você lida com a complexidade através da observação de padrões em atividades aparentemente fragmentadas e burocratizadas. Enquanto líder, mantém o panorama geral e trabalha no nível dos sistemas para produzir melhorias. De modo a ter sucesso a longo prazo, sabe que é importante que a visão esteja ligada à estratégia e que a estratégia se traduza na estrutura do sistema. Trabalha para ajudar os outros a ver estas relações. Você pode:

- Manter o panorama geral
- Reestruturar o sistema para resolver múltiplos problemas simultaneamente
- Desenvolver os sistemas organizacionais de modo a que produzam os resultados idealizados
- Ver a integração entre todas as partes do sistema
- Simplificar processos excessivamente complexos
- Antecipar consequências futuras das ações em curso
- Encontrar estratégias e soluções inovadoras
- Adotar a visão mais abrangente possível sobre uma situação difícil

Se tiver um resultado baixo

Pode estar a focar-se de forma excessivamente localizada, a apagar incêndios, a agir defensivamente e à procura de uma solução instantânea para os problemas. Uma perspectiva de sistemas pode ser obscurecida por estruturas organizacionais que encorajem as divisões, os departamentos e as funções a protegerem o seu território. Na sua urgência de resolver problemas, pode escapar-lhe como o problema tem origem precisamente na forma como a organização está estruturada. Pode também não estar tendo uma perspectiva suficientemente ampla ou profunda para ver como os problemas têm origem na forma como a organização se relaciona com o ambiente. Além disso, enquanto procura cumprir múltiplas exigências “políticas”, pode se estar deixando de trabalhar nas causas estruturais profundas dos problemas. Como consequência, muitos dos problemas acima voltam a acontecer e os melhores resultados são comprometidos.

De modo a alcançar um melhor desempenho de longo prazo, resolver problemas e melhorar processos, você necessita de uma visão mais ampla e profunda. Não vai conseguir fazê-lo isoladamente. Isto requer que obtenha informação da organização como um todo para observar os resultados, compreender que os efeitos têm de estar relacionados com processos que podem ser medidos. Sem uma orientação de processo, poucas medições de melhoria significativas estarão ao seu dispor, e a forma como os processos interagem continuará a ser um mistério.

Sem uma perspectiva de sistema em todos os níveis, uma organização vai experimentar poucas “combinações” (alinhamentos) entre ou dentro dos sistemas. Os esforços serão desperdiçados e os resultados “subotimizados”. Reflita se você:

- Você acredita em soluções mágicas, de uma só vez (passageiras)
- Prefere acreditar que está tudo sob o seu controle do que examinar os sistemas
- Raramente explora as implicações e resultados das suas ações
- Toma decisões com base na culpa
- Despende pouco tempo em analisar como as várias partes do sistema interagem para manifestar os resultados em curso

Vendo o panorama geral liberta os líderes de uma microgestão defensiva e põe as organizações no caminho do aperfeiçoamento. Fortalecer a competência de *Pensamento Sistêmico* contribui para uma nova visão de eficácia e tem como resultado ganhos rápidos e mensuráveis para a organização.

“Existem três elementos essenciais para a liderança: humildade, clareza e coragem.”

~Fuchan Yuan



A Dimensão da Realização

A dimensão da **Realização** mede o quanto você contribui com uma liderança visionária, autêntica e de elevado sucesso. Abaixo você vai encontrar uma breve síntese do que os resultados da sua **Realização** indicam.

Se você tiver um resultado alto

Um resultado alto em **Realização** sugere que você mantém um elevado padrão de excelência no seu trabalho e nas suas atividades. Tende a receber reconhecimento como líder na sua área de trabalho de escolha. Os seus valores, crenças, intuições e a sua visão são uma motivação interior. Assume a responsabilidade pelas suas próprias ações e circunstâncias.

Correr riscos é mais fácil para você, porque tem uma noção elevada de autovalorização. A sua autoconfiança interior está claramente projetada para o mundo exterior.

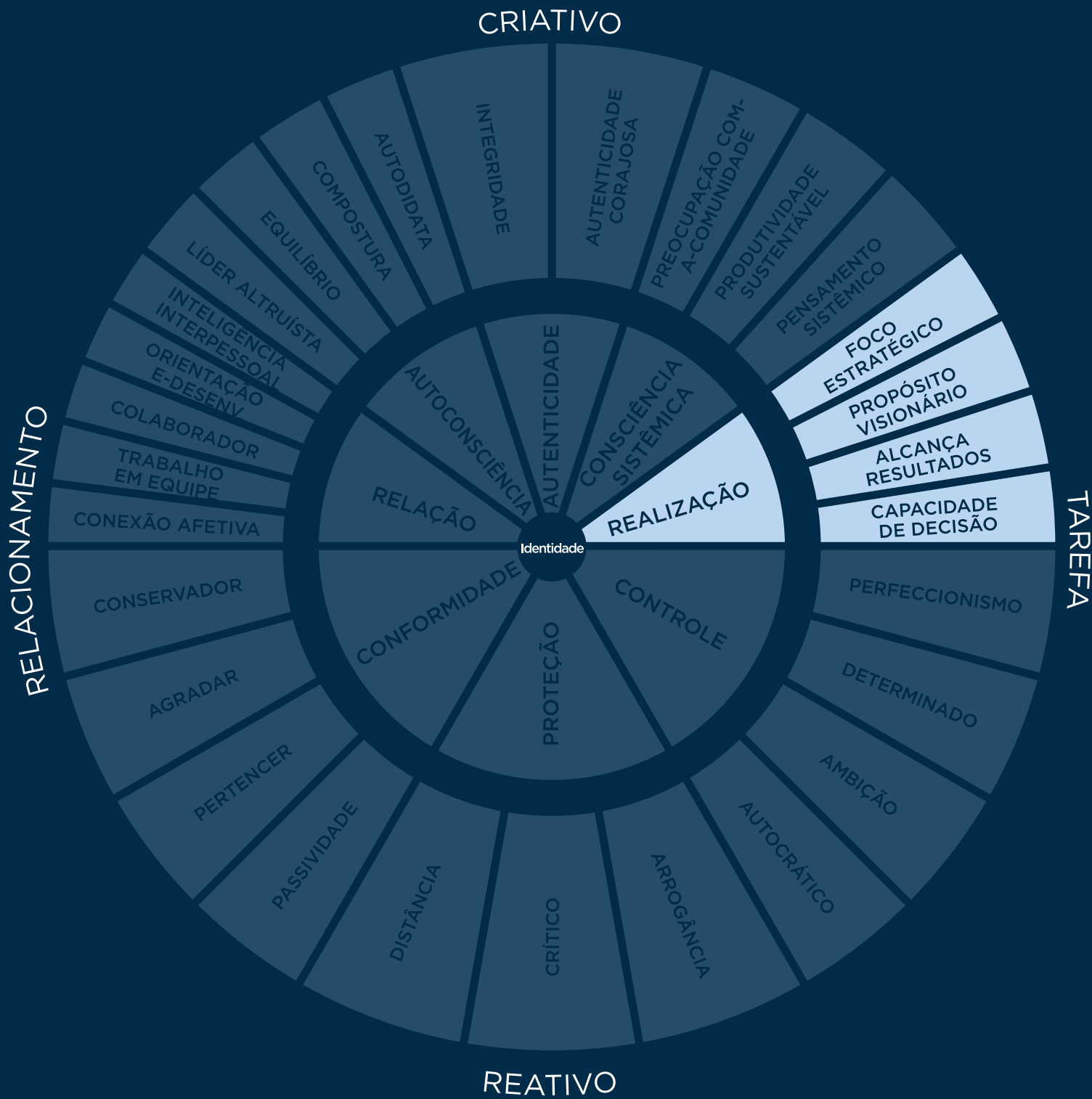
Você tende a empoderar os outros através do exemplo e ensinando o seu processo criativo. Você sabe como criar uma visão e como traduzi-la em estratégias, as estratégias em metas, e as metas em ações que obtêm resultados. O seu otimismo, a criatividade e a curiosidade natural são contagiantes. Os outros percebem isto simplesmente ao estar com você.

Tem um profundo senso de propósito e cria a partir do amor em função do resultado ou do processo de criação. Faz o que faz não como um meio para provar o seu valor ou garantir a sua segurança, mas porque pretende ser criativo/a, aprender e evoluir.

Pressupostos Internos

Os Pressupostos Internos são as crenças que você utiliza para organizar a sua identidade. São as regras ou crenças internas que definem como você se vê a si próprio/a e o seu relacionamento com o mundo. Os Pressupostos Internos, muitas vezes associados com a dimensão da **Realização**, incluem:

- Tenho um propósito e uma missão na minha vida
- As pessoas querem realizar o seu propósito e missão na vida
- Sou responsável pelos resultados na minha vida
- Sou interdependente com tudo o que a vida tem
- É seguro dizer a verdade sem acrescentar culpa e julgamentos emocionais
- Eu posso escolher minhas atitudes frente aos eventos da vida
- O valor pessoal é inerente e independente das circunstâncias





Comportamentos

Os comportamentos são a expressão exterior dos seus Pressupostos Internos. Os comportamentos gerais associados com a dimensão da **Realização** incluem:

- Tomar a iniciativa
- Definir elevados padrões de sucesso
- Aprender com a experiência
- Ver as situações através de um filtro positivo / otimista
- Focar-se com persistência na criação daquilo que é mais importante
- Agir como um exemplo a seguir
- Conseguir um equilíbrio entre ser ativo/a e ser receptivo/a
- Contribuir com as suas perspectivas originais
- Iniciar projetos
- Procurar atingir metas elevadas
- Falar abertamente na presença de “autoridades”
- Ouvir e aprender com os subordinados

Se você obtiver um resultado médio

Se os seus resultados para a dimensão da Realização estão na zona média, você tende a expressar alguns dos comportamentos e a ter alguns dos pressupostos internos descritos acima. Pode também estar limitado/a por algumas áreas da dimensão Reativa e, desse modo, ter algumas das tendências descritas na seção abaixo: “Se tiver um resultado baixo”. Deverá ler e refletir sobre o significado tanto dos resultados baixos como dos altos para descobrir que aspectos de cada um deles melhor o/a descrevem.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em **Realização** pode ser um grande problema. Esta dimensão contém muitas das competências de liderança que são tradicionalmente vistas como liderança. Estas são as competências que fazem as coisas acontecerem. Além disso, analise as áreas da dimensão **Reativa** e verifique se há pressupostos internos que estão obstruindo sua habilidade criativa total.

Ter um resultado baixo sugere que você está tendo um desempenho abaixo do seu potencial. Os comportamentos associados com os resultados baixos na dimensão de **Realização** incluem:

- Dar desculpas por não atingir metas ou cumprir com os compromissos
- Esperar que os outros definam uma direção ou tomem decisões antes de agir
- Fazer o que você sabe ser facilmente alcançável
- Esforçar-se ao máximo para provar o seu valor através da obtenção de sucessos
- Evitar o risco inerente aos grandes desafios
- Culpar os outros pelos seus problemas — esperando que eles façam a maior parte das mudanças
- Defender-se, levar muito tempo a admitir os erros, ignorando os fracassos e insucessos
- Desempenhar vários papéis na sua vida, em vez de agir a partir do seu centro autêntico

Resultados Relacionados

Os resultados baixos na **Realização** podem estar relacionados com resultados baixos em toda a esfera **Criativa**. Todas as competências abrangidas por uma liderança eficaz surgem de uma fonte interna de autoconhecimento. Consequentemente, os resultados baixos nesta dimensão podem refletir-se em resultados baixos em qualquer competência **Criativa**. Além disso, os resultados baixos nesta escala correlacionam-se com resultados altos na esfera **Reativa**. Resultados altos na dimensão **Reativa** tendem a bloquear ou limitar a sua habilidade para descobrir e liderar a partir da sua própria visão, vitalidade e integridade internas. Estes comportamentos têm origem em uma insegurança interior, tal como não se sentir valorizado ou amado, sentir-se rejeitado, sentir que não se é necessário/a, sentir-se só e desprotegido/a.

Foco Estratégico

Foco Estratégico mede o quanto você pensa de forma estratégica. Mede quão bem você traduz o pensamento estratégico em estratégias de negócio rigorosa e completamente desenvolvidas para assegurar que a organização prosperará a curto e longo prazo.

Se você tiver um resultado alto

Um resultado alto em *Foco Estratégico* significa que a habilidade estratégica é uma competência bem desenvolvida. Está consciente das atuais tendências do ambiente e é adepto/a de desenvolver estratégias que assegurem o sucesso da organização. Desenvolve respostas inovadoras às tendências do mercado. Pensa tanto a curto como a longo prazo. Não otimiza o curto prazo às custas do longo prazo. Conhece as forças, fraquezas e vantagens competitivas específicas da sua organização; e toma decisões estratégicas que colocam a sua organização no mercado de forma otimizada.

Um resultado alto em *Foco Estratégico* pode significar que você:

- Pensa estrategicamente
- Não se deixa levar excessivamente pelo combate aos incêndios de curto prazo e é capaz de devotar a atenção adequada a iniciativas estratégicas
- Tem uma boa noção do que irá funcionar no mercado
- Tem rigor na análise dos dados que usa para o planeamento
- Tem em funcionamento um bom processo para manter uma perspectiva estratégica contínua, dentro da organização
- Conhece bem as forças e fraquezas da sua organização
- Sabe como utilizar os pontos fortes da sua organização
- Define um curso que assegura a habilidade da sua organização para prosperar
- Tem uma boa noção de timing para iniciativas de mercado
- Faz perguntas acerca das implicações estratégicas das decisões feitas no dia-a-dia
- Compreende a perspectiva geral de como a missão da sua organização se encaixa no mercado



Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Foco Estratégico* pode ou não ser um problema. Pode ser que você tenha um cargo que não esteja relacionado com planejamento estratégico. Consequentemente, os seus resultados baixos aqui podem ser simplesmente uma função do seu cargo ou das responsabilidades do seu trabalho. Contudo, quanto maiores forem as responsabilidades da sua liderança, mais importante se torna o foco estratégico. Se lhe faltar foco estratégico, corre o risco de deixar passar oportunidades de mercado significativas. Também é provável que tome decisões de curto prazo que ponham a organização num caminho de redução de desempenho ou mesmo de insucesso a longo prazo.

Com um foco estratégico inadequado, é provável que os outros se sintam frustrados com a falta de orientação da sua parte. Quando falta foco estratégico às organizações, estas são, muitas vezes, gerenciadas pela crise em curso. Combater incêndios como resposta à última questão emergente é a forma como tais organizações gastam o seu capital intelectual. As pessoas ficam tão condicionadas na resposta e reação aos acontecimentos que nem tomam tempo para definir cuidadosamente uma visão e um plano para o futuro. Isto faz com que a organização fique enredada nesse combate aos incêndios. Ter um resultado baixo nesta dimensão sugere que a sua liderança tem falta de foco estratégico. Pode estar colocando, de modo inadvertido, a organização numa situação de desempenho reduzido.

Um resultado baixo em *Foco Estratégico* pode sugerir que:

- Você esteja demasiado focado/a em questões operacionais do dia-a-dia, deixando uma quantidade inadequada de atenção para pensamento e planejamento estratégico de longo prazo.
- Toma decisões a curto prazo que prejudicam as estratégias de longo prazo
- Dispersa sua atenção em muitos lugares
- Corre riscos
- Tem muito envolvimento do ego com o sucesso, o que faz com que a organização faça mais do que é possível estrategicamente ou que siga direções mais por causa do seu legado do que é preferível a longo prazo para o bem da organização.
- Pensa que é a única pessoa com uma habilidade estratégica bem desenvolvida e, assim, não envolve os outros adequadamente no processo de planejamento
- Tem falta de rigor analítico, confiando excessivamente no palpite e no instinto
- Sofre de paralisia analítica
- Tem um processo inadequado de engajamento da organização no planeamento estratégico

Propósito Visionário

Propósito Visionário mede o quanto comunica claramente e serve de modelo para o compromisso com a visão e os propósitos pessoais.

Se você tiver um resultado alto

Tem um profundo sentido de propósito que advém do seu otimismo, entusiasmo e paixão. Você também comunica claramente uma visão empolgante do futuro e encoraja os outros a terem a sua própria visão. Você promove alinhamento criando uma visão de grupo. Faz isto através do diálogo com os membros do grupo, o que produz elevados níveis de compromisso e alinhamento.

A contribuição principal dos líderes é cultivar visão e propósito. Isto é feito tanto pelo que comunica (verbalmente ou por escrito) como ao ser um exemplo do propósito e visão que mantém. Quando as pessoas se reúnem com você, compreendem a sua visão. Em suma, é uma pessoa com propósito elevado e visão de alcance profundo. Todos os estudos sobre liderança sugerem que isto é essencial para o seu sucesso e o da sua organização.

Consegue transmitir a sua visão de uma de duas formas — ao ser o principal visionário ou ao facilitar a visão. Ser o/a principal visionário/a normalmente significa que cria a visão e envolve os outros nela. Ser quem facilita a visão significa que sabe que o grupo tem de estar apaixonadamente comprometido com a sua própria visão. Dessa forma, é quem facilita o grupo no processo contínuo de tornar clara a visão para a organização. A sua visão e a dos outros inspira-se e adquire valor através do diálogo. O resultado líquido é que todo o grupo partilha a autoria da visão e dessa forma apropria-se dela.

Um resultado alto em *Propósito Visionário* sugere que você:

- Comunica uma visão empolgante
- Convida os outros a fazer parte do desenvolvimento da visão, estabelecendo, dessa forma, uma visão compartilhada
- Vive e trabalha com um sentido profundo de propósito
- Vive / lidera segundo valores fundamentais em que acredita profundamente
- É otimista e inspira os outros
- Tem elevada motivação e motiva os outros à sua volta
- Pensa fora da caixa (criativamente), vê as possibilidade e vai atrás delas
- Produz muitas ideias únicas e criativas
- Cria constantemente melhorias no desempenho
- Mantém um foco orientado para resultados futuros
- Mantém-se focado/a nos resultados idealizados, mesmo perante os obstáculos
- Não se deixa limitar por dúvidas acerca do que é possível
- Acredita que pode fazer uma diferença positiva

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Propósito Visionário* significa que você não está, verdadeiramente, liderando. Pode estar gerenciando de forma eficaz, mas uma visão clara e um propósito profundo são a essência da liderança. Liderança e visão são praticamente sinônimos.

Há uma série de possibilidades que explicam por que você tem um resultado baixo aqui:

- Trabalha numa organização que obstrui a sua visão através de um estilo de gestão de elevado controle ou outras práticas que têm desgastado a sua motivação?
- Você sabe qual é a sua causa?
- Passa tempo a refletir ou a engajar-se em conversas que resultam numa visão e propósitos mais claros?
- Sente fadiga ou perdeu o fogo que existiu em outros momentos?
- Está passando por, ou recuperando-se de, uma crise que temporariamente o/a deixa sem uma visão ou sentido de propósito?
- Está no meio de uma transição adulta significativa, na qual as antigas visões e propósitos estão se desintegrando e uma nova visão ainda não emergiu?
- A sua visão exige coragem para ser alcançada? Estará escondida embaixo do medo?
- Tem um pressuposto interno (ver os Pressupostos Internos nas áreas da dimensão Reativa) que bloqueia o seu potencial de liderança visionária?



Tudo isto são possibilidades e cada uma delas tem diferentes ramificações. Só a própria pessoa pode identificar o que está realmente acontecendo. É imperativo que o faça, se deseja liderar.

Alcança Resultados

Alcança Resultados mede o grau em que você procura traçar metas e tem um histórico de realização de metas e de elevado desempenho.

Se você tiver um resultado alto

Concretiza o pretendido de forma consistente e com elevado nível. Está orientado/a para as metas, corre riscos calculados e tem um histórico de elevado desempenho. Desenvolveu uma proficiência real para alcançar resultados de elevada qualidade em iniciativas chave. Você sabe como criar uma visão e como traduzi-la em estratégias, as estratégias em metas, e as metas em ações que obtêm resultados. Isto é um bom indício para você.

Se os seus resultados na Dimensão da **Relação** são altos, isso sugere que você tem um elevado desempenho através do desenvolvimento de elevado desempenho nos outros. Isto é o ideal. Sugere não só que tem um desempenho individual de alto nível, mas também sobe o nível de habilidades de quem trabalha com você.

Você concretiza o pretendido em níveis elevados porque:

- Está orientado/a para a ação e focado nos resultados
- Mantém um nível elevado de energia para enfrentar resultados desafiadores
- Corre riscos calculados — riscos com uma razoavelmente boa probabilidade de sucesso
- Reconhece e agarra a oportunidade
- Luta pela melhoria contínua
- Persevera perante as contrariedades e a resistência
- Raramente desiste e só o faz quando é apropriado
- Ama o que faz
- Tem boas qualificações para os aspectos técnicos do trabalho
- Tem um forte histórico de realização de metas
- Garante que o trabalho seja feito

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Alcança Resultados* deve merecer a sua atenção. Sugere que você não está garantindo que o trabalho seja feito. Significa que está fracassando nas expectativas. A questão está em quais as expectativas não está correspondendo - os seus padrões internos ou as metas da organização. Se forem as últimas, e não o corrigir, você poderá não estar na sua posição atual por muito tempo.

Se estiver cumprindo e excedendo os requisitos da organização, mas não os seus próprios requisitos, isso é uma história diferente.

Se for esse o caso, observe as áreas da dimensão **Reativa** em busca das razões para isso. Note especialmente a dimensão Determinado. É possível que os seus próprios padrões internos sejam tão altos que mesmo a pessoa que os defina não consiga alcançá-los.

De qualquer forma, um resultado baixo aqui é um aviso de crise iminente. É importante responder sinceramente aos seguintes tipos de perguntas:

- Estou garantindo que o trabalho seja concluído?
- Retraio-me com o medo, precaução ou apatia?
- Este resultado reflete uma falta de desenvolvimento da habilidade de desempenhar em elevado nível?
- Estou num novo cargo e sinto a dificuldade de uma curva acentuada de aprendizagem?
- Perdi o meu sentimento interno de compromisso, paixão ou entusiasmo pelo meu trabalho?
- A organização está sufocando minha habilidade de realização? Se sim, como estou deixando que a organização me limite?
- Existe alguma outra competência que preciso desenvolver que esteja limitando minha habilidade de concretização?
- Estou no meio de uma transição adulta significativa na qual é natural que a habilidade de realização diminua?
- Estou me sentindo sobrecarregado/a?
- Faço um gerenciamento de crise em crise?
- Dedico tempo suficiente a uma visão e estratégia de longo prazo?

Capacidade de Decisão

Capacidade de Decisão mede a sua habilidade de tomar decisões em tempo hábil, e em que medida se sente confortável ao avançar no meio da incerteza.

Se você tiver um resultado alto

Está confiante na tomada de decisões difíceis, no equilíbrio de dados e na sua intuição em condições incertas. Leva a sério as suas responsabilidades de tomador de decisões, foca-se no que é mais importante, prefere correr riscos razoáveis do que a inação. Não é imprudente, mas toma ações responsáveis perante o risco. Um resultado elevado sugere que os outros podem contar com você para encarar questões importantes e tomar decisões equilibradas sob pressão.

Parte das funções de um/uma líder é decidir. Os outros observam as ações de um/uma líder e geralmente atribuem a demora pela falta de competência ou hesitação. Você mantém a confiança nas suas habilidades e está disposto/a para agir através das seguintes práticas. Você:

- Toma decisões em tempo adequado
- Permanece decidido sob pressão
- Avança mesmo com informação incompleta, quando apropriado
- Foca rapidamente nas questões essenciais
- Faz uso eficaz de dados para chegar nas decisões
- Dispõe-se a confiar no seu instinto
- Toma decisões difíceis quando necessário

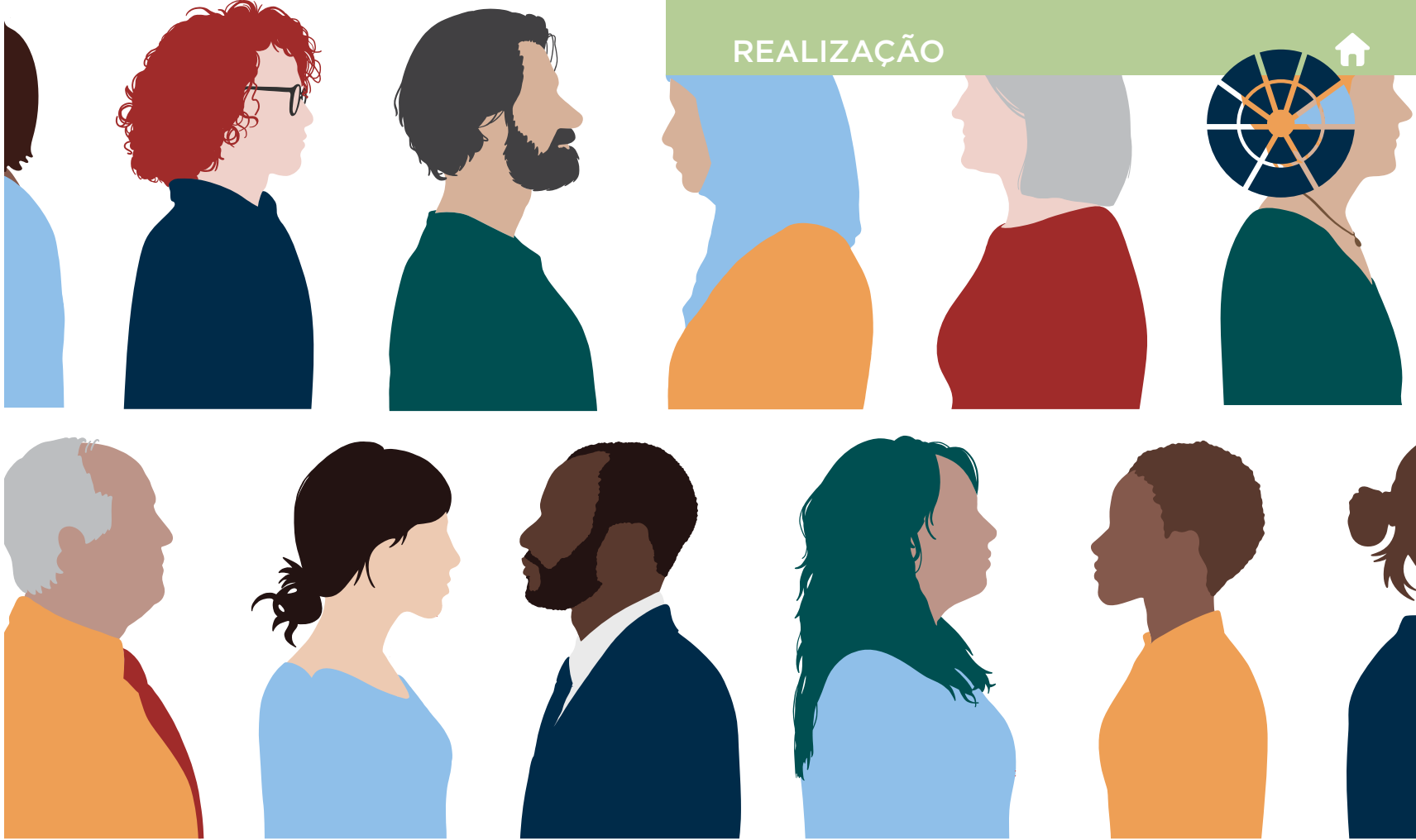
Se tiver um resultado baixo

Pode estar procrastinando, debilitando a confiança dos outros em você, ao evitar decisões que têm algum risco. A demora pode sugerir aos outros que você está se ocultando, na esperança de que os assuntos importantes se resolvam ou que os outros assumam responsabilidades que são realmente suas.

Existem sempre razões para a postergação. Pode estar demasiado dependente dos dados, à espera de cada fragmento de informação antes de poder agir. Pode desconfiar da intuição como guia em situações ambíguas. Pode não querer violar as normas de consenso e recusar agir até ter o acordo de todos. Pode enfrentar os conflitos entre prioridades e valores sem um critério para decidir entre eles. Todas estas são hipóteses possíveis, mas é provável que uma incapacidade constante de pôr a si mesmo “na linha” contribua para a deriva nas operações e a erosão das metas estratégicas.

Os resultados baixos em *Capacidade de Decisão* estão frequentemente associados a um ou mais resultados altos nas dimensões da **Conformidade / Proteção**. Isto sugere que o comportamento indeciso resulta de um pressuposto interno que liga o seu sentimento pessoal de segurança e/ou autoestima com ter a aprovação dos outros e corresponder às expectativas deles.

Ao não agir, abandona as consequências à sua sorte e reduz a confiança na sua habilidade para liderar. É importante identificar as áreas chave em que a ação é necessária, para obter os melhores conselhos e informação possíveis e depois agir.





A Dimensão do Controle

A dimensão do **Controle** mede o quanto você estabelece um senso de segurança e valor pessoal através do cumprimento de tarefas, realização pessoal, poder e controle. A dimensão do **Controle** abrange quatro subescalas: *Perfeccionismo*, *Determinado*, *Ambição* e *Autocrático*. Cada uma destas está inversamente correlacionada com a maioria das dimensões **Criativas**. A localização de cada dimensão no gráfico circular indica a força da correlação. Quanto mais baixo no círculo, progressivamente maior se torna a correlação inversa. Abaixo encontra uma breve síntese do que os resultados do seu **Controle** indicam.

Se você tiver um resultado alto

Um resultado alto na escala do **Controle** sugere que você se esforça por estar no comando, estar no topo, e exercer controle sobre os outros para ganhar autoestima, segurança pessoal e identidade. Você vê o mundo como sendo feito de vencedores e perdedores, um lugar onde as pessoas poderosas têm as melhores chances. Por isso, para sobreviver, tem de ser uma delas. Tem de brilhar heroicamente, ser perfeito/a, ter um desempenho sem falhas e/ou dominar. Assim, torna-se um dos motores e agitadores do mundo.

Pressupostos Internos

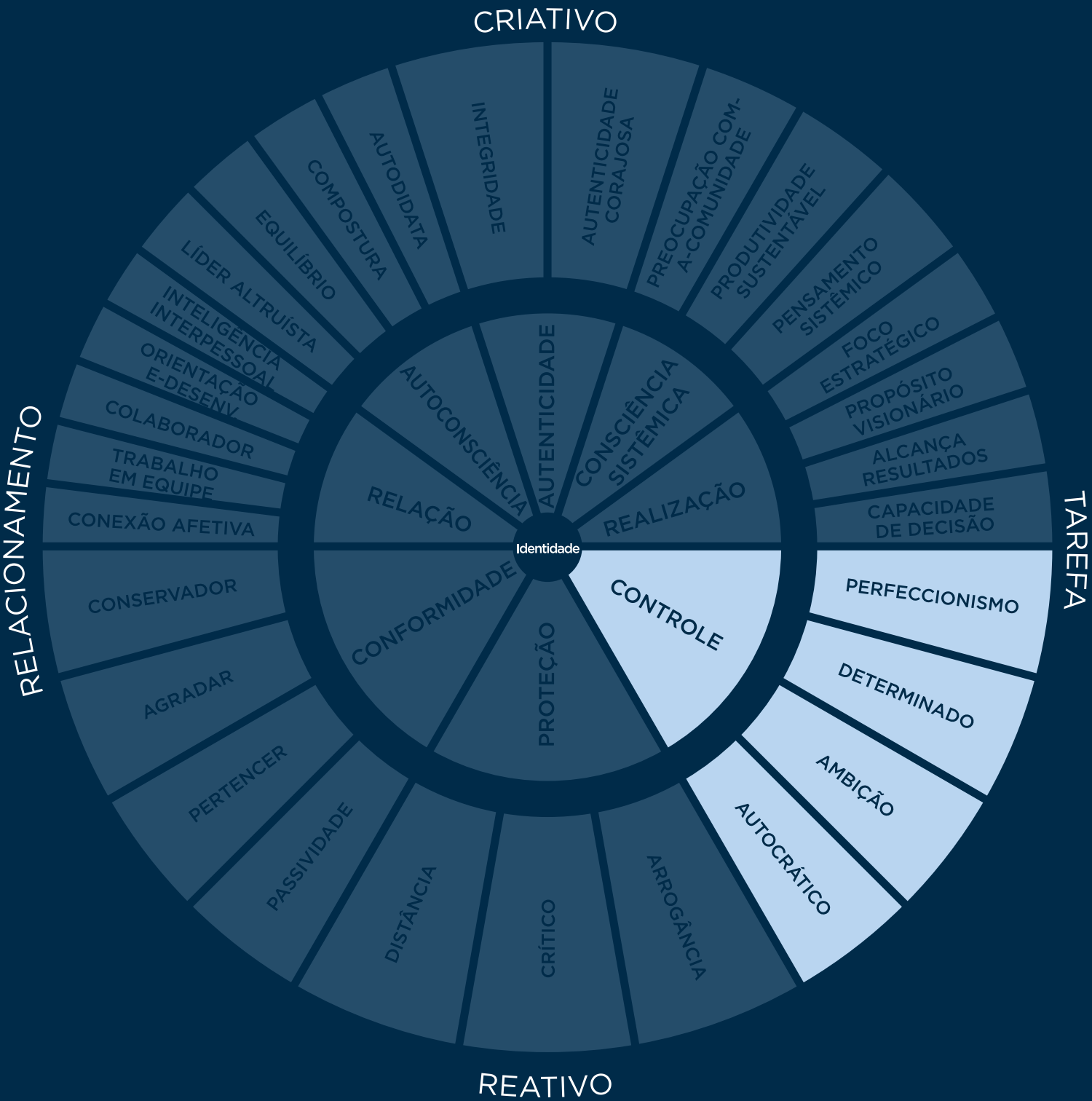
Os Pressupostos Internos são as crenças que você utiliza para organizar a sua identidade. São regras internas ou crenças que definem como você vê a si mesmo/a e o seu relacionamento com o mundo. Os Pressupostos Internos muitas vezes associados com a dimensão do **Controle** incluem:

- Mantenho-me seguro ao estar no comando
- Só os fortes sobrevivem e vou ser um deles
- Preciso triunfar sobre os outros para me sentir bem comigo
- Qualquer coisa menos do que o Perfeito não é suficiente
- Sou uma pessoa com valor quando os outros olham para mim com admiração
- O mundo é feito de vencedores e perdedores
- Ser menos do que os outros é inaceitável e ameaça a minha segurança
- Falhar, seja em que proporção for, pode conduzir ao meu fim

Comportamentos

Os comportamentos são a expressão exterior dos seus pressupostos internos. Os comportamentos gerais associados com a dimensão do **Controle** incluem:

- Competir
- Definir padrões exigentes
- Esforçar-se pelo Perfeccionismo
- Usar a autoridade para controlar, influenciar e fazer valer a sua vontade
- Fazer esforços tremendos e usar tremenda energia para alcançar as metas
- Falar de forma direta e incisiva
- Fazer pressão sobre si próprio e sobre os outros para ganhar
- Assumir o comando na maioria das situações





Dons e Forças

Cada dimensão **Reativa** inclui habilidade e dons. Quando se utilizam as forças da dimensão **Controle**, tende-se a:

- Procurar a melhoria contínua
- Ser excelente em muitas situações
- Definir padrões elevados
- Criar resultados
- Influenciar os outros
- Dar a sua opinião, mesmo quando é controversa
- Assumir o comando e passar à ação

Riscos

Cada dimensão **Reativa** tem riscos e limitações. O lado negativo da dimensão do **Controle** é a necessidade constante (consciente ou inconsciente) de sempre ser excelente, dominar, competir, ganhar e controlar.

Estas necessidades originam comportamentos que tendem a:

- Ser demasiado agressivo(a)
- Desvalorizar ou ignorar feedback negativo
- Acreditar nas suas próprias posições
- Exigir um desempenho sem falhas de você mesmo e dos outros
- Não prestar atenção às aspirações e metas dos outros
- Ter uma forte necessidade de competir, fazendo com que veja tudo em termos de ganhar e perder
- Recear e evitar o insucesso
- Ficar tão preocupado/a com ganhar que perde o foco relativamente à procura da excelência e da Realização e, como resultado, não alcança um desempenho correspondente ao seu verdadeiro potencial
- Pôr os resultados à frente dos sentimentos do grupo de trabalho
- Definir padrões de desempenho irrealistas para os outros
- Gerenciar através de formas de elevado controle, que são onerosas para a organização

Um resultado elevado sugere que você tem necessidade de ser visto/a como uma pessoa agressiva, forte, invulnerável, no topo, melhor / mais do que os outros, perfeita, sem falhas e/ou heroica. Tende a ter dificuldades nos relacionamentos, no desenvolvimento em equipe e nas competências de colaboração (ver A Dimensão da **Relação**).

Resultados Relacionados

Os resultados altos nesta escala correlacionam-se com resultados baixos na esfera **Criativa**. Os resultados da Dimensão da **Relação** e da **Autoconsciência** são muitas vezes reduzidos se os resultados do **Controle** forem altos. Isto porque o controle elevado vem de uma inclinação para definir a autoestima e segurança através do desempenho das tarefas, do status e da realização. Nesta equação, as pessoas são subvalorizadas. As competências das pessoas representadas na Dimensão da **Relação** são consideradas competências suaves ou sensíveis e, por isso, uma ameaça à necessidade de se sentir forte e no controle. O tempo e energia necessários para a evolução da autoconsciência não são valorizados porque não conduzem a resultados imediatos e conclusivos.

Passar o tempo refletindo e aprendendo sobre o mundo interior do Eu não é visto como prático no “mundo real”.

Um resultado alto aqui pode também originar resultados baixos em **Autenticidade**, porque você pode estar tão focado/a em subir na carreira e ter sucesso que se torna “político/a.” Ou seja, faz ou diz o que for necessário para progredir na carreira.

Por fim, um resultado alto aqui pode originar resultados baixos de **Realização**. Isto pode ser uma surpresa e não significa que você não alcança resultados. Pode, contudo, significar que alcança esses resultados às custas da construção de uma cultura de elevado desempenho sustentável e de elevada realização pessoal. Também pode significar que aborda a tarefa de alcançar resultados como uma forma de provar a si mesmo que é capaz, em vez do sistema de motivação interna que opera na **Realização** — criar por gosto de criar, criar porque adora o que faz, criar porque isso está alinhado com os seus propósitos internos mais profundos.

Se tiver um resultado baixo

Se teve resultados altos em **Controle**, isso sugere que possui poucas das características descritas acima. Também sugere (dependendo dos seus resultados em outras escalas) que você pode possuir muitas das fortalezas desta posição sem os riscos.

Perfeccionismo

Perfeccionismo é uma medida da sua necessidade de atingir resultados sem falhas e de ter um desempenho de padrões extremamente elevados de modo a sentir seguro e valorizado como pessoa. O valor e a segurança são equiparados a ser perfeito/a, ter um desempenho constante a níveis heroicos e ter um sucesso acima de todas as expectativas. A necessidade forte de alta qualidade é uma força do seu estilo, desde que resista ao impulso de fazer tudo pelas suas próprias mãos e se consiga controlar a desilusão (com você mesmo e com os demais) com imperfeições comparativamente menores nos resultados de trabalho.

Se você tiver um resultado alto

Resultados altos em *Perfeccionismo* sugerem que você possui algumas das seguintes tendências. Você pode:

- Ser direto/a, determinado/a, muito focado/a na obtenção de resultados.
- Estar preocupado/a com as aparências, querer parecer extremamente competente e totalmente confiante
- Estar tão focado/a na realização de uma tarefa que parece distante e frio/a aos olhos dos outros
- Ser perfeccionista
- Definir padrões de desempenho de níveis elevados e irrealistas, dessa forma fazendo com que a realização de tarefas seja causadora de estresse
- Definir padrões de desempenho muito exigentes
- Esforçar-se tanto para alcançar o perfeccionismo que fica obcecado/a com a melhoria e a erradicação de erros
- Perder de vista os compromissos realistas e práticos necessários para a conclusão da tarefa
- Ser demasiado organizado
- Ser incapaz de delegar, ou delegar com excessivo detalhe, comunicando uma falta de confiança nas habilidades dos outros
- Definir metas elevadas e irrealistas para os outros
- Ser excessivamente crítico/a dos outros quando não correspondem às suas expectativas
- Tornar-se sobrecarregado pelos relatórios elaborados e sistema de revisões estabelecido



O perfeccionismo é um pressuposto que prolonga as forças. O desejo de sucesso e perfeição conduziu a grandes resultados e melhorias. Aqui, contudo, cria uma armadilha, conduzindo em última análise a um desempenho reduzido. A busca da perfeição precisa de um equilíbrio realista e de que a saúde pessoal, da equipe e do sistema seja assegurada.

Observe outros resultados da dimensão **Reativa** para verificar se o *Perfeccionismo* está lhe causando um problema. O perfeccionismo pode ter como resultado o cansaço (*Determinado*), o excessivo controle (*Autocrático*), o comportamento de *Crítica* e ser percebido como *Arrogância*. Além disso, analise os seus resultados de *Agradar* e *Pertencer*. Se estes forem elevados, você pode estar tentando ser perfeitamente aceitável / agradável para os outros e/ou a usando o desempenho elevado como estratégias para obter aprovação. Se todos estes resultados estão abaixo da média e os seus resultados da Dimensão da **Relação** são fortes, então o seu resultado elevado aqui significa simplesmente que tem elevados padrões — não excessivamente elevados.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em Perfeccionismo é geralmente considerado positivo. Ter um resultado baixo significa simplesmente que a sua auto-expressão criativa e liderança provavelmente não estão sendo limitadas por uma elevada necessidade de se superar perfeitamente e além da medida. Sugere que o seu sentimento de auto-estima não é obtido através da realização perfeita. Um resultado baixo não significa que, de fato, você está liderando e criando poderosamente. Significa simplesmente que tem a ausência desta barreira para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo informam em que medida o seu potencial de liderança está se expressando em totalidade.

Determinado

Determinado é uma medida de até que ponto você está com sobrecarga. É uma medida da sua crença de que o seu valor e segurança são dependentes da habilidade de realização sobretudo através do trabalho duro. Mede a sua necessidade de ter um desempenho de elevado nível de modo a se sentir valorizado como pessoa. Uma boa ética de trabalho é uma força deste estilo, desde que mantenha o equilíbrio das coisas e desde que seja capaz de um equilíbrio na ajuda que dá aos outros para que alcancem os seus próprios sucessos.

Se você tiver um resultado alto

Se teve um resultado alto em *determinação*, poderá ter algumas das seguintes tendências. Você pode:

- Trabalhar duramente durante muitas horas
- Estar sempre em modo pressão
- Ter dificuldade em relaxar ou em tirar o pé do acelerador
- Trabalhar tanto que não tem tempo para fazer os outros desenvolverem-se de forma a que as suas habilidades cresçam e de transferir (delegar) parte do que faz
- Tentar fazer demasiado e, conseqüentemente, perder o foco relativamente a formas mais estratégicas de acrescentar valor
- Subvalorizar o que os outros podem fazer, fazendo as tarefas por si mesmo e não contribuindo para o desenvolvimento dos outros
- Querer ser aceito ou agradar o seu superior e pares, tentando fazer demasiado e faltando-lhe a habilidade de dizer não ou de definir prioridades e prazos realistas

- Ser direto/a, determinado/a, muito focado/a na obtenção de resultados.
- Estar preocupado/a com as aparências, querer parecer extremamente competente e totalmente confiante
- Aceitar cargas de trabalho irrealisticamente altas, dessa forma fazendo com que a performance das tarefas seja causadora de estresse
- Definir padrões de desempenho muito exigentes para si e para os outros
- Transmitir, através das suas muitas horas, que os outros têm de fazer o mesmo
- Esforçar-se tanto para fazer tudo que perde o foco
- Estabelecer o tipo de ambiente que produz resultados de curto prazo, que não são sustentáveis por muito tempo porque as pessoas (incluindo você mesmo/a) ficam desgastadas
- Perder de vista os compromissos realistas e práticos necessários para a conclusão da tarefa
- Ser demasiado organizado

Determinado é um pressuposto que prolonga as forças. Uma boa ética de trabalho é uma coisa, mas quando o seu valor e segurança são dependentes de fazer tudo, o trabalho torna-se compulsivo, falta-lhe tempo para proporcionar o desenvolvimento dos outros e perde-se o foco necessário para priorizar estrategicamente. Pode ser contra-intuitivo, mas a sua determinação excessiva pode estar prejudicando o desempenho geral. A fadiga pode ser originada por um resultado alto em *Perfeccionismo*. O excesso de determinação pode também causar um comportamento de *Crítica* e de *Autocrático*. Por fim, analise os seus resultados de *Pertencer* e *Agradar*. Se estes forem altos, é provável que, no esforço de ser aceito, você esteja tentando fazer demasiado.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Determinado* é positivo. Visto que os resultados altos nesta escala estão correlacionados com resultados baixos por toda a metade **Criativa** do círculo, um resultado baixo significa simplesmente que a sua auto-expressão criativa e liderança provavelmente não estão sendo limitadas por uma elevada necessidade de trabalhar duramente em prol da excelência para sentir-se bem. Um resultado baixo não significa que, de fato, você está liderando e criando poderosamente. Significa simplesmente que você tem a ausência deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo informam em que medida o seu potencial de liderança está se expressando em totalidade.

Ambição

A *Ambição* é uma medida de até que ponto você precisa de se destacar, subir na organização e ser melhor do que os outros. A *Ambição* é uma motivação poderosa. Esta escala avalia se essa motivação é positiva — contribuindo para o progresso — ou negativa — demasiado autocentrada e competitiva.

Se você tiver um resultado alto

Se você teve um resultado alto em *Ambição*, poderá ter algumas das seguintes tendências. Você pode:



- Esforçar-se duramente para seguir à frente
- Pressionar-se em busca da excelência
- Trabalhar duramente para que o vejam como um/uma profissional de elevado desempenho
- Procurar o crédito, em vez de compartilhar o crédito
- Agir politicamente por interesse próprio às custas do interesse dos outros ou do interesse da organização
- Comparar-se com os outros como medida da sua autoestima
- Competir com os outros, esforçando-se para brilhar
- Acreditar que a sua auto-estima está relacionada com a sua altitude na pirâmide corporativa
- Transformar os conflitos em concursos de ganha-perde, em vez de buscar soluções ganha-ganha
- Manipular os outros como estratégia para proteger as suas oportunidades de progressão
- Pressionar a si e aos outros de forma excessivamente dura pela obtenção de resultados
- Falar demasiado em reuniões como forma de atrair as atenções sobre você
- Ter falta de foco no desenvolvimento das pessoas que trabalham com você
- Ter dificuldades com o desenvolvimento do trabalho em equipe e em ser um membro da equipe
- Pressionar a si mesmo e aos outros de forma demasiado dura, comprometendo a sustentabilidade do desempenho elevado a longo prazo

A *Ambição* é geralmente considerada positiva. Certamente, para progredir a cargos mais elevados e para enfrentar o trabalho que esses cargos acarretam, a ambição é necessária. Quando a ambição se torna extrema, cria problemas. A *Ambição* torna-se excessiva quando o seu senso de valor pessoal depende de ser melhor que os outros e/ou de subir na organização. Observe outros resultados (por exemplo, resultados da Dimensão da **Relação**, *Autocrático*, *Determinado* e *Crítica*) para determinar se o seu resultado alto neste campo pode estar causando problemas.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Ambição* é geralmente positivo. Ter um resultado baixo demais pode indicar falta de determinação (confronte o seu resultado de *Passividade*). Uma vez que os resultados altos nesta escala estão correlacionados com resultados baixos por toda a metade **Criativa** do círculo; ter um resultado baixo aqui significa simplesmente que a sua auto-expressão criativa e liderança provavelmente não estão sendo limitadas por uma ambição excessiva. Um resultado baixo não significa que, de fato, você está liderando e criando poderosamente. Significa simplesmente que você tem a ausência deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo informam em que medida o seu potencial de liderança está se expressando em totalidade.

Autocrático

Autocrático mede a sua tendência para ser assertivo/a, agressivo/a e controlador/a. Mede o quanto você precisa fazer corresponder a autoestima e segurança a ter poder, controle, ser forte, dominante, invulnerável ou estar no topo. O valor é medido por comparação, o que significa ter um salário maior, alcançar uma posição mais alta, ser visto como alguém que contribui melhor / com mais valor, ganhar crédito ou ser promovido/a.

Se você tiver um resultado alto

Se teve um resultado alto em *Autocrático*, poderá ter algumas das seguintes tendências. Você pode:

- Ter uma elevada necessidade de poder
- Estar preocupado/a com a obtenção de prestígio, autoridade e influência sobre os outros; de fato, pode estar tão preocupado/a com este tipo de poder que o procura de uma forma agressiva, praticamente incessante, em vez de procurar obter o respeito dos outros de uma forma mais discreta e cooperante
- Ser facilmente irritável
- Ficar frequentemente irritável e na defensiva como resposta à crítica
- Precisar de estar no comando, deixando pouco espaço para que os outros assumam responsabilidades
- Ter uma tendência para fazer comentários sarcásticos aos outros, e comportar-se muitas vezes de formas igualmente insensíveis
- Ter tendência a agir com base na sua autoridade
- Não mostrar interesse adequado pelos sentimentos das outras pessoas num grupo de trabalho
- Desenvolver com frequência planos e metas unilateralmente
- Não comunicar informação às pessoas do grupo porque “elas não precisam saber”
- Estar atento e ser receptivo às pessoas com cargos mais altos
- Aceitar apenas contribuições limitadas dos seus subordinados
- Desenvolver um sistema hierárquico de relatórios com descrições de funções precisas e limitadas
- Ter de modo geral pouca confiança nos outros
- Acreditar que a força é necessária para produzir resultados
- Depende dos elogios e louvores dos outros para sentir segurança e sensos de autovalorização
- Ter tendência para “vencer” os outros, em vez de trabalhar cooperativamente
- Opera em uma estrutura ganha-perde
- Ter tendência para selecionar subordinados fracos que não desafiam as decisões nem o/a fazem “ficar mal visto”

O/A *Autocrático(a)* é por vezes admirado/a como uma forma de “estar um passo à frente”, de dominar. Por outro lado, a longo prazo, está demonstrado que é ineficaz, produz desconfiança e resistência, e interfere com as metas mais abrangentes pelos quais os líderes são responsáveis. É bastante insidioso agirmos para obter poder e não vermos os nossos próprios motivos. Tal como outros pressupostos reativos, o *Autocrático* aliena os outros, limita a visão e isola os líderes. É fácil confundir aspectos de *Autocrático* com o desejo de excelência. O desejo de ser excelente é, em si mesmo, admirável. Tal como se encontra definido aqui, o *Autocrático* é guiado por uma noção de valor dependente da comparação, não correspondendo ao atingimento dos padrões mais elevados. A excelência obtida com os outros não faz parte da visão do mundo encorajada por este pressuposto, o qual está frequentemente ligado à procura de poder e de controle.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Autocrático* é positivo. Uma vez que os resultados altos estão correlacionados com resultados baixos por toda a metade **Criativa** do círculo, ter um resultado baixo significa simplesmente que a sua auto-expressão criativa e liderança provavelmente não estão sendo limitadas por uma necessidade elevada de controlar os outros. Sugere que o sentimento de si próprio/a não é obtido através do poder sobre os outros. Um resultado baixo não significa que, de fato, você está liderando e criando poderosamente. Significa simplesmente que você tem a ausência deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo informam em que medida o seu potencial de liderança está se expressando em totalidade.



A Dimensão da Proteção

A dimensão da **Proteção** mede a crença de que alguém possa se proteger e estabelecer um sentimento de valor através do afastamento, permanecendo distante, escondido/a, reservado/a, cínico/a, superior e/ou racional. A dimensão da **Proteção** abrange três subescalas: *Arrogância*, *Crítica* e *Distância*. Cada uma destas tem uma forte correlação invertida com todas as dimensões da área **Criativa**. Abaixo encontra uma breve síntese do que os seus resultados de **Proteção** indicam.

Se você tiver um resultado alto

Um resultado alto em **Proteção** sugere que você tem tendência para se manter em segurança ao manter-se reservado e distante nos seus relacionamentos. Pode também retrair-se de riscos que podem advir do total emprego das suas habilidades criativas. Segurança significa estar acima de tudo. Esta postura pode vir de uma falta de confiança e dúvidas internas, inferioridade ou, pelo contrário, superioridade. É bem possível que você esteja projetando um ar de superioridade, precisando de ter razão, de encontrar defeitos e de diminuir os outros como estratégia para se engrandecer. A necessidade de se engrandecer pode surgir de sentimentos de dúvidas internas e vulnerabilidade. A **Proteção** é um conjunto interno de pressupostos que associam a segurança ao distanciamento; e o valor, a ser pequeno e pouco envolvido, ou grande e superior.

Pressupostos Internos

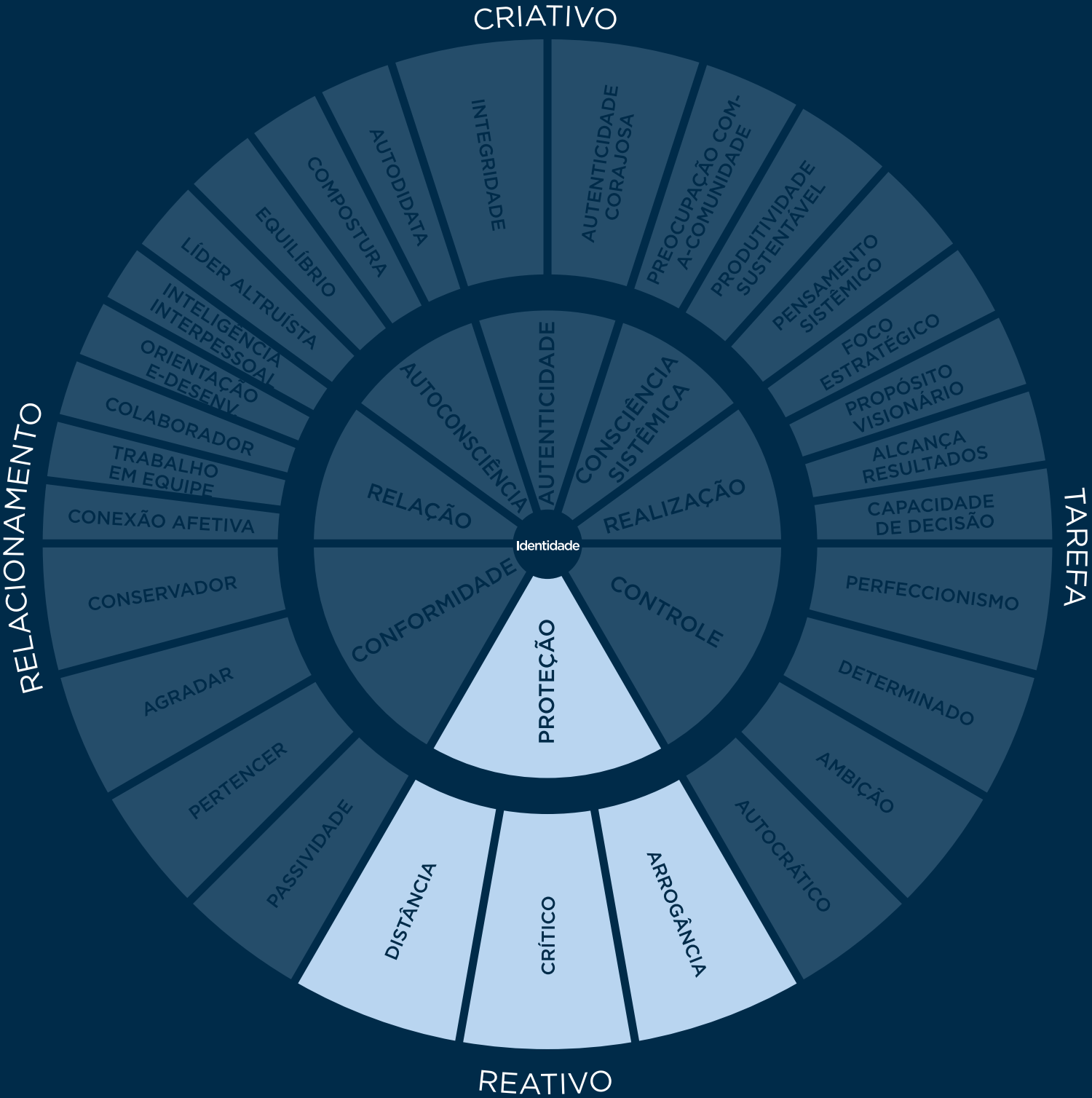
Os Pressupostos Internos são as crenças que você utiliza para organizar a sua identidade. São regras internas ou crenças que definem como você vê a si mesmo/a e o seu relacionamento com o mundo. Os Pressupostos Internos muitas vezes associados com a dimensão da **Proteção** incluem:

- Para eu ter razão, os outros têm que estar errados (e vice-versa)
- Tenho valor se eu estiver certo e encontrar fraquezas nos outros
- Tenho valor por causa da minha habilidade superior e discernimento
- Não sou bom o suficiente
- Estou em segurança e sou aceito se permanecer despercebido/a, pouco envolvido/a e evitar correr riscos

Comportamentos

Os comportamentos são a expressão exterior dos seus pressupostos internos. Os comportamentos gerais associados com a dimensão da **Proteção** incluem:

- Retrair-se e assistir ao desenrolar dos acontecimentos
- Identificar o que é errado, ilógico ou faltando nos planos
- Ver os defeitos na forma como os outros pensam, agem e no que dizem
- Analisando o que está certo e o que está errado





Dons e Forças

Cada dimensão **Reativa** inclui habilidades e dons. Quando usa as forças da dimensão da **Proteção** tende a:

- Eliminar a complexidade e ver questões que os outros não notam
- Permanecer imparcial e em posição de observação quando as coisas ficam mais emotivas
- Adotar uma perspectiva mais abrangente ou oferecer formas alternativas de ver as situações
- Cuidar profundamente de algumas pessoas ou causas
- Proteger o seu interior ativo ou vida espiritual
- Ser capaz de contribuir com bastante sabedoria

Riscos

Cada dimensão **Reativa** tem riscos e limitações. O lado negativo da dimensão da **Proteção** é a necessidade (consciente ou inconsciente) de sustentar a sua autoestima através de um comportamento de superioridade, cinismo ou da tendência para criticar.

Muitas vezes estas tendências estão interligadas com uma longa fase de autocritica e dúvidas internas que impedem a sua contribuição total, a sua falta de assertividade e “jogando pequeno”. Você precisará refletir e obter *feedback* dos outros sobre as formas como a sua dimensão de **Proteção** se manifestam.

Estas tendências interligadas originam comportamentos que têm tendência para:

- Agir com frieza, distanciamento ou insensibilidade
- Afastar os outros com os seus julgamentos
- Adotar uma postura de quem é superior, mais inteligente, melhor, “certo/a”
- Conter a sua expressão criativa
- Evitar correr riscos
- Diminuir a contribuição que é capaz de fazer
- Conter os seus dons ou oferecê-los através de comportamentos pouco variados e racionalmente distantes

As outras pessoas, como resultado de alguns destes comportamentos, não se sentem apoiadas por você. Sentem-se julgadas à distância, em vez de sentirem que as conhece e apoia. Como consequência, a confiança pode ser reduzida.

Resultados Relacionados

Os resultados altos nesta escala correlacionam-se com resultados baixos na esfera **Criativa**. O caminho rumo à sua visão está muitas vezes bloqueado ou limitado. Estes comportamentos são originados por acreditar pouco em si mesmo, o que se pode traduzir em falta de poder, assertividade, expressão criativa e em correr poucos riscos. Pode também tomar a forma de procurar quem é o pior nos relacionamentos — não se relacionando a partir de uma postura de igualdade e troca mútua. Em vez disso, permanece a uma distância de segurança e mantém a discrição. O resultado líquido é que diminui-se a contribuição que seria capaz de ser feita.

Pode estar limitando a sua liderança ao ter relutância em ser vulnerável, em estabelecer mais contatos com as pessoas, aceitar o *feedback* ou correr o risco de se autoexpressar.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo nesta escala significa que pode possuir muitos dos dons descritos acima sem os riscos. Sugere que suas dimensões de **Realização**, **Reação**, **Autenticidade** e **Autoconsciência** não são obstruídas por esta forma de **Proteção**.

Arrogância

A *Arrogância* mede a tendência de projetar um grande ego. Mede o comportamento que é sentido como superior, egoístico e autocentrado.

Se você tiver um resultado alto

Se você teve um resultado alto em *Arrogância*, poderá ter algumas das seguintes tendências. Você pode:

- Agir de forma a atrair muito as atenções para si próprio
- Falar muito nas reuniões, tomando nelas muito tempo como centro
- Ouvir com pouca atenção porque já sabe a solução e não precisa de contribuições
- Exceder-se estrategicamente e financeiramente de modo a criar resultados que testemunhem a sua habilidade
- Estar demasiado preocupado com a realização de projetos grandes e vistosos que atraiam publicidade, mas que podem, a longo prazo, não ser do melhor interesse da organização
- Falar muito sobre você mesmo e estar relativamente pouco interessado nas descrições das outras pessoas sobre si próprias
- Projetar um ar de superioridade e/ou de inacessibilidade
- Ficar facilmente irritado/a quando as suas ideias são desafiadas
- Ficar frustrado/a com os grupos quando estes estão debatendo sobre a abordagem de um problema, porque assume que a sua forma de abordagem é a forma correta

A liderança requer um ego forte, mas quando o ego se torna inflado demais, isto pode ser um problema. A *Arrogância* tem uma forte correlação invertida com todas as áreas da dimensão **Criativa**. Não se consegue construir o trabalho de equipe porque é necessária muita atenção do líder para o desenvolvimento de uma equipe forte. A *Arrogância* mantém relacionamentos com base em quem é melhor e quem é pior. No seu esforço para permanecer grande, os outros devem permanecer pequenos. Assim, a habilidade total das pessoas à sua volta muitas vezes não é explorada. No extremo, a *Arrogância* vai colocar a organização em uma tensão excessiva. Líderes muito arrogantes são conhecidos por comprometerem a organização com estratégias de negócios, em um esforço de promover o seu legado, que comprometeram seriamente o futuro financeiro das organizações.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Arrogância* é positivo. Uma vez que os resultados altos de *Arrogância* estão correlacionados com resultados baixos por toda a metade **Criativa** do círculo, ter um resultado baixo significa simplesmente que a sua auto-expressão criativa e liderança provavelmente não estão sendo limitadas por uma necessidade elevada de projetar um ar de superioridade e arrogância. Um resultado baixo não significa que, de fato, você está liderando e criando poderosamente. Significa simplesmente que você tem a ausência deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo informam em que medida o seu potencial de liderança está se expressando em totalidade.



Crítica

Crítica é a medida da sua tendência para ter uma atitude crítica, questionadora e um tanto cínica. Mede a sua tendência para estabelecer um sentimento de valor através da procura de defeitos, diminuir os demais, ser intelectual ou moralmente superior.

Se você tiver um resultado alto

Se teve um resultado alto em *Crítica*, poderá ter algumas das seguintes tendências. Você pode:

- Ser dogmático/a e rígido/a
- Sentir desconfiança em relação aos outros
- Ter tendência para atitudes mais negativas do que otimistas
- Ser demasiado crítico/a, com tendência para culpar os outros quando as coisas andam mal
- Focar-se mais nos problemas do que nas soluções
- Estar mais preocupado/a com uma necessidade pessoal de reconhecimento do que com a construção efetiva de relacionamentos de trabalho
- Ter tendência para alcançar sensos de valor ao desafiar, sufocar ou diminuir as ideias dos outros
- Abafar a criatividade, diminuindo a motivação de quem responde diretamente perante você e os integrantes da equipe
- Tomar decisões com base na ideia menos passível de crítica, desafiando rigorosamente cada sugestão e procurando constantemente por coisas que são erradas
- Parecer gostar de confrontos verbais e debates
- Encontrar-se muitas vezes no centro dos conflitos na organização
- Utilizar estratégias motivacionais construídas sobre a tendência para encontrar falhas, a crítica e a culpabilização

A *Crítica*, por se encontrar frequentemente disfarçada de racionalidade, é difícil de ultrapassar, especialmente em culturas em que o sucesso individual e o parecer esperto são importantes. Tem o efeito de criar defesas nos outros. Visto que se foca na culpa, deixa muitas vezes de lado a análise do desempenho real e o pensamento de sistemas. Combinada com uma orientação para a busca do poder, aniquila o moral e isola quem opera a partir dele.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Crítica* é positivo. Uma vez que os resultados altos de *Crítica* estão correlacionados com resultados baixos por toda a metade **Criativa** do círculo, ter um resultado baixo significa simplesmente que a sua auto-expressão criativa e liderança provavelmente não estão sendo limitadas por uma necessidade elevada de encontrar as falhas dos outros. Sugere que o senso de si próprio/a vem de dentro e não através de julgar os outros. Isto permite-lhe liderar a partir da sua autoridade interna. Um resultado baixo não significa que, de fato, você está liderando e criando poderosamente. Significa simplesmente que você tem a ausência deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo informam em que medida o seu potencial de liderança está se expressando em totalidade.

Distância

Distância é uma medida da sua tendência para estabelecer um senso de valor e segurança pessoais através do distanciamento, sendo superior e permanecendo reservado/a, emocionalmente distante e acima de tudo.

Se você tiver um resultado alto

Se tem um resultado alto em *Distância*, poderá ter algumas das seguintes tendências. Você pode:

- Permanecer não envolvido/a emocionalmente
- Aparentar frieza e insensibilidade
- Manter uma racionalidade rigorosa e relacionamentos profissionais
- Lidar com as coisas numa base estritamente lógica
- Manter a guarda e permanecer invulnerável
- Ter uma atitude de não desculpar a si próprio/a
- Ter uma baixa autoconfiança
- Estar tenso/a e desconfortável, tornando-se preocupado/a com as suas próprias questões e inquietudes
- Hesitar em tomar decisões
- Evitar assumir responsabilidades
- Sentir com frequência falta de eficácia (a habilidade de fazer mudanças e de fazer a diferença na forma como as coisas são)
- Tentar evitar conflitos ou situações de tomada de decisão
- Adiar o trabalho de modo crônico e ter tendência para responsabilizar as pessoas hierarquicamente acima ou abaixo de você na organização
- Abdicar em vez de delegar
- Procrastinar no planejamento de atividades e de tomada de decisões
- Parecer, frequentemente, esquecido/a, particularmente quando são necessárias ações potencialmente impopulares ou arriscadas
- Esperar até que outra pessoa sugira ou empreenda uma ação, de modo a que não tenha de assumir a responsabilidade total.

O pressuposto da *Distância*, quando é dominante, cria padrões persistentes de fracasso e de desculpas. Mesmo em formas menos pronunciadas, invalida outras qualidades pessoais e intelectuais positivas, gerando a frustração de colegas e a perda de oportunidades de liderança e de crescimento pessoal.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Distância* é positivo. Uma vez que os resultados altos de *Distância* estão correlacionados com resultados baixos por toda a metade **Criativa** do círculo, ter um resultado baixo significa simplesmente que a sua auto-expressão criativa e liderança provavelmente não estão sendo limitadas por uma necessidade elevada de manter uma distância segura dos outros ou de questões de risco. Sugere que o sentimento de si próprio/a vem de dentro e não de se isolar dos outros. Isto permite-lhe liderar a partir da sua autoridade interna. Um resultado baixo não significa que, de fato, você está liderando e criando poderosamente. Significa simplesmente que você tem a ausência deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo informam em que medida o seu potencial de liderança está se expressando em totalidade.



A Dimensão da Conformidade

A Dimensão da **Conformidade** mede o grau em que obtém-se um sentimento de segurança e autoestima ao agir de acordo com as expectativas dos outros em vez de agir de acordo com o que se pretende e quer. A Dimensão da **Conformidade** abrange quatro subescalas: *Conservador*, *Agradar*, *Pertencer* e *Passividade*. Cada uma desta está inversamente correlacionada com a maioria das áreas da dimensão **Criativa**. A localização de cada dimensão no gráfico circular indica a força da correlação. Quanto mais baixo no círculo, progressivamente maior se torna a correlação inversa. Abaixo encontra-se uma breve síntese do que os seus resultados de **Conformidade** indicam.

Se você tiver um resultado alto

Um resultado alto em **Conformidade** sugere que se tem tendência para abdicar do poder para os outros e para as circunstâncias da vida. Pode até ver-se à mercê de circunstâncias sobre as quais tem pouco controle. Tem-se tendência para ver o mundo como estando cheio de pessoas poderosas que lhe podem dar proteção ou exercer controle sobre você. Por causa desta crença, você tende a submeter-se a quem está no poder e a corresponder às suas expectativas. Você faz isso para obter segurança e aprovação. Tem tendência para fazer equivaler o valor pessoal e a segurança correspondendo e vivendo a partir das expectativas dos outros.

Pressupostos Internos

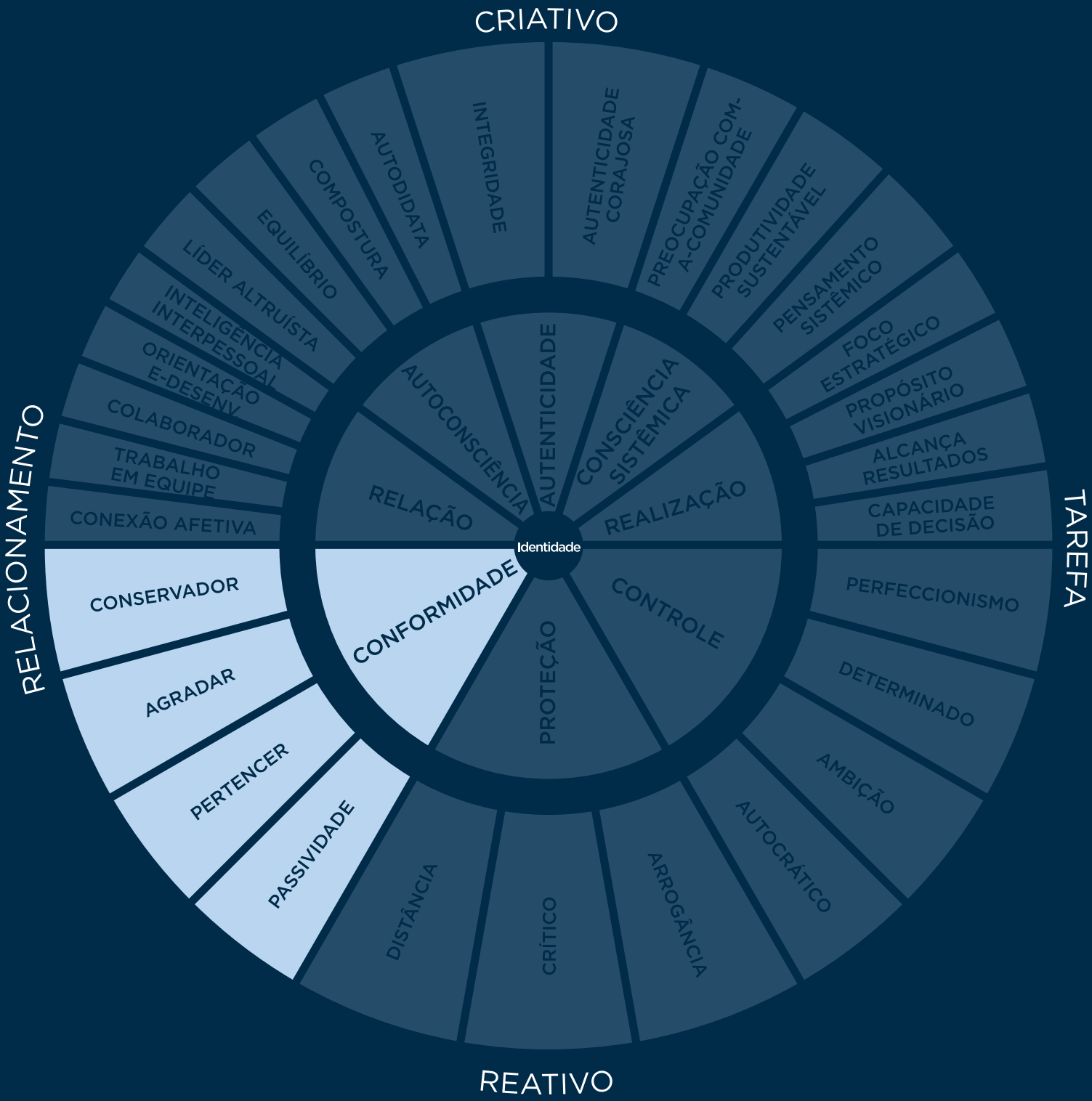
Os Pressupostos Internos são as crenças que você utiliza para organizar a sua identidade. São regras internas ou crenças que definem como você vê a si mesmo/a e o seu relacionamento com o mundo. Os pressupostos internos muitas vezes associados com A Dimensão da **Conformidade** incluem:

- Estou bem se as pessoas gostam de mim
- Tenho valor quando os outros me aprovam
- Preciso corresponder às expectativas dos outros para ter sucesso
- Posso manter-me seguro ao apoiar os outros
- O mundo é um lugar perigoso. A cautela me proporciona segurança
- A lealdade, a harmonia e a concordância para estar bem com os outros protegem-me da falta de aprovação

Comportamentos

Os comportamentos são a expressão exterior dos seus pressupostos internos. Os comportamentos gerais associados com A Dimensão da **Conformidade** incluem:

- Gerenciamento cauteloso daquilo que faz, para se manter nas boas graças dos outros
- Ser como um “bom samaritano”
- Dizer “Sim” quando pode realmente querer dizer “Não”
- Calibrar o ambiente emocional nas reuniões para ver se é seguro falar
- Consultar duplamente as autoridades antes de tomar uma ação
- Moldar o seu discurso de modo a que os outros não tenham respostas emocionais fortes





Dons e Forças

Cada dimensão **Reativa** inclui habilidades e dons. Quando se usa as forças da Dimensão da **Conformidade**, tende a:

- Reconhecer as necessidades dos outros e dar-lhes resposta
- Ser de confiança
- Sentir as emoções dos outros
- Fazer mais do que o requerido
- Manter a lealdade
- Defender as tradições
- Fazer com que seja agradável falar
- Servir os outros

Riscos

Cada dimensão **Reativa** tem riscos e limitações. O lado negativo da Dimensão da **Conformidade** é a necessidade constante (consciente ou inconsciente) de corresponder às expectativas, agradar aos outros, Pertencer, ser sensível, estar protegido, sentir-se necessário/a, respeitado/a e sentir-se apreciado. Isto pode levar a uma sensação de impotência ou uma percepção de vitimização. Quanto mais alto for o seu resultado de **Conformidade**, mais poder cede aos outros e mais acredita que não é o criador das suas experiências de vida, que os seus esforços não fazem muita diferença, e que lhe falta poder para criar o futuro que deseja. Um resultado alto sugere que constrói o seu sentimento de valor e segurança “jogando pequeno”, correspondendo às expectativas que os outros têm de você, e submetendo aos outros seus desejos, necessidades e metas.

A **Conformidade** é uma das principais forças limitadoras do desenvolvimento de uma postura de liderança criativa. É a pressuposição de que a sua vida é entregue, por abdicação, aos outros. Esta pressuposição é bastante diferente daquela que é inerente ao serviço. Aqui a visão é vista como pertencente aos outros, não como pertencendo a você e sendo compartilhada com os outros. Esta pressuposição reduz não só a ambição, mas também o direito de sermos nós próprios. Estas necessidades originam comportamentos que tendem a:

- Ser não-assertivo/a e passivo/a
- Aceitar todas as regras
- Agir de modo a ser aceito e enquadrar-se
- Submeter-se às necessidades dos outros
- Negar suas próprias aspirações
- Ter dificuldades em agir por conta própria e preferir fazer o que nos dizem para fazer
- Procurar com frequência recomendações e conselhos de outra pessoa antes de tomar uma decisão. Esta tendência é motivada por um receio de cometer erros e um desejo de evitar situações com risco de insucesso.
- Ter dúvidas internas, ser cauteloso/a demais, e previsível nos relacionamentos interpessoais
- Evitar riscos ao não defender as próprias opiniões, não definir metas, não se engajar em conflitos, etc.
- Não estar consciente da própria visão e do que se deseja para o trabalho / vida.
- Conter a sua expressão criativa
- Expressar desacordo indiretamente (de forma passivo-agressiva)

Resultados Relacionados

Os resultados altos nesta escala correlacionam-se com resultados baixos na esfera **Criativa**, especialmente nas escalas de **Realização** e **Autenticidade**. Perseguir a sua visão e falar daquilo que você quer é algo que está muitas vezes bloqueado ou limitado. Estes comportamentos têm origem em uma insegurança interior, tal como não se sentir valorizado ou amado, sentir-se rejeitado, sentir que não se é necessário/a, sentir-se só e desprotegido/a.

Você pode estar limitando a sua liderança ao ter relutância em tomar o controle e em iniciar conflitos, ao evitar os deveres ou as responsabilidades e ao não defender publicamente o que quer de forma assertiva. Vê estes comportamentos como sendo arriscados e podendo, potencialmente, gerar a desaprovação dos outros.

Se tiver um resultado baixo

Os resultados baixos em **Conformidade** sugerem que você possui poucas das características descritas acima. Também sugere (dependendo dos seus resultados em outras escalas) que você pode possuir muitas das fortalezas desta posição sem os riscos.

Conservador

Conservador mede o quanto você pensa e age de forma conservadora, seguindo os procedimentos, e vive de acordo com as regras prescritas da organização a que está associado. Esta dimensão oscila entre neutra e ligeiramente negativa na sua correlação com as áreas da dimensão **Criativa**. Isto significa que um resultado alto aqui pode ser uma força ou uma fraqueza, dependendo da sua situação de trabalho. Analise os outros resultados na seção da **Conformidade** para determinar se este resultado é um recurso ou um risco.

Se você tiver um resultado alto

Se tiver um resultado alto na escala de *Conservador*:

- Você age em concordância com as regras e os procedimentos
- Gerencia com base em políticas, regras e regulamentos, e procedimentos
- Motiva através do apelo à conformidade para com procedimentos e padrões, e recompensa os subordinados numa base similar
- Preocupa-se com as aparências, os códigos de vestuário e a conformidade com os relacionamentos estabelecidos no organograma da organização
- Pensa de forma conservadora e age de acordo com formas prescritas pela cultura da organização

O seu resultado alto em *Conservador* pode ou não ser um problema. Um resultado alto está idealmente ajustado a organizações burocráticas e/ou profissões em que a adesão aos procedimentos é uma parte essencial do trabalho. Nestas situações, um resultado alto pode ser um recurso ou, pelo menos, não é um problema. Analise o seu resultado em *Pertencer*. Se o resultado também for alto, isso sugere que o seu Conservador é problemático. Em síntese, está vivendo e liderando numa caixa muito pequena — uma caixa determinada pela convenção e pela sua necessidade de pertencer — e não sendo capaz de pensar e liderar fora da caixa (fora dos padrões).



Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Conservador* é geralmente positivo. Ter um resultado baixo significa simplesmente que a sua auto-expressão criativa e liderança provavelmente não estão sendo limitadas por uma elevada necessidade de agir de modo conservador. Sugere que é capaz de pensar fora da caixa (criativamente) e que a sua segurança não depende de formas convencionais de fazer as coisas. Isto pode permitir que lidere a partir da sua autoridade interna (se os outros resultados da metade **Reativa** do círculo forem baixos). Um resultado baixo não significa que, de fato, você está liderando e criando poderosamente. Significa simplesmente que você tem a ausência deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo informam em que medida o seu potencial de liderança está se expressando em totalidade.

Agradar

Agradar é uma medida da sua necessidade de procurar o apoio e a aprovação dos outros de modo a sentir-se seguro e valorizado como pessoa. As pessoas com forte necessidade de aprovação tendem a basear o seu grau de autovalorização na sua habilidade de obter favor e a confirmação dos outros. Para este tipo de pessoas, evitar a rejeição pessoal é crucial. Como resultado, é provável que façam coisas que irão mantê-las nas boas graças dos outros. Podem ser excessivamente generosas, agir amigavelmente a toda hora, ser excessivamente simpáticas ou, de modo geral, submeterem-se aos desejos dos outros.

Se você tiver um resultado alto

Se tiver um resultado alto na escala de Agradar, parte do seguinte pode aplicar-se a você:

- Foca em como as pessoas reagem a você
- É bastante sensível à crítica e à desaprovação
- Pode estar tão preocupado/a com a aceitação das suas ideias pelos seus superiores, que limita a sua criatividade ou expõe as suas ideias assertivamente
- Pode definir metas para agradar aos outros ou por causa das aparências
- Normalmente evita tudo o que seja controverso ou impopular porque vê o conflito e a controvérsia como inaceitáveis
- Geralmente define padrões de desempenho pouco elevados para os seus subordinados
- Sente-se bem na sua organização ao fazer o que é esperado de você
- Pode tentar construir uma base de apoio para si mesmo através de pequenos favores, ou olhando para o outro lado quando as coisas correm mal

Enquanto procurar aprovação não é em si mesmo algo prejudicial (todos precisamos de alguma afirmação), este pressuposto constitui um padrão persistente, fazendo com que a autoestima dependa de outros. É importante na medida em que bloqueia a realização integral do potencial de ação criativa.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Agradar* é positivo. Uma vez que os resultados altos estão correlacionados com resultados baixos por toda a metade **Criativa** do círculo, ter um resultado baixo significa simplesmente que a sua auto-expressão criativa e liderança

provavelmente não estão sendo limitadas por uma necessidade elevada de agradar aos outros. Sugere que o seu sentimento de si próprio/a vem de dentro e não através de agradar aos outros. Isto permite-lhe liderar a partir da sua autoridade interna. Um resultado baixo não significa que, de fato, você está liderando e criando poderosamente. Significa simplesmente que você tem a ausência deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo informam em que medida o seu potencial de liderança está se expressando em totalidade.

Pertencer

Pertencer mede a sua necessidade de estar em conformidade, seguir as regras e cumprir as expectativas de quem detém a autoridade. Esta escala mede o grau em que estabelece um senso de valor e segurança através da Pertencer ao grupo e de viver em concordância com as normas, regras e valores desse grupo. Mede o quanto se está de acordo em seguir junto para estar bem, desse modo comprimindo a extensão total do seu poder criativo em caixas culturalmente aceitáveis.

Se você tiver um resultado alto

Se tiver um resultado alto na escala de *Pertencer*:

- Tem tendência para ser muito respeitador/a
- É estável, confiável e agradável, mas muitas vezes falta-lhe espontaneidade
- Evita o conflito
- Você age em concordância com as regras e os procedimentos
- Pode resistir à mudança e à inovação
- Pode ter grandes medos do fracasso
- Pode ter falta de agressividade e considerar difícil agir de modo decidido
- Tem tendência para agir numa base de políticas, regras e regulamentos, e procedimentos e, desse modo, produzir um ambiente burocrático que reforça o status quo
- Motiva através do apelo à conformidade para com procedimentos e padrões, e recompensa os subordinados numa base similar
- Muitas vezes define metas de risco relativamente baixo
- Pode preocupar-se demasiado com a aparência, os códigos de vestuário e a conformidade com os relacionamentos estabelecidos no organograma da organização
- Tem uma forte orientação para o passado e à “maneira como as coisas foram sempre feitas”
- Procura os seus supervisores para obter orientação e liderança
- É excelente enquanto seguidor/a e raramente agita as águas com ações assertivas, arriscadas ou espontâneas
- Muitas vezes adia o momento de agir até ser claro o que é que o/a chefe necessita ou quer
- Aceita as metas e padrões de quem gerencia acima de você sem questionar, e segue rigorosamente estes padrões a partir do momento em que tenham sido estabelecidos

O *Pertencer* traça um caminho seguro. É idealmente ajustado a organizações burocráticas e ambientes em que haja pouca turbulência. Permite-lhe existir dentro das regras sem as questionar, valorizar a tradição e a conformidade. Uma das suas principais virtudes é ser inofensivo. Contudo, este pressuposto interno impossibilita testar todo o seu potencial. Sacrifica a coragem da liderança em prol do suave conforto. Em momentos de turbulência, pode levar a uma atitude defensiva e depressiva, quando as regras em que se baseou deixarem de vigorar.



Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Pertencer* é positivo. Uma vez que os resultados altos de *Pertencer* estão correlacionados com resultados baixos por toda a metade **Criativa** do círculo, ter um resultado baixo significa simplesmente que a sua auto-expressão criativa e liderança provavelmente não estão sendo limitadas por uma necessidade elevada de conformidade para com as normas do grupo. Sugere que o sentimento de si próprio/a vem de dentro e não através de fazer parte de um grupo. Isto permite-lhe liderar a partir da sua autoridade interna. Um resultado baixo não significa que, de fato, você está liderando e criando poderosamente. Significa simplesmente que você tem a ausência deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo informam em que medida o seu potencial de liderança está se expressando em totalidade.

Passividade

Passividade mede o grau em que você cede o seu poder aos outros e a circunstâncias fora do seu controle. É uma medida do grau em que acredita que você não é o criador das suas experiências de vida, que os seus esforços não fazem muita diferença, e que lhe falta o poder para criar o futuro que deseja.

Se você tiver um resultado alto

Um resultado alto sugere que você constrói o seu senso de valor e segurança por meio de planos modestos, correspondendo às expectativas que os outros têm em relação a você e submetendo os seus desejos, necessidades e metas aos outros ou ao grupo.

Quem tem um resultado alto em *Passividade* tem algumas das seguintes tendências. Estas tendências são ativadas mais frequentemente quando envolve as pessoas em posições mais elevadas na organização. Você:

- É passivo/a
- Tem falta de paixão - ou a tem, mas não a demonstra
- Tem dificuldade em agir por conta própria e prefere fazer o que lhe dizem para fazer
- Procura com frequência recomendações e conselhos de outra pessoa antes de tomar uma decisão. Esta tendência é motivada por um receio de cometer erros e um desejo de evitar situações com risco de insucesso. Tem dúvidas internas, é cauteloso/a demais, e previsível nos relacionamentos interpessoais
- Procura os seus supervisores para obter orientação e liderança
- É excelente enquanto seguidor/a e raramente agita as águas com ações assertivas, arriscadas ou espontâneas
- Muitas vezes adia o momento de agir até ser claro o que é que o/a chefe necessita ou quer
- Aceita as metas e padrões de quem gerencia acima de você sem questionar, e segue rigorosamente estes padrões a partir do momento em que tenham sido estabelecidos
- Evita riscos ao não defender as suas próprias opiniões, não definir metas, não se envolver em conflitos, etc.
- Tem problemas com as pessoas (especialmente as pessoas numa posição mais elevada), mas não quer arriscar discutir essas questões diretamente com elas
- Simula estar de acordo e apoiar quando na verdade tem questões profundas com a direção da organização
- Pode estar muito irritado/a com a autoridade, o que apenas o faz saber em conversas informais e em episódios passivo-agressivos
- Não está consciente da sua própria visão e do que deseja para o trabalho / vida
- Permanece indeciso/a
- Não assume a sua autoridade no mundo

A *Passividade* é uma das principais forças limitadoras do desenvolvimento de uma postura de liderança criativa. É a pressuposição de que as nossas vidas são entregues, por abdicação, aos outros. Esta pressuposição é bastante diferente daquela que é inerente ao serviço. Num contexto de *Passividade*, a visão é tida como atributo dos outros, não como pertencendo a nós mesmos e sendo partilhada com os outros. Esta pressuposição reduz não só o sucesso criativo, mas também o direito de sermos nós próprios.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Passividade* é positivo. Uma vez que os resultados altos de *Passividade* estão correlacionados com resultados baixos por toda a metade **Criativa** do círculo, ter um resultado baixo significa simplesmente que a sua auto-expressão criativa e liderança provavelmente não estão sendo limitadas por uma necessidade elevada de se submeter a poderes que lhe são externos. Sugere que o seu sentimento de si próprio/a vem de dentro e não de se ajustar ao molde que os outros esperam de si. Isto permite-lhe liderar a partir da sua autoridade interna. Um resultado baixo não significa que, de fato, você está liderando e criando poderosamente. Significa simplesmente que você tem a ausência deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo informam em que medida o seu potencial de liderança está se expressando em totalidade.

“Lidere. Faça o que é certo e necessário. E faça isso com humildade. Então, poderemos falar sobre liderança.”

~David Spach



Escala Reativa-Criativa

A **Escala Reativa-Criativa** reflete o grau de equilíbrio entre as áreas da dimensão **Criativa** e as da dimensão **Reativa**. Este resultado percentual dá-lhe uma noção de como se compara com outros gerentes no que diz respeito à quantidade de energia que é gasta em comportamento reativo versus criativo. Sugere o grau em que a sua liderança, relacionamentos e comportamento orientado à meta resultam de uma orientação criativa ou reativa. Sugere o grau em que o seu autoconceito e motivação interior vêm de dentro ou são determinados por expectativas, regras ou condições externas.

Se você tiver um resultado alto

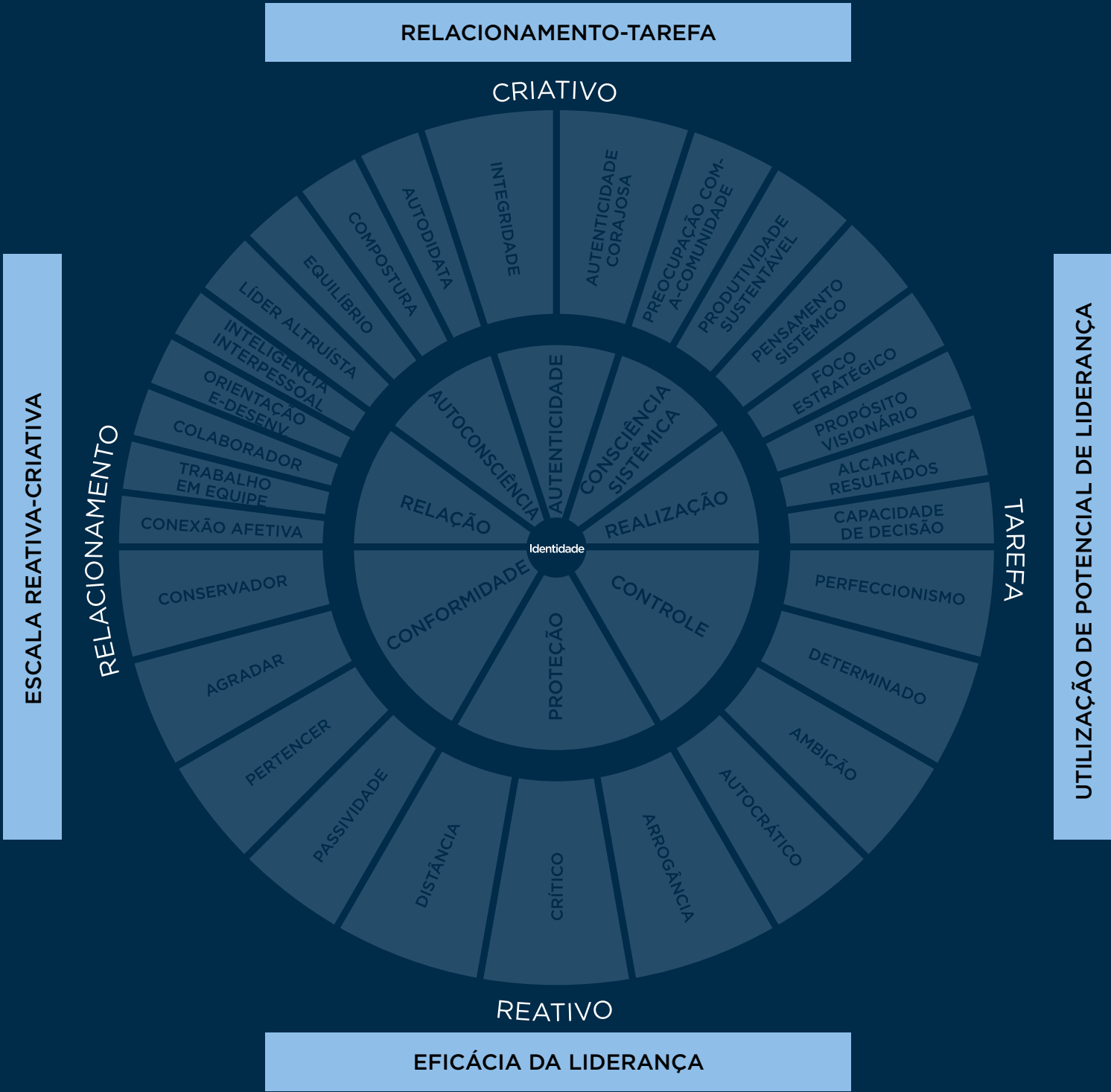
Um resultado alto nesta área sugere que você vive, trabalha, se relaciona e aprende a partir de uma orientação criativa. Isto significa que o seu foco está em criar — trazer à vida — o que mais deseja. O seu foco centra-se numa visão dos resultados que lhe importam. A sua motivação está em ser chamado/a para a ação por uma curiosidade, desejo e compromisso naturais, e mesmo por amor ao futuro para o qual se encaminha. Encara a vida com uma orientação de “jogar para ganhar” (em que ganhar não se foca em derrotar alguém, mas sim deixar surgir o melhor dentro de si). Isto é muito diferente de uma orientação reativa, de “tentar não perder”. Encaminha-se para o que quer mais frequentemente do que se encaminha para longe do que não quer. As pessoas com elevado sucesso e criatividade agem segundo esta orientação na maior parte do tempo. Pesquisas sugerem que ela está fortemente relacionada com um elevado grau de desempenho, realização de metas, relações de qualidade, crescimento pessoal e boa saúde.

Um resultado alto sugere que seu senso de autovalor não se organiza por medidas externas. Sugere que a sua motivação é interna e criada por si. A sua autovalorização é configurada de dentro. Cria e relaciona-se, não para provar algo a si próprio/a, mas porque isso expressa quem é e qual o seu valor.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo na **Escala Reativa-Criativa** não significa que você seja uma pessoa malsucedida. Sugere, isso sim, que há outra forma de agir que resulta em desempenho e realização elevados. Um resultado baixo sugere que você vive, se relaciona, trabalha e/ou aprende mais como reação ao que não se quer do que para trazer à luz o que se deseja. Joga-se para não perder — evita-se ficar aquém, falhar ou perder prestígio. Você move-se para longe daquilo que está tentando evitar. O seu foco principal é reduzir ameaças e eliminar problemas. Tem tendência para seguir a visão de outras pessoas ou corresponder às expectativas delas, em vez de procurar concretizar a sua própria visão de forma colaborativa. A energia emocional mais importante e motivadora que o/a leva à ação é alguma forma de ansiedade ou conflito interior. Os estudos sugerem que esta orientação está altamente relacionada com a permanência no atual nível de desempenho, gerenciamento de crises, relacionamentos difíceis, crescimento pessoal bloqueado e níveis mais baixos de saúde.

Um resultado baixo sugere que teve um resultado alto nas áreas da dimensão **Reativa** acima. Cada uma destas dimensões é uma forma diferente de estabelecer a sua identidade, autovalor e segurança a partir do exterior. Isto significa que muito da sua atividade de criação e relacionamento vem de uma necessidade interior de ser visto/a como uma pessoa importante e valiosa. No momento ainda não aprendeu a conseguir isto a partir de dentro. Quer tenha ou não consciência disso, um resultado baixo aqui sugere que as suas ações são determinadas mais por expectativas externas e condições culturais do que pela sua própria noção de quem é e com o que pretende contribuir.





Equilíbrio Relacionamento-Tarefa

Equilíbrio Relacionamento-Tarefa mede o grau de equilíbrio que mostra entre as competências de realização e as competências de relacionamento. É uma medida do desenvolvimento excessivo, subdesenvolvido ou desenvolvimento equilibrado de cada metade da equação (a metade das pessoas ou a metade da tarefa) que é atributo da grande liderança.

Se você tiver um resultado alto

Os líderes de hoje precisam de competências tanto na habilidade para ter sucesso como para construir relacionamentos sinérgicos, eficazes e potencializadores do crescimento. Ter um resultado alto sugere que se está desenvolvendo ambas. É possível ter resultados altos nesta dimensão quando tanto os resultados da dimensão de **Realização** como de **Relação** são baixos. Isto sugere que se tem uma habilidade equilibrada em ambas, mas nenhuma delas é uma força. Se, contudo, os seus resultados em ambas forem altos e o seu resultado de equilíbrio for alto, isso significa que a sua liderança contribui com uma combinação única de elevada realização e elevada habilidade de desenvolver as pessoas. Isto é raro. Constitui a forma de liderança mais eficaz.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo significa que tarefa e relacionamento estão em desequilíbrio. Ou seja, um é mais alto do que o outro. Quanto maior o desequilíbrio nos seus resultados, mais baixo o seu resultado será no **Equilíbrio Relacionamento-Tarefa**. Os resultados baixos sugerem um desequilíbrio no seu desenvolvimento enquanto líder.

É possível que você tenha resultados elevados no domínio da **Realização** e resultados relativamente mais baixos no domínio **Relação**. Se for este o caso, pode ver os relacionamentos de qualidade como “meras tolices fáceis e sensíveis” e não muito relevantes para o duro mundo dos negócios competitivos. Pode ser melhor nas competências técnicas (hard) do que nas pessoais (soft). Os estudos sugerem que esta postura não é tão eficaz como a valorização de ambas as competências. Você pode ter gasto a maior parte da sua carreira desenvolvendo competências técnicas ou de negócios, e embora valorize os relacionamentos e saiba quão importante é desenvolver o aspecto humano do trabalho, faltam-lhe estas competências. Independentemente disso, um resultado alto no domínio da realização e baixo no domínio dos relacionamentos sugere que, ao desenvolver a habilidade de encorajar o trabalho de equipe e fazer surgir o melhor das pessoas à sua volta, pode aperfeiçoar a sua liderança. Observe as forças no domínio **Relação**. Quais você precisa desenvolver? Analise a seção dos pressupostos internos. Há pressupostos bloqueando o desenvolvimento das suas competências de relacionamento?

É possível que você tenha um resultado mais baixo no domínio da **Realização** do que no domínio **Relação**. Se for este o caso, você poderá estar supervalorizando os relacionamentos à custa da realização de resultados. Pode ser demasiado pessoal / afável (soft). Pode estar comprometendo o desempenho para manter a harmonia. Pode ter de focar mais no alcance de metas e/ou confrontar as questões de maneira mais direta. Observe as forças listadas no domínio da **Realização**. Quais você precisa desenvolver? Analise a seção dos pressupostos internos. Há pressupostos bloqueando o desenvolvimento da sua habilidade para se focar em ter um elevado grau de sucesso?

Utilização do Potencial de Liderança

A **Utilização do Potencial de Liderança** é uma medida de conclusão. Leva em consideração todas as dimensões medidas acima e compara o resultado global com os resultados de outros gerentes que realizaram esta verificação. Organiza os resultados baixos e altos para responder à questão: “No final das contas, como estou indo?”

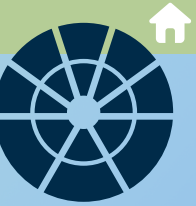
Se você tiver um resultado alto

Um resultado alto aqui significa simplesmente que quando juntamos todas as dimensões, as forças pesam mais do que as fraquezas. Só se pode ter um resultado alto nesta dimensão se houver uma força significativa nas áreas da dimensão **Criativa** e resultados relativamente baixos nas da dimensão **Reativa**. Também pode-se ter um resultado mais alto aqui ao ter um bom equilíbrio entre as competências pessoais e as competências de realização de tarefas. Significa que você está liderando e funcionando de formas muito eficazes e de maneira a promover uma realização e sustentabilidade elevadas. Parabéns!

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo significa que, quando juntamos todas as dimensões, as fraquezas pesam mais do que as forças. Significa que você está gastando mais energia na direção reativa do que na criativa e/ou que há um desequilíbrio entre as competências relacionais e as competências de realização de tarefas. Significa que existe um bloqueio à expressão total do seu potencial. Significa que a sua grandeza está à sua espera dentro de você — está aí, só que ainda não está completamente disponível.

Claro que os resultados baixos aqui podem ter múltiplos significados. Pode ser tão simples e tão difícil como estar num trabalho / carreira que não expressam a pessoa que você é. Pode significar que tem o trabalho atual há pouco tempo e tem muito a aprender. Pode significar que está em transição, com as velhas forças desaparecendo e as novas ainda despertando. Os resultados baixos não significam que não é um/uma líder ou que não é capaz de liderar. Significam, isso sim, que por alguma razão a sua habilidade de liderança não está surgindo. Pode desejar refletir profundamente no que estes resultados significam para você. Tenha cuidado para não culpar os outros ou o seu ambiente como forma de se desculpar. Tenha cuidado para não se culpar pelos constrangimentos que há no seu ambiente. Ter um resultado baixo sugere que você deve encarar algumas verdades difíceis. Anime-se, ao saber que todas as grandes pessoas tiveram de se confrontar de forma semelhante. A verdade dá-lhe a liberdade, mas em primeiro lugar traz-lhe a infelicidade.



Eficácia da Liderança

Eficácia da Liderança mede a percepção do seu nível de eficácia global enquanto líder. É uma medida resumida e é uma forma de responder à questão: “No final das contas, como estou indo?”

Tem sido demonstrado que a **Eficácia da Liderança** (tal como é vista pelos outros) está significativamente correlacionada com resultados de negócios como o ROI, a satisfação dos funcionários, o engajamento dos funcionários, o *turnover* etc. Os estudos sugerem que um resultado alto na **Eficácia da Liderança** está associado com uma forte *performance* nos negócios e os resultados baixos estão, da mesma forma, associados a uma fraca *performance* nos negócios.

As questões que compõem esta escala são:

- Estou satisfeito/a com a qualidade de liderança que ele / ela proporciona.
- Ele / Ela é o tipo de líder em que os outros devem procurar tornar-se.
- Ele / Ela é um exemplo de um líder ideal.
- A liderança dele / dela ajuda esta organização a prosperar.
- De uma forma geral, ele / ela contribui com uma liderança muito eficaz.

Se você tiver um resultado alto

O seu resultado de **Eficácia da Liderança** está fortemente correlacionado com todos os resultados da metade superior do círculo. Portanto, se tem resultados altos na metade superior do círculo (e resultados baixos na metade inferior do círculo), o seu resultado de eficácia deverá ser alto.

Se tiver um resultado baixo

Se o seu resultado de **Eficácia da Liderança** é baixo, analise primeiro a metade inferior do círculo para perceber quais poderão ser as causas. Em seguida, observe a metade superior do Círculo para explorar o que quer melhorar.





Planejamento de Desenvolvimento de Liderança™

Faça o Download da versão editável aqui

LEADERSHIP
CIRCLE®

NOME:

DATA:

Plano de Desenvolvimento de Liderança

INTRODUÇÃO

Esse plano estabelece minhas metas e objetivos de melhoria de liderança, bem como as ações que tomarei para alcançar meus objetivos.

Os objetivos deste plano devem ser realistas e práticos. Ao mesmo tempo, eles representam um guia para mim como líder. Eles promoverão o aprofundamento da minha própria abordagem de liderança, fortalecendo meu impacto positivo nos outros.

Vou revisar regularmente esse plano e mantê-lo atualizado para garantir que ele reflita meus pensamentos mais recentes e que estão sendo implementados regularmente.

A HISTÓRIA DA MINHA LIDERANÇA

Baseei meu trabalho de desenvolvimento nas ideias obtidas através do meu Leadership Circle Profile, no feedback que recebi de outras formas formais e informais e por conta própria por meio de introspecção sincera.

Principais insights sobre a minha liderança que ajudarão a guiar minhas ações e meu constante desenvolvimento:



MINHA VISÃO

No fim das contas, meu desenvolvimento é guiado por uma visão grandiosa de muitos anos sobre quem eu quero ser como líder. À medida que me encaminho para conquistar a minha “Grande Coisa”, também descobrirei uma visão mais ampla e, talvez, conseguirei expandi-la por meio de uma nova perspectiva.

A visão que estou tentando integrar à minha liderança demonstra o seguinte:

- 1. **Pessoal.** Essa visão faz parte de mim e é uma imagem de como eu vejo meu propósito se manifestando em meu futuro.
- 2. **Específico.** Eu invoco o que desejo, assim, quando conquistar os meus objetivos, eu e outras pessoas saberemos.
- 3. **Estratégico.** Não sou restringido pelos obstáculos da realidade atual. Define a direção para permitir que a organização se destaque no futuro.
- 4. **Grandioso.** Essa visão atrai meus mais profundos valores, as mais altas aspirações e um senso de propósito pessoal não só meu, mas também das pessoas que quero liderar.
- 5. **Coletivo.** Essa visão exige que eu influencie e seja influenciado, destile e refine, criando um senso compartilhado de propósito e direção.

Ao criar a minha visão, me pergunto:

- O que faria ou criaria se eu pudesse - se soubesse que não poderia falhar e que não seria demitido?
- O que as pessoas mais querem e precisam que aconteça no sistema em que me encontro?
- O que existirá em dois anos que não existe agora? Em cinco anos?
- Onde estarei, que tipo de pessoa me tornarei e o que terei conquistado?

Como descrevo a minha atual visão:

POR QUE MINHA VISÃO É IMPORTANTE PARA MIM	POR QUE É IMPORTANTE PARA A ORGANIZAÇÃO/EMPRESA

Nos próximos três a nove meses, terei como foco um objetivo específico e abrangente, além de comportamentos seletivos, em meu desenvolvimento de liderança. Esse objetivo acompanhará a visão que tenho em minha mente sobre como quero que a minha liderança seja a longo prazo, e como posso atrapalhar isso, caso não seja consciente.

O Meu Principal Objetivo de Liderança

O Meu Principal Objetivo de Liderança é uma declaração sobre a minha liderança, que, caso se torne realidade, revelaria meus talentos como líder e os elevaria a um novo patamar. Conquistar isto criaria uma mudança significativa na experiência dos outros sobre mim como líder e no impacto positivo da minha liderança. Trata-se de uma aspiração que representa um esforço pra mim, por isso, peço que as pessoas me ajudem por meio de feedbacks constantes.

Expresse seu objetivo em palavras, usando o formato, “Como líder, eu [indique a característica que você deseja apresentar]”.

Para consultar exemplos de O Meu Principal Objetivo de Liderança, [clique aqui](#)

Para ser mais conciso e claro, procure manter o depoimento sobre o seu objetivo em menos de 10 a 12 palavras..

O MEU PRINCIPAL OBJETIVO DE LIDERANÇA	POR QUE É IMPORTANTE PARA MIM <i>(impacto sobre os resultados nos negócios, minha própria liderança, vida pessoal etc.)</i>
Como líder, eu...	

Principais abordagens, exercícios ou ações que praticarei para conquistar minha “Grande Coisa” (práticas, hábitos, rotinas, mudanças etc.):



MEU “PONTO FRACO”

Cada um de nós tem uma tendência a ser reativo e, a menos que sejamos conscientes e prudentes, isto pode comprometer nossa capacidade de ser eficiente, pois este tipo de comportamento suga nossa energia e atenção. Eu me pergunto: “Qual é o padrão de pensamento/comportamento que apresento que, se deixar de praticar, me ajudaria a elevar meus talentos como líder a um novo patamar?” A melhor forma como descrevo o meu “Ponto Fraco” é a seguinte:

DECLARAÇÃO SOBRE O MEU “PONTO FRACO”	COMO ISTO LIMITA A MINHA EFICÁCIA COMO UM LÍDER
Tenho uma tendência de...	

COMPORTAMENTOS ESPECÍFICOS

Focarei em um comportamento que COMEÇAREI a praticar ou que praticarei mais, e um que NÃO PRATICAREI ou praticarei menos. Esses comportamentos não são apenas aqueles que quero mudar para conquistar minha “Grande Coisa” e evitar que meu “Ponto Fraco” me atrapalhe, mas são também aqueles que darei uma atenção especial e pelos quais me responsabilizarei.

Capture seus objetivos apenas declarando a frase de ação no tempo presente. Para ser mais conciso e claro, procure manter a declaração sobre o seu objetivo em menos de 10-12 palavras.

COMEÇAR A PRATICAR O COMPORTAMENTO <i>Ser mais criativo, observador, um novo foco para mim</i>	PARAR DE PRATICAR O COMPORTAMENTO <i>Ser menos reativo, observador, não praticar a autossabotagem</i>
Exemplo: Manifestar-se quando tiver preocupações, mesmo que as pessoas se sintam desconfortáveis	Exemplo: Colocar a culpa em outras pessoas quando algo dá errado

MONITORANDO O PROGRESSO DO MEU DESENVOLVIMENTO

Vou monitorar os comportamentos identificados e meu progresso para conquistar a minha “Grande Coisa”, sempre solicitando feedback de outras pessoas que possam me observar e me informar.

Estou identificando um “Círculo de Responsabilidade” de cinco a oito pessoas confiáveis, com que posso contar para fornecer feedbacks referentes à minha “Grande Coisa” e aos meus comportamentos. Esse círculo pode incluir alguns indivíduos que contratei como avaliadores para o meu perfil 360°. Eu respeito a opinião desses indivíduos, pois eles estão em uma posição ideal para observar os meus comportamentos de liderança de forma regular, além de estarem dispostos a fornecer feedbacks sinceros sobre mim.

NOME:	E-MAIL:
NOME:	E-MAIL:
NOME:	E-MAIL:
NOME:	E-MAIL:
NOME:	E-MAIL:
NOME:	E-MAIL:
NOME:	E-MAIL:
NOME:	E-MAIL:

Eu discutirei a minha intenção geral e meus objetivos específicos com estas pessoas e solicitarei que elas forneçam feedbacks frequentes sobre o meu desempenho.

Conquistas significativas ou insights adicionais feitos com base nos feedbacks que receber:

USANDO ESSE PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Eu vou:

- Revisar esse plano com frequência (pelo menos uma vez por mês) para garantir que estou agindo e aprendendo de forma a melhorar os meus talentos como líder.
- Atualizar o plano para refletir meus pensamentos mais atuais e registrar o progresso que estou obtendo.
- Compartilhar o plano com outras pessoas que possam fornecer insights e feedbacks adicionais (por exemplo, com meu Círculo de Responsabilidade, meu chefe, meu coach).

Sugestões de Leitura

Clique Aqui

Referências de Poesia

Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.
Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.
Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.
_____. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.
_____. House of Light. 1991
Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.
Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989
_____. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.
_____. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.
_____. The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

Web Site

www.LeadershipCircle.com

Baixar PDF interativo

