



MANUAL DE INTERPRETAÇÃO DE PERFIL

MANAGER EDITION

LEADERSHIP
CIRCLE®

The Leadership Circle®

Leadership Circle Profile®
Manager Edition

Manual de
Interpretação
de Perfil

Índice

Introdução.....	5
Interpretar o Seu Perfil Gráfico.....	6
Definições de Dimensão.....	6
Interações no Âmbito do Seu Perfil	8
A Dimensão da Relação.....	11
Afetivo.....	13
Mentoria.....	14
Trabalho em Equipa.....	16
Interpessoal.....	17
A Dimensão do Ser.....	21
Equilíbrio.....	24
Compostura	25
Integridade.....	27
Coragem.....	28
A Dimensão da Concretização.....	31
Visão.....	33
Estratégia.....	34
Resultados.....	35
Decisões.....	37
A Dimensão do Controlo.....	39
Perfeccionismo.....	41
Ambição.....	42
Autocracia.....	43

A Dimensão da Proteção.....	47
Arrogância.....	49
Crítica.....	50
Distância.	51
A Dimensão da Conformidade.	53
Passividade	55
Pertença.....	56
Agradabilidade.....	57
Escala Reativa-Criativa	61
Equilíbrio Relacionamento-Tarefa.....	62
Utilização do Potencial de Liderança.	63
Eficácia da Liderança.....	64
Guia de Planeamento de Ações	65
Referências.....	78

Introdução ao Leadership Circle Profile

Parabéns! Está a participar no mais abrangente sistema de avaliação de liderança disponível. O Leadership Circle Profile — Manager Edition é único por duas razões. Em primeiro lugar, todos sabemos que uma grande liderança é uma mistura complexa de competência e estados interiores. Esta é a primeira ferramenta de competências a medir tanto os aspetos interiores como exteriores da liderança. Em segundo lugar, o seu relatório é muito mais do que uma lista de competências comportamentais. Está organizado num sistema muito poderoso para compreender o comportamento e desenvolvimento humano, bem como interpretar as inter-relações entre as muitas dimensões do seu eu que estão a ser avaliadas.

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

Este Profile encontra-se disposto em círculo por mais uma razão. 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 — Manager Edition mede doze Competências de Liderança. Estas competências foram alvo de uma aturada investigação e demonstrou-se que são as ferramentas de comportamento e capacidades mais importantes para os líderes. Vai receber feedback sobre como autoavaliar estas competências e os seus resultados serão comparados com as autoavaliações que outros gestores e gestoras fazem das 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, tanto os eficazes como os ineficazes, são controlados por hábitos de pensamento. Este Profile mede nove Pressupostos Internos que limitam a eficácia. De acordo com a nossa experiência de trabalho com centenas de gestores, as competências utilizadas de mais ou de menos podem normalmente ser associadas a pressupostos autolimitadores. Tal como com o feedback de competências, a sua autoavaliação será comparada com a forma de os outros gestores e gestoras avaliarem a sua própria forma de pensar.

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

Interpretar o Seu Perfil Gráfico – Gestor

O Leadership Circle Profile – Manager Edition é apresentado num gráfico abrangente. O círculo interno tem seis dimensões. Cada uma destas dimensões é um resultado síntese das dimensões do círculo externo. Interpretar o círculo é fundamental para integrar toda a informação contida na sua aferição de liderança.

O que é que os números significam? Todas as escalas mostram um resultado percentual: ou seja, como é que se compara com um vasto grupo de outros gestores e gestoras que utilizaram este instrumento de aferição. 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 deve fazer alguma reflexão sobre que aspetos de descrições elevadas se aplicam a si e que aspetos 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 extensiva seguir-se-á.

Definições de Dimensão

AS COMPETÊNCIAS CRIATIVAS DE LIDERANÇA medem comportamentos e pressupostos internos fundamentais que levam a um elevado desempenho e liderança de elevado sucesso.

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

- *Afetivo* mede o seu interesse e capacidade de formar relacionamentos acolhedores e afetivos.
- *Mentoria* mede a sua capacidade para fazer desenvolver os outros através de mentoring, manter relações de incentivo ao crescimento, e ajudar as pessoas a crescerem e desenvolverem-se pessoal e profissionalmente.
- *Trabalho em Equipa* mede a sua capacidade de encorajar o Trabalho em Equipa de alto rendimento entre membros de equipa que lhe prestam contas a si, em toda a organização, e no âmbito de equipas de que faz parte.
- *Interpessoal* mede a eficácia interpessoal com que ouve, participa em conflitos e controvérsias, lida com as emoções dos outros e gere as suas próprias emoções.

A Dimensão do **Ser** 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:

- *Equilíbrio* mede a sua capacidade, no meio das tensões conflitantes da vida moderna, de manter um bom equilíbrio entre negócios e família, atividade e reflexão, trabalho e lazer.
- *Compostura* mede a sua capacidade, a braços com situações de conflito e de grande tensão, de permanecer tranquilo/a e centrado/a, e de manter uma perspetiva calma e focada.
- *Integridade* mede quão bem adere ao conjunto de valores e princípios que abraça; ou seja, o quanto se pode confiar que vai “fazer o que diz.”
- *Coragem* mede a sua vontade de manter posições fortes, trazer à baila assuntos “tabu” (questões de risco que o grupo evita discutir), e lida abertamente com problemas difíceis nos relacionamentos.

A Dimensão da **Concretização** mede até que ponto contribui com uma liderança visionária, autêntica e de elevado sucesso. É composta por:

- *Visão* mede até que ponto comunica claramente e serve de modelo para o compromisso com a visão e os objetivos pessoais.
- *Estratégia* mede até que ponto pensa estrategicamente.
- *Resultados* mede o grau em que procura traçar metas e tem um histórico de realização de objetivos e de elevado desempenho.
- *Decisões* mede a sua capacidade de tomar decisões em tempo útil, e em que medida se sente confortável a prosseguir no meio da incerteza.

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

A Dimensão do **Controlo** mede até que ponto estabelece um sentimento de valorização 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 sentir-se seguro e merecedor enquanto pessoa.
- *Ambição* mede até que ponto precisa de se destacar, subir na organização e ser melhor do que os outros.
- *Autocracia* mede a sua tendência para ser assertivo/a, agressivo/a e controlador/a.

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

- *Arrogância* mede a sua tendência para projetar um ego grande – comportamento que é sentido como superior, egoístico e autocentrado.
- *Crítica* 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 sentimento de valorização e segurança pessoais através do afastamento, sendo superior e permanecendo reservado, emocionalmente Distância e acima dos acontecimentos.

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

- *Passividade* mede o grau em que cede o seu poder aos outros e a circunstâncias fora do seu controlo.
- *Pertença* mede a sua necessidade de estar em conformidade, seguir as regras e cumprir as expectativas de quem detém a autoridade.
- *Agradabilidade* é uma medida da sua necessidade de procurar o apoio e a aprovação dos outros de modo a sentir segurança e mérito pessoais.

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 gestores e gestoras no que diz respeito à quantidade de energia que gasta em comportamento reativo *versus* criativo. Sugere qual o grau em que a sua liderança, relacionamentos e comportamentos que visam determinados objetivos 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 percentagens altas.
- **Equilíbrio Relacionamento-Tarefa** mede o grau de equilíbrio que mostra entre as competências concretizadoras 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 apanágio da ótima liderança. Um bom equilíbrio traduz-se em percentagens altas.
- **Utilização do Potencial de Liderança** é uma medida de conclusão. Tem em conta todas as dimensões medidas acima e compara o resultado global com os resultados de outros gestores e gestoras que realizaram esta aferição. Organiza todos os resultados altos e baixos do seu Círculo para avaliar quanto do seu potencial de liderança está a pôr 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: “Ao fim e ao cabo, como é o meu desempenho?”

Interações no Âmbito do Seu Perfil

O círculo está disposto de forma a ajudá-lo/a a interpretar as inter-relações 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 opostos e pressupostos internos. Por exemplo, a **Cedência** opõe-se à **Concretização**. A **Cedência** tende a reduzir a criatividade e a autenticidade porque a pessoa está demasiado preocupada a assegurar que os outros gostem de dela. Como consequência, as **Decisões** e muitas outras qualidades que se traduzem na **Concretização** encontram-se diminuídas. Por outras palavras, resultados de elevada **Cedência** tendem a produzir resultados de baixa **Concretização**.

Esta mesma oposição encontra-se ao longo de todo o perfil. Resultados elevados de **Controlo** tendem a produzir resultados da dimensão **Relacional** mais baixos. Resultados altos de **Proteção** tendem a estar correlacionados com resultados mais baixos de **Ser**.

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

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

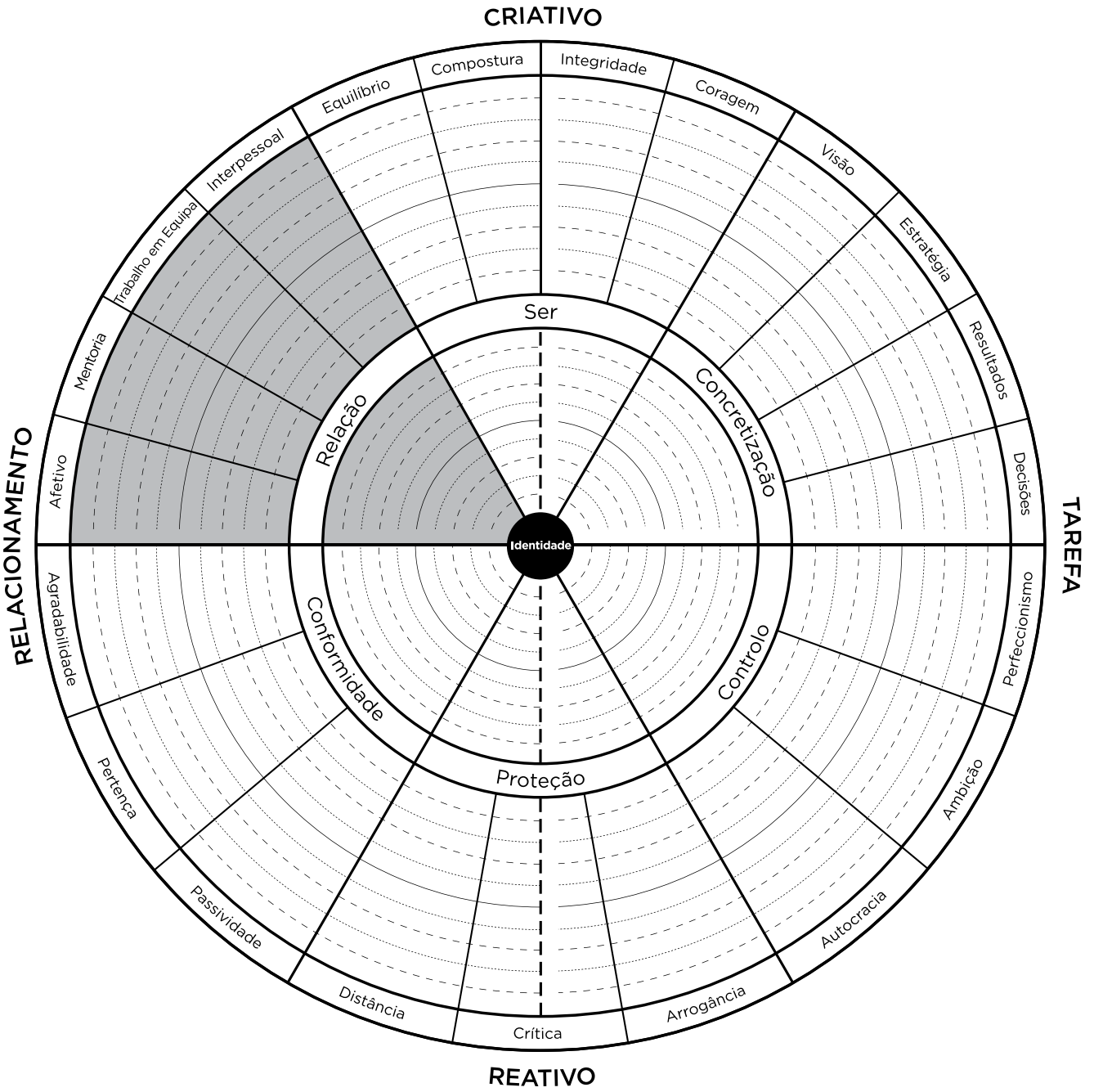
A metade superior do círculo mapeia competências **Criativas** que contribuem para a sua eficácia. A metade inferior do círculo mapeia pressupostos **Reativos** autolimitadores. Resultados mais fortes na metade inferior do círculo relacionam-se com resultados mais fracos na metade superior. Isto porque os pressupostos reativos autolimitadores tendem a reduzir todas as competências criativas.

A metade direita do círculo está relacionada com a **Tarefa** (levar a cabo o trabalho de forma criativa e eficaz). A metade esquerda do círculo está relacionada com a natureza das suas **Relações** com as pessoas e grupos. O objetivo aqui é um bom equilíbrio de modo a que consiga 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:

- A **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 **Concretização**.
- **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 capacidade de se relacionar com os outros de uma forma que faz vir ao de cima o melhor das pessoas, grupos e organizações. Abaixo encontra uma breve síntese do que os resultados da sua Dimensão da **Relação** indicam.

Se tiver um resultado alto

Tem uma tendência natural para ajudar os outros a alcançar o seu potencial através do desenvolvimento individual e de equipa. 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 relações próximas. Valoriza a intimidade, a abertura, a afetividade e o apoio. Tem fortes competências interpessoais e de comunicação. Estabelece relações de benefício mútuo, colaboração e cooperação. É um excelente elemento e um/a excelente orientador/a de equipa.

As pessoas florescem sob a sua liderança. Enquanto líder, tem uma apetência natural para fazer desenvolver pessoas e equipas. A Dimensão da **Relação** não é uma forma de gestão branda, ao contrário da **Cedência**. É perfeitamente capaz de confrontar e desafiar os outros. 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 pouco agradável, sentem-se apoiadas enquanto pessoas.

Tem tendência para desenvolver as relações e para gostar e apoiar, não como uma estratégia para que os outros gostem de si (o que é indicado por um resultado elevado na **Cedência**), mas porque interessar-se e apoiar os outros é uma expressão criativa do seu eu. Também lhe traz alegria e satisfação fazer parte do desenvolvimento de uma pessoa ou equipa. Se conseguir incentivar o crescimento e eficácia dos outros, acredita que se produzirão melhores resultados, relações e satisfação.

Pressupostos Internos

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

- Tenho valor, quer as pessoas me aprovelem, quer não
- As pessoas são confiáveis e capazes
- Apoio os outros incondicionalmente tal como são
- Faço vir ao de cima 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 Equipa
- Incentivar o diálogo aberto dentro da equipa
- Abordar diretamente questões que são um obstáculo ao desempenho da equipa
- Construir um bom ambiente comunicativo e um elevado grau de confiança
- Respeitar as opiniões dos outros, mesmo quando se discorda delas
- Ser um exemplo a seguir de comunicação aberta
- Ajudar as pessoas a aprender, melhorar e mudar
- Ser um/a orientador/a e mentor/a eficaz
- Responsabilizar os outros de modo a definir e atingir objetivos
- Falar abertamente na presença de “autoridades”
- Ouvir e aprender com os subordinados

Se tiver um resultado médio

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

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 resultado **Reativo** alto para explorar como os seus pressupostos internos podem estar a bloquear a sua capacidade **Relacional**.

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

- Evitar partilhar 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 si
- Culpar os outros pelos seus problemas — esperando que eles façam a maior parte das mudanças
- Retirar-se dos conflitos
- Tomar demasiadas decisões sozinho ou dar demasiadas indicações
- Delegar de menos
- 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 capacidade para relações honestas e de confiança, apoio incondicional e enriquecimento individual e de equipa. Estas limitações têm origem numa insegurança interior, tal como não sentir que se tem valor ou sentir que não gostam de nós, sentir-se rejeitado/a, sentir que não se é necessário/a, sentir-se só e desprotegido/a.

Afetivo

A dimensão da *Afetivo* mede o seu interesse e capacidade de criar relacionamentos acolhedores e afetivos.

Se tiver um resultado alto

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

Um resultado alto em *Afetivo* significa que se interessa genuinamente pelos outros. As pessoas sentem-se apoiadas na sua presença porque mostra abertura a relações de elevada qualidade, confiança e afeto. Tende a aceitar os outros por aquilo que são e comunica-lhes uma consideração positiva e incondicional. Tem predisposição para partilhar, numa situação de vulnerabilidade, forças e fraquezas, medos e esperanças. Os outros tendem a confiar-lhe estes mesmos aspetos humanos que os caracterizam.

Um resultado alto em *Afetivo* sugere que:

- Se interessa genuinamente pelos outros e cria relações acolhedoras e afetuosas
- 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 relações acolhedoras e genuínas
- Cria laços profundos com os outros
- Procura genuinamente conhecer as pessoas
- Confronta os outros de maneira encorajadora

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Afetivo* normalmente não significa que não se interessa pelas pessoas. Muito poucas pessoas são genuinamente insensíveis. Resultados baixos nesta dimensão normalmente significam que mantém uma distância de segurança das pessoas. Não baixa a sua guarda para se proteger. Desta forma, permanece defendido/a.

A variedade de comportamentos que advêm de baixos resultados de *Afetivo* oscila entre manter relacionamentos estritamente técnicos / profissionais e ser frio e insensível. Enquanto esta estratégia relacional pode 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 as relações afetivas reduzem o stress e promovem a saúde e o bem-estar. Assim, é do seu interesse refletir sobre qual o impedimento para ter relações mais profundas e afetuosas. Você:

- Imprime às conversas um tom amável, técnico ou intelectual?
- Evita mostrar como se sente?
- Partilha os sentimentos positivos que tem pelos outros?
- Deixa que as pessoas saibam que lhe parecem estar a trabalhar bem?
- 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?

Os resultados baixos em *Afetivo* normalmente significam que se protege da vulnerabilidade que resulta da aproximação às pessoas. É uma forma de estabelecer ou proteger a sua noção de autoestima e/ou segurança. Verifique se tem resultados altos nas dimensões de índole **Reativa** desta aferição, os quais possam estar na raiz desta questão.

Mentoria

Mentoria mede a sua capacidade de fazer desenvolver os outros através de mentoring, e manter relações que intensifiquem o crescimento. *Mentoria* é a capacidade de ajudar as pessoas a crescer e evoluir pessoal e profissionalmente. É o resultado de um interesse genuíno em ver outra pessoa a evoluir / melhorar. Também requer uma boa dose de competência interpessoal.

Se tiver um resultado alto

As pessoas que trabalham para si / consigo evoluem pessoal e profissionalmente. Possui e usa ativamente a capacidade de promover o desenvolvimento dos outros. Despende tempo e energia em atividades que fazem os outros evoluir. Nas relações laborais é o tipo de pessoa sob cuja liderança as pessoas florescem. Muito provavelmente tem reuniões com os seus funcionários que 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 levarem tarefas a cabo e delega-lhes tarefas para promover a aprendizagem. Dá aos outros autonomia para tomarem as suas próprias decisões, o que significa que partilha a liderança. Desta forma, as capacidades de quem trabalha para si são continuamente melhoradas.

Isto não significa que seja pouco exigente com as pessoas — justamente o contrário. Vê que as pessoas são capazes de ser bem-sucedidas, ajuda-as a definir 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. Procura fazer críticas de uma forma que faz com que os outros se sintam desafiados e apoiados. Os outros sabem que não aceita menos do que o melhor que têm para dar, mas também sabem que quer que tenham sucesso.

Um resultado alto em *Mentoria* indica que:

- Discute com frequência como melhorar
- Está consciente dos objetivos de aprendizagem e de carreira de cada pessoa que responde perante si
- Ajuda quem trabalha para si a criar e implementar planos de desenvolvimento
- É um/a orientador/a e mentor/a eficaz
- Aceita as pessoas tal como são
- Ajuda as pessoas a aprender, melhorar e mudar
- Confia que as pessoas levam as tarefas a cabo
- Delega tanto tarefas rotineiras como tarefas importantes
- Partilha o dever e a responsabilidade
- Dá autonomia aos outros
- Encoraja os seus subordinados a aceitar tarefas desafiantes e oportunidades de desenvolvimento

Se tiver um resultado baixo

Resultados baixos em *Mentoria* significam que as pessoas que trabalham para si não estão a dar o seu melhor por causa da forma como interage com elas. Isto não significa que não se interessa pelo seu desenvolvimento (embora esse possa ser o caso), significa que pode faltar-lhe a competência interpessoal para envolver os outros num crescimento potenciador. Também pode significar que gasta mais tempo com os aspetos técnicos do seu trabalho e negligencia os aspetos humanos.

Esta é uma competência fulcral para uma liderança de sucesso. É uma competência que, basicamente, precisa de aprender. Não a aprender aumenta a probabilidade de que as melhores pessoas que trabalham consigo deixem de o fazer; que as pessoas que trabalham para si não aproveitarão completamente as suas capacidades; que ficará sobrecarregado de tarefas porque os outros não podem ter um desempenho ao nível necessário para terem sucesso.

Pode estar a culpar os outros por um desempenho pobre enquanto não lhes consegue dar o apoio que precisam para potenciarem as suas capacidades. A falta de apoio pode assumir muitas formas. Reflita na lista abaixo. Está a:

- Sentir-se desconfortável relativamente à sua capacidade para ser mentor dos outros?
- Ser excessivamente crítico/a?
- Delegar de menos?
- Evitar discussões de desempenho difíceis?
- Dar feedback insuficiente?
- Resolver os problemas das pessoas por elas?
- Tomar decisões que são responsabilidade dos outros?
- Precisar de expandir as suas competências interpessoais?
- Focar-se mais no aspeto técnico do trabalho do que no aspeto humano?

Trabalho em Equipe

Trabalho em Equipe mede a sua capacidade de encorajar o Trabalho em Equipe de alto rendimento entre membros de equipa que lhe prestam contas a si, em toda a organização, e no âmbito de equipas de que faz parte.

Se tiver um resultado alto

Lidera e participa em grupos de uma forma que promove níveis elevados de Trabalho em Equipe, cooperação, espírito e sinergias. Esta capacidade abarca esforços coletivos interdisciplinares.

É provável que os seus subordinados diretos considerem que a qualidade do seu Trabalho em Equipe seja um aspeto 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 faz uso de algumas das seguintes capacidades:

- Cria um bom ambiente que encoraja as pessoas a darem o seu melhor
- Promove níveis elevados de motivação para o Trabalho em Equipe
- Estimula os contributos dos outros
- Promove o diálogo aberto e honesto entre a equipa
- Vê o sucesso como um sucesso global da equipa — e não dos elementos mais destacados
- Compreende e está a par das dinâmicas de grupo
- Lida eficazmente com todas as etnias, idades, e com ambos os sexos
- Aborda diretamente questões que são um obstáculo ao desempenho da equipa
- Partilha a liderança com outros membros da equipa
- Trabalha para encontrar uma base comum e encontrar situações em que todos ganham
- É um elemento de equipa cooperativo, mas não alguém que diz “sim” a tudo
- Encoraja a colaboração nos departamentos / equipas e também entre eles

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Trabalho em Equipe* sugere algumas possibilidades. Pode significar que não gere uma equipa ou não participa nela. Pode significar que lhe falta a formação necessária para gerir equipas eficazmente. Também pode significar que lidera de uma forma que cria obstáculos ao Trabalho em Equipe.

A capacidade de estimular o *Trabalho em 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 a obstruir a capacidade 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 equipa ao controlar em demasia ou insuficientemente. Leia as listas abaixo. Pode estar a fazer alguma das coisas que se seguem.

Está a controlar em demasia ao:

- Tomar demasiadas decisões com envolvimento insuficiente dos elementos da equipa?
- Dar demasiadas indicações — não permitindo 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 equipa ou questões interpessoais, reduzindo a confiança e a abertura?
- Não definir de forma clara metas, papéis, deveres e responsabilidades?

Não está a controlar o suficiente ao:

- Ter falta de determinação?
- Não dar indicações suficientes e deixar o grupo à deriva?
- Delegar com insuficiente estrutura, apoio e linhas orientadoras para a pessoa ser eficaz?
- Evitar ou suavizar conflitos interpessoais / na equipa?
- Esforçar-se demais por agradar a todos?

Interpessoal

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 gere as suas próprias emoções.

Se tiver um resultado alto

Um resultado elevado em *Interpessoal* significa, primeiro que tudo, que sabe ouvir. Também significa que continua a ser bom ou boa ouvinte quando uma reunião aquece. Os bons ouvintes procuram primeiro perceber a posição do outro e tratá-lo com respeito, mesmo que discordem em grande medida. Põe boas questões que ajudam a vir ao de cima o ponto de vista e 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 capacidade 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 saiba que está a percebê-lo/a. Fá-lo de forma respeitadora.

É eficaz ao lidar com conflitos e desentendimentos. O conflito, frequentemente, leva a resultados em que todos ganham e a um aumento de confiança. É capaz de defender persuasivamente 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 das relações laborais. Os sentimentos das pessoas são bem-vindos à sua volta — tanto o que é negativo como o que é positivo. Isto significa que tem um bom controlo sobre as suas próprias emoções. Quando os outros lhe dirigem críticas, não as toma pessoalmente nem reage defensivamente. Em vez disso, mantém-se um envolvimento produtivo com a outra pessoa. Também é capaz de dar e receber apoio emocional.

Um resultado alto em *Interpessoal* indica que:

- É fácil aproximar-se de si e falar consigo
- Constrói bons relacionamentos com as outras pessoas
- É bom / boa ouvinte
- Procura primeiramente perceber 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 eficazmente
- Se dispõe a falar de questões arriscadas
- Levanta questões controversas de forma respeitadora
- Respeita as opiniões dos outros, mesmo quando discorda delas
- Constrói e mantém relações de elevado grau de confiança
- Ouve com aceitação as preocupações, dúvidas, receios e ansiedades dos outros
- Constrói relações de apoio e eficácia mútuas
- Dissipa situações de grande tensão sem fugir ao 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

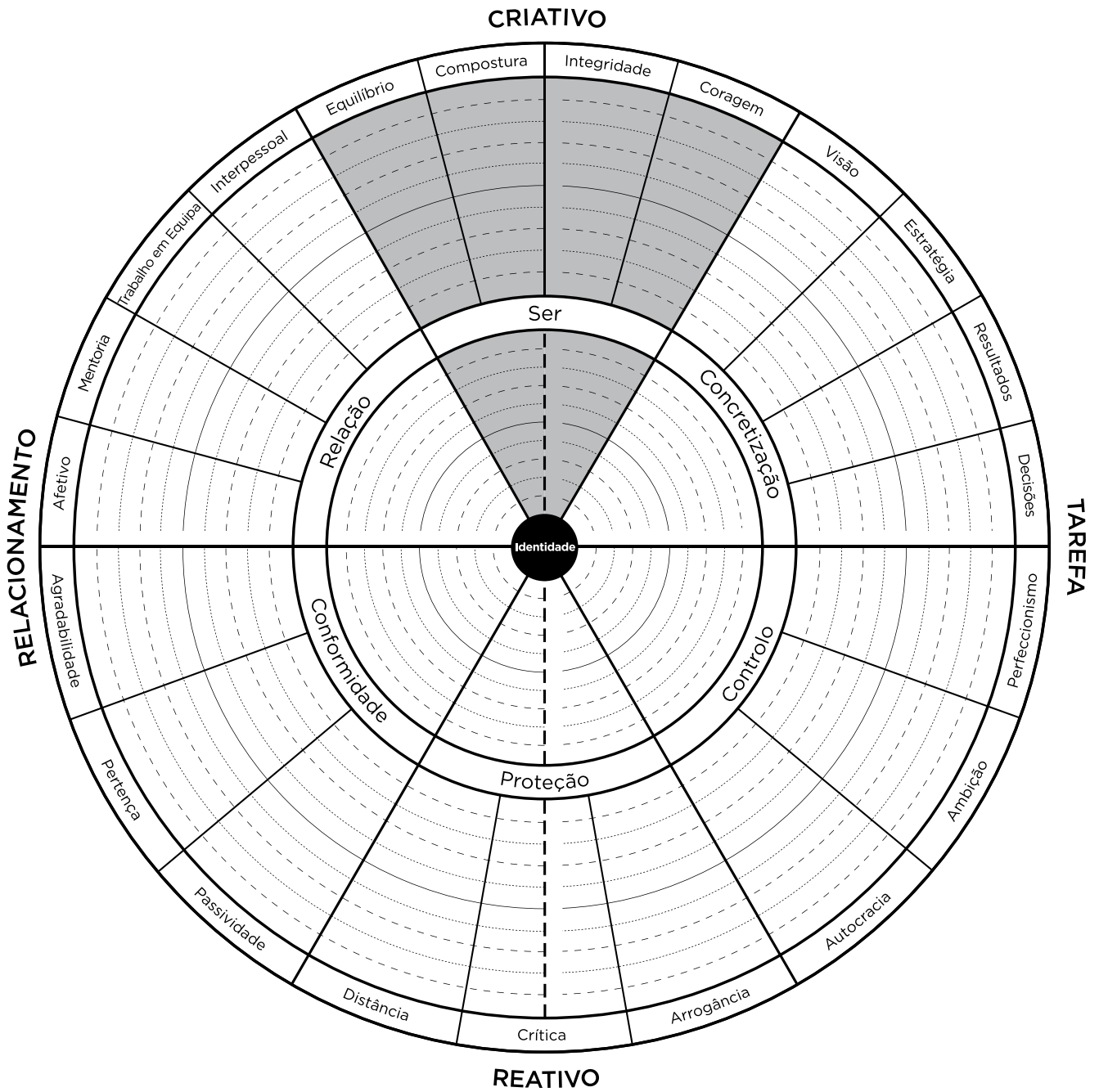
Um resultado baixo em *Interpessoal* pode significar que lhe falta alguma formação de competências ou que está a reagir defensivamente com um comportamento contraproducente. Claro, podem estar a ocorrer ambas as coisas.

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 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 desincentivo para as pessoas à sua volta. Ainda que esta possa não ser a sua intenção, é o efeito de não passar tempo a ouvir genuinamente a posição do outro.

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. Deverá estudar este instrumento de aferição 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 se sente ameaçado ou magoado. Sugere que o seu sentimento de autoestima está associado ao que as outras pessoas dizem ou fazem. Um resultado baixo em *Interpessoal* sugere que pode estar a comportar-se de uma das seguintes formas. Está a:

- Dizer às pessoas o que devem fazer demasiadas vezes?
- Tomar o controlo das conversas?
- Ficar irritado ou na defensiva quando as pessoas discordam de si?
- Pôr questões que são na verdade afirmações: “mas não acha que...?”
- Interromper os outros e cortar-lhes a palavra?
- Tentar ganhar cada debate?
- Criticar e desincentivar as pessoas?
- Retirar-se dos conflitos?
- Suavizar os conflitos ou disfarçá-los com humor?
- Falar sobre questões com outros que não os diretamente envolvidos?



A Dimensão do Ser

A dimensão do **Ser** 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 perspetiva equilibrada e de uma liderança de 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 capacidade de manter posições de força, trazer à baila assuntos tabu (questões de risco que o grupo evita discutir), lidar abertamente com problemas difíceis de relações, e partilhar sentimentos pessoais / vulnerabilidades sobre uma situação. A coragem no local de trabalho implica autenticidade e lidar diretamente com questões de risco em situações de grupo ou de cara a cara. Abaixo encontra uma breve síntese do que os seus resultados de **Ser** indicam.

Se tiver um resultado alto

Um resultado alto em **Ser** é um indicador muito positivo. Sugere que procura ativamente e valoriza o desenvolvimento pessoal e profissional. É uma pessoa enérgica e vigorosa. Tendo desenvolvido o seu sentido de objetivo, age a partir do seu âmago, expressando conscientemente os seus valores fundamentais. Existe a confiança de que passará das palavras aos atos e as pessoas têm-lhe o respeito devido a quem age com integridade.

A sua autoestima baseia-se numa apreciação inerente da vida como uma viagem de aprendizagem e desenvolvimento. Não é perfeito/a (e aceita-o). De facto, conhece melhor do que a maioria as suas imperfeições. Está a conciliar-se com elas. Sabe que 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 aspetos existem, admite quando comete erros ou magoa os outros, e faz uso destas experiências para melhorar. Está a tornar-se menos defensivo quando os outros lhe tecem críticas. Tem menos a defender porque vê melhor toda a sua própria complexidade. Isto permite-lhe ser livre para envolver os outros de forma mais poderosa e com mais compaixão.

Uma vez que tem integridade consigo, 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, tende a dar um passo em 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.

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.

A sua autoestima vem menos dos seus sucessos ou da admiração dos outros. Embora tudo isso lhe dê satisfação, não define quem é. Consequentemente, lidera de uma maneira que fortalece as capacidades inatas de quem trabalha consigo. 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 si. Isto permite-lhe rodear-se de pessoas muito capazes e celebrar os seus sucessos.

Pressupostos Internos

Os Pressupostos Internos são as crenças que utiliza para organizar a sua identidade. São as regras ou crenças interiores que definem como se vê a si próprio/a e a sua relação com o mundo. Os Pressupostos Internos muitas vezes associados com a dimensão do **Ser** incluem:

- Sou uma pessoa inerentemente segura e com valor
- O meu valor e segurança vêm de dentro e não são um resultado de como os outros me vêem, nem do meu desempenho
- O desenvolvimento interior é necessário para o uso total do meu potencial
- Fico OK mesmo se fizer erros ou magoar os sentimentos dos outros.
- Admito autenticamente a minha parte nos problemas que enfrentamos
- Contém uma mistura de forças e fraquezas, luz e escuridão
- A autoaceitação é a chave para aceitar os outros
- Quando descubro partes inaceitáveis nos outros, isto aponta para aspetos em mim para os quais não tinha predisposição de me fazer responsável.
- Mantenho a minha autoestima e segurança ao ser verdadeiro/a comigo
- É mais importante manter-me verdadeiro/a comigo do que viver à altura das expectativas dos outros
- 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
- A minha maior fonte de poder é a minha integridade pessoal
- A expressão sem limites da minha criatividade conduz a um legado significativo

Comportamentos

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

- Compostura sob pressão
- Capacidade de equilibrar as múltiplas exigências da vida adulta
- Abertura ao feedback
- Dar feedback direto e não culpabilizante
- Respeitar as opiniões dos outros, mesmo quando discorda delas
- Admitir erros
- Fazer uso do sucesso e do insucesso para aprofundar o autoconhecimento
- Rir facilmente das suas próprias idiossincrasias
- Levar tempo a compreender as motivações pessoais dos funcionários
- Levar tempo a compreender as suas próprias motivações, forças e fraquezas
- Ter a confiança dos outros
- Ter elevada integridade pessoal
- Manter a abertura e honestidade sobre o que pensa e sente
- Gerir conflitos de maneira direta e autêntica
- Abordar assuntos que os outros têm relutância em discutir
- Assumir a responsabilidade pela sua parte dos problemas nas relações e do trabalho
- 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 tiver um resultado médio

Se os seus resultados para a dimensão do **Ser** estão na zona média, tende a expressar alguns dos comportamentos e a ter alguns dos pressupostos internos descritos acima. Pode também ser limitado/a por algumas das dimensões **Reativas** e desse modo ter algumas das tendências descritas na secção abaixo: “Se tiver um resultado baixo”. Deverá ler e refletir sobre o significado tanto dos resultados baixos como dos altos para descobrir que aspetos de cada um deles o/a descreve a si.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em **Ser** sugere que está a obstruir o impacto da sua liderança ao não procurar ativamente o desenvolvimento pessoal. A sua vida interior e exterior estão em desequilíbrio. 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, envolvimento profundo, vitalidade interior e abertura sem defesas.

A investigação sobre liderança sugere fortemente que uma qualidade fundamental que as pessoas procuram nos líderes é a honestidade, autenticidade ou integridade. Assim, um resultado baixo em **Ser** deve merecer a sua atenção. Sugere que o seu comportamento deve ser interpretado como inconsistente, oportunista ou, no limite, sem escrúpulos. A falta de integridade desgasta a confiança e compromete a sua liderança.

Um resultado baixo nesta dimensão sugere que pode ter receio de ofender os outros, ou que pode estar a fazer jogos políticos. Quem tem um resultado baixo em *Coragem* 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 eficácia do grupo.

Uma liderança de elevada integridade só é possível com um elevado nível de autoconsciência. Pode ter vindo de um contexto em que a reflexão, o equilíbrio e o desenvolvimento pessoal não eram encorajados. Além disso, no seu contexto, defender o seu ponto de vista poderia ser desencorajado em nome da harmonia do grupo. Um resultado baixo sugere que não está em consonância consigo mesmo/a. Reflita sobre se:

- Toma tempo para refletir e conhecer-se
- Reage à vida e aos problemas em vez de criar vida como uma expressão daquilo que é mais importante para si
- Define a partir das expectativas dos outros
- Culpa os outros pelos problemas que tem consigo mesmo/a — esperando que eles façam a maior parte das mudanças
- Defende-se, leva muito tempo a admitir os erros, ignora os insucessos e insuficiências
- É severamente crítico/a e exigente consigo
- Desempenha vários papéis na sua vida, em vez de agir a partir do seu centro autêntico
- Se comporta de maneiras que não apoiam a sua visão e valores
- Se encontra enredado em políticas internas

- Está a tentar agradar a demasiados grupos distintos
- Teve situações em que quebrou a confiança
- Tem dificuldade em manter os compromissos
- Evita confrontar questões
- Não admite os erros ou a sua parte nos problemas relacionais
- 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

Não 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 fulcrais 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 forem dominadas, elas permitem uma maior confiança em apoiar a discussão aberta e sem medo ou culpa. Aumentar o seu resultado de **Ser** contribui para a confiança e a noção de integridade e totalidade relativamente às suas relações com os outros.

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

Resultados Relacionados

Os resultados baixos em **Ser** podem estar relacionados com resultados baixos em toda a esfera **Criativa**. Todas as competências abrangidas por uma liderança eficaz brotam 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 capacidade para descobrir e liderar a partir da sua própria vitalidade e integridade interiores. Estes comportamentos têm origem numa insegurança interior, tal como não sentir que se tem valor ou sentir que não gostam de nós, sentir-se rejeitado, sentir que não se é necessário/a, sentir-se só e desprotegido/a.

Equilíbrio

Equilíbrio mede a sua capacidade, 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 stress da vida sem perder o seu eu.

Se tiver um resultado alto

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

Para haver saúde, é necessário verdadeiro equilíbrio, incluindo a atenção ao tempo adequado para reflexão, dieta e exercício físico. Há muitas vezes valores em jogo, os quais levam a que a atenção fique 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 controlo. 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 stress.

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 perspetiva
- 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 stress e a pressão
- Desempenho elevado em alturas de stress
- Demonstrar um nível elevado de maturidade

Se tiver um resultado baixo

Pode tornar-se vítima de stress e exaustão. Pode prejudicar a sua vida pessoal por causa dos objetivos de trabalho e deteriorar a sua saúde física. Um resultado baixo em *Equilíbrio* indica simplesmente que está a trabalhar demais e com demasiada intensidade. Pode sugerir que fez do trabalho a sua vida, e que ou está a negligenciar outros aspetos 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 com o tempo passado ao serviço dos outros.

Pode desejar manter um diário do tempo durante uma semana, registando não só as suas atividades, mas também os valores que as motivam. Considere as seguintes questões:

- Pensa que faz aquilo que valoriza mais?
- Procura o crescimento pessoal e profissional?
- Está a equilibrar o trabalho com as atividades lúdicas?
- Tem uma atividade fora do trabalho que seja renovadora e desafiante?
- Arranja tempo para a reflexão e o desenvolvimento espiritual?
- Passa tempo demais a cumprir obrigações?
- Está presente para quem gosta de si?

Compostura

Compostura mede a sua capacidade, a braços com situações de conflito e de grande tensão, de permanecer tranquilo/a e centrado/a, e de manter uma perspetiva calma e focada.

Se tiver um resultado alto

É capaz de manter um elevado desempenho apesar dos ambientes de stress. Permanece composto/a, calmo/a e focado/a sob pressão. Consegue este equilíbrio interno ao adotar uma perspetiva mais lata e ao integrar os vários aspetos da situação em soluções ou estratégias viáveis.

Tem a capacidade 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 stress que contribui para a eficiência e para manter relações positivas em tempos de stress ou conflito.

Pode permanecer composto/a através das seguintes orientações e práticas:

- Manter as coisas em perspetiva
- Permanecer composto/a sob pressão
- Manter-se relaxado
- Manter-se a presença e a abertura em situações de pressão ou conflito
- Lidar bem com o stress e a pressão
- Não tomar rápidas / más decisões sob pressão
- Não se tornar defensivo/a ou excessivamente emotivo/a
- Desempenho elevado em alturas de stress
- 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 ingénuo/a ou Distância

Se tiver um resultado baixo

Sob stress no local de trabalho é possível que aja de formas que são pouco atenciosas para com os outros. Também é menos provável que tome boas decisões, porque é menos capaz de aproveitar as suas reservas de inteligência e experiência. Regrida várias vezes para comportamentos aprendidos anteriormente.

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

Pode desejar manter um diário do tempo durante uma semana, registando não só as suas atividades, mas também os valores que as motivam. Considere as seguintes questões:

- Pensa que faz aquilo que valoriza mais?
- Está a tentar fazer demasiado?
- Tem o hábito de refletir sobre o facto de que aquilo que diz para a si próprio/a fica em risco quando perde a compostura?
- Tem uma atividade fora do trabalho que seja renovadora e desafiante?
- Tem formas saudáveis de libertar o stress?
- Passa tempo demais a cumprir obrigações?
- Está presente para quem gosta de si?

Integridade

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

Se 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 que podem contar consigo para manter a sua palavra, cumprir os seus compromissos, lidar com eles honesta e justamente e permanecer verdadeiro/a nas suas intenções.

A *Integridade* é uma qualidade muito desejável num líder, pelo que um resultado alto de integridade sugere que é visto/a como um líder e que os outros irão segui-lo/a ou estar em acordo consigo porque pratica o que ensina. 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 base 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 melhor quando a sua integridade encontra par numa organização em que acredita. Se este é o caso, está numa posição de poder para mobilizar as aspirações de quem trabalha consigo para um objetivo comum. A integridade é um ingrediente necessário para que aconteçam grandes coisas.

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 de confiança
- 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 consigo para cumprir os seus compromissos
- É um exemplo a seguir por causa da visão que defende

Se tiver um resultado baixo

A investigação 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 interpretado como inconsistente, oportunista ou, no limite, sem escrúpulos. A falta de integridade desgasta a confiança e compromete a sua liderança.

Os 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 a conduzir o comportamento que entra em conflito com os seus valores e a sua visão (veja as dimensões da área **Reativa**). É possível que esteja mais focado em manobras políticas do que em manter-se verdadeiro consigo. A exploração honesta das seguintes questões, incluindo o feedback dos outros, pode ajudar a encontrar uma atuação mais firme:

- Comunica 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 enredado/a em políticas internas?
- Está a tentar agradar a demasiados grupos distintos?
- Abraça princípios que o sistema em que trabalha não lhe permite pôr em prática?
- Houve ocasiões em que quebrou a confiança depositada em si?
- Tem dificuldade em admitir que errou?
- Mantém os seus compromissos?
- As pessoas conhecem a sua posição e aquilo que defende?

Coragem

Coragem mede a sua disponibilidade, cara a cara e em grupo, para manter posições de força, trazer à baila assuntos tabu (questões de risco que o grupo evita discutir), lidar abertamente com problemas difíceis de relações, e partilhar sentimentos pessoais / vulnerabilidades sobre uma situação. A *Coragem* no local de trabalho implica lidar com autenticidade e diretamente com questões de risco.

Se tiver um resultado alto

Um resultado alto em *Coragem* significa que 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 em frente. Simultaneamente, 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 capacidade pouco usuais para levantar questões em tempo real, se fazê-lo ajudar um relacionamento ou equipa a progredir. Isto significa que pode revelar como se está a sentir no momento como resultado do que está acontecer na reunião. Pode também revelar como está a contribuir para a atual ineficácia do grupo. Pode significar dizer o que ninguém queria dizer. Este tipo de ações requer coragem e 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:

- Tem abertura acerca do que pensa e sente
- Aborda assuntos que os outros têm relutância em discutir
- Fala diretamente das questões, sem eufemismos
- Age com coragem em reuniões

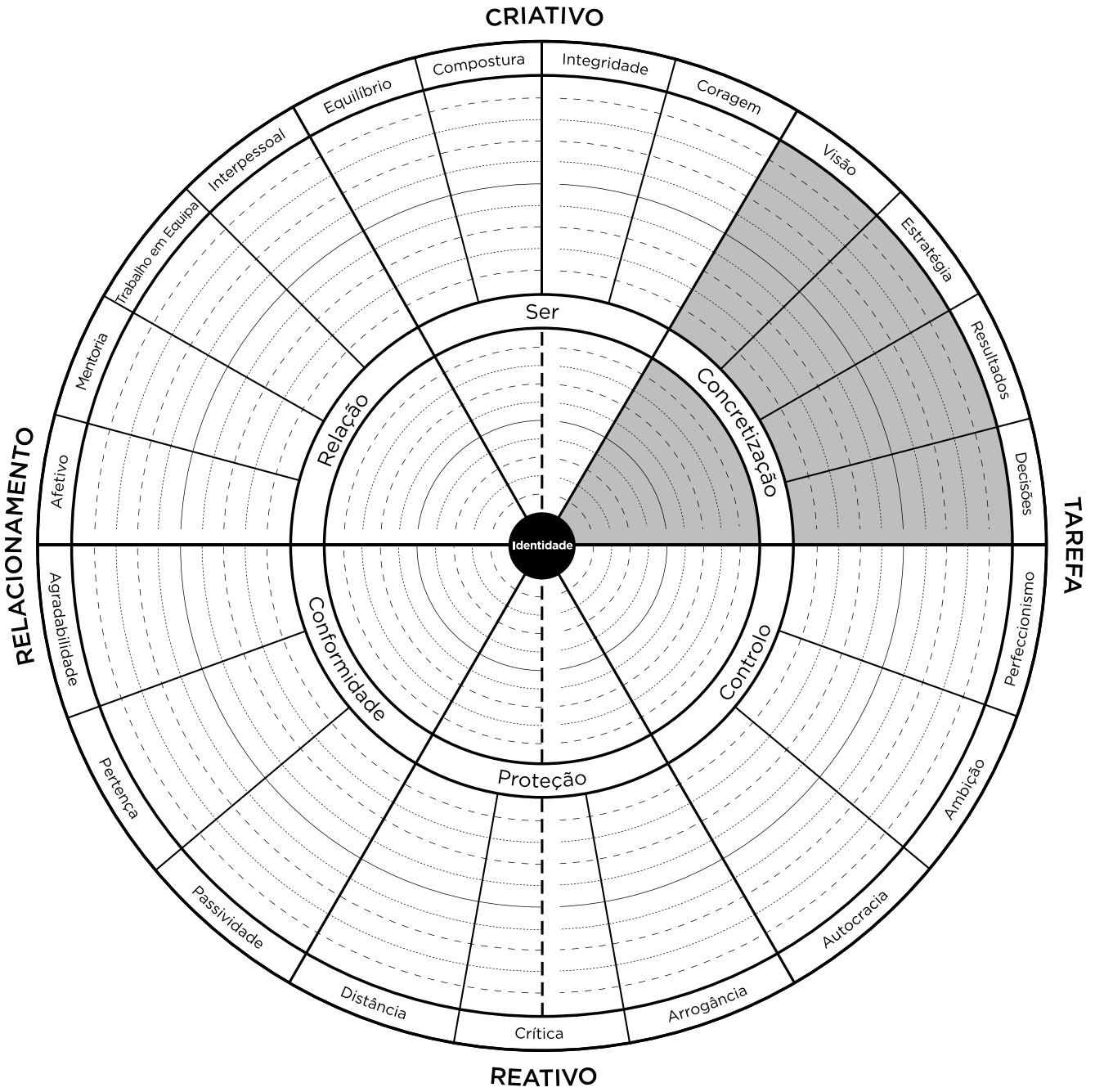
- Gere conflitos de maneira autêntica
- Dá feedback completo e direto aos outros
- Lida com os problemas de forma rápida, direta e honesta
- Confronta os pares e superiores quando necessário
- Chega a acordos difíceis
- Não deixa que os problemas se agravem
- Dispõe-se a defender uma decisão impopular
- Dispõe-se a admitir erros
- Assume a responsabilidade pela sua parte dos problemas
- Fala diretamente mesmo em questões controversas

Se tiver um resultado baixo

Pode ter receio de ofender os outros, ou pode estar a fazer jogos políticos. Quem tem um resultado baixo em *Coragem* 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 eficácia do grupo.

É possível que 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.

Não 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 fulcrais 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 forem dominadas, elas permitem uma maior confiança em apoiar a discussão aberta e sem medo ou culpa.



A Dimensão da Concretização

A dimensão da **Concretização** mede até que ponto contribui com uma liderança visionária, autêntica e de elevado sucesso. Abaixo encontra uma breve síntese do que os resultados da sua **Concretização** indicam.

Se tiver um resultado alto

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

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

Tem tendência para enriquecer os outros através do exemplo e da partilha enriquecedora do seu processo criativo. Sabe como criar uma visão e como traduzi-la em estratégias, traduzir as estratégias em objetivos, e os objetivos em ações que obtêm resultados. O seu otimismo, a criatividade e a curiosidade natural são contagiantes. Os outros percebem isto simplesmente ao estar consigo.

Tem um profundo sentido de objetivo e gosta de criar 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 utiliza para organizar a sua identidade. São as regras ou crenças interiores que definem como se vê a si próprio/a e a sua relação com o mundo. Os Pressupostos Internos muitas vezes associados com a dimensão da **Concretização** incluem:

- Tenho um objetivo e missão na minha vida
- As pessoas querem realizar o seu objetivo e missão de 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
- Tenho o poder de escolha sobre a minha atitude para com os acontecimentos
- 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 **Concretização** 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 do que mais importa
- Agir como um exemplo a seguir
- Conseguir um equilíbrio entre ser ativo/a e ser recetivo/a
- Contribuir com as suas perspetivas originais
- Iniciar projetos
- Procurar atingir objetivos elevados
- Falar abertamente na presença de “autoridades”
- Ouvir e aprender com os subordinados

Se tiver um resultado médio

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

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em **Concretização** 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 a obstruir a sua capacidade criativa total.

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

- Dar desculpas para não atingir objetivos ou cumprir com os compromissos
- Esperar que os outros definam uma direção ou tomem decisões antes de agir
- Fazer o que 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, ignorar os insucessos e insuficiências
- Desempenhar vários papéis na sua vida, em vez de agir a partir do seu centro autêntico

Resultados Relacionados

Os resultados baixos na **Concretização** podem estar relacionados com resultados baixos em toda a esfera **Criativa**. Todas as competências abrangidas por uma liderança eficaz brotam 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 capacidade para descobrir e liderar a partir da sua própria visão, vitalidade e integridade interiores. Estes comportamentos têm origem numa insegurança interior, tal como não sentir que se tem valor ou sentir que não gostam de nós, sentir-se rejeitado, sentir que não se é necessário/a, sentir-se só e desprotegido/a.

Visão

Visão mede até que ponto comunica claramente e serve de modelo para o compromisso com a visão e os objetivos pessoais.

Se tiver um resultado alto

Tem um profundo sentido de objetivo que advém do seu otimismo, entusiasmo e paixão. Comunica claramente uma visão empolgante do futuro e encoraja os outros a terem a sua própria visão. Encoraja a concordância através da criação de uma visão de grupo. Faz isto através do diálogo com os elementos do grupo, o que produz elevados níveis de compromisso e concordância.

A contribuição principal dos líderes é cultivar visão e objetivo. Isto é feito tanto pelo que comunica (verbalmente ou por escrito) como ao ser um exemplo dos objetivos e visão que sustenta. Quando as pessoas se reúnem consigo, compreendem a sua visão. Em suma, é uma pessoa com objetivos elevados 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/a principal visionário/a 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 *Visão* sugere que:

- Comunica uma visão empolgante
- Convida os outros a fazer parte da visão em desenvolvimento, dessa forma estabelecendo uma visão partilhada
- Vive e trabalha com um sentido profundo de objetivo
- 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 *Visão* significa que não está a ser capaz de liderar. Pode estar a gerir eficazmente, mas uma visão clara e um objetivo profundo são a essência da liderança. Liderança e visão são praticamente sinónimos.

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

- Trabalha numa organização que obstrui a sua visão através de um estilo de gestão de elevado controlo ou outras práticas que desgastaram a sua motivação?
- Sabe o que defende?
- Passa tempo a refletir ou a envolver-se em conversas que resultam numa visão e objetivo mais claros?
- Sente fadiga ou perdeu o fogo que em tempos existiu?
- Está a passar por ou a recuperar de uma crise que temporariamente o/a deixa sem uma visão ou sentido de objetivo?
- Está no meio de uma transição adulta significativa, na qual as antigas visões e objetivos se estão a desintegrar e uma nova visão está a emergir?
- A sua visão exige coragem para ser alcançada? Estará escondida por debaixo 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 a acontecer. É imperativo que o faça, se deseja liderar.

Estratégia

Estratégia mede até que ponto pensa estrategicamente. Mede quão bem traduz o pensamento estratégico em estratégias de negócio rigorosa e completamente desenvolvidas para assegurar que a organização prosperará a curto e longo prazo.

Se tiver um resultado alto

Um resultado alto em *Estratégia* significa que a capacidade 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 *Estratégia* pode significar que:

- Pensa estrategicamente
- Não se deixa enredar excessivamente no combate aos fogos 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 perspetiva estratégica continuada 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 capacidade da sua organização para prosperar
- Tem uma boa noção de timing para iniciativas de mercado
- Põe questões acerca das implicações estratégicas das decisões feitas no dia-a-dia
- Compreende a perspetiva geral de como a missão da sua organização encaixa no mercado

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Estratégia* pode ou não ser um problema. Poderá ter um cargo que não está relacionado com planeamento 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 a *Estratégia*. Se lhe faltar *Estratégia*, 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 uma *Estratégia* inadequada, é provável que os outros se sintam frustrados com a falta de orientação da sua parte. Quando falta *Estratégia* às organizações, elas são muitas vezes geridas pela crise em curso. Combater fogos como resposta à última questão emergente é a forma como tais organizações gastam o seu capital intelectual. As pessoas ficam tão enredadas 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 fogos. Um resultado baixo nesta dimensão sugere que a sua liderança tem falta de *Estratégia*. Pode estar a colocar inadvertidamente a organização numa situação de desempenho reduzido.

Um resultado baixo em *Estratégia* pode sugerir que:

- Está demasiado focado/a em questões operacionais do dia-a-dia, o que deixa uma quantidade inadequada de atenção para pensamento e planeamento estratégico de longo prazo.
- Toma decisões a curto prazo que prejudicam as estratégias de longo prazo
- Distribui a sua atenção por demasiados sítios
- Corre riscos
- Envolve em demasia o sucesso do seu ego, 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 capacidade estratégica bem desenvolvida e, assim, não envolve os outros adequadamente no processo de planeamento
- Tem falta de rigor analítico, confiando excessivamente no palpite e no instinto
- Sofre de paralisia analítica
- Usa um processo inadequado de envolvimento da organização no planeamento estratégico

Resultados

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

Se tiver um resultado alto

Concretiza o pretendido consistentemente e com elevado nível. Está orientado/a para os objetivos, corre riscos calculados e tem um histórico de elevado desempenho. Desenvolveu uma proficiência real para alcançar resultados de elevada qualidade em iniciativas chave. Sabe como construir uma visão e traduzi-la em estratégias, traduzir as estratégias em objetivos, e os objetivos em ações que obtêm resultados. Isto é um bom auspício para si.

Se os seus resultados na Dimensão da **Relação** são altos, tal sugere que 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 capacidade de quem trabalha consigo.

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
- Adora o que faz
- Tem boas qualificações para os aspetos técnicos do trabalho
- Tem um forte histórico de realização de objetivos
- Garante que o trabalho aparece feito

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Resultados* deve merecer toda a sua atenção. Sugere que não está a garantir que o trabalho aparece feito. Significa que está a ficar abaixo das expectativas. A questão está em quais as expectativas a que não está a corresponder — os seus padrões interiores ou as metas da organização. Se forem as últimas, e não o corrigir, poderá não ocupar o seu cargo durante muito tempo.

Se estiver a cumprir e a exceder 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. Observe especialmente a dimensão Perfeccionismo. É possível que os seus próprios padrões internos sejam tão altos que mesmo a pessoa que os define não consegue lá chegar.

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

- Estou a garantir que o trabalho aparece feito?
- Retraio-me com medo, precaução ou apatia?
- Este resultado reflete uma falta de desenvolvimento da capacidade de concretizar 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 a sufocar a minha capacidade concretizadora? Se sim, como é que estou a deixar que a organização me limite?
- Existe alguma outra competência que preciso de desenvolver que esteja a limitar a minha capacidade concretizadora?
- Estou no meio de uma transição adulta significativa na qual é natural que a capacidade concretizadora diminua?
- Estou a sentir-me assoberbado/a?
- Faço uma gestão crise a crise?
- Dedico tempo suficiente a uma visão e estratégia de longo prazo?

Decisões

Decisões mede a sua capacidade de tomar decisões em tempo útil, e em que medida se sente confortável a prosseguir no meio da incerteza.

Se tiver um resultado alto

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

Parte das funções de um/a líder é decidir. Os outros observam as ações de um/uma líder e julgam muitas vezes que a demora se deve a uma falta de competência ou hesitação. Mantém a confiança nas suas capacidades e está disposto/a a agir através das seguintes práticas. Você:

- Toma decisões atempadamente
- Permanece decidido sob pressão
- Avança, mesmo com informação incompleta, quando tal é adequado
- Foca-se rapidamente nas questões essenciais
- Faz um uso eficaz de dados para tomar decisões
- Dispõe-se a confiar no seu instinto
- Toma decisões difíceis quando necessário

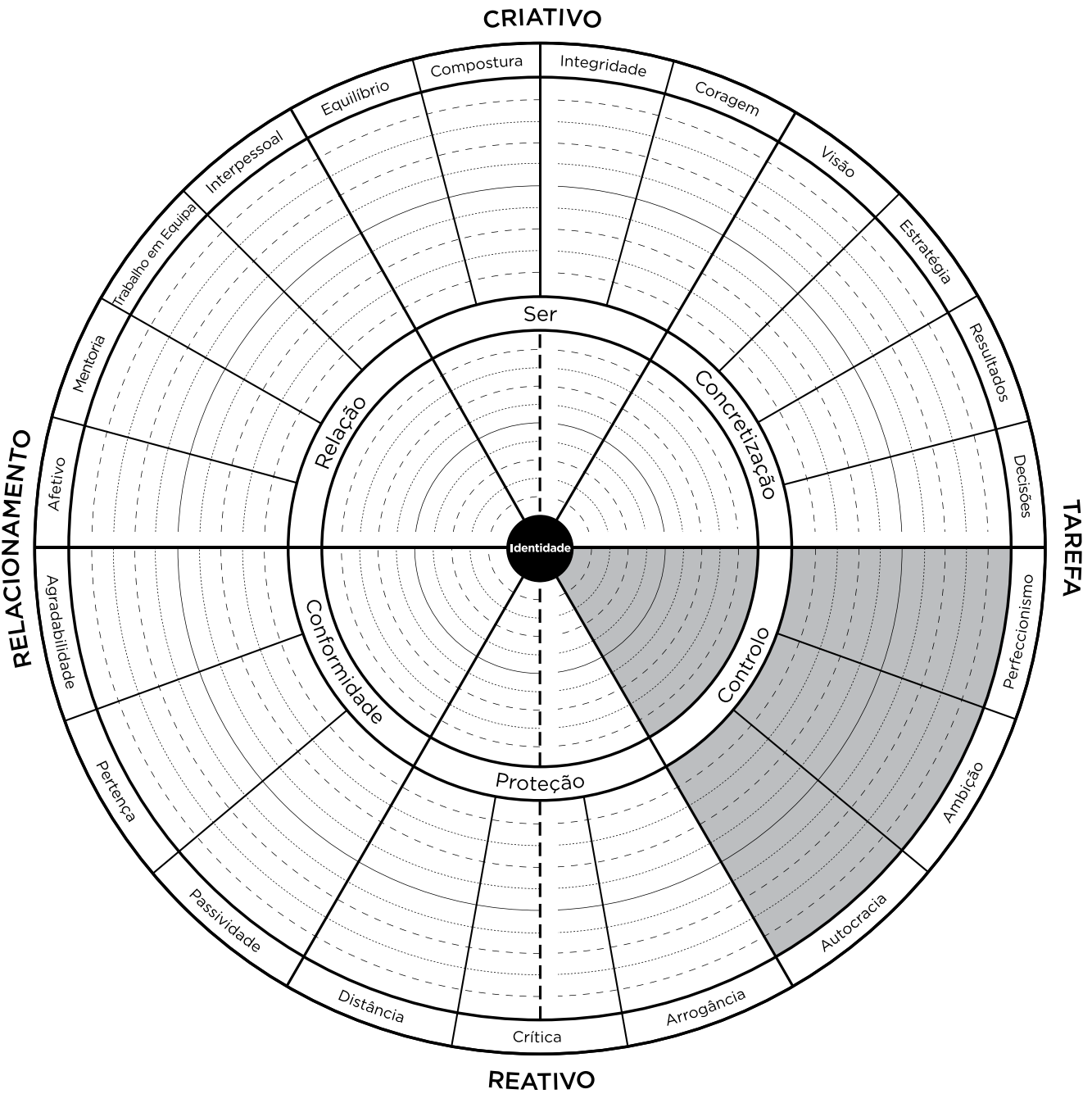
Se tiver um resultado baixo

Pode estar procrastinar, a debilitar a confiança dos outros em si ao evitar decisões que têm algum risco. A demora pode sugerir aos outros que se está a esconder, na esperança de que os assuntos importantes se resolvam ou que os outros assumam responsabilidades que são realmente.

Existem sempre razões para demorar tempo. Pode estar demasiado dependente dos dados, à espera de cada fragmento de informação antes de conseguir 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 se pôr a si mesmo “na linha” contribua para a inação e o deslize nas operações e para o desgaste dos objetivos estratégicos.

Os resultados baixos em *Decisões* estão frequentemente associados a um ou mais resultados altos nas dimensões da **Cedência / 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 capacidade 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 até que ponto estabelece um sentimento de segurança e valorização pessoal através do cumprimento de tarefas, realização pessoal, poder e controle. A dimensão do **Controle** abrange três subescalas: *Perfeccionismo*, *Ambição* e *Autocracia*. 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 uma breve síntese do que os resultados do seu **Controle** indicam.

Se tiver um resultado alto

Um resultado alto na escala do **Controle** sugere que se esforça por estar no comando, estar no topo, e exercer controle sobre os outros para ganhar autoestima, segurança pessoal e identidade. Vê o mundo como sendo feito de vencedores e perdedores, um sítio onde as pessoas poderosas têm as melhores hipóteses. 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 utiliza para organizar a sua identidade. São regras interiores ou crenças que definem como se vê a si mesmo/a e à sua relação com o mundo. Os Pressupostos Internos muitas vezes associados com a dimensão da **Controle** incluem:

- Mantenho-me seguro ao estar no comando
- Só os fortes sobrevivem e vou ser um deles
- Preciso de triunfar sobre os outros para me sentir bem comigo
- Menos do que a perfeição não chega
- Sou uma pessoa com valor quando os outros olham para mim com admiração
- O mundo é composto 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 pela perfeição
- Usar a autoridade para controlar, influenciar e fazer valer a sua vontade
- Fazer esforços tremendos e usar tremenda energia para alcançar objetivos
- Falar de forma direta e incisiva
- Fazer pressão sobre si e sobre os outros para ganhar
- Assumir o comando na maioria das situações

Dons e Forças

Cada dimensão Reativa inclui capacidades e dons. Quando usa as forças da dimensão do **Controle** tende 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 estar sempre a ser excelente, a dominar, a competir, a ganhar e a controlar.

Estas necessidades originam comportamentos que tendem a:

- Ser demasiado agressivos
- Desvalorizar ou ignorar feedback negativo
- Acreditar nas suas próprias posições
- Exigir um desempenho sem falhas de si e dos outros
- Não prestar atenção às aspirações e objetivos 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 tem 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
- Gerir através de formas de elevado controlo que são onerosas para a organização

Um resultado elevado sugere que 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 heróica. Tende a sentir dificuldades nas relações, no desenvolvimento de equipa 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 do **Ser** são muitas vezes reduzidos se os resultados de **Controle** forem altos. Isto porque o controlo elevado vem de uma inclinação para definir a autoestima e segurança através do desempenho das tarefas, do estatuto e da realização. Nesta equação, as pessoas são subvalorizadas. As competências das pessoas representadas na Dimensão da Relação são consideradas competências pessoais e, por isso, uma ameaça à necessidade de se sentir forte e no controlo. O tempo e energia necessários para a evolução da autoconsciência não são valorizados porque não conduzem a resultados imediatos e conclusivos. Passar tempo a refletir e aprender sobre o mundo interior do Eu não é visto como prático no “mundo real”.

Um resultado alto aqui pode também originar resultados baixos de **Ser** porque pode estar tão focado 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 **Concretização**. Isto pode ser uma surpresa e não significa que 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/a que é capaz, em vez do sistema de motivação interno que opera na **Concretização** — criar por gosto de criar, criar porque adora o que faz, criar porque isso está de acordo com os seus objetivos interiores mais profundos.

Se tiver um resultado baixo

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

Perfeccionismo

Perfeccionismo é uma medida da sua necessidade de atingir resultados sem falhas e ter um desempenho de padrões extremamente elevados de modo a sentir segurança e mérito pessoais. 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 refrear de ficar desiludido/a (consigo e com os outros) com imperfeições comparativamente menores nos resultados de trabalho.

Se tiver um resultado alto

Se teve um resultado alto em *Perfeccionismo*, poderá ter algumas das seguintes tendências. 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 Distância e frio/a aos olhos dos outros
- Ser Perfeccionismo
- Definir padrões de desempenho de níveis elevados e irrealistas, dessa forma fazendo com que a realização de tarefas seja causadora de stress
- Definir padrões de desempenho muito exigentes
- Esforçar-se tanto para atingir a perfeição 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, transmitindo uma falta de confiança nas capacidades dos outros
- Definir metas elevadas e irrealistas para os outros
- Ser excessivamente crítico/a dos outros quando não correspondem às suas expectativas
- Ficar assoberbado pelo elaborado sistema de relatórios e revisões que estabeleceu

O perfeccionismo é um pressuposto que prolonga as forças. O desejo de sucesso e perfeccionismo 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 equipa e do sistema seja assegurada.

Observe os outros resultados da dimensão **Reativa** para verificar se ser *Perfeccionismo* lhe está a causar um problema. O perfeccionismo pode ter como resultado a exaustão, o controlo excessivo (*Autocracia*), o comportamento de *Crítica* e ser entendido como *Arrogância*. Além disso, analise os seus resultados de *Agradabilidade* e *Pertença*. Se estes forem elevados, pode estar a tentar ser perfeitamente aceitável / agradável para os outros e/ou a usar 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 autoexpressão criativa e liderança provavelmente não estão a ser limitadas por uma elevada necessidade de se superar perfeita e desmesuradamente. Sugere que o seu sentimento de autoestima não é obtido através da realização perfeita. Um resultado baixo não significa que, de facto, está a liderar e a criar poderosamente. Significa simplesmente que não precisa deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo vão fazer saber em que medida o seu potencial de liderança se está a manifestar na totalidade.

Ambição

Ambição mede até que ponto 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 tiver um resultado alto

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

- Esforçar-se duramente para se antecipar
- Pressionar-se a procurar a excelência
- Trabalhar duramente para que olhem para si como um/uma profissional de elevado desempenho
- Procurar o crédito em vez de partilhar o crédito
- Agir politicamente por interesse próprio às custas do interesse dos outros ou do interesse da organização
- Comparar-se com os outros para medir a sua autoestima
- Competir com os outros, esforçando-se para brilhar
- Acreditar que a sua autoestima está relacionada com a sua altitude na pirâmide corporativa
- Transformar os conflitos em concursos de ganho e perda, em vez de encontrar soluções em que todos ganham
- Manipular os outros como estratégia para proteger as suas oportunidades de progressão

- Pressionar-se a si e aos outros de forma excessivamente dura pela obtenção de resultados
- Falar demasiado em reuniões por forma a atrair as atenções sobre si
- Ter falta de foco no desenvolvimento das pessoas que trabalham consigo
- Ter dificuldades com o desenvolvimento do Trabalho em Equipa e em ser um elemento da equipa
- Pressionar-se a si e aos outros de forma demasiado dura, comprometendo a sustentabilidade do desempenho elevado a longo prazo

A *Ambição* é geralmente considerada positiva. Seguramente, para progredir para 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 sentimento de valorização pessoal depende de ser melhor que os outros e/ou de subir na organização. Observe outros resultados (por exemplo, resultados da Dimensão da **Relação**, **Autocracia** e **Crítica**) para determinar se o seu resultado alto aqui pode estar a causar problemas.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Ambição* é geralmente positivo. Ter um resultado baixo 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 autoexpressão criativa e liderança provavelmente não estão a ser limitadas por uma ambição excessiva. Um resultado baixo não significa que, de facto, está a liderar e a criar poderosamente. Significa simplesmente que não precisa deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo vão fazer saber em que medida o seu potencial de liderança se está a manifestar na totalidade.

Autocracia

Autocracia mede a sua tendência para ser assertivo/a, agressivo/a e controlador/a. Mede até que ponto precisa de fazer corresponder a autoestima e segurança a ter poder, controlo, 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 tiver um resultado alto

Se teve um resultado alto em *Autocracia*, poderá ter algumas das seguintes tendências. Pode:

- Ter uma elevada necessidade de poder
- Estar preocupado/a com a aquisição de prestígio, autoridade e influência sobre os outros; de facto, 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 equivalentemente insensíveis
- Ter tendência a agir com base na sua autoridade

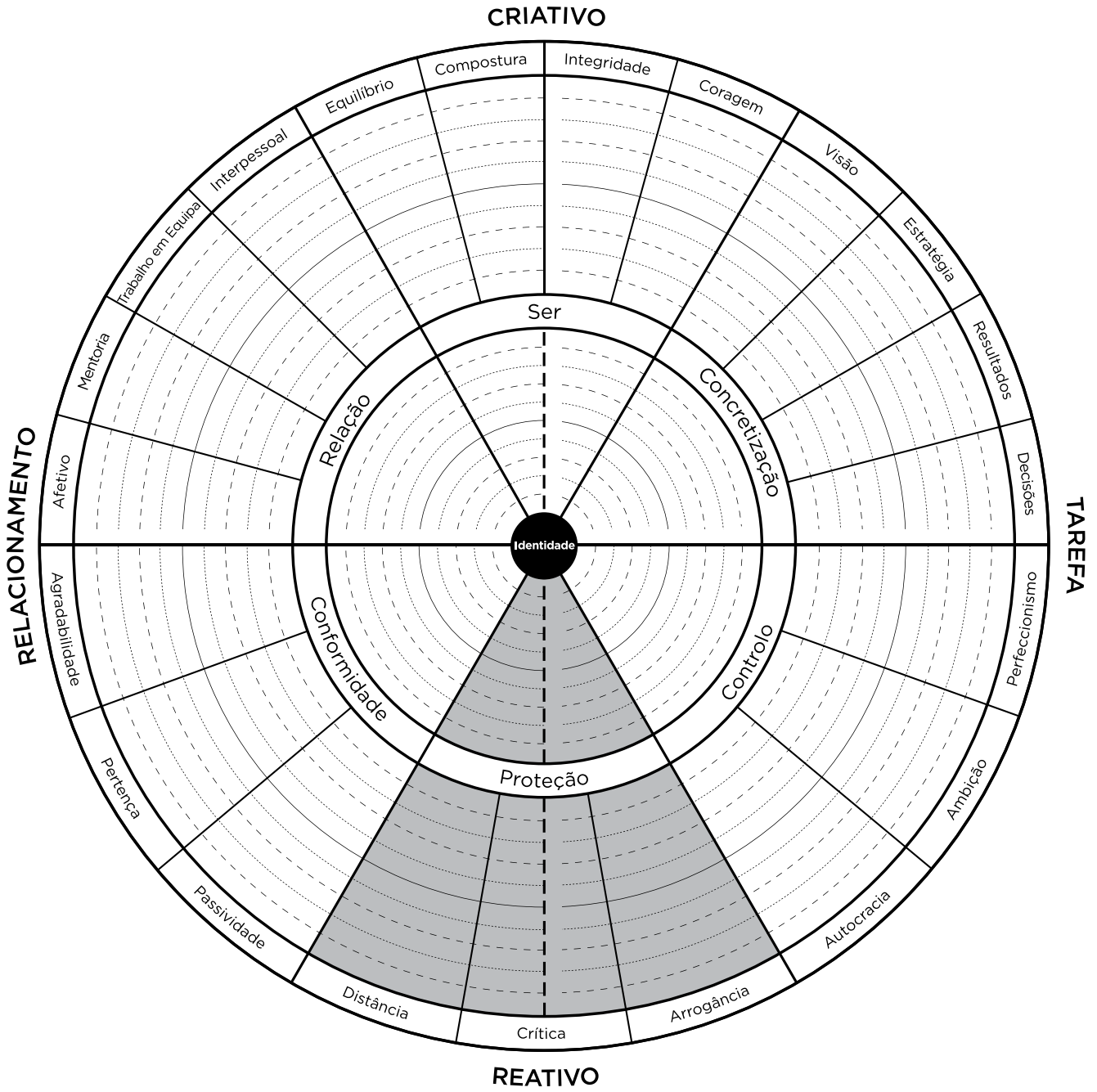
- Não mostrar interesse adequado pelos sentimentos das outras pessoas num grupo de trabalho
- Desenvolver com frequência planos e metas unilateralmente
- Não comunicar informação às pessoas do grupo porque “elas não precisam de saber”
- Estar atento e ser recetivo às pessoas com cargos mais altos
- Aceitar 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 é necessária a força para produzir resultados
- Depender dos elogios e louvores dos outros para sentir segurança e sentimentos de autovalorização
- Ter tendência para “vencer” os outros, em vez de trabalhar cooperativamente
- Agir de acordo com um contexto de perda ou ganho
- Ter tendência para seleccionar subordinados fracos que não põem em causa as decisões nem o/a fazem “ficar mal visto”

A *Autocracia* é por vezes admirada 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 os objetivos mais abrangentes pelos quais os líderes são responsáveis. É bastante insidioso agirmos para obter poder, mas não vemos os nossos próprios motivos. Tal como outros pressupostos reativos, a *Autocracia* aliena os outros, limita a visão e isola os líderes. É fácil confundir aspetos da *Autocracia* com o desejo de excelência. O desejo de ser excelente é, em si mesmo, admirável.

Tal como se encontra definida aqui, a *Autocracia* é guiada por uma noção de valor dependente da comparação, não correspondendo aos 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 controlo.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Autocracia* 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 autoexpressão criativa e liderança provavelmente não estão a ser limitadas por uma necessidade elevada de controlar os outros. Sugere que o seu sentimento de si próprio/a não é obtido através do poder sobre os outros. Um resultado baixo não significa que, de facto, está a liderar e a criar poderosamente. Significa simplesmente que não precisa deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo vão fazer saber em que medida o seu potencial de liderança se está a manifestar na totalidade.



A Dimensão da Proteção

A dimensão da **Proteção** mede a crença de que se pode proteger e estabelecer um sentimento de valor através do afastamento, permanecendo Distância, 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 tiver um resultado alto

Um resultado alto em **Proteção** sugere que tem tendência para se manter em segurança ao manter-se reservado e Distância nos seus relacionamentos. Pode também retrain-se de riscos que podem advir do total emprego das suas capacidades criativas. Segurança significa estar acima de tudo. Esta postura pode vir de uma falta de confiança interna, dúvidas interiores, inferioridade ou, pelo contrário, superioridade. É bem possível que projete 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 brotar 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 acanhado e pouco envolvido ou grande e superior.

Pressupostos Internos

Os pressupostos internos são as crenças que utiliza para organizar a sua identidade. São regras interiores ou crenças que definem como se vê a si mesmo/a e à sua relação com o mundo. Os Pressupostos Internos muitas vezes associados com a dimensão da **Proteção** incluem:

- Para ru ter razão, os outros têm de estar errados (e vice-versa)
- Sou merecedor/a se tiver razão e encontrar fraquezas nos outros
- Tenho valor por causa da minha capacidade superior e discernimento
- Não tenho qualidade suficiente
- Estou em segurança e sou aceite se permanecer acanhado, pouco envolvido 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 tem falta de planeamento
- Ver os defeitos na forma como os outros pensam, agem e no que dizem
- Analisar o que está certo e o que está errado

Dons e Forças

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

- Eliminar a complexidade e ver questões que os outros não notam
- Permanecer afastado/a e em posição de observação quando as coisas ficam mais emotivas
- Adotar uma perspectiva mais abrangente ou contribuir com formas alternativas de ver as situações
- Interessar-se profundamente por 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 autocrítica e dúvidas interiores que impedem a sua contribuição total, a sua falta de assertividade e levam ao acanhamento. Precisar de refletir e obter feedback dos outros sobre as formas como a sua dimensão de **Proteção** se manifestam.

Estas tendências interligadas originam comportamentos em que tem 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 ou racionalmente Distâncias

As outras pessoas, como resultado de alguns destes comportamentos, não se sentem apoiadas por si. 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, o que pode originar falta de poder, assertividade, expressão criativa e tomada de 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, mantém uma distância de segurança e mantém a discrição. O resultado líquido é que diminui a contribuição que é capaz de fazer.

Pode estar a limitar a sua liderança ao ter relutância em ser vulnerável, em estabelecer mais contacto com as pessoas, aceitar 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 a sua dimensão de **Concretização, Relacional** e de **Ser** não são obstruídas por esta forma de **Proteção**.

Arrogância.

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

Se tiver um resultado alto

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

- Agir de formas que atraem as atenções para si
- Fazer muitas reuniões, tomando nelas muito tempo de antena
- 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 capacidade
- Estar demasiado preocupado/a com a realização de projetos grandes e vistosos que atraem publicidade, mas podem, a longo prazo, não servir o melhor interesse da organização
- Falar muito sobre si 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 postas em causa
- Ficar frustrado/a com os grupos quando estes estão a discutir a abordagem a 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 grande demais pode ser um problema. Arrogância tem uma forte correlação invertida com todas as áreas da dimensão Criativa. Não consegue construir o Trabalho em Equipa porque é necessária muita atenção da parte de quem lidera para o desenvolvimento de uma equipa forte. *Arrogância* mantém relações com base em quem é melhor e quem é pior. No seu esforço para permanecer grande, os outros devem permanecer pequenos. Assim, a capacidade total das pessoas à sua volta muitas vezes não é explorada. No limite, a Arrogância vai deixar a organização numa tensão excessiva. Há exemplos de líderes muito Arrogâncias que, num esforço de promover o seu legado, comprometeram a organização com estratégias de negócio que puseram seriamente em risco o futuro financeiro das organizações.

Se tiver um resultado baixo

Um resultado baixo em *Arrogância* é positivo. Uma vez que os resultados altos em *Arrogância* estão correlacionados com resultados baixos por toda a metade **Criativa** do círculo, ter um resultado baixo significa simplesmente que a sua autoexpressão criativa e liderança provavelmente não estão a ser limitadas por uma necessidade elevada de projetar um ar de superioridade e de arrogância. Um resultado baixo não significa que, de facto, está a liderar e a criar poderosamente. Significa simplesmente que não precisa deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo vão fazer saber em que medida o seu potencial de liderança se está a manifestar na 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, deitar os outros abaixo, ser intelectual ou moralmente superior.

Se tiver um resultado alto

Se teve um resultado alto em *Crítica*, poderá ter algumas das seguintes tendências. 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 correm 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 relações de trabalho
- Ter tendência para alcançar sentimentos de valorização ao desafiar, sufocar ou diminuir as ideias dos outros
- Abafar a criatividade, diminuindo a motivação de quem responde diretamente perante si e dos elementos da equipa
- Tomar decisões com base na ideia menos passível de crítica, desafiando rigorosamente cada sugestão e procurando constantemente o que está errado em cada sugestão
- 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 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 em *Crítica* estão correlacionados com resultados baixos por toda a metade Criativa do círculo, ter um resultado baixo significa simplesmente que a sua autoexpressão criativa e liderança provavelmente não estão a ser limitadas por uma necessidade elevada de encontrar as falhas dos outros. Sugere que o seu sentimento 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 facto, está a liderar e a criar poderosamente. Significa simplesmente que não precisa deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo vão fazer saber em que medida o seu potencial de liderança se está a manifestar na totalidade.

Distância

Distância é uma medida da sua tendência para estabelecer um sentimento de valorização e segurança pessoais através do afastamento, sendo superior e permanecendo reservado, emocionalmente *Distância* e acima dos acontecimentos.

Se tiver um resultado alto

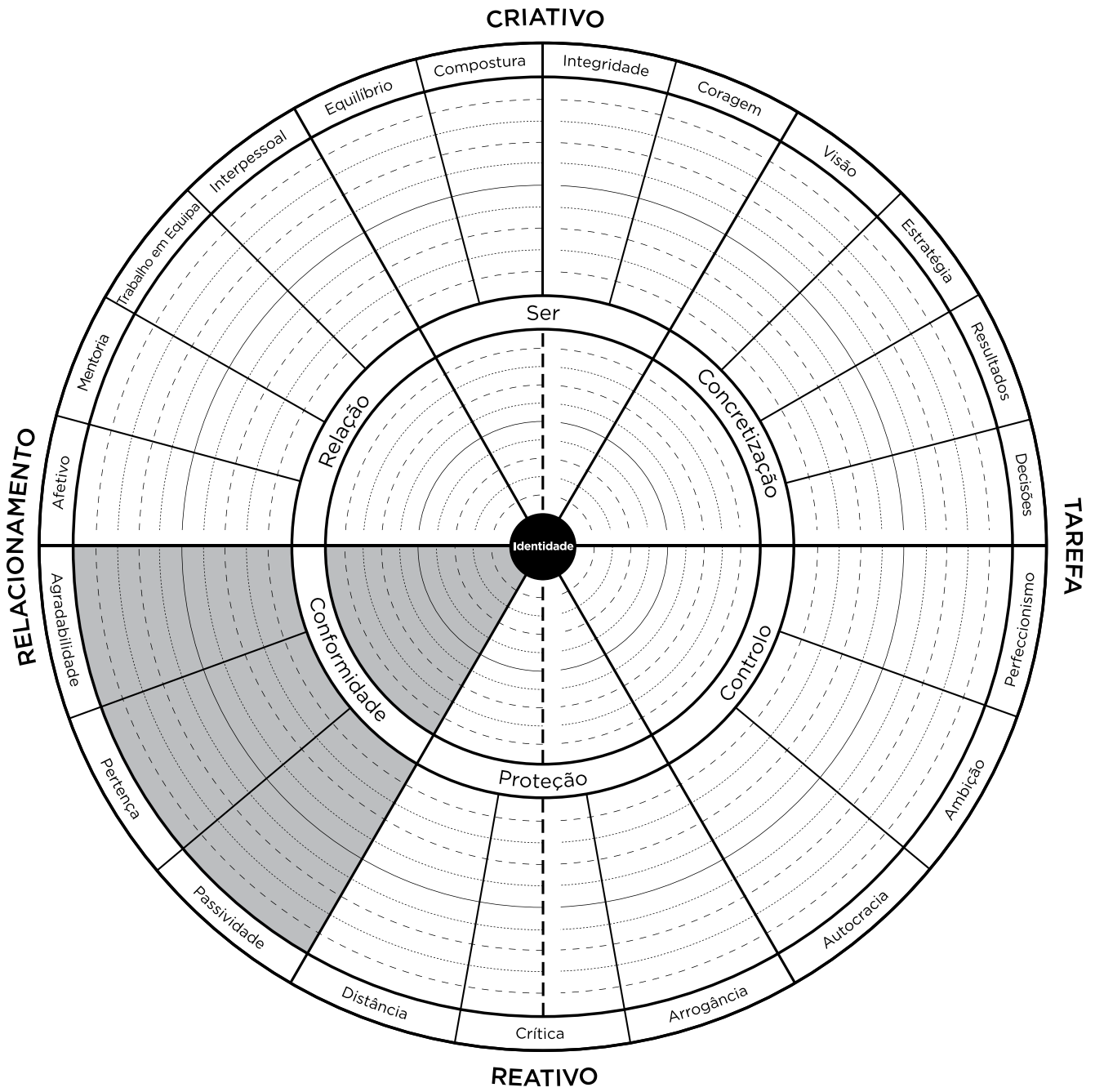
Se teve um resultado alto em *Distância*, poderá ter algumas das seguintes tendências. Pode:

- 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 desculpabilização consigo 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 capacidade 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 crónico e ter tendência para responsabilizar as pessoas hierarquicamente acima ou abaixo de si na organização
- Abdicar em vez de delegar
- Procrastinar no planeamento de atividades e na tomada de decisões
- Parecer, frequentemente, esquecido/a, particularmente quando são necessárias ações potencialmente impopulares ou arriscadas
- Esperar até que outra pessoa recomende ou empreenda uma ação, de modo a que não tenha de assumir a responsabilidade total.

O pressuposto por detrás de *Distância*, quando é dominante, cria padrões persistentes de insucesso e de desculpabilização. 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 em *Distância* estão correlacionados com resultados baixos por toda a metade **Criativa** do círculo, ter um resultado baixo significa simplesmente que a sua autoexpressão criativa e liderança provavelmente não estão a ser limitadas por uma necessidade elevada de manter uma distância de segurança dos outros ou de questões de risco. Sugere que o seu 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 facto, está a liderar e a criar poderosamente. Significa simplesmente que não precisa deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo vão fazer saber em que medida o seu potencial de liderança se está a manifestar na totalidade.



A Dimensão da Conformidade

A Dimensão da **Conformidade** mede o grau em que obtém um sentimento de segurança e autoestima ao aceder às expectativas dos outros em vez de agir de acordo com o que pretendia e queria. A Dimensão da **Conformidade** abrange quatro subescalas: *Passividade, Pertença e Agradabilidade*. 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 uma breve síntese do que os seus resultados de **Cedência** indicam.

Se tiver um resultado alto

Um resultado alto em **Cedência** sugere que 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 controlo. Tem tendência para ver o mundo como estando cheio de pessoas poderosas que lhe podem dar proteção ou exercer controlo sobre si. Por causa desta crença, tende a submeter-se a quem está no poder e a corresponder às suas expectativas. Fã-lo para obter segurança e aprovação. Tem tendência para fazer equivaler o valor pessoal e a segurança com a correspondência e cumprimento constante das expectativas dos outros.

Pressupostos Internos

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

- Estou bem se as pessoas gostarem de mim
- Tenho valor quando os outros me aprovam
- Preciso de corresponder às expectativas dos outros para ter sucesso
- Posso manter-me em segurança ao apoiar os outros
- O mundo é um lugar perigoso. A cautela deixa-me em 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:

- Gestão cautelosa do que faz para se manter nas boas graças dos outros
- Ser como um “bom samaritano”
- Dizer “Sim” quando pode realmente querer dizer “Não”
- Medir o ambiente emocional nas reuniões para ver se é seguro intervir
- 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 capacidades e dons. Quando usa as forças da Dimensão da **Conformidade** tende a:

- Reconhecer as necessidades dos outros e dar-lhes resposta
- Ser de confiança
- Pressentir as emoções dos outros
- Fazer mais do que o necessário
- Manter a lealdade
- Defender as tradições
- Fazer com que seja agradável falar consigo
- 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, sentir pertença, ser sensível, estar protegido, sentir-se necessário/a, respeitado/a e sentir que gostam de si. Isto pode levar a uma sensação de impotência ou uma perceção de vitimização. Quanto mais alto for o seu resultado de **Cedência**, mais poder cede aos outros e mais acredita que não cria as 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 por meio de planos acanhados, correspondendo às expectativas que os outros têm relativamente a si, e submetendo os seus desejos, necessidades e objetivos aos outros.

A **Cedência** 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 está inerente ao serviço. Aqui a visão é vista como apanágio dos outros, não como pertencendo a si e sendo partilhada 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
- Seguir as regras
- Agir de modo a ser aceite e enquadrar-se
- Submeter-se às necessidades dos outros
- Negar as nossas próprias aspirações
- Ter dificuldades em agir por conta própria e preferir fazer o que lhe 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 interiores, ser cauteloso/a demais, e previsível nas relações interpessoais
- Evitar riscos ao não defender as próprias opiniões, não definir objetivos, não se envolver 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 reduzidos na esfera **Criativa**, especialmente nas escalas de **Concretização** e **Ser**. O caminho rumo à sua visão e defesa pública daquilo que quer é algo que está muitas vezes bloqueado ou limitado. Estes comportamentos têm origem numa insegurança interior, tal como não sentir que se tem valor ou sentir que não gostam de nós, sentir-se rejeitado, sentir que não se é necessário/a, sentir-se só e desprotegido/a.

Pode estar a limitar a sua liderança ao ter relutância em tomar o controlo 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 altos em **Cedência** sugerem que possui poucas das características descritas acima. Também sugere (dependendo dos seus resultados noutras escalas) que pode possuir muitas das forças desta posição sem os riscos.

Passividade

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

Se tiver um resultado alto

Um resultado alto sugere que constrói o seu sentimento de valor e segurança por meio de planos modestos, correspondendo às expectativas que os outros têm relativamente a si, e submetendo os seus desejos, necessidades e objetivos 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 tem-na 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 interiores, é cauteloso/a demais, e previsível nas relações 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 gere acima de si 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 objetivos, 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 orientação da organização
- Pode estar muito zangado/a com a autoridade, o que apenas faz saber em conversas informais e episódios passivo-agressivos
- Não está consciente da 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 abdição, aos outros. Esta pressuposição é bastante diferente daquela que está inerente ao serviço. Na orientação de *Passividade*, a visão é tida como apanágio 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 autoexpressão criativa e liderança provavelmente não estão a ser limitadas por uma necessidade elevada de se submeter a poderes que lhe são externos. Isto 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 facto, está a liderar e a criar poderosamente. Significa simplesmente que não precisa deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo vão fazer saber em que medida o seu potencial de liderança se está a manifestar na totalidade.

Pertença

Pertença 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 sentimento de valor e segurança através da pertença ao grupo e da vivência em concordância com as normas, regras e valores desse grupo. Mede até que ponto está de acordo para estar bem, desse modo comprimindo a extensão total do seu poder criativo em caixas culturalmente aceitáveis.

Se tiver um resultado alto

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

- Tem tendência para ser muito respeitador/a
- É estável, confiável e agradável, mas muitas vezes falta-lhe espontaneidade
- Evita o conflito
- Age em concordância com as regras e os procedimentos
- Pode resistir à mudança e à inovação
- Pode ter um grande medo do insucesso
- 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 as relações estabelecidas no diagrama da organização
- Tem uma forte orientação para o passado e “a maneira como as coisas foram sempre”
- 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 gere acima de si sem questionar, e segue rigorosamente estes padrões a partir do momento em que tenham sido estabelecidos

A *Pertença* traça um caminho seguro. É idealmente ajustada 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 inofensiva. 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 *Pertença* é positivo. Uma vez que os resultados altos de *Pertença* estão correlacionados com resultados baixos por toda a metade **Criativa** do círculo, ter um resultado baixo significa simplesmente que a sua autoexpressão criativa e liderança provavelmente não estão a ser limitadas por uma necessidade elevada de conformidade para com as normas do grupo. Sugere que o seu 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 facto, está a liderar e a criar poderosamente. Significa simplesmente que não precisa deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo vão fazer saber em que medida o seu potencial de liderança se está a manifestar na totalidade.

Agradabilidade

Agradabilidade é uma medida da sua necessidade de procurar o apoio e a aprovação dos outros de modo a sentir segurança e mérito pessoais. As pessoas com forte necessidade de aprovação tendem a basear o seu grau de autovalorização na sua capacidade de obter o 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 as façam estar nas boas graças dos outros. Podem ser excessivamente generosas, agir amigavelmente a toda a hora, ser excessivamente simpáticas ou, de modo geral, submeterem-se aos desejos dos outros.

Se tiver um resultado alto

Se tiver um resultado alto na escala de *Agradabilidade*, parte do seguinte pode aplicar-se a si: Você:

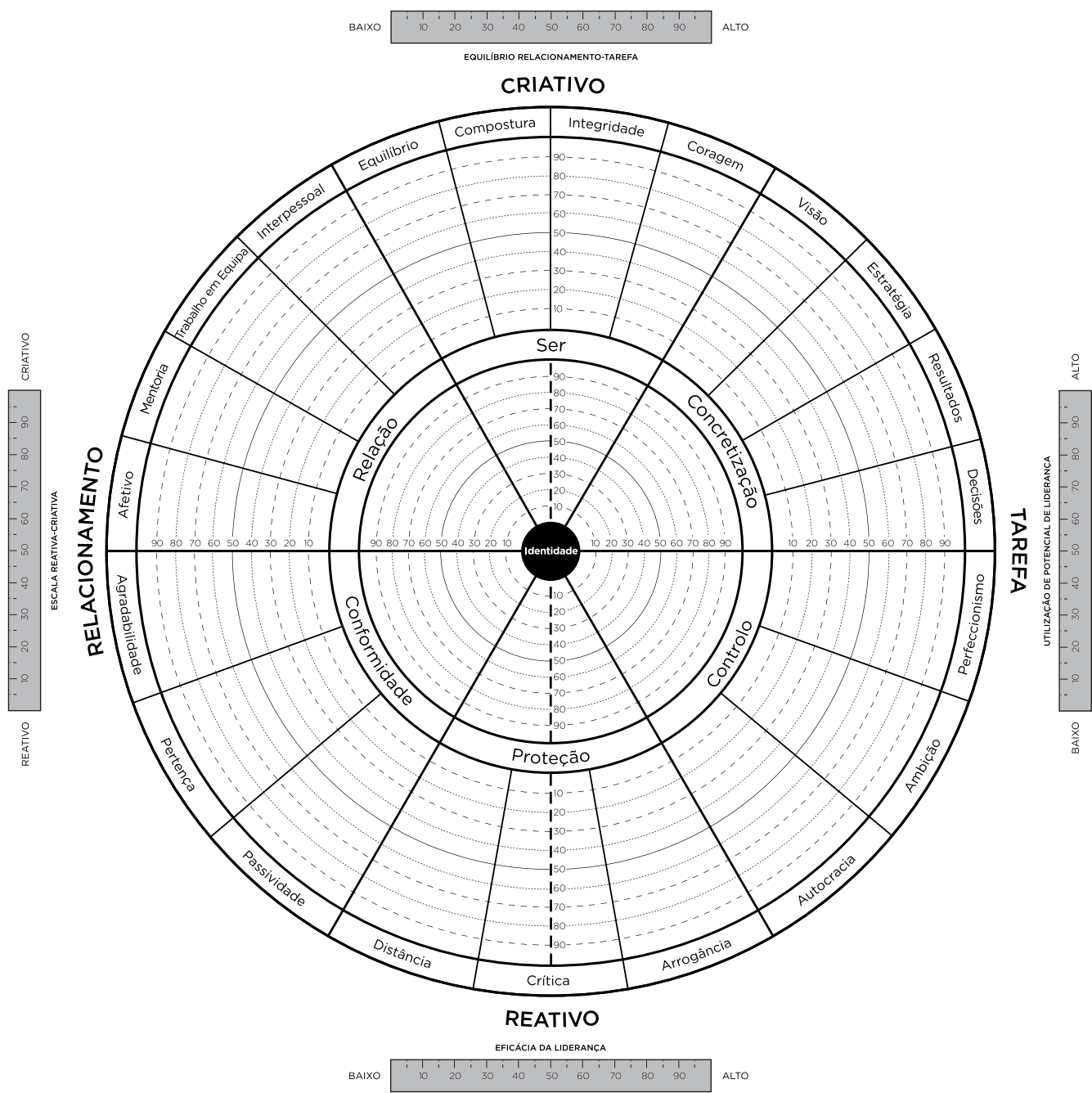
- Foca-se em como as pessoas reagem a si
- É bastante sensível à crítica e à desaprovação
- Pode estar tão preocupado/a com a aceitação das suas ideias pelos seus superiores, que limita a sua criatividade ou expõe as suas ideias assertivamente

- 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 si
- Pode tentar construir uma base de apoio para si 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 *Agradabilidade* 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 autoexpressão criativa e liderança provavelmente não estão a ser 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 facto, está a liderar e a criar poderosamente. Significa simplesmente que não precisa deste bloco para uma liderança forte. Os seus resultados na metade **Criativa** do círculo vão fazer saber em que medida o seu potencial de liderança se está a manifestar na totalidade.



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 gestores e gestoras no que diz respeito à quantidade de energia que gasta em comportamento reativo versus criativo. Sugere o grau em que a sua liderança, relacionamentos e comportamento que visam determinados objetivos 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 tiver um resultado alto

Um resultado alto nesta área sugere que vive, trabalha, faz relatórios 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 interessam. 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 vir ao de cima 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. Os investigadores sugerem que ela está fortemente relacionada com um elevado grau de desempenho, realização de objetivos, relações de qualidade, crescimento pessoal e boa saúde.

Um resultado alto sugere que evoluiu a partir de uma organização da autovalorização através de medidas externas. Sugere que a sua motivação é interna e criada por si. A sua autovalorização é configurada desde 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 é uma pessoa malsucedida. Sugere, isso sim, que há outra forma de agir que resulta num desempenho e realização elevados. O seu resultado baixo sugere que vive, trabalha, faz relatórios e/ou aprende mais como reação ao que não quer do que para trazer à luz o que deseja. Joga para não perder — evita ficar aquém, falhar ou perder prestígio. Afasta-se daquilo que procura 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, gestão de crises, relacionamentos difíceis, crescimento pessoal bloqueado e níveis mais baixos de saúde.

O seu resultado baixo sugere que teve um resultado alto nas áreas da dimensão **Reativa** acima. Cada uma destas áreas é uma forma diferente de estabelecer a sua identidade, autoestima 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. De momento ainda não aprendeu a conseguir isto a partir do interior. Quer tenha consciência disso, quer não, 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 que é que pretende contribuir.

Equilíbrio Relacionamento-Tarefa

Equilíbrio Relacionamento-Tarefa mede o grau de equilíbrio que mostra entre as competências concretizadoras 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 apanágio da grande liderança.

Se tiver um resultado alto

Os líderes de hoje precisam de competências tanto na capacidade para ter sucesso como para construir relações sinérgicas, eficazes e potenciadoras do crescimento. Ter um resultado alto sugere que está a desenvolver ambas. É possível ter resultados altos nesta dimensão quando tanto os resultados da dimensão de **Concretização** como da **Relacional** são baixos. Isto sugere que tem uma capacidade equilibrada em ambas, mas nenhuma delas é uma força. Se, contudo, os seus resultados em ambas forem altos e o seu resultado equilibrado for alto, isso significa que a sua liderança contribui com uma combinação única de elevada **Concretização** e elevada capacidade de fazer 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 tenha resultados elevados no domínio da **Concretização** e resultados relativamente mais baixos no domínio **Relacional**. Se for este o caso, pode ver as relações 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. Pode ter gasto a maior parte da sua carreira a desenvolver competências técnicas ou de negócios, e embora valorize as relações e saiba quão importante é desenvolver o aspeto humano do trabalho, faltam-lhe estas competências. De qualquer das formas, um resultado alto no domínio da **Concretização** e baixo no domínio relacional sugere que desenvolver a capacidade de encorajar, e trazer ao de cima o melhor das pessoas à sua volta, pode aperfeiçoar a sua liderança. Observe as forças no domínio **Relacional**. Quais precisa de desenvolver? Analise a secção dos pressupostos internos. Há pressupostos a bloquear o desenvolvimento das suas competências relacionais?

É possível que tenha um resultado mais baixo no domínio da **Concretização** do que no domínio **Relacional**. Se for este o caso, poderá estar a sobrevalorizar as relações à custa da realização de resultados. Pode ser demasiado pessoal / afável (soft). Pode estar a comprometer o desempenho para manter a harmonia. Pode ter de se focar mais na realização de objetivos e/ou confrontar as questões de maneira mais direta. Observe as forças listadas no domínio da **Concretização**. Quais precisa de desenvolver? Analise a secção dos pressupostos internos. Há pressupostos a bloquear o desenvolvimento da sua capacidade 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. Tem em conta todas as dimensões medidas acima e compara o resultado global com os resultados de outros gestores que realizaram esta aferição. Organiza os resultados baixos e altos para responder à questão: “Ao fim e ao cabo, como é o meu desempenho?”

Se 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 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 terá um resultado mais alto aqui se tiver um bom equilíbrio entre as competências pessoais e as competências de realização de tarefas. Significa que está a liderar e funcionar de formas muito eficazes e de formas que promovem 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 está a gastar mais energia na direção reativa do que na criativa e/ou que há um desequilíbrio entre as competências pessoais 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 si — 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 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 a desaparecer e as novas ainda a despertar. 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 capacidade de liderança não está a vir ao de cima. Pode desejar refletir profundamente no que estes resultados significam para si. 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. Um resultado baixo sugere que tem de encarar algumas verdades difíceis. Ganhe ânimo em 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: “Ao fim e ao cabo, como é o meu desempenho?”

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 envolvimento dos funcionários, o volume de negócios, etc. Os estudos sugerem que um resultado alto na **Eficácia da Liderança** está associado a um forte resultado financeiro e os resultados baixos estão, da mesma forma, associados a um fraco resultado empresarial.

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.
- Globalmente, ele / ela contribui com uma liderança muito eficaz.

Se 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.

Guia de Planejamento de Ações

Segue-se um formulário de planejamento de ações

As primeiras três colunas estão concebidas para ajudar a refletir sobre que mudanças quer fazer e para ajudar a explorar maneiras de fazer essas mudanças, ajustadas à sua forma de aprender.

A segunda metade do formulário fornece ajuda para organizar resultados específicos que deseja, passos que pretende dar, datas em que esses passos são dados, e quem vai pedir-lhe responsabilidades por dar esses passos.

Como Usar Este Guia

1. Reflita sobre os seus resultados e selecione as Competências da dimensão **Criativa** que quer desenvolver. Em seguida selecione as Tendências da dimensão **Reativa** que quer mudar. Tente focar-se nas Tendências Reativas que trabalham contra as Competências **Criativas** que está a tentar expandir.
2. Consulte o Guia de Desenvolvimento nas páginas seguintes. Leia as sugestões para as áreas em que quer fazer mudanças. As sugestões de desenvolvimento estão organizadas por dimensões de círculo interno, por isso vá para a página intitulada pela dimensão de círculo interno que corresponde à área específica de desenvolvimento que selecionou. Por exemplo, se quer melhorar as suas competências de mentoring, vá para a página intitulada **Relacional** e procure sugestões de melhoria. Faça isto para cada área de melhoria.

Lembre-se que não se está a comprometer com nenhuma destas ações, está simplesmente a tomar nota de todas as formas possíveis de melhoria que poderão trazer-lhe resultados. Certifique-se de que inclui outras ideias que não estão listadas no Guia de Desenvolvimento.

3. Feedback: Nada acelera tanto a mudança como uma maior consciência do que precisa de mudar. Uma das melhores formas de aumentar essa consciência é aumentar a quantidade de feedback que recebe nas áreas em que está a tentar crescer.

Na coluna providenciada, escreva os nomes das pessoas que lhe podem dar esse feedback. Escolha pessoas em quem confia para ser honestas e diretas, bem como pessoas que observem o seu comportamento (ou falta dele) naquilo em que deseja mudar.

(continuação das orientações depois do formulário de planejamento de ações)

1. Dimensões	2. Possível Plano de Ação	3. Planejamento de Feedback e Mentoring
<p>Que competências criativas quer desenvolver?</p> <p>Que comportamentos reativos quer mudar?</p>	<p>Que recomendações do guia de recursos são apelativas para si?</p> <p>Que outras ações gostaria de empreender?</p>	<p>A quem poderia pedir feedback sobre o seu desempenho?</p> <p>Quem seria um bom mentor?</p>
<p>Área de Competência Criativa 1</p>		
<p>Área de Competência Criativa 2</p>		
<p>Área de Competência Criativa 3</p>		
<p>Área de Competência Criativa 4</p>		
<p>Tendência Reativa 1</p>		
<p>Tendência Reativa 2</p>		
<p>Outras melhorias</p>		

4a. Resultados que Deseja	4b. Passos	4c. Data de Realização	4d. Responsabilização
Escreva uma declaração de resultados que descreva a mudança que vai fazer e o impacto dessa mudança.	Que passos específicos vai dar?	Quando concluirá esse passo?	Com quem pode fazer um acordo para o/a responsabilizar por dar este passo?

Quando solicita feedback:

- A. Ouça sem se defender e
- B. Ponha questões para obter mais informação. As boas questões incluem:
 - Como é que isso se manifesta?
 - Qual é o impacto desse comportamento em si e nos outros?
 - O que deveria fazer de forma diferente?
 - O que deveria fazer mais, fazer menos e manter igual?

Por fim, é útil estabelecer relações de longo prazo para obtenção de feedback e/ou mentoring contínuos. Ponha um asterisco (*) junto das pessoas com quem quer fazer um acordo para lhe fornecerem feedback e/ou mentoring contínuos.

4. Seleccione ações específicas. Use as várias listas que acabou de preencher para seleccionar os passos que assegurariam o seu progresso.

A. Escreva uma declaração de resultados: uma breve declaração do que existirá no futuro e que não existe agora concretamente. Inclua como se vai estar a comportar no futuro e o impacto do novo comportamento. Descreve o que pretende que exista, sem se deixar limitar pelas dúvidas de se é ou não possível.

B. Seleccione passos específicos que pretende dar para começar a fazer progressos rumo aos resultados que pretende.

C. Escreva uma data para concluir cada um dos passos.

D. Escreva o nome da pessoa que o/a vai responsabilizar por levar a bom termo os passos na data especificada. A responsabilização é muito útil para apoiar a mudança. Quando faz um acordo com alguém para que esse alguém o/a responsabilize, defina reuniões periódicas para dar conta do seu progresso e planear os passos seguintes. Escreva os nomes de quem poderá cumprir esta função para cada um dos passos que enumerou.

Guia de Desenvolvimento Relacional

A estratégia base para melhorar as suas competências de relacionamento e de equipa requer uma abordagem de duas frentes. Em primeiro lugar, usando as estratégias listadas abaixo (e outras de que se lembre), defina metas e empreenda ações concretas que o/a ajudem a adquirir essas competências. Em segundo lugar (e isto também é muito importante), foque a sua atenção nas Tendências Reativas que o/a estão a impedir de se relacionar bem — observe os prolongamentos mais fortes na metade inferior do Profile. Siga algumas das ações recomendadas nessa secção deste guia de desenvolvimento. Quando se foca simultaneamente na criação do que deseja (qualidade elevada e desempenho nos relacionamentos) e implementa uma prática que desmantela a tendência oposta, o seu progresso é assegurado com o passar do tempo.

Ações Recomendadas

Primeiramente, reveja e reflita sobre a informação que recebeu no *Profile*, tanto nas secções quantitativas como nos comentários em aberto (se os recebeu). Faça uma interpretação do guia para se assegurar de que compreende bem o seu *Profile* e as áreas em que gostaria de focar a sua atenção. Em seguida, encontre-se com o seu orientador ou orientadora para rever o *Profile* e ponderar que ações podem ser mais relevantes e significativas para si. Estas podem incluir qualquer uma das seguintes:

Obtenha Feedback. Uma das coisas mais úteis que pode fazer por si é obter muito feedback sobre o seu estilo interpessoal: o que funciona e o que não funciona.

Defina Metas. Defina metas de melhoria nesta área de competência pessoal (soft). Trabalhe com os outros para descobrir formas de medir as mudanças — talvez através do feedback, talvez através de pequenos testes de avaliação periódica.

Encontre um/a Mentor/a. Procure uma pessoa que seja boa nestas competências e lhe possa dar apoio na sua aprendizagem. Faça um acordo para orientação ou mentoring periódicas. Invista algum tempo a observar e aprender com alguém cuja mestria respeita e admira.

Contrate um/a Orientador/a. Um orientador ou uma orientadora com certificação profissional pode ser um recurso valioso para fazer progresso rapidamente. Além disso, uma das melhores formas de se tornar melhor orientador/a é aprender a orientar ao ser bem orientado.

Frequente um Curso. Há muitos cursos de grande qualidade sobre Desenvolvimento de Competências Interpessoais e de Equipa. Consulte a pessoa que o/a orienta sobre os mais atuais. Estes podem incluir cursos dados por quem o/a orienta, pelo Leadership Circle ou por outras organizações.

Leve a Cabo o Fortalecimento de uma Equipa. Faça com que um/a consultor/a externo/a conduza uma sessão de fortalecimento de equipa com a sua equipa. Esta é uma boa forma de aprender algo novo sobre o impacto do seu comportamento, criar acordos para seguir em frente e melhorar o desempenho.

Aprenda com a Experiência. Utilize perturbações emocionais ou momentos que dá por si em padrões de comportamento antigos como oportunidade para identificar a(s) fonte(s) da sua autolimitação. Pergunte-se: o que é que estava a sentir nesse momento? O que estava a dizer a si mesmo/a ficou em risco quando empreender essa ação?

Mantenha um Registo de Consciencialização. Desenvolva a prática de uma entrada diária para rever como é que tratou as pessoas, que feedback recebeu dos outros, e o que está a aprender sobre si.

Livros

Love and Profit, de James Autry

Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes, de Steven Covey

Liderar é uma Arte, de Max De Pree

Guia de Desenvolvimento do Ser

A estratégia base para melhorar o **Ser** requer uma abordagem de duas frentes. Em primeiro lugar, usando as estratégias listadas abaixo (e outras de que se lembre), defina metas e empreenda ações concretas que o/a ajudem a aprender e a crescer. Em segundo lugar (e isto também é muito importante), foque a sua atenção nas tendências Reativas que o/a estão a limitar — observe os prolongamentos mais fortes na metade inferior do *Profile*. Siga algumas das ações recomendadas nessa secção deste guia de desenvolvimento. Torne-se muito autoconsciente destas tendências. Quando se foca simultaneamente na criação do que deseja e implementa uma prática que desmonta a tendência oposta, o seu progresso de autoconsciência é assegurado com o passar do tempo.

Ações Recomendadas

Primeiramente, reveja e reflita sobre a informação que recebeu no *Profile*, tanto nas secções quantitativas como nos comentários em aberto (se os recebeu). Faça uma interpretação do guia para se assegurar de que compreende bem o seu *Profile* e as áreas em que gostaria de focar a sua atenção. Em seguida, encontre-se com o seu orientador ou orientadora para rever o *Profile* e ponderar que ações podem ser mais relevantes e significativas para si. Estas podem incluir qualquer uma das seguintes:

Refleta sobre o Seu Objetivo e Valores. Saber quem é, discernir os seus valores principais, e ter um sentido profundo de objetivo pessoal e visão são as fontes da integridade e autenticidade. Invista tempo na reflexão e no diálogo para descobrir e comprometer-se com o que é mais nobre em si — aquilo que procura uma expressão total.

Pratique a Oração ou a Meditação. Aprender a praticar a disciplina que descentra a sua atenção das exigências do mundo exterior. Cultive a sua ligação à vida interior.

Contrate um/a Orientador/a. Um orientador ou uma orientadora com certificação profissional pode ser um recurso valioso para fazer progresso rapidamente.

Procure obter Feedback. Procure obter feedback dado pelos outros. Ouça-o sem se tornar defensivo/a. Ou, se assumir uma posição defensiva, use essa posição defensiva como uma forma de autocompreensão, através da aprendizagem de como responde aos outros.

Defina Metas. Defina metas de melhoria nesta área crucial. Trabalhe com os outros para descobrir formas de medir as mudanças — eventualmente através do feedback.

Estabeleça uma ligação com um/a Mentor/a. Procure uma pessoa que possa contribuir para aprender a ser positivamente político/a. Invista algum tempo a observar e aprender com alguém cuja integridade respeita e admira.

Participe em Cursos. Há muitos bons cursos que aumentam a sua autoconsciência. Consulte a pessoa que o/a orienta sobre os mais atuais. Estes podem incluir cursos dados por quem o/a orienta, pelo Leadership Circle ou por outras organizações.

Aprenda com a Experiência. Utilize perturbações emocionais ou contrariedades inesperadas como oportunidades para identificar a(s) fonte(s) da sua autolimitação.

Mantenha um Registo de Consciencialização. Desenvolva a prática de uma entrada diária para rever como é que envolveu as pessoas, que feedback recebeu dos outros, e o que está a aprender sobre si.

Livros

Inteligência Emocional, de Daniel Goleman

Servant Leadership, de Robert Greenleaf

Sincronicidade, de Joseph Jaworski

Awakening Corporate Soul, de Klein e Izzo

The Path of Least Resistance, de Robert Fritz. Em Busca de Sentido, de Victor Frankl

Feeling Good e/ou The Feeling Good Handbook, de David Burns: Estes dois livros são extremamente úteis para aprender formas práticas de reduzir tendências reativas. Não são apenas úteis por providenciarem descrições dos principais padrões reativos; estes livros ensinam como alterar os pressupostos internos que conduzem a comportamentos ineficazes. *Os exercícios ensinados nestes livros são a forma mais eficaz de se autoconsciencializar dos padrões reativos.*

The Empowered Manager, de Peter Block.

O Desafio da Liderança, de Kouzes e Posner

Guia de Desenvolvimento de Concretização

A estratégia base para melhorar a sua capacidade de gerar os resultados que idealiza requer uma abordagem de duas frentes. Em primeiro lugar, usando as estratégias listadas abaixo (e outras de que se lembre), defina metas e empreenda ações concretas que o/a ajudem a adquirir essas competências. Em segundo lugar (e isto também é muito importante), foque a sua atenção nas Tendências Reativas que o/a estão a impedir de se relacionar bem — observe os prolongamentos mais fortes na metade inferior do *Profile*. Siga algumas das ações recomendadas nessa secção deste guia de desenvolvimento. Quando se foca simultaneamente na criação do que deseja e implementa uma prática que desmonta a tendência oposta, o seu progresso é assegurado com o passar do tempo.

Ações Recomendadas

Primeiramente, reveja e reflita sobre a informação que recebeu no *Profile*, tanto nas secções quantitativas como nos comentários em aberto (se os recebeu). Faça uma interpretação do guia para se assegurar de que compreende bem o seu *Profile* e as áreas em que gostaria de focar a sua atenção. Em seguida, encontre-se com o seu orientador ou orientadora para rever o *Profile* e ponderar que ações podem ser mais relevantes e significativas para si. Estas podem incluir qualquer uma das seguintes:

Escreva um Objetivo Pessoal ou Declaração de Missão. Invista tempo a articular o seu objetivo de vida — porque é que está aqui, o que é que está aqui para criar, que legado quer transmitir. Escreva-o.

Defina Metas Escritas. Considere as áreas principais da sua vida e trabalho e defina metas para ambas. Coloque as suas metas num local onde as consiga ver diariamente.

Estabeleça uma Ligação com um/a Mentor/a. Procure uma pessoa que possa dar-lhe apoio na realização do seu objetivo e metas. Invista algum tempo a observar e aprender com alguém cuja mestria respeita e admira.

Contrate um/a Orientador/a. Um orientador ou uma orientadora com certificação profissional pode ser um recurso valioso para fazer progresso rapidamente. Um/a bom/boa profissional de orientação vai dar-lhe ajuda a clarificar a direção e metas, bem como dar apoio em dar os passos necessários rumo a essas metas.

Construa uma Equipa de Apoio. Tanto no trabalho como na sua vida pessoal, rodeie-se de pessoas que o/a desafiem a manter o foco na realização dos seus objetivos.

Aprenda com a Experiência. Observe quando se encontra a procrastinar ou a não fazer progresso rumo às suas metas e identifique a(s) fonte(s) da sua autolimitação.

Associe Ações Diárias aos Objetivos. Utilize um planificador diário para anotar e registar as suas ações diárias. Associe-as aos seus objetivos de longo prazo e objetivo pessoal.

Aceite um Desafio. Suba o nível para um grande desafio — no trabalho ou na comunidade — um que lhe interessa, mas não sabe muito bem como superar.

Livros

The Path of Least Resistance, de Robert Fritz.

Em Busca de Sentido, de Victor Frankl

Guia de Desenvolvimento de Controlo

A estratégia base para reduzir comportamentos de controlo, em qualquer das formas descritas no seu Perfil, requer uma abordagem de duas frentes. Em primeiro lugar, use as estratégias listadas abaixo (e outras de que se lembre), para aumentar a autoconsciência sobre os pressupostos internos que estão e motivar este comportamento. Selecione várias estratégias indicadas abaixo e implemente-as. Em segundo lugar, foque-se na construção de competências da área **Criativa** (ex.: **Relacional**), opostas ao **Controlo**. Siga algumas das ações recomendadas nessa secção deste guia de desenvolvimento. Quando se foca simultaneamente na criação do que deseja e implementa uma prática que desmonta a tendência oposta, o seu progresso é assegurado com o passar do tempo.

Ações Recomendadas

Primeiramente, reveja e reflita sobre a informação que recebeu no *Profile*, tanto nas secções quantitativas como nos comentários em aberto (se os recebeu). Faça uma interpretação do guia para se assegurar de que compreende bem o seu *Profile* e as áreas em que gostaria de focar a sua atenção. Em seguida, encontre-se com o seu orientador ou orientadora para rever o *Profile* e ponderar que ações podem ser mais relevantes e significativas para si. Estas podem incluir qualquer uma das seguintes:

Aprenda a Conter-se. Aprenda a equilibrar as suas competências ao assumir o controlo, assumindo a autoridade e sendo decidido/a com a capacidade para delegar, ouvir, facilitar e permitir que os outros encontrem o caminho deles.

Ouçá. Dê a si próprio/a a tarefa de ouvir num grupo. Pratique a capacidade de descrever as posições dos outros tão bem que eles diriam: “Sim, é exatamente assim que penso e me sinto.”

Contrate um/a Orientador/a. Um orientador ou uma orientadora com certificação profissional pode ser um recurso valioso para fazer progresso rapidamente.

Examine-se. Faça pausas periódicas durante reuniões para notar alguma ansiedade interior ou urgência para que as pessoas vejam as coisas da sua forma. Aprenda a não reagir automaticamente a este conflito interno. Desenvolva um relatório mais vasto de comportamentos para estes momentos.

Obtenha Feedback. Promova o seu crescimento através de acordos com pessoas que lhe dirão a verdade. Peça-lhes para lhe darem feedback sincero regularmente.

Mantenha um Registo de Consciencialização. Desenvolva a prática de uma entrada diária para rever como é que envolveu as pessoas, que feedback recebeu dos outros, e o que está a aprender sobre si.

Procure Terapia. Resultados extremos em qualquer das dimensões de **Controlo** sugerem esta opção. Um bom terapeuta pode ser muito útil na promoção da autoconsciência acerca do que está a motivar o seu comportamento de **Controlo**. Ele ou ela também vai ajudar a encontrar e praticar estratégias alternativas.

Examinação do Corpo. Faça pausas periódicas durante o dia para sentir e libertar as tensões no seu corpo.

Livros

Memoirs of a Recovering Autocrat, de Richard Hallstein

Beyond Ambition, de Robert Kaplan

What's My Type, de Hurley e Dobson

Feeling Good e/ou The Feeling Good Handbook, de David Burns: Estes dois livros são extremamente úteis para aprender formas práticas de reduzir tendências reativas. Não são apenas úteis por providenciarem descrições dos principais padrões reativos; estes livros ensinam como alterar os pressupostos internos que conduzem a comportamentos ineficazes. *Os exercícios ensinados nestes livros são a forma mais eficaz de começar a mudar um padrão reativo.*

Guia de Desenvolvimento de Proteção

A estratégia base para reduzir comportamentos de **Proteção**, em qualquer das formas descritas no seu Perfil, requer uma abordagem de duas frentes. Em primeiro lugar, use as estratégias listadas abaixo (e outras de que se lembre), para aumentar a autoconsciência sobre os pressupostos internos que estão e motivar este comportamento. Selecione várias estratégias indicadas abaixo e implemente-as. Em segundo lugar, foque-se na construção de competências da área Criativa (**Relacional, Ser** ou **Concretização**), opostas à **Proteção**. Siga algumas das ações recomendadas nessa secção deste guia de desenvolvimento. Quando se foca simultaneamente na criação do que deseja e implementa uma prática que desmonta a tendência oposta, o seu progresso é assegurado com o passar do tempo.

Ações Recomendadas

Primeiramente, reveja e reflita sobre a informação que recebeu no *Profile*, tanto nas secções quantitativas como nos comentários em aberto (se os recebeu). Faça uma interpretação do guia para se assegurar de que compreende bem o seu *Profile* e as áreas em que gostaria de focar a sua atenção. Em seguida, encontre-se com o seu orientador ou orientadora para rever o *Profile* e ponderar que ações podem ser mais relevantes e significativas para si. Estas podem incluir qualquer uma das seguintes:

Obtenha Feedback Construtivo. A melhor forma de crescer é encontrar um mentor ou mentora que lhe dê apoio e feedback honesto.

Aprenda Inteligência Emocional. A postura de distanciamento é essencialmente um afastamento da emoção, tanto positivo como negativo. Procure experiências (cursos, relacionamentos e grupos) que lhe deem apoio no estabelecimento de profundo contacto emocional consigo mesmo/a e com os outros.

Ouçá. Dê a si próprio/a a tarefa de ouvir num grupo. Pratique a capacidade de descrever as posições dos outros tão bem que eles diriam: "Sim, é exatamente assim que penso e me sinto."

Contrate um/a Orientador/a. Um orientador ou uma orientadora com certificação profissional pode ser um recurso valioso para fazer progresso rapidamente.

Examine-se. Faça pausas periódicas durante o dia e pergunte-se: "Sinto-me ligado/a a mim mesmo/a e às

peessoas com quem estou?” Se não: “O que é que quero?” O que está em causa para mim?”

Procure Terapia. Resultados extremos em qualquer das dimensões de **Proteção** sugerem esta opção. Um bom terapeuta pode ser muito útil na promoção da autoconsciência acerca do que está a motivar o seu comportamento de **Proteção**. Ele ou ela também vai ajudar a encontrar e praticar estratégias alternativas.

Mantenha um Registo de Consciencialização. Desenvolva a prática de uma entrada diária para rever como é que envolveu as pessoas, que feedback recebeu dos outros, e o que está a aprender sobre si.

Examinação do Corpo. Faça pausas periódicas durante o dia para sentir e libertar as tensões no seu corpo.

Livros

What's My Type, de Hurley e Dobson

Beyond Ambition, de Robert Kaplan

Feeling Good e/ou The Feeling Good Handbook, de David Burns: Estes dois livros são extremamente úteis para aprender formas práticas de reduzir tendências reativas. Não são apenas úteis por providenciarem descrições dos principais padrões reativos; estes livros ensinam como alterar os pressupostos internos que conduzem a comportamentos ineficazes. *Os exercícios ensinados nestes livros são a forma mais eficaz de começar a mudar um padrão reativo.*

Guia de Desenvolvimento de Cedência

A estratégia base para reduzir comportamentos de **Cedência**, em qualquer das formas descritas no seu Perfil, requer uma abordagem de duas frentes. Em primeiro lugar, use as estratégias listadas abaixo (e outras de que se lembre), para aumentar a autoconsciência sobre os pressupostos internos que estão e motivar este comportamento. Selecione várias estratégias indicadas abaixo e implemente-as. Em segundo lugar, foque-se na construção de competências da área **Criativa (Ser e Concretização)**, opostas à **Cedência**. Siga algumas das ações recomendadas nessa secção deste guia de desenvolvimento. Quando se foca simultaneamente na criação do que deseja e implementa uma prática que desmonta a tendência oposta, o seu progresso é assegurado com o passar do tempo.

Ações Recomendadas

Primeiramente, reveja e reflita sobre a informação que recebeu no Perfil, tanto nas secções quantitativas como nos comentários em aberto (se os recebeu). Faça uma interpretação do guia para se assegurar de que compreende bem o seu Perfil e as áreas em que gostaria de focar a sua atenção. Em seguida, encontre-se com o seu orientador ou orientadora para rever o Perfil e ponderar que ações podem ser mais relevantes e significativas para si. Estas podem incluir qualquer uma das seguintes:

Contrate um/a Orientador/a. Um orientador ou uma orientadora com certificação profissional pode ser um recurso valioso para fazer progresso rapidamente.

Defina um Limite. Encontre um contexto ou relacionamento seguro, em que possa praticar dizer “não”.

Faça um Pedido Claro. Peça a alguém que faça alguma coisa por si — seja muito específico/a relativamente ao que quer e quando.

Declare a Sua Opinião. Dê a si próprio/a a tarefa de dar a sua opinião num grupo, mesmo quando ninguém concorda consigo. (O sucesso está em manifestar-se, não em convencer os outros).

Examine-se. Faça pausas periódicas durante o dia e pergunte-se: “O que é que eu, neste momento, quero?”

Procure Terapia. Resultados extremos em qualquer das dimensões de **Cedência** sugerem esta opção. Um/a bom/boa terapeuta pode ser muito útil na promoção da autoconsciência acerca do que está a motivar o seu comportamento de **Cedência**. Ele ou ela também vai ajudar a encontrar e praticar estratégias alternativas.

Examinação do Corpo. Faça pausas periódicas durante o dia para sentir e libertar as tensões no seu corpo.

Consulte a sua Autoridade Interior. Quando não tem a certeza do que fazer — consulte a sua Autoridade Interior para obter conselhos e orientações. Em seguida, siga os conselhos.

Livros

What's My Type, de Hurley e Dobson

The Empowered Manager, de Peter Block

The Path of Least Resistance, de Robert Fritz.

Feeling Good e/ou The Feeling Good Handbook, de David Burns: Estes dois livros são extremamente úteis para aprender formas práticas de reduzir tendências reativas. Não são apenas úteis por providenciarem descrições dos principais padrões reativos; estes livros ensinam como alterar os pressupostos internos que conduzem a comportamentos ineficazes. *Os exercícios ensinados nestes livros são a forma mais eficaz de começar a mudar um padrão reativo.*

Sugestões de Leitura

- Adams, J. *Transforming Work*. Miles River Press, 1984.
- Adams, J. *Transforming Leadership*. Miles River Press, 1986.
- Agor, W. *Intuitive Management*. Prentice-Hall, Inc., 1984.
- Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
- Autry, J. *Love & Profit*. William Morrow and Company, 1991.
- Beck, D., Cowan, C. *Spiral Dynamics*. Blackwell Publishers, 1996.
- Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. *The Enneagram*. Dimension Books, 1984.
- Bennis, W. & Nanus, B. *Leaders*. Harper & Row, 1985.
- Block, P. *The Empowered Manager*. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Bly, R. *Iron John*. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
- Burns, D. *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, 1980.
- Cashman, K. *Leadership from the Inside Out*. Executive Excellence Pub., 1998.
- Collins, J. *Good to Great*. HarperCollins Publishers, Inc., 2001.
- Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989.
- Csikszentmihalyi, M. *The Evolving Self*. Harper Collins, 1993.
- Danzinger, S., Danzinger, R. *You are Your Own Best Counselor*. Self-Mastery Systems International, 1984.
- Depree, M. *Leadership is an Art*. Doubleday, 1989.
- Ellis, A. *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart Inc. 1988.
- Ellis, A., Harper, R. *A New Guide To Rational Living*. Wilshire Book Co., 1975.
- Frankl, V. *Man's Search for Meaning*. Washington Squares Press, 1959.
- Fowler, J. *Stages of Faith*. Harper Collins, 1995.
- Fritz R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.
- Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Bantam, 1995.
- Greenleaf, R. *Servant Leadership*. Paulist Press, 1977.
- Hall, B. *Values Shift*. Twin Lights Pub., 1995.
- Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.
- Hudson, F. *The Adult Years*. Jossey-Bass, 1991.
- Hurley, K., Dobson, T. *What's My Type?* Harper San Francisco, 1991.
- Jaworski, J. *Synchronicity*. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Kaplan, R. *Beyond Ambition*. Jossey-Bass, 1991.
- Kaufman, D. *Systems 1: An Intro to Systems Thinking*. Future Systems, 1980.
- Kegan, R. *The Evolving Self*. Harvard University Press, 1982.
- Kegan, R. *In Over Our Heads*. Harvard University Press, 1994.
- Kets de Vries, M., Miller, D. *The Neurotic Organization*. Jossey-Bass, 1984.
- Klein, E., Izzo, J. *Awakening Corporate Soul*. Fair Winds Press, 1998.
- Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. Haper & Row, 1981.
- Kouzes, M., Posner, B. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 1987.
- Kurtz, R. *Body-Centered Psychotherapy*. LifeRhythm, 1990.
- Kurtz, R. *Grace Unfolding*. Crown Publishers, 1991.
- Marion, J. *Putting on the Mind of Christ*. Hampton Roads Publishing, 2000.
- May, R. *The Courage to Create*. Bantam Books, 1975.
- Mitchell, S. *Tao Te Ching*. HarperCollins Publishers, 1988.
- Moore, T. *Care of the Soul*. HarperCollins Publishers, 1992.
- Palmer, H. *The Enneagram*. Harper San Francisco, 1988.
- Patterson, K., Grenny, J., Switzler, A., McMillan, R. *Crucial Conversations*. McGraw-Hill Companies, 2002.
- Peters, T. *Thriving On Chaos*. Alfred A. Knopf, 1987.
- Rowan, R. *The Intuitive Manager*. Little, Brown and Co., 1986.
- Ryan, K., Oestreich, D. *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991.
- Schaef, A., Fassel, D. *The Addictive Organization*. Harper & Row, 1988.
- Schutz, W. *The Truth Option*. Will Schutz Associates.
- Schutz, W. *Profound Simplicity*. Will Schutz Associates.
- Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.
- Wade, J. *Changes of Mind*. State University of New York Press, 1996.
- Weisbord, M. *Productive Workplaces*. Jossey-Bass, 1988.
- Whyte, D. *Crossing the Unknown Sea*. Riverhead Books, 2001.

Whyte, D. *The Heart Aroused*. Doubleday, 1994.
Wilber, K. *A Theory of Everything*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *Integral Psychology*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *One Taste*. Shambhala, 1999.
Zenger, J., Folkman, J. *The Extraordinary Leader*. McGraw-Hill Companies, 2002.
Zweig, C., Abrams, J. *Meeting the Shadow*. Putnam Publishing Company, 1991.

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.

Referências de Web Sites na Internet

www.TheLeadershipCircle.com

LEADERSHIP
CIRCLE®

www.theleadershipcircle.com