

LC WHITE PAPER SERIES

# UM MODELO UNIVERSAL DE LIDERANÇA

**Bob Anderson**

*Diretor de Conhecimento | Cofundador*

**Bill Adams**

*Diretor executivo | Cofundador*

LEADERSHIP  
CIRCLE®

# ÍNDICE

<b>UM MODELO UNIVERSAL DE LIDERANÇA</b>	3
Desenvolvendo líderes à altura da complexidade que enfrentam	3

## UM MODELO UNIVERSAL DE LIDERANÇA

Desenvolvendo líderes à altura da complexidade que enfrentam.

A velocidade com que desenvolvemos líderes precisa acompanhar — ou até superar — o ritmo das mudanças e o nível crescente de complexidade do ambiente de negócios atual. Esse é o grande desafio de liderança que a maioria das organizações enfrenta hoje. No entanto, os métodos tradicionais de desenvolvimento de líderes não estão dando conta do recado. A área de desenvolvimento de liderança, embora rica em teorias e pesquisas valiosas, ainda funciona de forma bastante fragmentada. Por isso, os resultados são limitados.

Após três décadas dedicadas a integrar esse campo disperso de conhecimento, criamos o Modelo Universal de Liderança: um modelo robusto o suficiente para refletir a complexidade da realidade atual, e ao mesmo tempo sofisticado e acessível para guiar o desenvolvimento dos líderes do futuro.

Esse modelo é representado visualmente por um círculo (veja a Figura 1), dividido por eixos vertical e horizontal que formam quatro quadrantes. O eixo vertical representa os estágios de desenvolvimento do líder, ou seja, o nível de maturidade do seu “jogo interno”, que influencia diretamente sua eficácia no “jogo externo” da liderança. Essa espinha dorsal do modelo é sustentada por estágios progressivos do desenvolvimento adulto. Já o eixo horizontal representa dois pilares essenciais para a eficácia da liderança: Tarefa e Relacionamento. Pesquisas apontam que a maneira como um líder conduz tarefas e gerencia relacionamentos explica grande parte do seu desempenho. Líderes que equilibram esses dois aspectos tendem a ser mais eficazes.

Essa matriz de quatro quadrantes é a base do Modelo Universal. Um líder pode atuar de forma Criativa, engajando pessoas com empatia e autonomia e incentivando o melhor delas. Ou pode operar de forma Reativa, ainda voltada para as pessoas, mas guiada pela necessidade de aceitação, o que reduz sua autonomia e impacto.

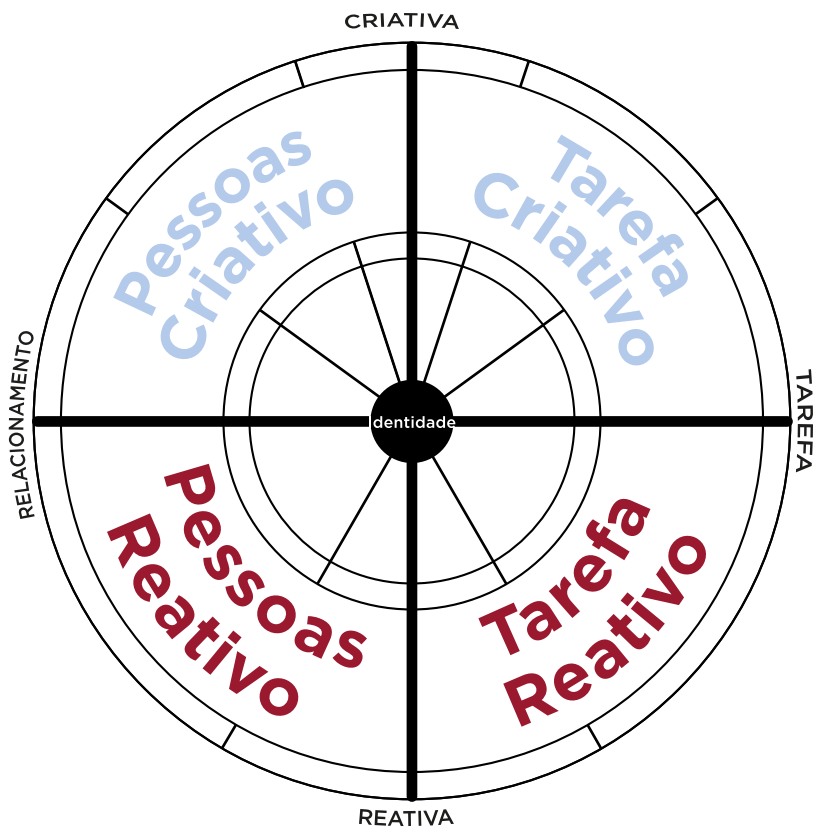


Figura 1. Quatro quadrantes do Modelo Universal de Liderança

Da mesma forma, ele pode lidar com tarefas de forma criativa, sendo orientado por propósito, visão e melhoria contínua, ou de forma reativa, controlando excessivamente e forçando resultados além dos limites sustentáveis.

A partir dessa estrutura, desenvolvemos o Leadership Circle Profile (LCP), uma avaliação 360° desenhada para oferecer feedback detalhado ao líder com base no Modelo Universal (veja a Figura 2). No círculo externo da metade superior do LCP estão 18 competências criativas fortemente associadas à eficácia da liderança (correlação de 0,93) e ao desempenho organizacional (0,61). Na metade inferior, encontram-se 11 estilos de liderança reativos, que limitam essas competências e apresentam correlação inversa com a eficácia (-0,68) e o desempenho empresarial (-0,32).

O círculo interno organiza essas 18 competências em cinco categorias que sintetizam o melhor das teorias de liderança dos últimos cem anos. Essas categorias se alinham ao eixo Tarefa-Relacionamento:

Relacionamento e

Autoconsciência à esquerda (lado relacional), Realização e Consciência Sistêmica à direita (lado de tarefa), com Autenticidade no centro — a base da liderança eficaz individual e coletiva.

A metade inferior do círculo segue essa lógica. Conformidade representa uma abordagem reativa voltada a pessoas (abaixo de Relacionamento); Controle é reativo e voltado a tarefas (abaixo de Realização); e Proteção está no centro inferior. Essa organização visual é o coração do modelo.

O Perfil Ideal de Liderança foi construído com base nas respostas de mais de 50.000 gestores ao redor do mundo, que descreveram o tipo de liderança que permitiria que suas organizações prosperassem agora e no futuro. Esse perfil ideal apresenta altos índices de competências criativas (em torno do percentil 90) e baixos índices de traços reativos (cerca do percentil 10), além de um equilíbrio forte entre tarefas e relacionamentos. Interessantemente, diferentes culturas descreveram padrões bastante similares.

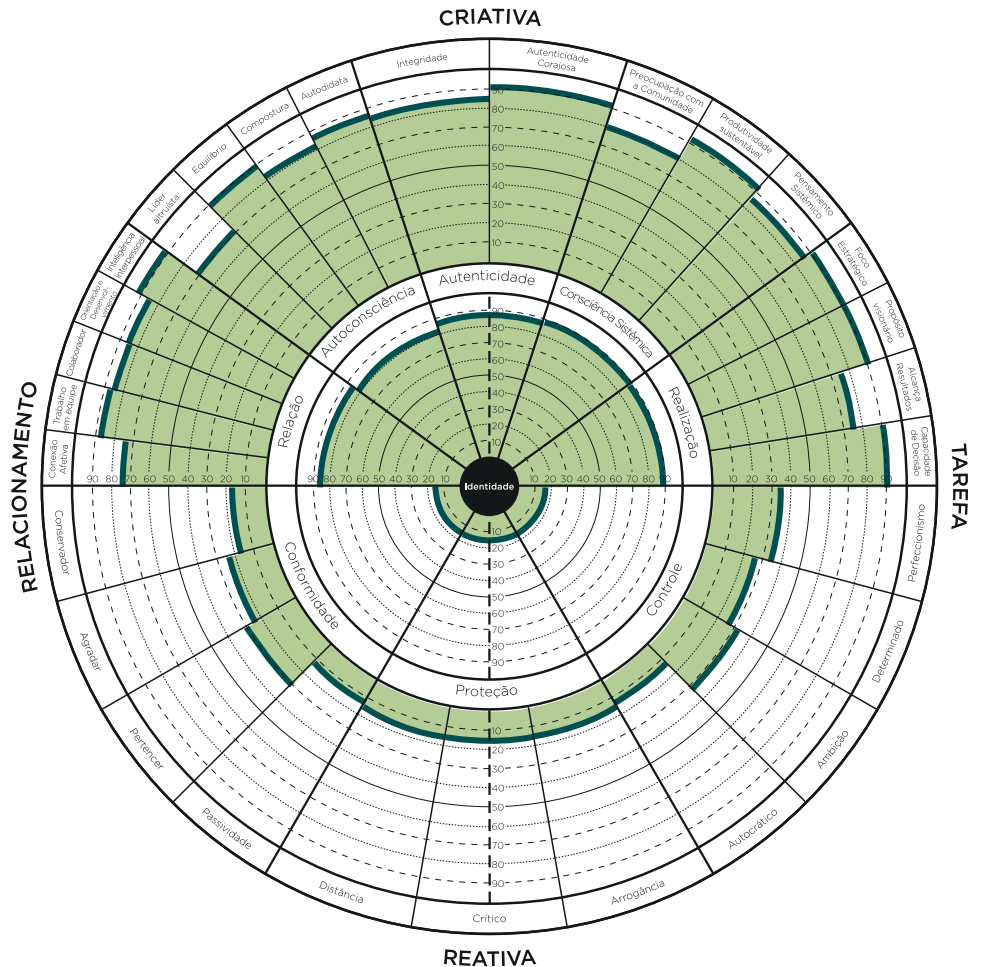


Figura 2. Perfil Ideal de Liderança

Se sabemos o que funciona em liderança, por que tão poucas organizações apresentam culturas que reflitam esse conhecimento? Por que ainda carecemos de formas eficazes de mensurar e acompanhar o desenvolvimento da liderança individual e coletiva? Por que a chamada “Agenda de Liderança” ainda não é vista como prioridade estratégica pelos executivos?

Nossas pesquisas confirmam que a eficácia da liderança está profundamente ligada ao estágio de desenvolvimento do líder, validando a importância do “jogo interno”. À medida que o líder evolui para o Estágio Criativo, sua capacidade de gerar resultados extraordinários aumenta consideravelmente.

Desenvolvimento é a combinação de competência e consciência — a integração entre o jogo externo e o jogo interno, o domínio e a maturidade. O Modelo Universal de Liderança combina as melhores práticas e teorias para promover essa integração.

Tudo isso aponta para uma conclusão: desenvolver líderes extraordinários é um projeto de longo prazo. É, de fato, o trabalho de uma vida. O caminho para se tornar um grande líder é o mesmo caminho para se tornar um ser humano extraordinário. Se quisermos responder ao desafio da liderança que temos diante de nós, precisamos transformar a maneira como desenvolvemos líderes. Esse processo precisa ser contínuo, sistêmico, integrado e voltado tanto para indivíduos quanto para coletivos. Precisa também considerar o jogo interno e o externo da liderança. Qualquer coisa aquém disso tende a fracassar.

Desenvolver líderes capazes de atuar com clareza, impacto e humanidade em ambientes empresariais cada vez mais complexos exige um foco igual no desenvolvimento da competência e da consciência. Essa é a nova fronteira da liderança. E essa é a agenda que os líderes de hoje precisam adotar — para si mesmos e para suas organizações.

# # #

Trecho extraído de *Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results*, de Robert J. Anderson and William A. Adams (Wiley, 2015)

Bob Anderson é presidente e diretor de desenvolvimento, e Bill Adams é CEO do Leadership Circle. São coautores de *Mastering Leadership* (Wiley). Para mais informações, acesse <http://www.theleadershipcircle.com>.