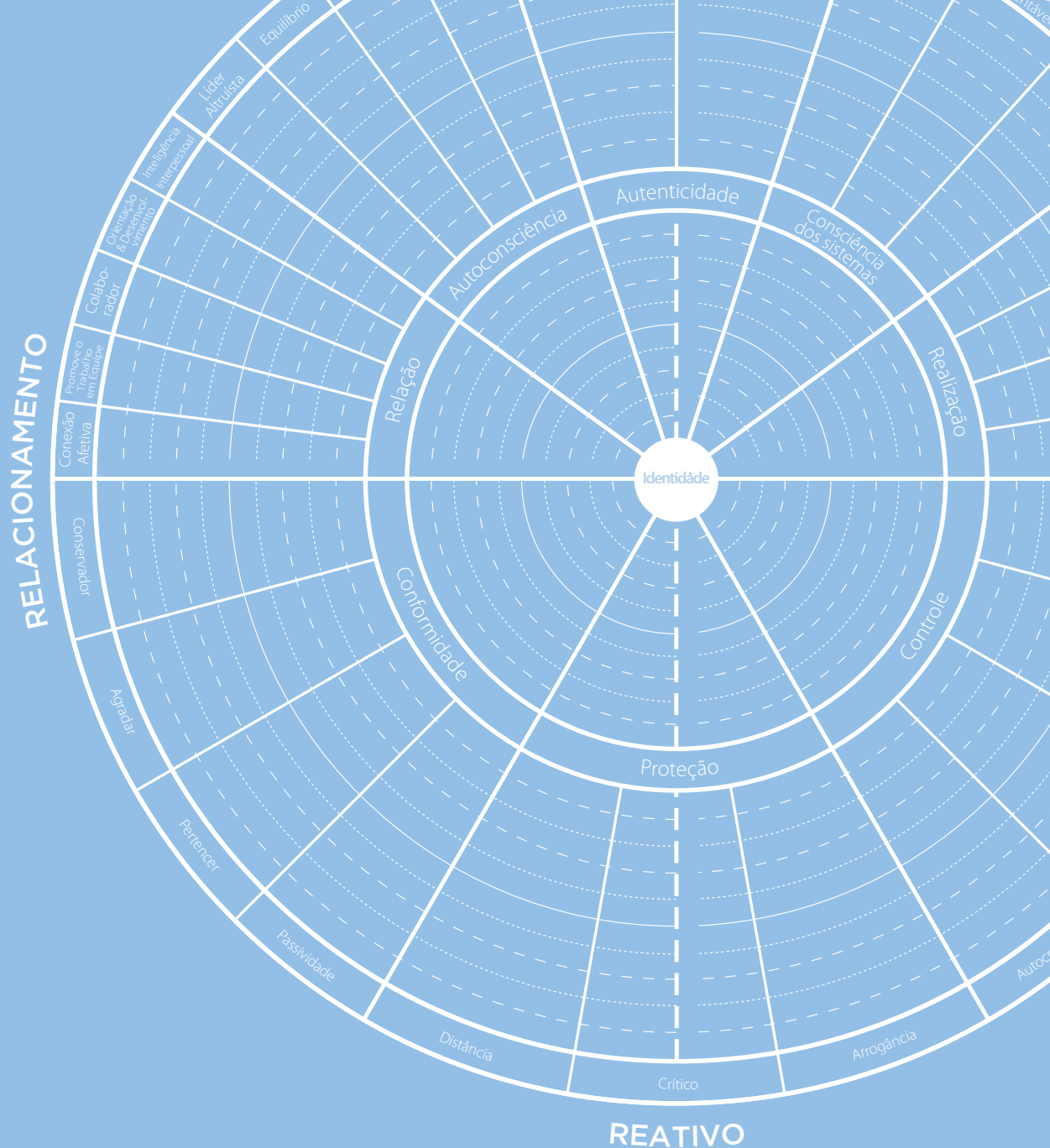




LEADERSHIP CIRCLE PROFILE: AUTOAVALIAÇÃO

GUIA DE INTERPRETAÇÃO

LEADERSHIP
CIRCLE®



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

O *Leadership Circle Profile* é o sistema de avaliação de liderança mais abrangente disponível. É único por duas razões. Em primeiro lugar, é a primeira ferramenta de competências que mede tanto os aspectos internos como externos da liderança. Em segundo lugar, está organizado em um sistema muito poderoso para compreender o comportamento e desenvolvimento humanos, bem como para compreender as interrelações entre as muitas dimensões do seu eu que estão sendo avaliadas em você.



O GRÁFICO

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

O círculo também mostra rapidamente como todas as dimensões se integram umas às outras. As interações entre as dimensões são representadas por seu posicionamento no círculo. Essas interações serão mencionadas ao longo do relatório.

A metade superior do círculo representa as competências

Creativas e a metade inferior representa as tendências **Reativas**.

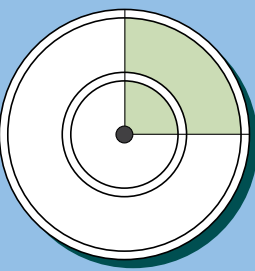
Na metade esquerda estão as dimensões (criativas ou reativas) que são orientadas para o **Relacionamento**; à direita estão aquelas consideradas orientadas para a **Tarefa**.

Essas orientações representam os quatro quadrantes do gráfico:



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

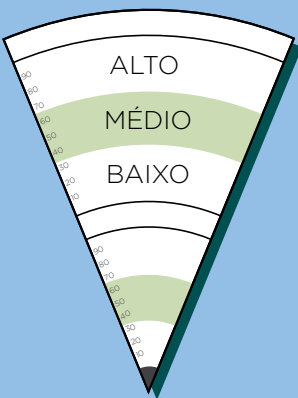
O CÍRCULO DENTRO DE UM CÍRCULO



O círculo externo mostra os resultados de cada uma das 29 dimensões medidas pelo LCP. As dimensões do círculo interno resumem as dimensões do círculo externo em 8 pontuações sumarizadas. Nas próximas páginas, apresentamos as definições das dimensões.

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

RESULTADOS EM PERCENTIS

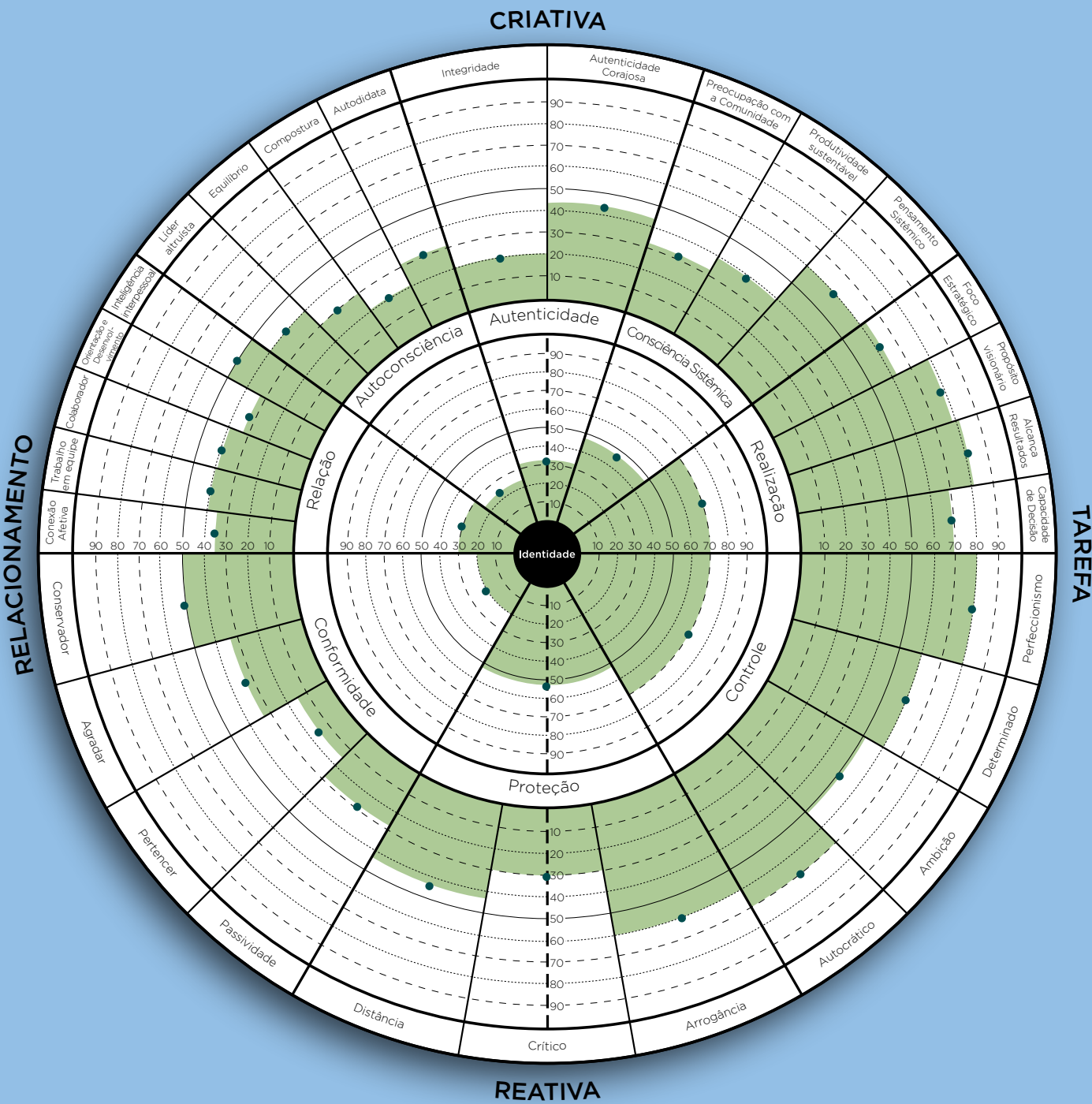


O que é que os números significam? Todas as escalas mostram um resultado em percentil: ou seja, como é que você se compara com um vasto grupo de outros gerentes que utilizaram este instrumento (a pontuação numérica de 1, 2, 3, 4 ou 5 é comparada à norma base para determinar a pontuação percentil). As pontuações baixas encontram-se mais perto do centro e as pontuações altas afastam-se do centro.

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

O que medem estas dimensões? As definições das dimensões medidas pela sua autoavaliação são descritas abaixo.

Nota: A sua percepção e autoavaliação podem diferir da maneira como os outros o percebem e avaliam. Por isso, suas pontuações em uma autoavaliação podem ser bastante diferentes das obtidas em uma avaliação completa do Leadership Circle Profile 360°. Compreender como sua liderança é vista por outros adiciona uma camada adicional de percepção ao perfil, aprofundando sua compreensão sobre seu estilo e eficácia de liderança.



RELAÇÃO

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

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

Uma **pontuação alta** significa que possui uma tendência natural para ajudar os outros a alcançarem seu potencial através do desenvolvimento individual e de equipe.

Uma **pontuação baixa** significa que você pode ter pontuações reativas altas, indicando que os seus pressupostos internos podem estar bloqueando sua capacidade de *Relação*.

AUTOCONSCIÊNCIA

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

- *Líder Altruísta* mede o grau em que você se dedica ao serviço em detrimento do interesse próprio. Mede um estado muito elevado de consciência pessoal, no qual a necessidade de crédito e a ambição pessoal são muito menos importantes do que a criação de resultados — em relacionamentos colaborativos — que servem a um bem comum.
- *Equilíbrio* mede a sua habilidade de, no meio das tensões conflitivas da vida moderna, manter um bom equilíbrio entre negócios e família, atividade e reflexão, trabalho e lazer.
- *Compostura* mede a sua habilidade, de no meio de situações de conflito e de grande tensão, de permanecer tranquilo/a e centrado/a, e de manter uma perspectiva calma e focada.
- *Aprendizagem Pessoal* mede o grau em que demonstra um interesse forte e ativo pela aprendizagem, pelo crescimento pessoal e profissional.

Uma **pontuação alta** sugere que procura e valoriza ativamente o desenvolvimento pessoal e profissional. É uma pessoa enérgica e vigorosa. Tendo desenvolvido o seu sentido de propósito, age a partir do seu âmago, expressando conscientemente os seus valores fundamentais. Existe a confiança de que as suas ações seguem o que você fala e as pessoas respeitam você como alguém que age com integridade.

Uma **pontuação baixa** sugere que você está obstruindo o impacto da sua liderança ao não procurar ativamente o desenvolvimento pessoal. A sua vida interior e exterior estão em desequilíbrio.

AUTENTICIDADE

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

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

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

Uma **pontuação baixa** significa que pontuações altas de *Reativo* podem indicar que os seus pressupostos internos podem estar bloqueando sua habilidade de *Autenticidade*.

CONSCIÊNCIA SISTÊMICA

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

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

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

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

REALIZAÇÃO

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

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

Uma **pontuação alta** sugere que você mantém um elevado padrão de excelência no seu trabalho e nas suas atividades. Tende a receber reconhecimento como líder na sua área de trabalho de escolha. Os seus valores, crenças, intuições e a sua visão são uma motivação interior. Assume a responsabilidade pelas suas próprias ações e circunstâncias. Correr riscos é mais fácil para você, porque tem uma noção elevada de autovalorização. A sua autoconfiança interior está claramente projetada para o mundo exterior. Você tende a empoderar os outros através do exemplo e ensinando o seu processo criativo. Você sabe como criar uma visão e como traduzi-la em estratégias, as estratégias em metas, e as metas em ações que obtêm resultados. O seu otimismo, a criatividade e a curiosidade natural são contagiantes. Os outros percebem isto simplesmente ao estar com você. Tem um profundo senso de propósito e cria a partir do amor em função do resultado ou do processo de criação. Faz o que faz não como um meio para provar o seu valor ou garantir a sua segurança, mas porque pretende ser criativo/a, aprender e evoluir.

Uma **pontuação baixa** significa que você pode não ter muitas das competências que fazem as coisas acontecerem. Você deve examinar os pressupostos internos que podem estar bloqueando sua capacidade criativa.

CONTROLE

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

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

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

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

PROTEÇÃO

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

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

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

Uma **pontuação baixa** significa que pode possuir muitos dos dons descritos acima sem os riscos. Sugere que suas dimensões de *Realização*, *Reação*, *Autenticidade* e *Autoconsciência* não são obstruídas por esta forma de *Proteção*.

CONFORMIDADE

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

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

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

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

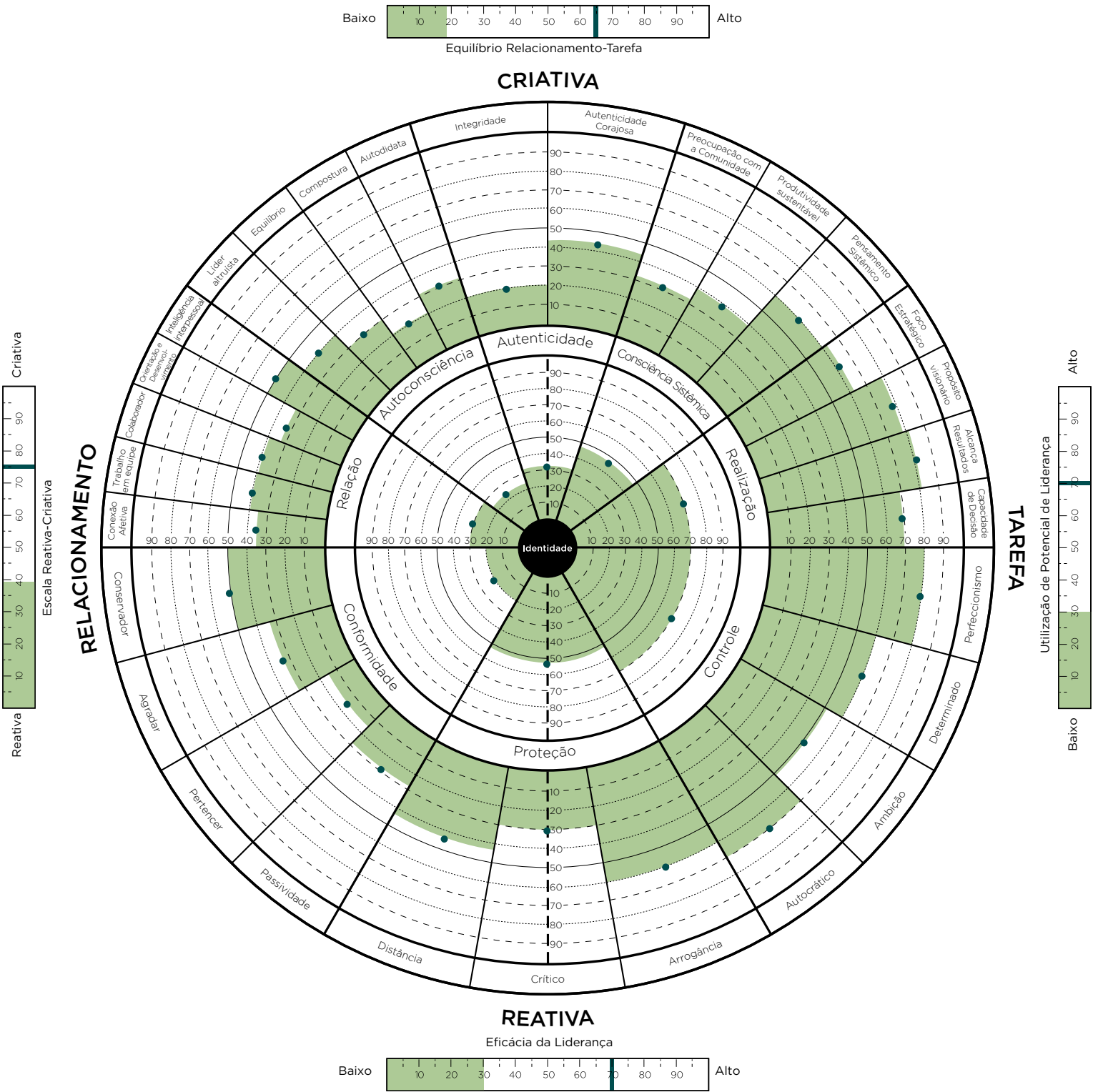
MEDIDAS DE SÍNTESE

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

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

As dimensões a seguir têm o objetivo de reunir tudo. Elas resumem todos os itens acima em algumas medidas úteis.

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



LEADERSHIP
CIRCLE®

www.leadershipcircle.com/contact