

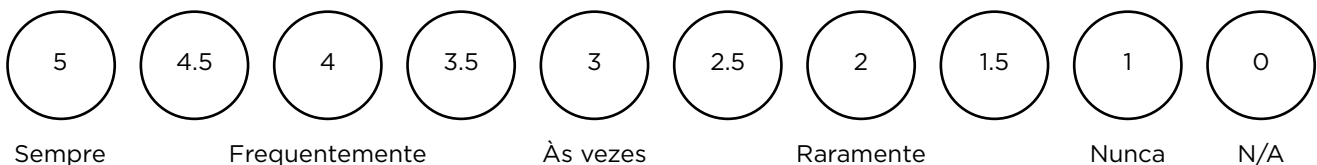
PERGUNTAS FREQUENTES LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™ LCP MANAGER EDITION™

Revisado em setembro de 2019

O QUE SIGNIFICA QUE AS AVALIAÇÕES DO PERFIL DO CÍRCULO DE LIDERANÇA (LEADERSHIP CIRCLE PROFILE, LCP) E EDIÇÃO DO GERENTE DO LCP (LCP MANAGER EDITION, ME) SÃO AVALIAÇÕES NORMALIZADAS?

A utilização de uma Avaliação Normalizada nos permite comparar o desenvolvimento do desempenho e da eficiência de um líder com o de outros líderes mundiais (o grupo normativo). Ela nos permite distinguir entre líderes altamente Criativos e líderes altamente Reativos.

O QUE É A ESCALA DE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE E DE LCP MANAGER EDITION?



A escala tem nove opções possíveis de resposta e pode ser considerada uma escala de nove passos, o que proporciona uma boa variabilidade. Cada etapa recebe um valor de meio ponto; portanto, as pontuações brutas oscilam entre 1.00 e 5.00. Devido ao tamanho da escala, arredondamos as pontuações para o centésimo próximo da pontuação média, o que nos fornece uma indicação válida da pontuação bruta do líder. Observe que não incluímos respostas N/A no cálculo das pontuações brutas médias.

PORQUE É QUE A PONTUAÇÃO BRUTA É MENOS IMPORTANTE QUE O PERCENTIL?

A pontuação bruta não é tão importante quanto o percentil porque a pontuação bruta não indica o nível de desempenho efetivo de um líder determinado em uma dimensão determinada, em comparação com o grupo normativo mundial. As pontuações brutas fornecem simplesmente uma indicação das classificações médias dadas. Os percentis nos ajudam a responder às perguntas: "O que significam realmente essas classificações? As classificações indicam desempenho médio, desempenho acima da média ou desempenho abaixo da média?" Não conheceremos a resposta a estas perguntas se não compararmos as classificações de um líder com as de outros líderes do nosso grupo normativo mundial. Alguns podem supor que, por estarmos usando pontuações brutas que oscilam entre 1.00 e 5.00, o líder típico teria uma pontuação de 3.00, um maior número de líderes Criativos teria uma pontuação acima de 4.00 e um menor número de líderes Criativos teria uma pontuação abaixo de 2.00, e vice-versa para os líderes Reativos. No entanto, ao olharmos para as classificações dos líderes mundiais para as Dimensões Criativas, verificamos que o desempenho médio é positivamente enviesado (a média é superior a 3.00) e as Dimensões Reativas são negativamente enviesadas (a média é inferior a 3.00). Os percentis levam isso em conta e revelam onde entra o desempenho de um determinado líder em relação ao grupo normativo mundial. Por exemplo, uma classificação de



percentil 50 sugere que a pontuação do líder é média - típica dos líderes mundiais, embora a sua pontuação bruta seja de 3.96. Um percentil 67 ou superior significa que o líder está tendo um desempenho acima da média, e um percentil 32 ou inferior significa que o líder está tendo um desempenho abaixo da média.

Além disso, as diferentes dimensões na avaliação têm resultados muito diferentes. A pontuação média do grupo padrão em uma dimensão poderia ser de 2.18, enquanto em outra dimensão poderia ser de 4.03. Portanto, para comparar o desempenho relativo entre as dimensões, necessário para identificar o melhor ponto de partida para o trabalho de desenvolvimento, é necessário equacionar estatisticamente as dimensões. Os percentis (calculados a partir das pontuações padrão) tornam as dimensões comparáveis para que um líder possa entender seus pontos fortes específicos e aquilo que pode ser melhorado.

COMO SÃO CALCULADOS OS PERCENTIS?

Primeiro, as pontuações brutas são transformadas em t-scores (pontuações t), ou pontuações padrão, que medem os resultados em termos de como se desempenha o grupo normativo mundial. Note-se que cada grupo de avaliadores (por exemplo, Chefe, Pares, Subordinados Imediatos, etc.) tem seu próprio grupo normativo. O t-score conta a distância que separa uma pontuação bruta da média, ou do desempenho médio do líder. A distância é calculada com base no desvio padrão de desempenho do grupo normativo mundial, isto é, quanta variabilidade existe nas pontuações para aquela dimensão e para aquele grupo específico de avaliadores. Os t-scores oscilam predominantemente entre 20 e 80, com 50 representando a média para essa dimensão. Cada t-score é então transformado em um percentil com base na distribuição normal das pontuações. Mais uma vez, um t-score de 50 seria convertido para 50%, o que significa que metade da pontuação do grupo normativo mundial estaria abaixo do desempenho do líder. Também significa que a metade teria uma pontuação mais alta.

QUEM SÃO OS QUE COMPÕEM O GRUPO NORMATIVO MUNDIAL?

O grupo normativo mundial de referência inclui milhares de líderes que foram selecionados a partir do maior banco de dados de TLC para que a distribuição de líderes reflita a população mundial de líderes. A proporção de líderes dentro do grupo normativo mundial reflete muito bem a concentração de líderes em vários países e setores, situação que é semelhante à da distribuição entre gêneros em posições de liderança em todo o mundo.

Para determinar os critérios de seleção para o grupo normativo mundial, revisamos 15 bancos de dados de líderes (por exemplo, Dun & Bradstreet Hoovers, Banco de Dados Global do Banco Mundial, Bureau of Labor Statistics, Forbes Global 2000 List) e 23 pesquisas de líderes mundiais (por exemplo, World Economic Forum -Employment Trends, Workplace Trends - the Global Workforce Leadership Survey, Institute of Management Accountants Global Survey, Deloitte Global Human Capital Trends, Borderless - 2016 Survey on Leadership Development). Alguns dos fatores que consideramos incluíram:

- A dimensão da mão de obra por país
- A concentração de indústrias específicas por país



- O PIB por país
- A percentagem de mão de obra masculina e feminina
- A percentagem de líderes por nível de liderança (por exemplo, C-suite, Gerentes, etc.)

Depois disso, escolhemos líderes do nosso grande banco de dados de TLC com características semelhantes às aquelas descobertas na nossa pesquisa, de modo que o grupo normativo se aproximasse tanto quanto possível da distribuição dessas características entre os líderes mundiais. Os líderes foram selecionados mediante uma amostragem aleatória estratificada. Ou seja, primeiro estratificamos (classificamos) a base de dados segundo as características desejadas e, em seguida, escolhemos líderes de cada categoria até que a proporção de todos os líderes da base de dados dentro dessa categoria coincidissem com a proporção da distribuição mundial obtida a partir da nossa pesquisa.

A LCP MANAGER EDITION (ME) TERÁ SUA PRÓPRIA NORMA SEPARADA OU USARÁ O GRUPO NORMATIVO MUNDIAL DA LCP?

A liderança da linha de frente pode ser muito diferente de níveis mais altos de liderança e comparar um gerente com um executivo C-Suite não é uma comparação entre iguais. A ME tem a sua própria base de dados por separado e é diferenciada da base de dados da LCP. Estas duas bases de dados são mantidas por separado, pois os tipos de líderes que são submetidos às duas avaliações muitas vezes estão em diferentes níveis de gerenciamento e as duas avaliações não compreendem exatamente as mesmas dimensões. Portanto, quando selecionamos os grupos normativos mundiais atualizados, utilizamos grupos normativos separados de cada banco de dados. Fizemos amostragens com gerentes intermediários até líderes de nível superior do banco de dados da LCP e amostragens com gerentes de nível inferior para o banco de dados da ME. Como resultado, a padronização das pontuações e os percentis resultantes são diferentes nas duas avaliações.

COM QUE FREQUÊNCIA O TLC REALIZARÁ ESTA PESQUISA PARA ATUALIZAR SUAS NORMAS?

É importante revisar a pesquisa entre cada três e cinco anos para certificar-se de se o grupo normativo ainda é pertinente em nível mundial. O grau com que a normalização mudará dependerá de novas pesquisas e do grau de evolução da liderança.

COMO POSSO SABER SE OS RESULTADOS SÃO ESTATISTICAMENTE VÁLIDOS?

Como o banco de dados do TLC cresceu e se tornou internacional, nós, de fato, definimos o padrão para os líderes mundiais. Muitas pesquisas de validade têm sido feitas sobre o Perfil do Círculo de Liderança e todos os profissionais que são certificados para usar a LCP e a ME recebem uma explicação sobre elas. Esta pesquisa também está disponível on-line para clientes, sob a forma de position papers. Além da nossa própria pesquisa de validade, técnicos de estatísticas de muitas organizações diferentes verificaram a validade da LCP, e o instrumento sempre tem um desempenho extremamente bom. A base estatística é sólida.



O QUE É A MÉDIA?

As pontuações são informadas como percentis, os quais indicam quantas pessoas pontuam acima e abaixo de um líder determinado. A média é de 50%, o que significa que 50% de todos aqueles no grupo normativo mundial pontuam acima do líder e 50%, abaixo do líder. A maioria das pessoas pensa que essa média não é boa. Se você perguntar aos gerentes de um grupo determinado: "Quantos de vocês querem estar na média?" Ninguém vai levantar a mão. A maioria espera estar acima da média. No entanto, se um grupo de gerentes específico for representativo do grupo padrão, metade dos gerentes na sala terá uma pontuação abaixo da média e, a outra metade, acima da média em uma dimensão qualquer. Ao observar os percentis, lembre-se que o líder está sendo comparado com um grupo de pessoas fortes e capazes - pessoas que geralmente são "bem-sucedidas" ou "eficientes". Seus percentis fornecem uma medida clara da posição do líder em relação a este grupo de pessoas.

O QUE É A PONTUAÇÃO COMPASSIVA?

Quando os líderes pontuam mais para o extremo inferior das Dimensões Criativas, o relatório resultante pode transmitir dureza e produzir reações desfavoráveis. Por exemplo, uma classificação percentil de 1% no quesito Relating (Relacionamento) significa que 99% dos líderes têm uma pontuação mais alta do que o líder em questão e, portanto, que não haverá nenhum sombreamento visível nessa Dimensão Criativa no gráfico que o acompanha. Para evitar um desânimo desnecessário, colocamos um piso de 5% nos percentis do quesito Criativas. Este é o percentil mais baixo que um líder verá no seu gráfico, mesmo se suas pontuações reais resultarem em um percentil ainda inferior. Aqueles no quinto percentil inferior estão bem abaixo da média e não há uma diferença estatisticamente significativa entre o primeiro percentil e o quinto. No entanto, com a Pontuação Compassiva, o líder receberá um relatório gráfico com pelo menos algumas sombras no quesito Criativas, o que lhe dá esperança e estímulo para desenvolver sua eficácia nessa categoria específica. Os percentis Reativos não são ajustados. A Pontuação Compassiva é utilizada de igual forma em todos os relatórios.

DE QUE FORMA OS DADOS BRUTOS SÃO ÚTEIS?

Os dados brutos podem ser úteis quando alguém não entende ou não quer aceitar suas pontuações em percentis. Também podem ser úteis, às vezes, para assinalar a diferença nas pontuações brutas altas e baixas. Deve-se ter cuidado ao se fazer isso, pois as médias de pontuação bruta podem ser bastante diferentes entre as diferentes dimensões. No entanto, na metade Criativa do perfil, se um líder a classificou em 3.2 em uma escala e em 4.5 em outra escala, pode ser útil perguntar-lhe que distinção estava fazendo quando preencheu o perfil. Este tipo de pergunta pode muitas vezes dar início a uma boa conversa com alguém sobre seus resultados, quando essa pessoa não quer aceitar as suas pontuações em percentis. Usar dados brutos desta forma também pode ajudar um líder a entender como as pontuações em bruto se relacionam com as pontuações em percentis. Ao fazer isso, tenha em mente que a pontuação média bruta nas Dimensões Criativas é de aproximadamente 4.0 (mais ou menos) e que a pontuação média em muitas das Dimensões Reativas é de aproximadamente 2.0 (há mais variabilidade na Dimensão Reativa). É por isso que não é possível comparar pontuações brutas entre Dimensões Reativas e Dimensões Criativas e obter uma interpretação precisa. Comparar classificações em percentis permite fazer uma melhor interpretação dos resultados.



COMO DEVERÍAMOS INTERPRETAR PERCENTIS MODERADOS DE INTEGRIDADE?

Quanto mais positivamente é percebida uma questão, mais as pessoas tendem a classificá-la como alta. Especialmente na questão sobre a integridade é comum que isso ocorra, o que torna mais alta a pontuação média no nosso grupo normativo. Para os avaliadores, a pontuação média para a dimensão Integridade está acima de 4.0 porque a Integridade é muito valorizada. Ou seja, para atingir um percentil elevado nessa dimensão, um líder necessitará de uma pontuação bruta mais elevada do que nas outras dimensões. Conseqüentemente, mais do que em outras dimensões, é importante que o percentil da dimensão Integridade seja interpretado da forma mais ampla possível. É importante que o líder saiba que esta é uma escala muito sensível e que, se for baixa, pode sugerir que existe alguma incompatibilidade entre sua realidade e o que ele expressa.

POR QUE DIFERENTES SUBGRUPOS DE DISCUSSÃO TÊM PERCENTIS DIFERENTES PARA A MESMA PONTUAÇÃO BRUTA?

Cada subgrupo de discussão tem seu próprio grupo normativo mundial. As classificações de pares são comparadas com as classificações de Pares dos líderes no grupo normativo, enquanto as classificações dos Subordinados Imediatos são comparadas com as classificações dos Subordinados Imediatos no grupo normativo, etc. Os Pares avaliam de forma suficientemente diferente a respeito dos Subordinados Imediatos para fazer com que, desta forma, a pontuação seja essencial. É possível ter uma pontuação bruta de 3.96 em ambos os Pares e os Subordinados Imediatos em uma dimensão determinada e receber diferentes percentis. Esta pontuação pode ser reflexo de um desempenho mais elevado em comparação com a forma como os Pares costumam classificar os líderes mundiais, enquanto que, ao mesmo tempo, esta pontuação pode ser reflexo de um desempenho inferior quando comparada com a forma como os Subordinados Imediatos costumam classificar os líderes mundiais. As diferenças em percentis são importantes e podem ser usadas para ajudar o líder a determinar se ele está aparecendo de forma diferente nos diferentes grupos da organização.

PORQUE É QUE OS PERCENTIS DO SUBGRUPO DE DISCUSSÃO NÃO ATINGEM A MÉDIA COM RELAÇÃO AOS PERCENTIS DO AVALIADOR?

Como os percentis são pontos em uma distribuição, e não números, não é possível calcular-lhes a média. No entanto, é possível calcular a média das pontuações brutas de cada subgrupo de discussão. Esta média é fornecida como a pontuação bruta para a categoria Avaliador. Essa pontuação bruta é então comparada com a maneira em que a categoria Avaliador, no grupo normativo mundial, qualifica no desempenho e, então, o t-score resultante é convertido em percentil. Essencialmente, os percentis do Avaliador refletem como os avaliadores deste líder classificam o líder, independentemente do grupo de discussão do qualificador, em comparação com a maneira em que todos os líderes nos avaliadores do grupo normativo mundial os classificam. Fornece a medida mais abrangente do desempenho geral atual do líder em uma dada dimensão.



COMO SÃO CALCULADAS AS PONTUAÇÕES DAS DIMENSÕES TOTAIS (CÍRCULO INTERNO)?

Mediante o cálculo da média das pontuações brutas de cada pergunta de cada dimensão, o que contribui para a média de uma Dimensão Total específica. Essa média é então comparada com as pontuações da Dimensão Total do grupo normativo mundial e um t-score é calculado e, então, convertido em percentil. Note-se que é possível ter um percentil de Dimensão Total maior (ou menor) do que qualquer um dos percentis de dimensão individual que o compõem, porque o percentil é calculado exclusivamente com base nas pontuações totais do grupo normativo completo e não calculando-se a média dos percentis.

O gráfico da LCP exibe os percentis da Dimensão Total Própria e do Avaliador. A Própria, as pontuações brutas 360° dos subgrupos e os percentis para cada Dimensão e para a Dimensão Total são apresentados na seção numérica do relatório.

COMO SÃO CALCULADAS AS PONTUAÇÕES DAS MEDIDAS SUMÁRIAS (GRÁFICO DE BARRAS)?

Escalas Reativa/Criativa: Tomamos a pontuação bruta média da dimensão Criativa e subtraímos dela a pontuação bruta média da dimensão Reativa e depois adicionamos uma constante de cinco para certificar-nos de que todos os resultados sejam positivos. Assim, nessa medição, a pontuação de um líder oscila entre 1.00 e 9.00. O resultado é então padronizado (transformado em t-score), comparando-o com as pontuações da escala calculada do grupo normativo mundial. Finalmente, o t-score é convertido em percentil.

Balanço Relacionamento/Tarefa: Analisamos o desempenho padrão (t-scores) para as Dimensões Relating (Relacionamento) e Achieving Aggregate Dimensions (Alcançar Dimensões Totais) (as Dimensões do Círculo Interno). O t-score mais baixo dessas duas Dimensões Totais é dividido pelo t-score mais alto; gerando, assim, uma relação que oscila entre 0.01 e 1.00. Esta relação é, então, comparada com as relações calculadas para o grupo normativo mundial e o t-score resultante é convertido em percentil.

Utilização do Potencial de Liderança: Multiplicamos a pontuação das Escalas Reativa/Criativa pela razão Balanço de Relacionamento/Tarefa. O resultado é padronizado ao ser comparado com o grupo normativo mundial e, então, o t-score é convertido em percentil.

Escala de Eficiência da Liderança: Esta escala é uma medida independente que não é calculada a partir de nenhuma das dimensões da LCP. Em vez disso, baseia-se nas classificações atribuídas a cinco perguntas de Eficiência da Liderança que foram incorporadas à LCP e à ME. As perguntas sobre a Eficiência da Liderança são:

- Estou satisfeito com a qualidade da liderança que ele/ela proporciona.
- Ela/ele é o tipo de líder que os outros deveriam aspirar a ser.
- Ela/ele é exemplo do líder ideal.
- Sua liderança ajuda esta organização a prosperar.
- Em geral, ele/ela oferece uma liderança muito eficiente.



As classificações atribuídas às cinco perguntas são calculadas em conjunto. A média é então padronizada através da comparação da média da pontuação bruta com a média para a mesma escala no grupo normativo mundial. O t-score é convertido, então, em percentil.

COMO OS PERCENTIS COSTUMAM FICAR EM UMA REPETIÇÃO DA LCP (LCP RETAKE)?

Normalmente, vemos uma Repetição da LCP um ano depois da 360° original. A Repetição geralmente mostrará pontuações melhoradas, que é o que desejamos ver. Ao fazer uma Repetição, alguns líderes mostraram algum movimento significativo entre uma LCP e a próxima - não é incomum ver pontuações de dimensões que resultam em mudanças positivas de 5 a 15 pontos de percentis ou mais.

Outra forma de medir o progresso é com pontuações brutas. Dada a natureza sensível da avaliação, uma melhoria de 0.1 (um décimo) revela progressos.

Naturalmente, em uma Repetição, os líderes podem ver pontuações mais baixas para o quesito Criativas e mais altas para o quesito Reativas. Eles podem ter regredido, suas responsabilidades podem ter aumentado muito desde a última avaliação, ou podem simplesmente ter tido diferentes avaliadores com experiências diferentes com o líder em questão. Percebemos que quando as Repetições mostram um progresso limitado, ou um perfil mais Reativo, isso representa um impacto enorme para um líder e, muitas vezes, é nesse momento que ele começa a levar seu desenvolvimento a sério. Recomendamos muito as Avaliações de Repetição para líderes que levam seu desenvolvimento a sério.

Ao encomendar um relatório de Repetição da LCP para um líder que já tenha relatórios LCP anteriores, o sistema gerará automaticamente todos os relatórios anteriores (usando o mesmo e-mail), que poderão ser descarregados com o relatório mais recente. Isto permitirá fazer uma comparação mais direta entre relatórios. Observe que você deve marcar "Repetição" no Project Center para poder descarregar os relatórios anteriores.

