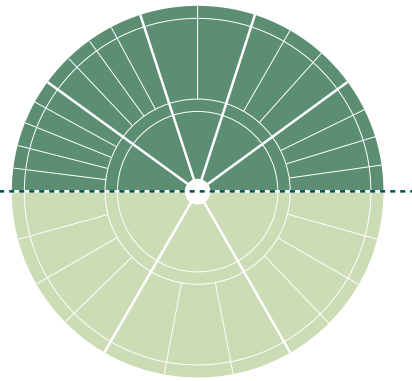


# AS COMPETÊNCIAS CRIATIVAS DA LIDERANÇA



**RELAÇÃO** *dimensão resumida que mede a capacidade do(a) líder de se relacionar com outros de maneira a trazer à tona o que há de melhor nas pessoas, grupos e organizações. Compõe-se de:*

**Conexão Afetiva** mede o interesse do(a) líder, bem como sua habilidade em construir relacionamentos calorosos e atenciosos

**Trabalho em equipe** mede a capacidade que o(a) líder tem de promover o trabalho em equipe entre os membros do time que se reportam a ele/ela, tanto na organização quanto nas equipes em que participa.

**Colaboração** mede a extensão em que o(a) líder engaja-se com os demais de modo a permitir que as partes envolvidas encontrem um denominador comum.

**Mentoria** mede a capacidade do(a) líder de desenvolver outros por meio da orientação (mentoring) e da manutenção de relacionamentos que fomentam o crescimento.

**Inteligência Interpessoal** mede a eficiência interpessoal com a qual o(a) líder ouve, engaja-se em conflitos e controversias, lida com os sentimentos

**AUTO-CONSCIÊNCIA** *dimensão resumida que mede a orientação do(a) líder em relação ao desenvolvimento profissional e pessoal contínuos, bem como o nível em que sua auto-consciência é expressada por meio de uma liderança de grande integridade. Compõe-se de:*

A metade superior do círculo mapeia as Competências Criativas que contribuem para a eficácia de um(a) líder. Medem os principais comportamentos e suposições próprios da liderança que levam ao alto nível de satisfação e à liderança de grandes realizações. As medidas são:

**Liderança Altruísta** mede a extensão em que o(a) líder está ao serviço dos outros, ao invés de seus interesses pessoais, onde a necessidade de obter crédito e a ambição pessoal são bem menos importantes do que criar resultados que sirvam a um bem comum.

**Equilíbrio** mede a capacidade do(a) líder de manter o equilíbrio saudável entre os negócios e a família, atividades e reflexão, trabalho e lazer - a tendência de se autorrenovar e lidar com os estresses da vida.

**Compostura** mede a capacidade que o(a) líder tem de manter-se calmo(a) e centrado(a), de manter uma perspectiva tranquila e focada no meio de situações de conflito ou de grande tensão.

**Auto-Aprendizagem** mede o nível em que o(a) líder demonstra ter um interesse ativo e forte no aprendizado e no crescimento pessoal e profissional. Mede a extensão em que busca, ativa e reflexivamente, o crescimento nos campos da autoconsciência,

**AUTENTICIDADE** *dimensão resumida que mede a capacidade que o(a) líder possui de relacionar-se com os demais de forma autêntica, corajosa e com grande integridade. Compõe-se de:*

**Integridade** mede o quão bem o(a) líder adere ao conjunto de valores e princípios que ele/ela acredita e o quanto se pode confiar nele(a) para fazer o que diz

**Autenticidade Audaz** mede a disposição que o(a) líder possui em assumir posturas duras, para trazer à tona os "indiscutíveis" (assuntos arriscados que o grupo evita discutir) e lidar abertamente com problemas difíceis de relacionamento.

**CONSCIÊNCIA DOS SISTEMAS** *dimensão resumida que mede o nível com que percepção do(a) líder concentra-se no aprimoramento, na produtividade do sistema e no bem-estar da comunidade como um todo. Compõe-se de:*

**Preocupação com a comunidade** mede, na sua liderança, a orientação para servir a comunidade. Mede a extensão em que ele ou ela conecta seu legado com o serviço à comunidade e ao bem-estar global.

**Produtividade Sustentável** mede a capacidade que o(a) líder possui de alcançar resultados de forma a manter ou melhorar a eficiência geral da empresa a longo prazo. Mede quão bem ele ou ela equilibra os recursos humanos e técnicos para manter o desempenho elevado a longo prazo.

**Pensamento Sistêmico** mede o nível em que o(a) líder pensa e age a partir da perspectiva do sistema inteiro, bem como até que ponto ele ou ela toma decisões sob o prisma da saúde de longo prazo do sistema como um todo.

**CONCRETIZAÇÃO** *dimensão resumida que mede até que ponto o(a) líder oferece uma liderança visionária, autêntica e de grandes realizações. Compõe-se de:*

**Foco Estratégico** mede até que ponto o(a) líder pensa e planeja, rigorosa e estrategicamente, para assegurar que a organização prospere a curto e longo prazo.

**Visão e Propósito** mede até que ponto o(a) líder é capaz de se comunicar com clareza e modelar o comprometimento com os objetivos pessoais e com a visão.

**Concretização de Resultados** mede até que ponto o(a) líder está voltado para as metas e possui um histórico de realização de objetivos e de alto desempenho.

**Capacidade de Decisão** mede a capacidade do(a) líder de tomar decisões dentro do prazo previsto e até que ponto ele ou ela sente-se à vontade ao prosseguir mediante incertezas.

# ESTILOS DE LIDERANÇA REATIVA

A metade inferior do círculo mapeia Tendências Reativas autolimitantes e comportamentos de liderança. As dimensões Reativas refletem as crenças e pressupostos internos que limitam a eficácia, a expressão autêntica e a liderança fortalecedora. As medidas são:

**CONFORMIDADE** *dimensão resumida que mede até que ponto o(a) líder obtém sua autoestima e segurança por se conformar às expectativas do outros, em vez de agir segundo o que pretende e deseja. Compõe-se de:*

**Conservadorismo** mede até que ponto o(a) líder pensa e age de forma conservadora, segue procedimentos e vive dentro das regras fixadas pela empresa com a qual ele ou ela está envolvido.

**Agradabilidade** mede a necessidade que o(a) líder tem de buscar a aprovação e o apoio de outras pessoas para sentir-se seguro(a) e valorizado(a) como pessoa. Pessoas com uma forte necessidade de aprovação tendem a avaliar sua autoestima de acordo com sua capacidade de conquistar o favor e a afirmação dos demais.

**Pertença** mede a necessidade que o(a) líder tem de se enquadrar, de seguir regras e de atender às expectativas de superiores. Mede até que ponto ele/ela "vai na onda" para se enturmar, limitando com isso todo seu poder criativo para atender a padrões culturalmente aceitos.

**Passividade** mede até que ponto o(a) líder abre mão de sua autoridade em relação a outras pessoas e circunstâncias que fogem ao seu controle. Mede até que ponto ele ou ela acredita não ser o(a) responsável por suas experiências na vida, que seus esforços não fazem muita diferença e que lhe falta o poder para criar o futuro que deseja.

**PROTEÇÃO** *dimensão resumida que mede a crença de que o(a) líder pode proteger a si mesmo(a) e estabelecer o seu valor pessoal por meio do afastamento, mantendo-se distante, escondido(a), indiferente, cínico(a), superior ou racional. Compõe-se de*

**Arrogância** mede a tendência do(a) líder de projetar um grande ego - comportamento visto como superior, egoísta e autocentrado.

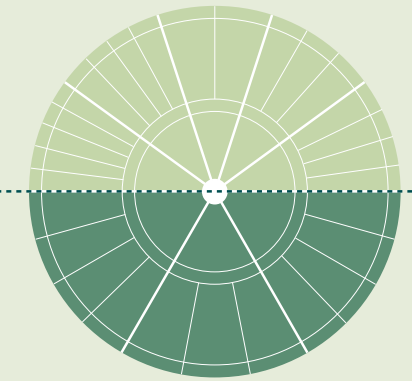
**Crítica** é uma medida da tendência do(a) líder em adotar uma atitude crítica, questionadora e um pouco cínica.

**Distância** é uma medida da tendência do(a) líder em definir um senso de valor e segurança pessoais por meio do afastamento, sendo superior e indiferente, emocionalmente distante e acima de todas as coisas.

**CONTROLO** *medida resumida que mede até que ponto o(a) líder define o seu valor pessoal através da conclusão de tarefas e da realização pessoal. Compõe-se de:*

**Perfeccionismo** mede a necessidade do(a) líder de conseguir resultados impecáveis e de obter um desempenho de alto padrão para sentir-se seguro(a) e valorizado(a) enquanto pessoa. Valor e segurança igualam-se a ser perfeito, a desempenhar a níveis heróicos constantemente e a ser bem-sucedido(a) além de todas as expectativas.

**Determinação** é uma medida da extensão em que o(a) líder está trabalhando em velocidade máxima e se sobrecarregando. É uma medida da sua convicção de que valor e segurança estão conectados à realização de muitas coisas por meio de trabalho duro. Mede sua necessidade de desempenhar em



um nível muito elevado para sentir-se valorizado(a) como pessoa. A boa ética de trabalho é o ponto forte deste estilo, desde que o(a) líder mantenha as coisas em equilíbrio e harmonize o ajudar os outros a alcançarem a realização com a sua própria realização.

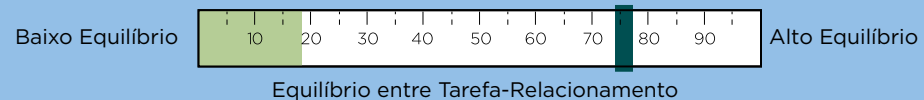
**Ambição** mede até que ponto o(a) líder precisa estar à frente, subir na organização e ser melhor do que os outros. Ambição é um poderoso motivador. Esta escala avalia se tal motivação é positiva, levando ao progresso, ou negativa, excessivamente autocentrada e competitiva.

**Autocrática** mede a tendência do(a) líder de ser contundente, agressivo(a) e controlador(a). Mede até que ponto ele ou ela iguala autoestima e segurança com ser poderoso(a), estar no comando, ser forte, dominador(a), invulnerável ou estar no topo. O valor é medido por meio de comparações, ou seja, receber um salário maior, atingir posições mais elevadas, ser visto(a) como o(a) contribuidor(a) mais valioso(a), ganhar crédito ou ser promovido(a).



Por colocar em evidência os padrões subjacentes ao seu comportamento atual, os clientes têm acesso a novas escolhas e possibilidades.

# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

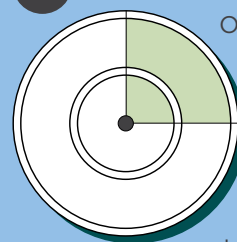


## 4 DIMENSÕES SUMARIZADAS

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

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

### 1 O CÍRCULO DENTRO DE UM CÍRCULO

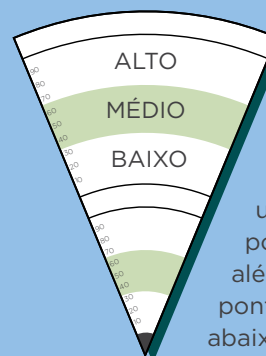


O círculo externo mostra os resultados de cada uma das 29 dimensões medidas pelo LCP. A dimensão do círculo interno resume a dimensão do círculo externo em 8 pontuações sumarizadas das dimensões no círculo externo.

Nas próximas páginas, apresentamos as definições das dimensões.

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

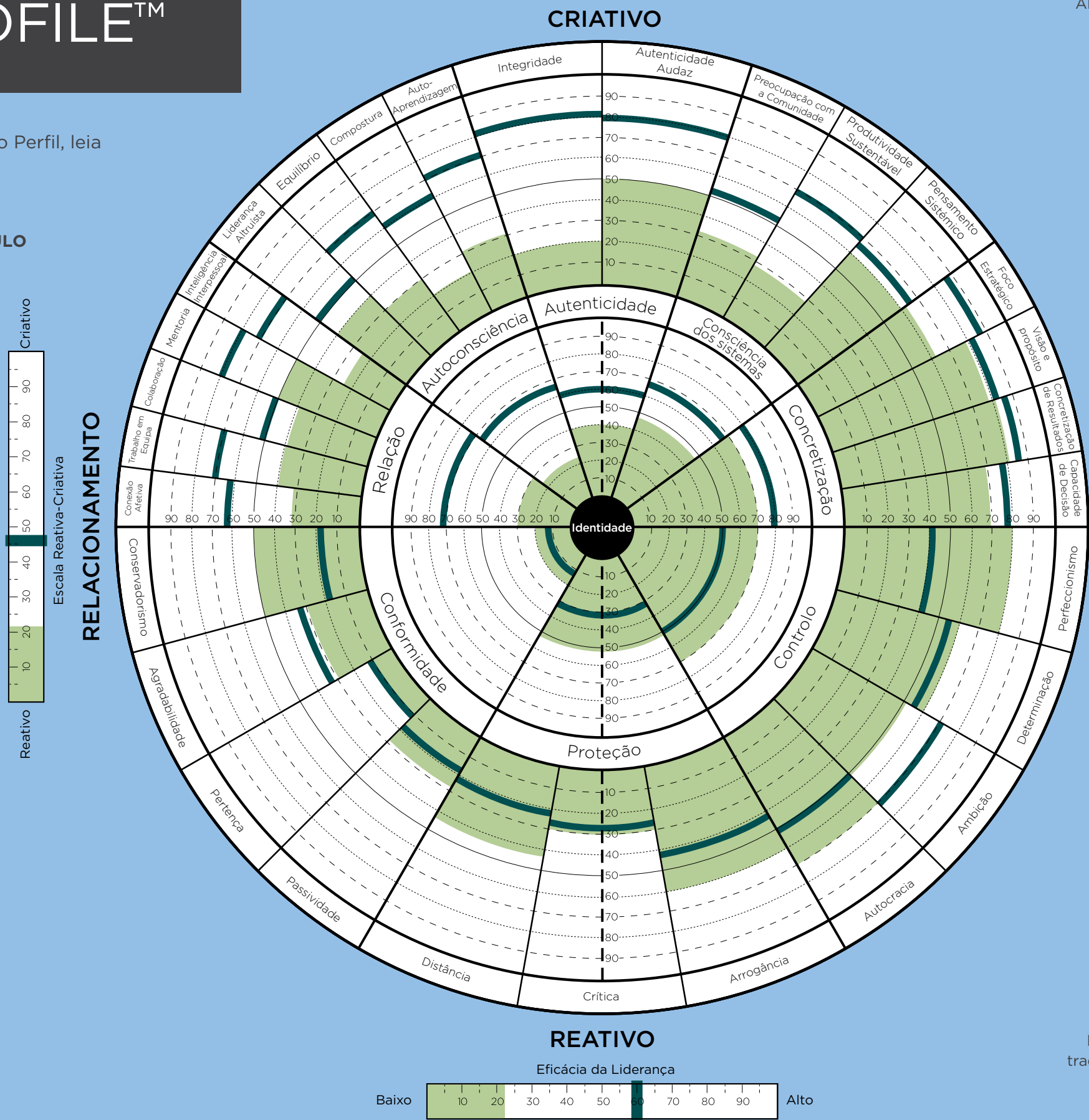
### 2 RESULTADOS EM PERCENTIS



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

### 3 KEY

Autoavaliação   
 Avaliação das outras pessoas



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

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

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

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