

# Processo de reunião de avaliação do LCP

## 0 – Preparação para o Debrief

### **OPÇÃO: CONVIDE O CLIENTE A REVISAR AS ÁREAS DO RELATÓRIO, COMO PREPARAÇÃO PARA A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO.**

(Seções: Leadership Circle Profile, comentários por escrito, gráfico com resultados)

A reunião prévia de avaliação permite que o líder tenha tempo para refletir e se preparar para a reunião de avaliação.

O objetivo de enviar o relatório com antecedência (se você escolher essa opção) é permitir que o líder possa observar, orientar e ter tempo antes de iniciar a reunião de avaliação. Muitos de nós preferimos refletir antes de falar ou fazer algo, e permitir esse tempo respeita a vontade de nosso cliente de revisar o modelo, ler seus comentários e até mesmo acessar seus resultados para aproveitar ao máximo a reunião de avaliação com um coach.

Caso você não envie o relatório antecipadamente, forneça-o na sessão.

**Observação:** recomendamos que você analise os resultados e comentários antes de enviar o relatório ao líder. Se houver comentários que mereçam uma certa atenção, você pode esperar até a sessão para compartilhar o relatório.

#### **Preparar:**

Na noite anterior à reunião de avaliação, envie ao seu cliente os resultados por meio do link. Confirme se o cliente recebeu seu relatório de LCP interativo pessoal e forneça algumas orientações, como:

“Para se preparar para a sua reunião de avaliação, seria uma boa ideia examinar algumas seções antes de nos encontrarmos, se você tiver tempo.”

1. Leadership Circle Profile: orientação para o modelo, incluindo os vídeos.
2. Comentários escritos: Comentários por escrito: os comentários de seus avaliadores.

É importante reservar um tempo para refletir sobre como esses comentários mostram seu desenvolvimento.

3. Gráficos de resultados: revise brevemente seus resultados. Não há problema se você não entender tudo agora.

Analisaremos o restante do relatório juntos quando nos encontrarmos. Será um prazer trabalhar junto com você em sua sessão de avaliação”.

Como coach, você também pode revisar o relatório para se preparar para a reunião de avaliação. Considere focar nos seguintes pontos:

- Comentários: o que você vê?
- Grandeza: metade criativa, qualquer dimensão acima de 80%, 67% e 50% (emergente).
- Grandeza: metade reativa, qualquer dimensão menor ou igual a 33%.
- Resumo de quatro relatórios: como você explicaria cada um deles?
- Diferenças: 25% ou mais entre a pontuação autoatribuída e as pontuações médias do respondente. Onde a autoavaliação é mais alta e onde é mais baixa?
- Diferenças: 25% ou mais entre si e qualquer um dos grupos de avaliadores.
- Diferenças: essas diferenças são mais comuns com um único grupo de avaliadores?
- Considere uma tensão reativa/criativa que possa ser uma oportunidade a ser explorada.

## 1 – Construção de vínculo

**CRIE CONEXÃO E VÍNCULO, E CONFIRME A CONFIDENCIALIDADE.**

Fazer com que seu cliente se sinta aberto e seguro ao discutir seus pensamentos e sentimentos pessoais será muito mais fácil se você construir um relacionamento com ele. Quanto mais forte for o seu relacionamento, mais a fundo vocês poderão explorar a história do cliente e criar um relatório juntos.

É uma boa ideia contar ao cliente um pouco sobre você, como sobre sua vida pessoal e seu trabalho, pois isso gera segurança e confiança. Afinal, ele precisará falar muito sobre si mesmo. Isso leva apenas dois minutos.

Verbalize que esta reunião de avaliação, como em qualquer sessão de coaching, é confidencial e não será compartilhada com ninguém.

## 2 – Agenda

**EXPLIQUE OS PONTOS PRINCIPAIS DA AGENDA DESTA REUNIÃO**

*Se você, como coach, não está acostumado a realizar reuniões de avaliação LCP 360, será útil usar essas frases até que você se sinta confortável com o processo geral. Logo, você encontrará naturalmente seu próprio estilo e palavras.*

Explique o fluxo da reunião de avaliação para que ele se sinta confortável com o que será abordado nos 90 minutos programados:

“O fluxo da reunião de avaliação começa com um pouco sobre seu histórico e contexto para que eu entenda melhor seu ambiente atual e como o LCP pode ser útil. Em seguida, exploraremos um pouco de sua jornada de liderança e opções gerais de desenvolvimento em três períodos. Isso nos ajudará a identificar se e como os eventos estão influenciando seu relatório. Depois, passaremos para o seu relatório, começando com algumas orientações, seus comentários, gráficos e o restante. Farei uma pausa para que você possa tirar dúvidas e focar nas suas áreas de preferência, então seremos conduzidos por você. Discutiremos suas perguntas, percepções e o impacto ao longo da sessão”.

**Lembre-se:** às vezes, uma reunião de avaliação pode ser intensa e talvez até cansativa. Não hesite em me falar se você sentir que precisa fazer uma pausa ou de um momento para pensar e refletir.

**PROCESSO DE REUNIÃO DE AVALIAÇÃO****ÍNDICE DO LCP INTERATIVO**

**Contexto** – A função atual do cliente, o desafio que está enfrentando no momento e como selecionou seus avaliadores.

**Jornada da liderança** – Definição de significado – Perguntas e lições aprendidas – Funções e experiências anteriores.

**Orientação para o modelo LCP** – Visão geral da estrutura do círculo com vídeo.

**Leadership Circle Profile** – Descrição do perfil.

**6a: Comentários** – Revisão e integração dos comentários.

**6b: A orientação continua com os gráficos e resumos do cliente:** Explore os resultados do círculo interno e, então, do gráfico do círculo externo. Oriente o cliente com relação às suas escalas do resumo do relatório.

**Comentários por escrito** – Comentários abertos dos avaliadores.

**Gráfico de resultados** – Resultados do próprio cliente e do avaliador no gráfico do LCP.

**Resumo do relatório** – Escalas resumidas de alto nível de sua liderança.

**Exploração cooperativa** – Esta seção é um trabalho conjunto sobre o que é mais importante para o seu cliente. Você pode permanecer no gráfico durante toda a avaliação ou ir para as áreas do relatório que podem trazer um nível mais profundo de compreensão, conscientização e clareza.

**Dados e gráficos por categoria de avaliador** – Gráficos por avaliador e dados sobre cada dimensão do relatório, bem como os itens associados a cada dimensão.

**Classificações** – Os resultados são classificados do maior para o menor.

**Aprofundamento da consciência** – Entender e identificar o que é importante para o seu cliente e o que ele deseja que seja o foco principal.

### 3 – Contexto

#### **INDAGUE O PARTICIPANTE SOBRE A VISÃO GERAL DO CONTEXTO DE NEGÓCIOS, RELEVANTES PARA O SEU LCP.**

*Se você, como coach, não está acostumado a realizar reuniões de avaliação LCP 360, será útil usar essas frases até que você se sinta confortável com o processo geral. Logo, você encontrará naturalmente seu próprio estilo e palavras.*

Para me ajudar a ser mais eficaz, gostaria de saber sobre as ferramentas 360 que você já utilizou, sua função atual e os avaliadores que você escolheu.

- Também gostaria de saber que exposição ou experiência anterior você teve com esta ferramenta ou com outras ferramentas semelhantes. Caso o cliente tenha experiência anterior, pergunte: “Que benefícios ou insights você obteve nas ocasiões anteriores?”
- Conte-me sobre como você se identifica como líder ou pessoa. O que pode ser útil que eu saiba?
- Há quanto tempo você está nesta função e/ou empresa? Como é ser um líder lá? Qual é o seu desafio/objetivo atual?
- Fale-me sobre o seu círculo de avaliadores. Como/por que você os escolheu?

Observei no relatório que houve um total de X avaliadores:

- Chefes
- Colegas
- Subordinados diretos
- Outros
- Há algo importante que eu deva saber sobre algum de seus avaliadores? Se o cliente apontar alguém na categoria “Outros”, verifique e entenda quem e com que base ou justificativa essa pessoa foi selecionada.

Obrigado! Isso é muito útil e nos leva a falar sobre nossos três períodos.

### 4 – Jornada da liderança

**LEVE EM CONSIDERAÇÃO:**

- ÚLTIMOS ANOS ATÉ AGORA: PRINCIPAIS MOMENTOS/EVENTOS, PESSOAS, LIÇÕES.
- CONSTRUÇÃO DE CARREIRA: LÍDERES, PESSOAS, EXPERIÊNCIAS ESSENCIAIS/FORMATIVAS, LIÇÕES.
- ANOS DE FORMAÇÃO: INFLUÊNCIAS, PESSOAS, EVENTOS DETERMINANTES, INFLUÊNCIAS CULTURAIS.

É muito importante que a Jornada de liderança seja feita em uma reunião de avaliação e conecte padrões e os principais momentos que podem ser críticos. A Jornada de liderança é uma breve descrição sobre algumas experiências, eventos e pessoas importantes que moldaram os padrões e hábitos de pensamento do líder, a partir de três períodos de tempo específicos e diferentes de sua vida. Ela não deve ser uma “descrição detalhada e profunda”, mas, sim, um enredo de três grandes momentos decisivos para obter informações sobre padrões e influências.

Linguagem que pode ser usada:

Com relação à sua jornada de liderança, os principais momentos servirão para me ajudar a entender um pouco sobre o que é importante para você e sua liderança. Nesta parte, vou perguntar a você sobre três períodos diferentes de sua vida, mais especificamente, um evento ou circunstância que possa ter sido determinante ou marcante. Talvez você não tenha parado para pensar sobre isso, então é interessante que tenhamos um tempo para refletir e lembrar de algumas questões importantes.

Uma maneira de refletir sobre sua Jornada de liderança é como você pensa sobre seu guarda-roupa. Ao criar seu guarda-roupa, você primeiro verá o que seus pais ou responsáveis escolheram para você. Então, você passa a adicionar roupas de um estilo que não é o deles e, em pouco tempo, seu armário será simplesmente as roupas que você veste, como a blusa/camisa que escolheu hoje. Você escolheu o que vestir hoje do seu armário. A liderança não é diferente. Você escolhe seu estilo de liderança em um guarda-roupa de experiências.

Linguagem que pode ser usada:

“Gostaria que você considerasse três períodos de tempo. Seus últimos anos até agora, anos de construção de carreira e anos de formação. Para cada período, pedirei que você pense em um momento, evento ou pessoa que teve um papel importante na formação de sua liderança. Não vamos falar sobre toda a sua história, apenas usar alguns exemplos que vêm à sua mente agora. Por onde você gostaria de começar? Você pode optar por começar no momento atual ou nos anos de formação”.

Reserve um tempo para que o cliente conte suas histórias, lições, crenças e os detalhes mais marcantes. Para cada segmento, você pode fazer uma das perguntas abaixo ou talvez o cliente precise apenas de um pouco de motivação.

**Período atual:**

- Que pessoas, principais momentos ou eventos parecem moldar seu pensamento, valores, escolhas e liderança atualmente?
- Houve situações, circunstâncias ou pessoas cruciais nos últimos anos que moldaram suas visões de liderança, seus valores ou suas perspectivas recentemente?

**Entrada no mercado de trabalho:**

- Quando você entrou pela primeira vez no mercado de trabalho, que história, pessoa ou detalhe marcante ajudou você a se tornar quem é ou a definir como se sentia em relação à liderança? Por que isso foi importante?

#### **Anos de formação:**

- Como foi a sua infância? Que exemplo, pessoa ou circunstância vem à sua mente que moldou algumas de suas escolhas sobre o que era importante?
- Talvez o cliente precise de motivação: por exemplo, crescer em uma família militar ensinou a você o valor da disciplina, ou mudar de país com frequência e ter que deixar seus amigos fez com que você se tornasse autossuficiente. Por outro lado, crescer em uma família de grande sucesso científico pode influenciar seu desejo de ser o mais inteligente, analítico e de não se envolver emocionalmente.

À medida que o cliente discute e explora essas questões, fique atento a:

- Quais padrões reativos e evoluções você observa?
- Quais tópicos você percebe que passam de um período para o outro?
- Que perspectiva ele está adotando enquanto compartilha a história com você?
- Existe algum tópico que ele está evitando ou do qual está fugindo?

## *5 – Breve orientação sobre o modelo LCP*

### **UTILIZE AS PÁGINAS DE DESCRIÇÃO DO RELATÓRIO INTERATIVO, PARA EXPLICAR A ESTRUTURA DO MODELO LEADERSHIP CIRCLE PROFILE.**

*(Seção: descrição do perfil)*

O LCP interativo fornece uma ótima descrição e orientação do modelo do Leadership Circle. Mais explicações sobre o modelo serão fornecidas posteriormente, conforme você orienta o cliente com relação aos seus próprios resultados. Dois vídeos estão incluídos na orientação.

Certifique-se de que seu cliente entenda que:

- O LCP é um modelo e um caminho para a liderança e o desenvolvimento. O LCP é uma ferramenta baseada em pontos fortes e foi validada para ser altamente correlacionada com a eficácia da liderança e o desempenho dos negócios.
- Por ser um modelo baseado em pontos fortes, é importante lembrar que não há nada que seja apresentado aqui que você “tenha que consertar”.
- Também é importante reconhecer que nenhuma ferramenta de 360 graus consegue avaliar ou descrever exatamente quem você é como líder. Ela fornece uma espécie de retrato no tempo, dentro do contexto atual, e pode permitir insights sobre sua liderança e como ela está impactando os outros.

**Metade superior/metade inferior:** Criativa – Metade superior/Reativa – Metade inferior

- Competências criativas são competências de liderança, bem pesquisadas, validadas e altamente correlacionadas com a eficácia da liderança e o desempenho dos negócios. Elas costumam ser sustentáveis ao longo do tempo, escaláveis, envolventes, inspiradoras e liberam energia no sistema.
- Tendências reativas se referem ao que nos levou até onde estamos agora, o que funcionou para nós no passado e que automaticamente adotamos como padrão, especialmente quando ativadas. Tendências reativas podem obter resultados a curto prazo, mas geralmente com um custo para si ou para os outros. Dessa forma, elas

tendem a colocar um limite no que podemos desejar e nos níveis mais altos de eficácia.

- Há 18 competências de liderança (criativa) na metade superior.
- E 11 tendências de liderança (reativas) na metade inferior.

**Lado esquerdo/lado direito:** o relacionamento está do lado esquerdo; as tarefas ficam do lado direito.

Juntos, o modelo é completo com estes quatro quadrantes: relacionamento criativo/relacionamento reativo/tarefa criativa/tarefa reativa.

**Visualização de pontuação/percentil:** revise a escala de pontuação e a definição de percentis que fazem parte desta seção.

*Agora, vamos para seus comentários e depois para o gráfico de resultados.*

## 6 – Comentários,

Esta seção abordará os resultados.

### 6a – Seção de comentários:

Comece perguntando ao cliente o que ele observou em seus comentários, caso o relatório tenha sido fornecido com antecedência, ou vá para a seção de comentários, leia-os juntos e faça uma pausa para permitir um momento de reflexão.

Aqui estão alguns pontos para refletir:

- O que serve como uma confirmação?
- O que foi surpreendente, se houver algo?
- O que você observa ao examinar esses comentários?

Como coach, seria interessante se você:

- Observasse como os avaliadores percebem os diferentes pontos fortes/custos.
- Observasse que perspectiva eles têm.
- Observasse como alguns dos comentários podem estar interligados com a jornada de liderança compartilhada.

## 7 – Gráfico e resumo do relatório

**6b – Gráficos e resumo dos relatórios:** Esta seção combina orientação, à medida que o cliente visualiza seus próprios resultados, com treinamento durante a reunião.

**Certifique-se de fazer uma pausa e dar tempo para que o cliente explore. Você pode passar a maior parte do tempo no gráfico sem analisar outras áreas do relatório.**

O relatório exibe primeiro o círculo interno e, então, o círculo completo.

**Círculo interno:** Explique as dimensões do círculo interno: o círculo interno exibe o resumo das dimensões, sendo cinco dimensões na parte Criativa e três dimensões na parte Reativa.

- Identifique: há uma autoavaliação; é uma linha sólida. A pontuação do avaliador é a área sombreada.
- Pergunte ao líder o que ele percebe sobre os resultados do círculo interno, apenas no alto nível.
- Talvez você queira que ele descreva em termos literais o que ele consegue observar (por exemplo: “o sombreamento verde está no percentil 55 aqui e no percentil 34 ali, o que difere da minha própria classificação”).

**O círculo completo (ou círculos internos e externos):** explique que os resultados dele são agora exibidos na forma de círculo interno e externo, no círculo completo.

- O círculo externo aponta cada competência de liderança criativa e tendência reativa. À medida que ele vir seus resultados, fale sobre as competências criativas e as tendências reativas no círculo.
- Percentis e pontuações. Agora que as pontuações foram exibidas e ele já viu os resultados, use um exemplo para a descrição (mesmo que você tenha falado um pouco sobre isso na orientação inicial). Um exemplo sobre o percentil: meu filho tinha uma cabeça grande, mas, para mim, ele era perfeito. O tamanho da cabeça dele se enquadrava em 98% da população. Isso significa que apenas 2% tinham cabeças maiores do que ele. Para mim, ele continuava sendo perfeito, mas isso me ajudou a entender melhor e a comprar bonés de um tamanho maior para ele (use um exemplo seu).

Você pode fazer as seguintes perguntas:

- O que você consegue observar?
- O que te chama a atenção?
- O que você quer ver mais detalhadamente?

Faça também essas perguntas secundárias:

- O que você deseja?
- O que está em risco?
- Qual é o custo/dom/recompensa para X?
- Como isso pode estar te restringindo?
- Que oportunidade está sendo apresentada de uma nova maneira?

Áreas a serem exploradas:

- Conexões reativas/criativas
- Pontuações e diferenças
- O custo e os dons das tendências reativas
- Orientação e resultados do resumo do relatório
- Gráficos desmembrados com pontuações de LE

## 8 – Co-Exploração

Nesta fase, cada reunião de avaliação é única e não há apenas uma maneira de continuar. Mas, normalmente, é interessante dar mais atenção ao que o cliente deseja explorar e entender melhor.

Leve em consideração o que pode beneficiar mais o cliente. Não é necessário examinar todas as páginas do relatório na reunião de avaliação inicial. Avançar não é uma obrigação. Em vez disso, permita uma análise mais aprofundada do que é importante para o cliente nesta primeira sessão de avaliação. O relatório é apenas o relatório e, talvez, nem todas as partes sejam importantes em uma reunião de avaliação.

**Além do gráfico, explore as seções das quais os líderes mais se beneficiarão. Essas áreas podem incluir:**

- Perguntas de avaliação vinculadas a uma área sobre a qual o cliente tem interesse.
- Marca de liderança (própria/outros).
- Manual interativo.
- Gráficos desmembrados com escalas de eficácia de liderança.
- Tabelas de classificação.

**Utilize:**

- Sua perspectiva e intuição de confiança.
- Perguntas eficazes.
- Habilidades de coaching.

Lembre-se: você é um explorador em cooperação, não o especialista sobre o cliente.

(Seções: *relatório completo, dados e gráficos por categoria, classificações*)

Ao longo da reunião de avaliação, continue a utilizar as habilidades de investigação, escuta, exploração e compartilhamento.

Antes de terminar a sessão, verifique como o cliente se sentiu sobre a reunião de avaliação e como foi a compreensão dele. Se esta for uma reunião de avaliação dividida em duas partes, confirme a próxima data.

## 9 – Aprofundamento da consciência

### FINALIZE COM UMA TAREFA DE CONSCIENTIZAÇÃO.

#### OPÇÃO 1:

Escolha uma área que foi descoberta na sessão para o exercício de conscientização e comece selecionando uma competência criativa e uma tendência reativa de interesse do cliente.

1. Convide-o a observar mais detalhadamente uma tendência reativa.
  - Instrua-o a perceber essa tendência e observá-la em ação no trabalho e em casa. Não é necessário mudá-la, apenas ficar mais atento.
  - Que suposições internas surgem?
  - Peça que ele observe o que acontece emocional e fisiologicamente, seus pensamentos e narrativa.
  - Instrua-o a conhecer essa tendência intimamente.
  - Instrua-o a estudá-la, da mesma forma como uma criança observa formigas.
  - É necessário que ele a acolha, não a rejeite. Afinal, é provável que ela o tenha ajudado.
2. Convide-o a explorar uma área criativa que ele deseja desenvolver mais plenamente (nesta ou na próxima sessão).
  - Revise as crenças, suposições e comportamentos desta competência criativa. Revise o manual interativo.
  - Observe essa competência em um líder que demonstra isso no trabalho. O que este líder faz? O que você vê?
  - Observe o que surge à medida que você explora essa competência: pensamentos, emoções, medos, desejos.

Às vezes, um e-mail de acompanhamento pode ser útil. Você pode usar a Opção 1 ou a Opção 2 como guia.

#### OPÇÃO 2:

“Após nossa sessão de hoje, há uma área que eu gostaria de sugerir que você explorasse antes de nossa próxima sessão ou antes de XYZ.

Observe a si mesmo e seu perfil em ação (indique uma área de exploração). Veja se você consegue identificar situações e/ou eventos que desencadeiam suas tendências reativas ou ativam suas competências criativas.

**Trabalho interno:** para observar as competências criativas e as tendências reativas, observe seu corpo, suas emoções e como você conversa com si próprio (e, se discutido na reunião de avaliação, as necessidades e os medos subjacentes).

**Trabalho externo:** quais foram seus comportamentos criativos e reativos e qual foi o impacto deles (sobre si mesmo/outros, propósito e visão, resultados de negócios)? Mantenha um diário para registrar o que foi dito acima.