



LEADERSHIP CIRCLE  
**PROFILE**<sup>™</sup>  

---

**CERTIFICATION**

EVOLUINDO A PRÁTICA  
CONSCIENTE DA LIDERANÇA

LEADERSHIP  
**CIRCLE**<sup>®</sup>

# CONTEÚDO

Base Teórica	4
Estágios de Desenvolvimento	6
Estágios de Desenvolvimento Adulto	7
Dois Sistemas Operacionais: Criativo e Reativo	12
Escalas de Resumo, Eficácia da Liderança e Correlações	18
Percentis e Pontuações Absolutas	22
Dinâmica de vizinhos e opostos	25
Trabalho no Círculo - Riscos, Presentes e Custos	28
Suposições internas	29
Validade e Estudos	32
Etapas do debrief	33
Folheto do LCP	39
Criativo ao Integral: (In)formado pela Unidade	41
O Caminho do Desenvolvimento	42
Manager Edition	46
Retakes e Perfil de Grupo Agregado	47
Etapas do debrief: Retake	48
Collective Leadership Assessment	49

Exemplo LCP CEO	50
Exemplo LCP CFO	51
Exemplo LCP COO	52
Exemplo LCP VP Vendas	53
Exemplo LCP Sue Smith	54
Exemplo LCP Equipe Administrativa Sênior	55
Exemplo LCP Linda 2008	56
Exemplo LCP Linda 2010	57
Exemplo LCP Mike 2008	58
Exemplo LCP Mike 2010	59
3 Estágios do Desenvolvimento Adulto	60
Desenvolvimento do Reativo ao Criativo	61
Eficácia de Liderança e Correlações	62

## **NOSSO PROPÓSITO**

Existimos para evoluir a prática consciente da liderança, para servir ao planeta e para o nosso despertar coletivo a nossa unidade inerente.



# BASE TEÓRICA



## BASE TEÓRICA

**Orientação Reativa e Criativa:** Fritz, Senge, and Kiefer

- Psicologia Cognitiva – Terapia Racional Emotiva: Burns, Ellis
- Visão; dependência e ambição; discursos políticos: Peter Block

**Estrutura de Caráter:** Karen Horney (movimento aproximando-se, afastando-se, contra)

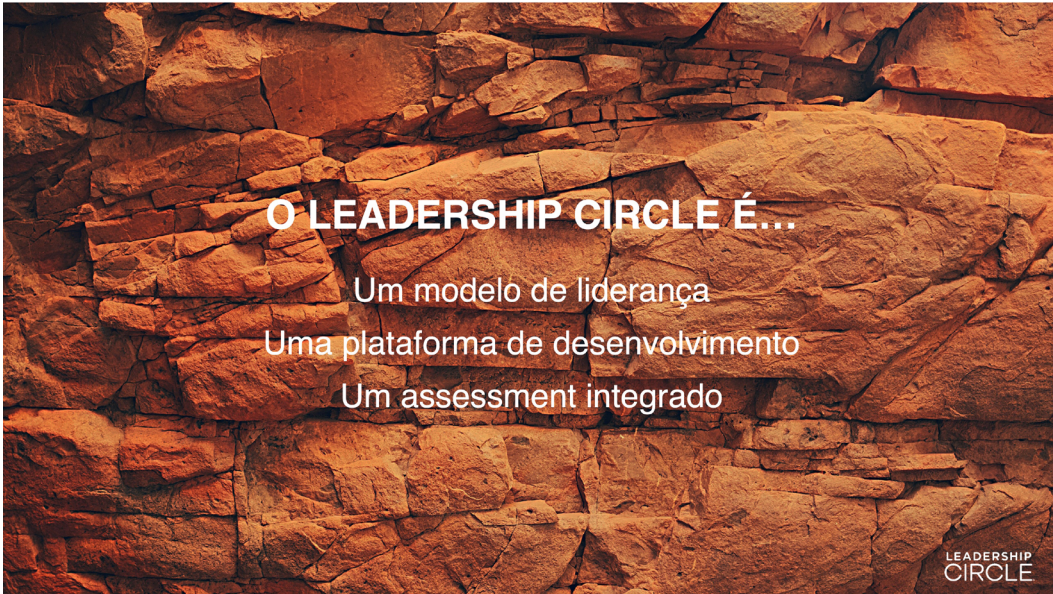
- Eneagrama – 9 tipos de personalidade distintos, cada um organizado por uma ilusão principal
- Ego/Sombra: Carl Jung
- Psicoterapia Corporal/Psicologia Somática: Riech, Kurtz, Lowen, Pirrakos

**Estrutura de Estágios de Desenvolvimento:** Kohlberg, Kegan, Wilber, Torbert, Cook-Greuter

- 3 Paradigmas de Covey (Dependente, Independente, Interdependente)

**Literatura e Sabedoria Mística e das Tradições Antigas**

**Literatura de Liderança e Pesquisa de Competências**



## NOTAS



# ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO

## Volatilidade

desafios que aparecem de um momento para o outro e podem ser de duração e intensidade desconhecidas

## Incerteza

forçados a operar com informações incompletas, em ambientes imprevisíveis

## Complexidade

desafios altamente interdependentes, difíceis de delinear/mapear, existem incógnitas desconhecidas

## Ambiguidade

relações causais não são visíveis; focar no que algo significa é difícil



# VUCA

LEADERSHIP  
CIRCLE

*“A razão pela qual a consciência existe e porque é urgente expandi-la e aprofundá-la é simples: sem consciência as coisas não vão bem.”*

Carl Jung

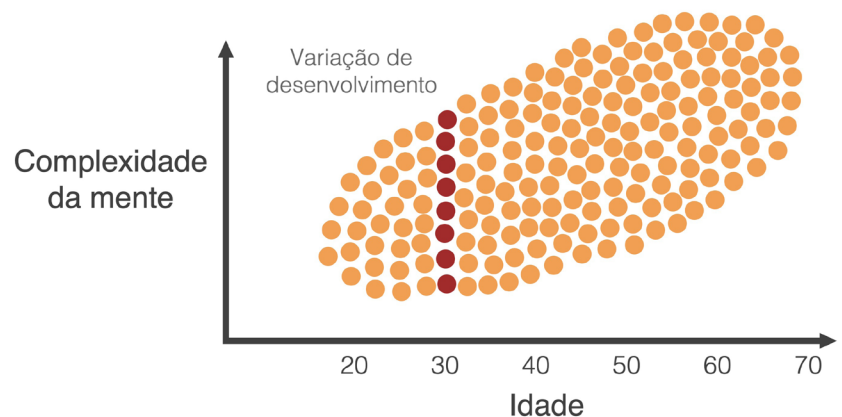
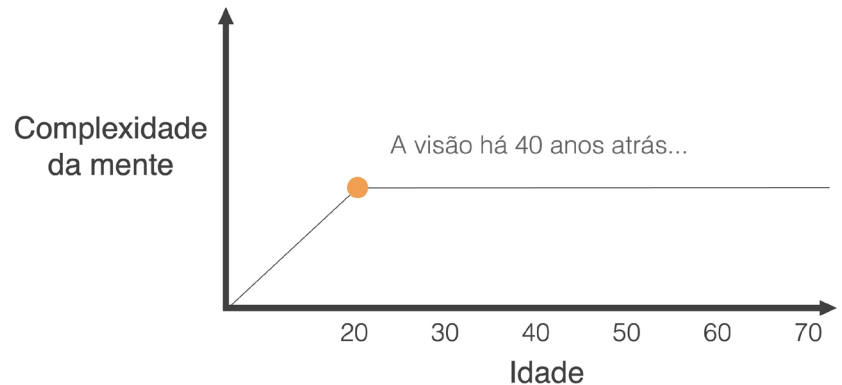
## IDADE E COMPLEXIDADE DA MENTE:

### A INCOMPATIBILIDADE

*“Quando vivemos o mundo como algo ‘muito complexo’ não estamos simplesmente vivendo a complexidade do mundo. Estamos vivendo a incompatibilidade existente entre a complexidade do mundo e a nossa naquele momento.*

*Existem apenas duas maneiras lógicas de remediar essa incompatibilidade: reduzir a complexidade do mundo ou aumentar a nossa.”*

Robert Kegan &  
Lisa Lahey

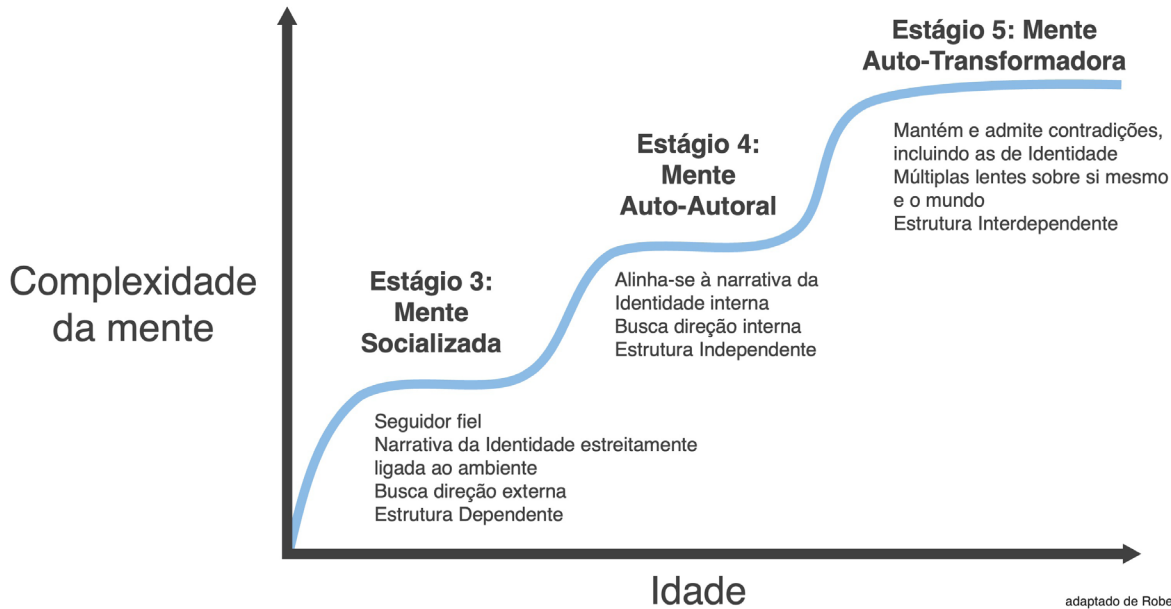




# ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO ADULTO



## A trajetória do Desenvolvimento Adulto - Kegan

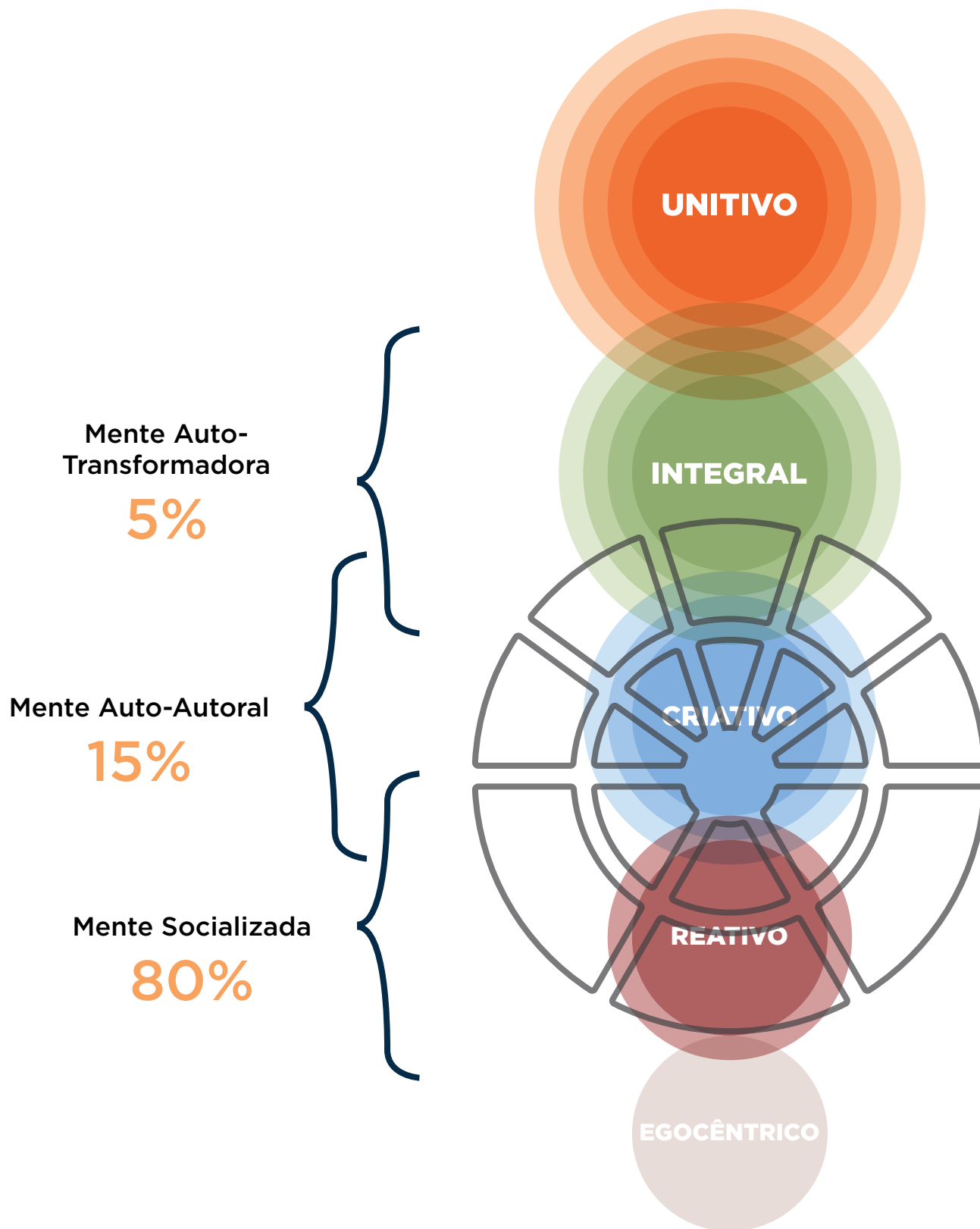


## NOTAS



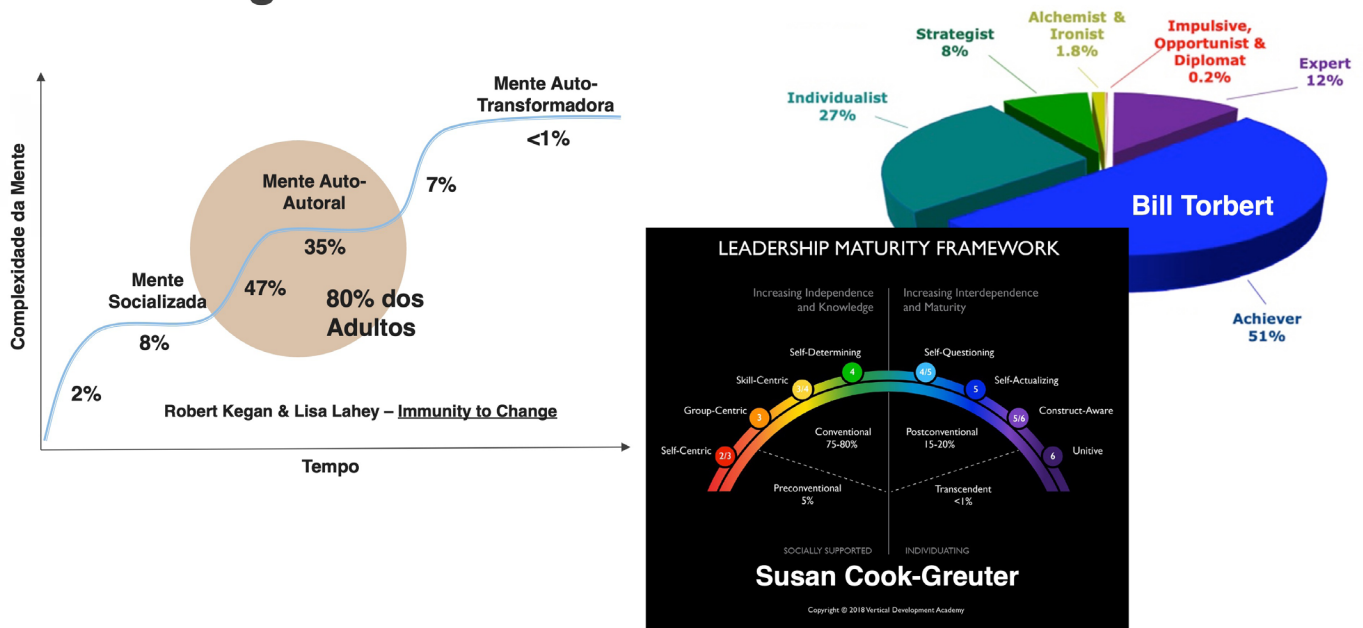
# LIDERANÇA CRIATIVA E REATIVA

Alinhada com o Desenvolvimento Adulto





# Porcentagens Desenvolvimento Adulto

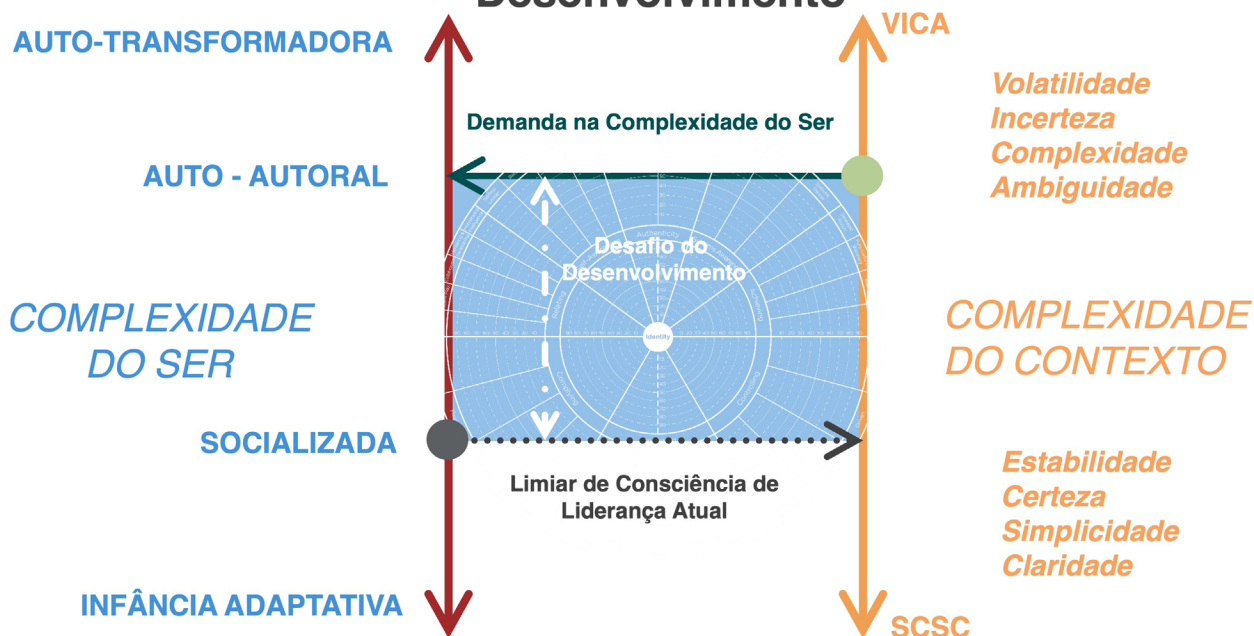


## O que cresce em cada Estágio de Consciência?

- Nossa capacidade de ter uma perspectiva do nosso "eu" e do mundo.
- A sofisticação de nossas interfaces com o(s) mundo(s).
- Nossa eficácia na complexidade.



# The Leadership Circle 360 – Um “Abridor de Latas” de Desenvolvimento



## LIDERANÇA:

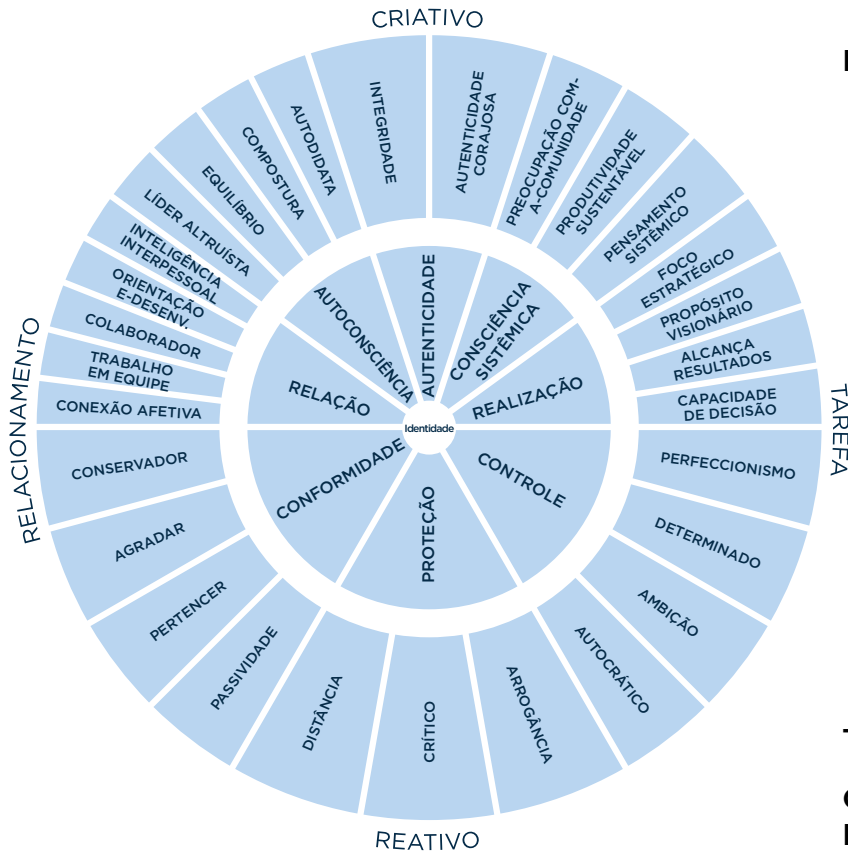
Manifestar o “Ser” nas circunstâncias para criar resultados que realmente importem.

## QUAL SER?

## NOTAS



# EXPLICAÇÃO DA ESTRUTURA



## Metade superior/metade inferior

- **Metade superior:** *Competências Criativas* (18). Competências Bem pesquisadas e positivamente correlacionadas com a Eficácia da Liderança e o Desempenho de Negócios. Liderança que é cativante, inspiradora, e que desperta energia e desempenho.
- **Metade inferior:** *Estratégias Reativas* (11). Forças aplicadas de forma reativa. Estratégias reativas às quais não conseguimos resistir sob pressão. Nos levaram onde estamos. Alcançando limites. Responsabilidades associadas. Interromper Competências Criativas.

## Tarefa e Relacionamento

O **Círculo Interno** resume o **Círculo Externo**

**Auto-avaliação e pontuações de avaliadores**

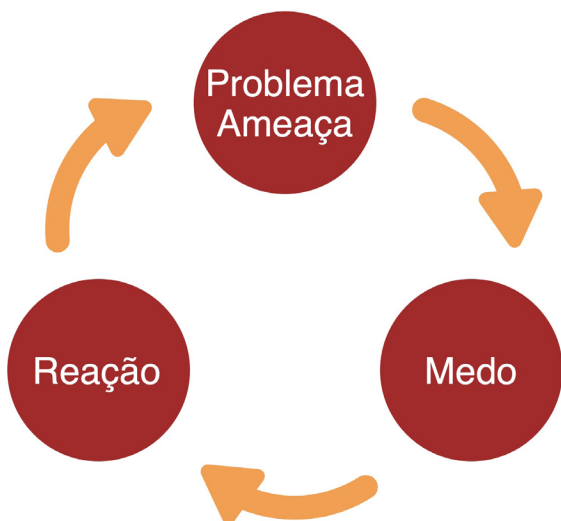
**Percentis**

## NOTAS

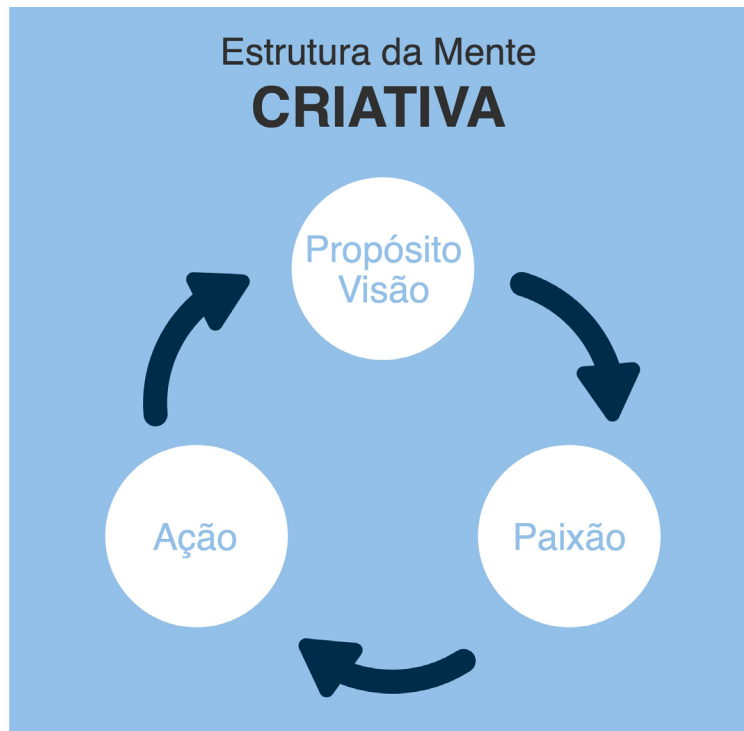


# DOIS SISTEMAS OPERACIONAIS: CRIATIVO E REATIVO

Estrutura da Mente **REATIVA**



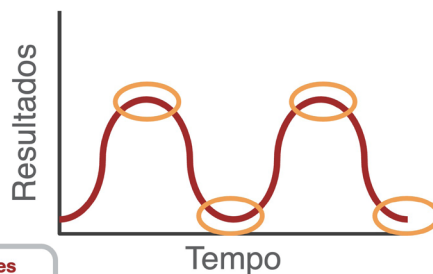
Estrutura da Mente **CRIATIVA**



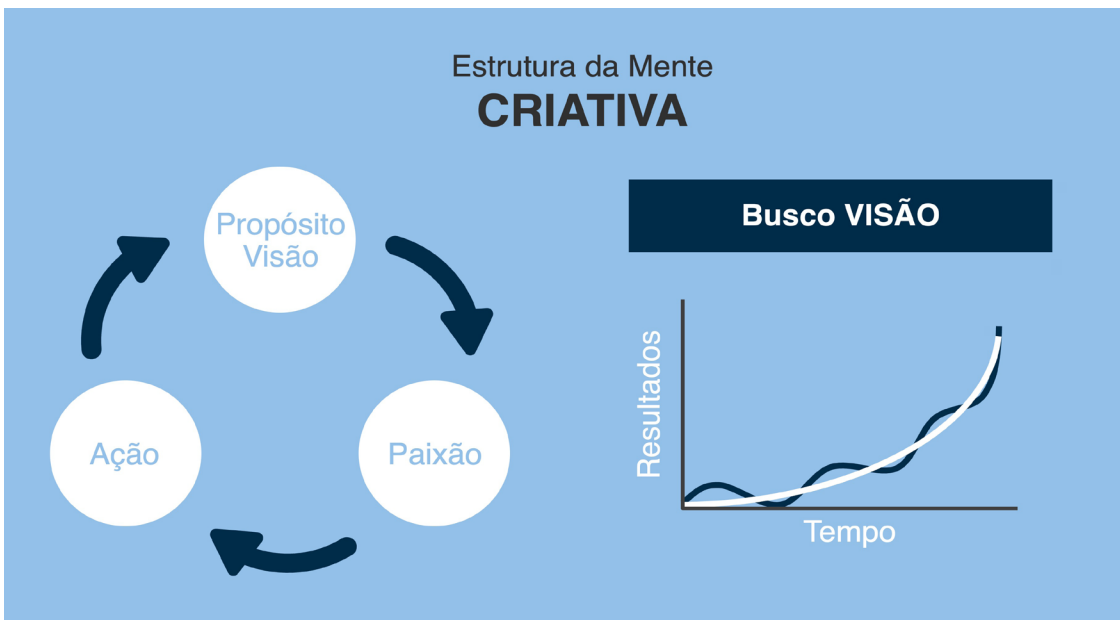
Estrutura da Mente **REATIVA**



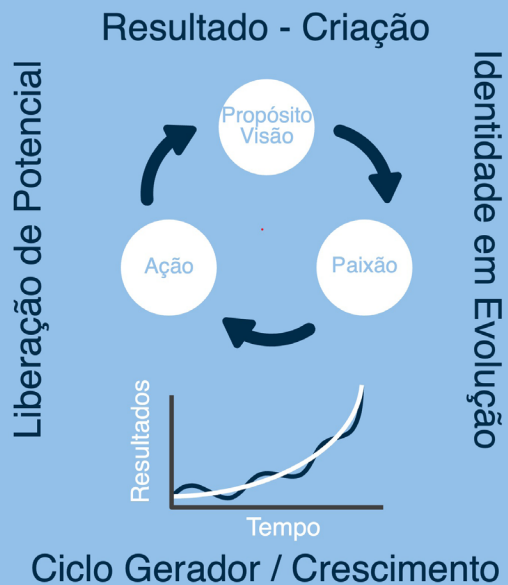
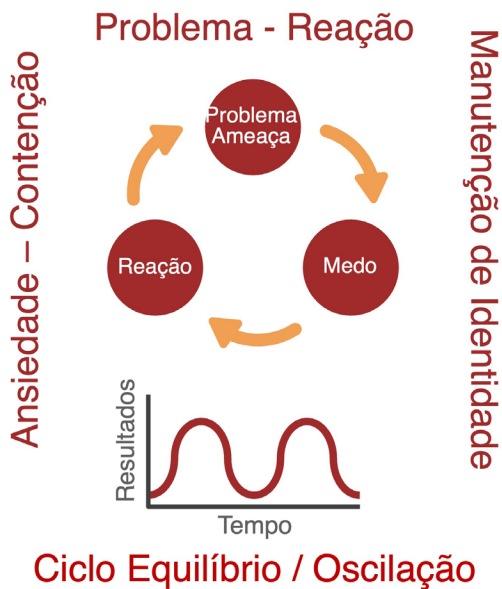
Busco o EQUILÍBRIO entre minha Realidade Atual e Minhas Crenças



Suposições Internas e Crenças



## Duas Estruturas da Mente





## Conformidade

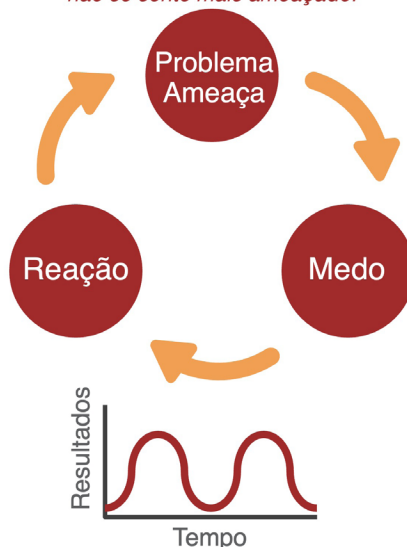
**Problema: Vendas caindo**  
**Solução: Estabelecer uma estratégia**

As pessoas estão desconfortáveis com a nova estratégia e a rejeitam. As tira da zona de conforto

*A situação original não é abordada e, no entanto, as pessoas passam para outras coisas, o desconforto e as críticas cessam, o conflito desaparece e o líder não se sente mais ameaçado.*

Ele retira a estratégia, acha que pode esperar e que é melhor cuidar da harmonia do time. Deixa os outros saberem que não defenderá sua posição.

*Ele diz a si mesmo que deveria aprender a escolher suas batalhas. Se pergunta por que certas pessoas são tão difíceis de lidar.*



Se sente cada vez mais ansioso. Se preocupa que as pessoas comecem a criticá-lo, a rejeitá-lo. Há discussões e muita tensão nas reuniões.

*A calma volta, ele se sente mais tranquilo em relação aos outros. Ele se sente mais ele mesmo, mantém sua identidade de "quem cuida das relações".*

## Conformidade

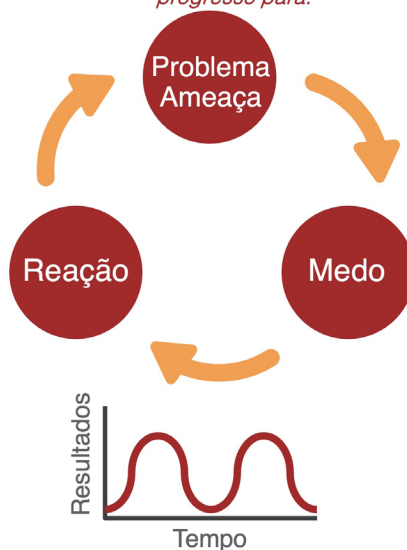
**Problema: Vendas seguem caindo**  
**Solução: Estabelecer uma estratégia**

Precisa fazer alguma coisa, há muita pressão e acha que pode perder seu bônus ou até mesmo seu emprego. Por outro lado, propor a estratégia novamente é visto como um problema.

*As conversas andam em círculo, nenhuma decisão é tomada, nenhum compromisso, o progresso para.*

Para "ressuscitar" a estratégia, envolve todas as partes interessadas – busca a contribuição de todos que possam ter uma opinião, cedendo o poder.

*Se justifica dizendo que a questão da estratégia ia ser muito arriscada e que é melhor se ater ao que já foi testado e comprovado.*



Teme que não dê certo; Não tem muita credibilidade. As pessoas vão criticá-lo, não vão amá-lo ou respeitá-lo. Precisa ser super cuidadoso.

*Nada acontece, o status quo é mantido, as pessoas ficam na zona de conforto, o conflito se dissipa. O líder fica aliviado, pois tudo parece estar em harmonia.*



# Proteção

## (com Posição de Poder)

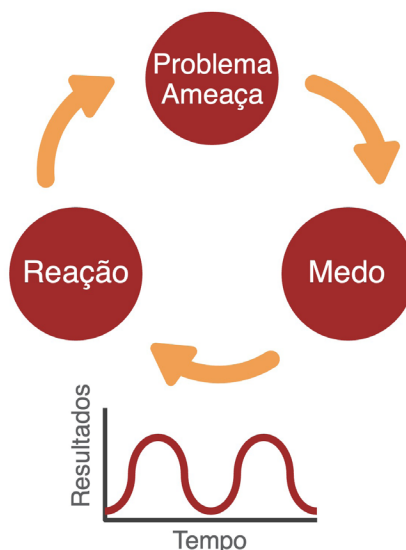
**Problema:** Vendas caindo  
**Solução:** Estabelecer uma estratégia

As pessoas estão incomodadas com a nova estratégia e a rejeitam. As tira da zona de conforto.

*A estratégia é adotada. O desacordo não foi discutido ou resolvido, apenas se escondeu. Tecnicamente estão avançando com seu plano.*

Dedica-se a discutir os benefícios da estratégia. Se distancia emocionalmente, não escuta. Defende vigorosamente suas ideias e concentra a energia em atacar fortemente as ideias dos outros.

*Agora está apenas preocupado com as pessoas atrapalhando a implementação de sua estratégia brilhante. Assume uma atitude distante e crítica.*



Está tenso e chateado. Acha que as pessoas estão desafiando seus planos (sua inteligência), como se não tivesse pensado em tudo isso.

*Pensa que é "aquele que sabe", sente-se mais calmo. Acredita que ideias superiores vencem o jogo e com certeza todos reconhecerão seu conhecimento.*

# Proteção

## (sem Posição de Poder)

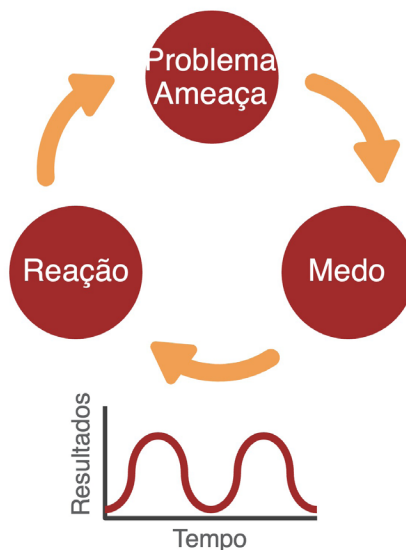
**Problema:** Vendas caindo  
**Solução:** Estabelecer uma estratégia

As pessoas estão desconfortáveis com a nova estratégia e a rejeitam. As tira da zona de conforto

*Sua estratégia perde força e é abandonada. A organização se move para outros planos. Suas ideias são esquecidas ou usadas por outros.*

Se retira emocionalmente, "se trava" em seu escritório, não se envolve ativamente em conversas com outras pessoas sobre o assunto, mas continua a conversa interna que reforça a certeza de suas ideias e o erro da dos outros.

*Critica a estratégia que outros adotaram e procura sabotá-la para provar que está certo. Aposta que vai falhar.*



Está tenso e chateado. Acha que as pessoas estão desafiando seus planos (sua inteligência), como se não tivesse pensado em tudo isso.

*Se acomoda em uma resignação que lhe é familiar. Se sente sozinho. A situação é chata, mas muito previsível. Acha que não deve se preocupar, não é seu problema.*



# Controle

**Problema: Vendas caindo**

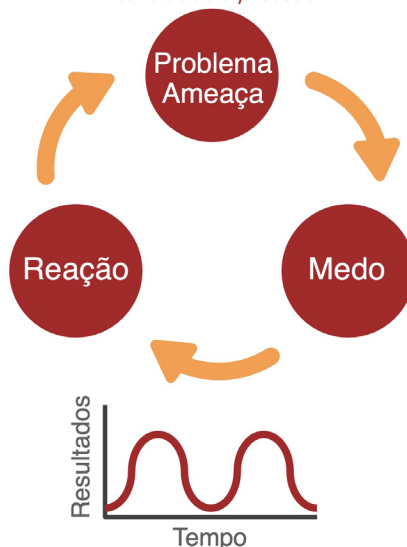
**Solução: Estabelecer uma estratégia**

As pessoas estão desconfortáveis com a nova estratégia e a rejeitam. As tira da zona de conforto.

*Sua estratégia é imposta. Todo mundo está exausto (frustrado) e a maioria das pessoas acaba se rendendo por causa de sua intensidade e pressão.*

Redobra seus esforços, investindo mais energia para convencer os outros. É intenso e insistente. Não abre espaços para conversa, não recebe feedback. Pressiona as pessoas a cumprirem seus padrões, apesar de suas preocupações.

*Acha que só ele pode fazer as coisas acontecerem. Se orgulha, "tudo acontece graças a ele, os resultados são devidos ao seu esforço. Reclama, "é uma pena que algumas pessoas tenham que ser arrastadas".*

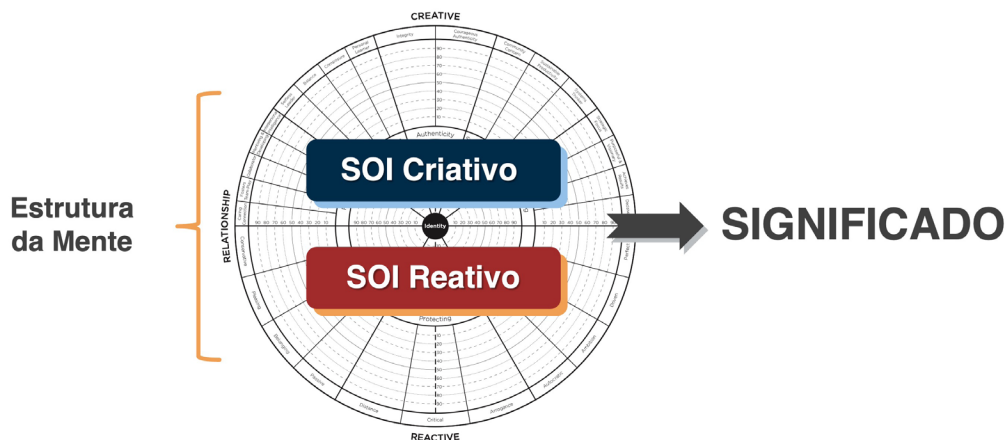


Se sente muito frustrado. Acha que as pessoas não reconhecem o quanto trabalhou para que tudo isso acontecesse. Se sente sobrecarregado.

*Estão finalmente se movendo e se sente muito bem. Quando há ação. Acha que só tinha que se esforçar mais e pressionar mais para que isso acontecesse. Pensa que só com pressão as pessoas se movem.*

## Criação de Significado e nossos Sistemas Operacionais Internos

Qual é a nossa capacidade de testemunhar essa construção de sentido em ação?



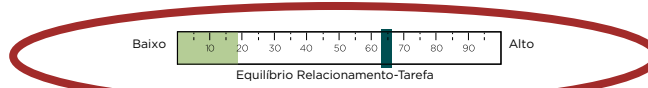


# NOTAS



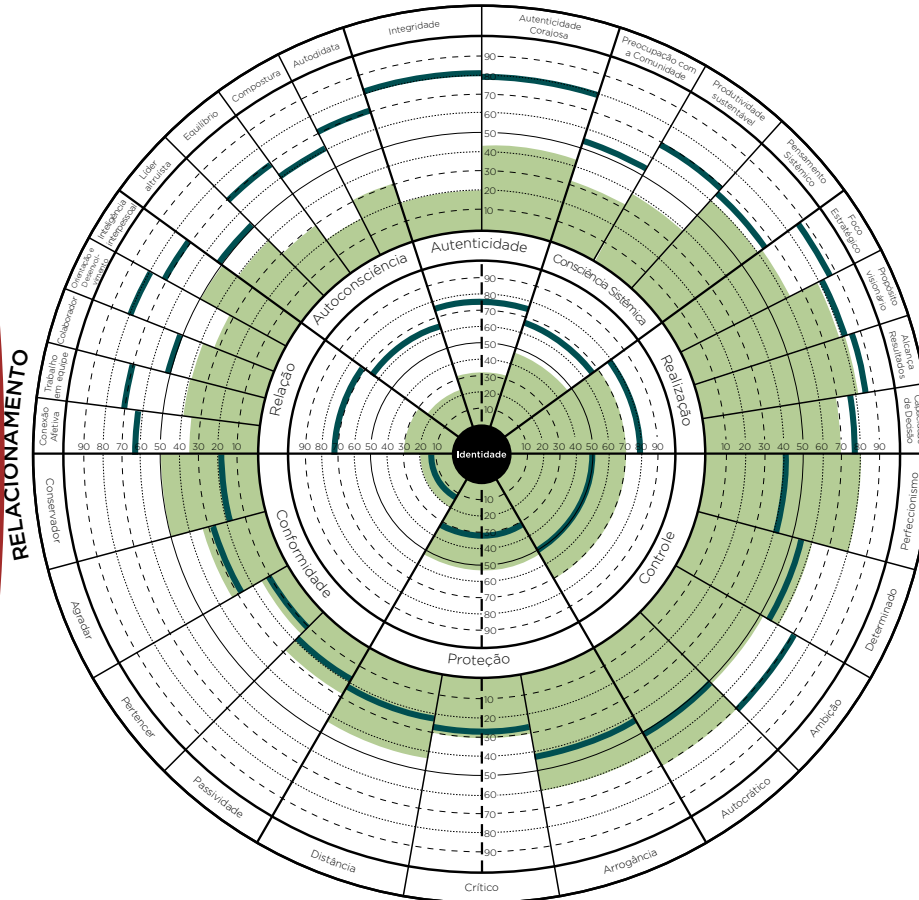
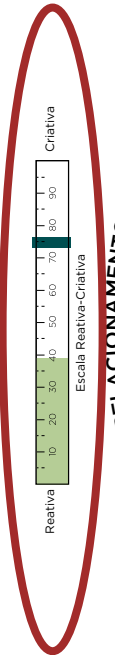
# ESCALAS DE RESUMO, EFICÁCIA DA LIDERANÇA E CORRELAÇÕES

## EQUILIBRIO RELACIONAMENTO-TAREFA

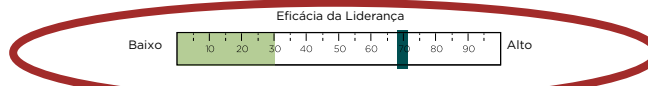


**CREATIVA**

**ESCALA REATIVA-CRIATIVA**



**REATIVA**



## EFICACIA DA LIDERANÇA

**UTILIZAÇÃO DE POTENCIAL DE LIDERANÇA**

**TAREFA**





# Correlações

Relação entre duas variáveis



**Relação**

**R=**

.2 = Fraca

.3 = Emergente

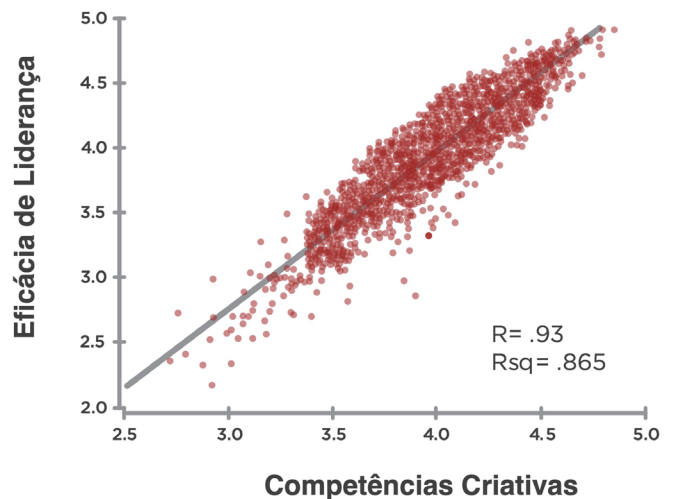
.4 = Moderada/ Quase significativa

.6 = Forte

.8+ = Muito Forte

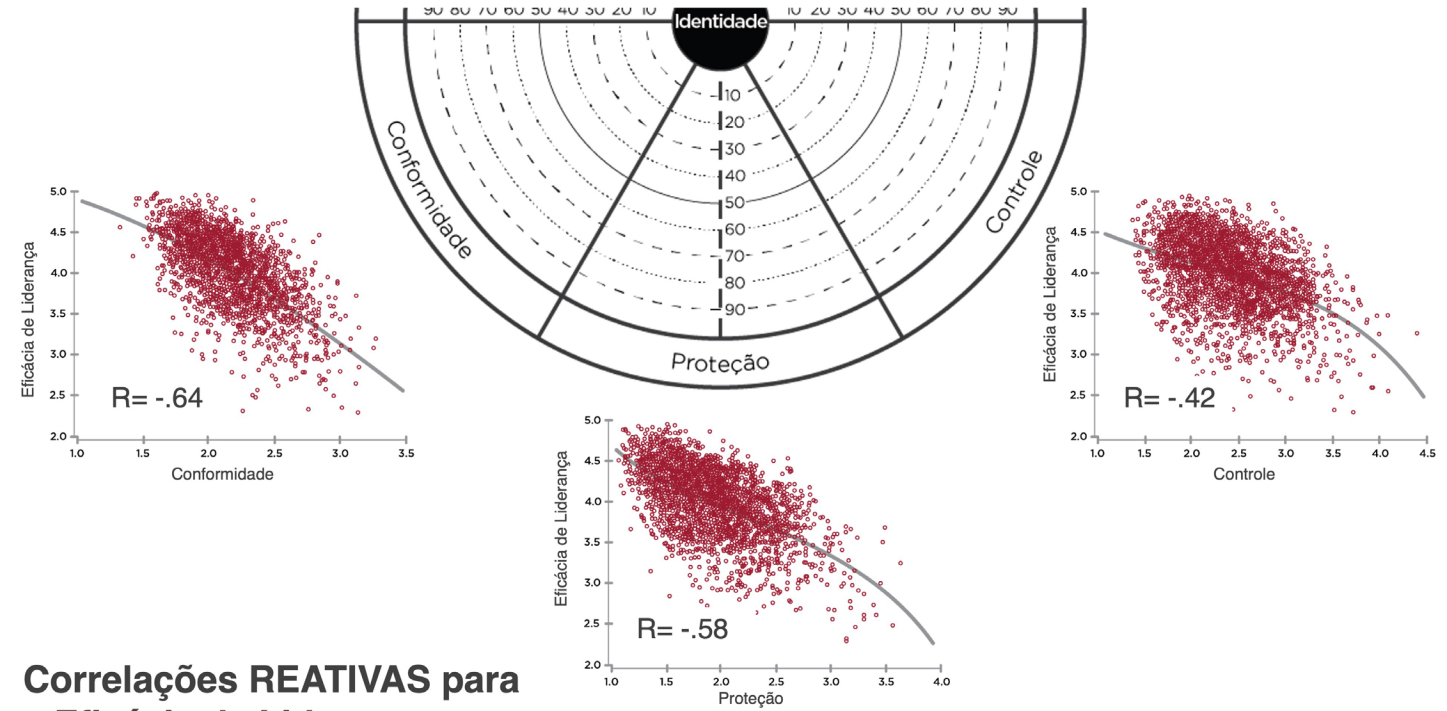
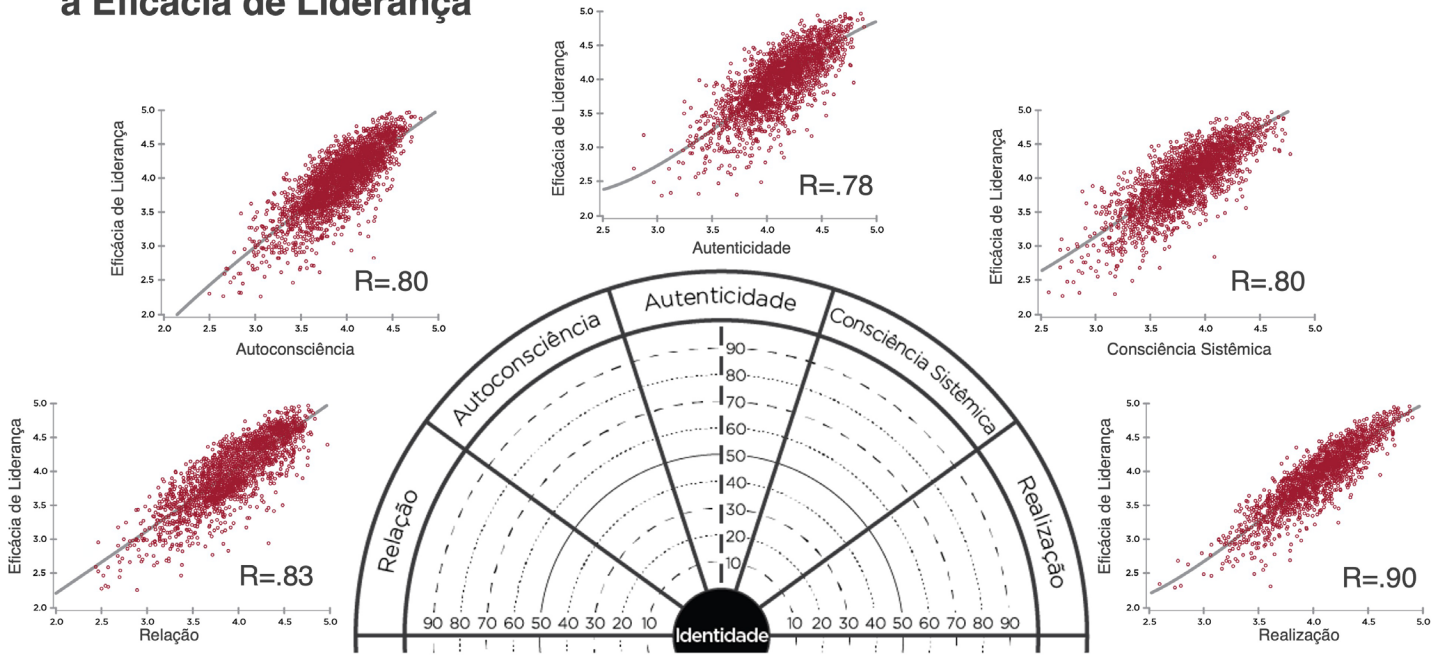
## Perguntas da Escala de Eficácia de Liderança

- Estou satisfeito(a) com a qualidade da liderança dele(a).
- Ele/Ela é o tipo de líder que os outros devem aspirar a ser.
- Ele/Ela é um exemplo de líder ideal.
- A liderança dele(a) ajuda a organização a prosperar.
- De forma geral, a liderança dele(a) é muito eficaz.

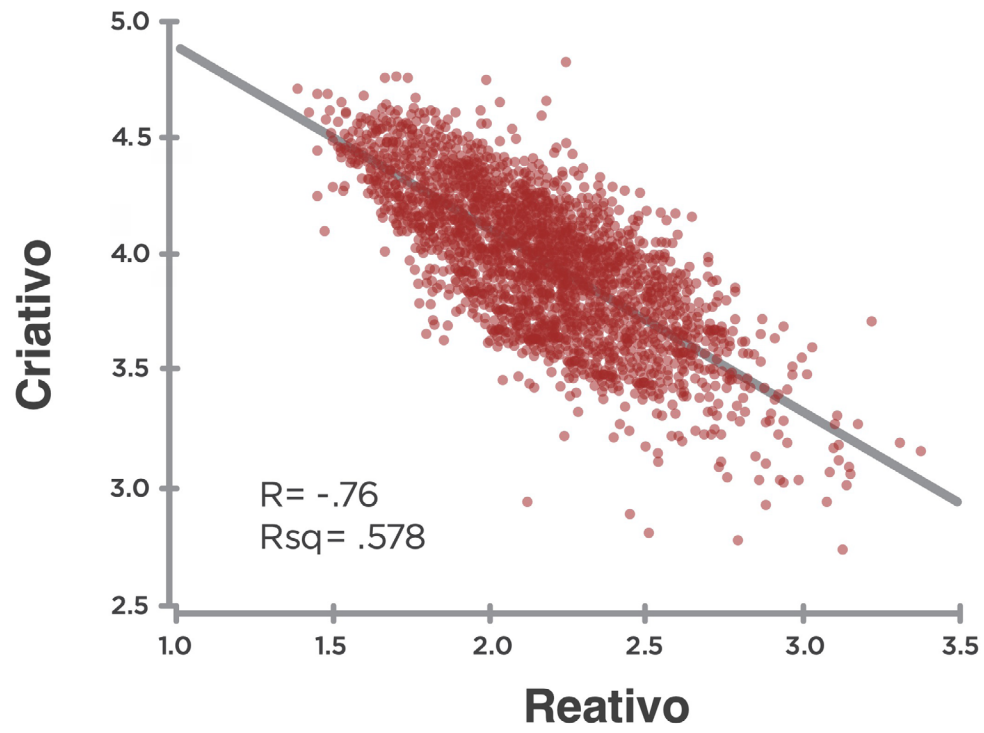




## Correlações CRIATIVAS para a Eficácia de Liderança



## Correlações REATIVAS para a Eficácia de Liderança

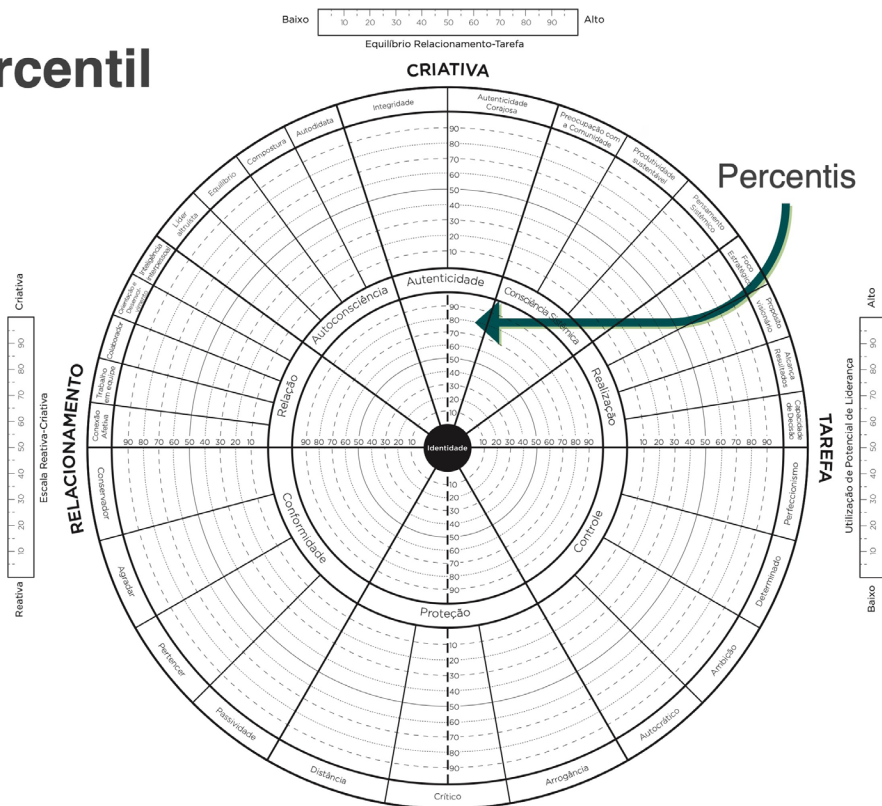


## NOTAS



# PERCENTIS E PONTUAÇÕES ABSOLUTAS

## Escala Percentil



PONTUAÇÃO ABSOLUTA

4.05

MÉDIA

De todos os resultados da base de dados do grupo avaliador (Chefe, Par, Reporte Directo, Outros)

- 3.8
- 3.9
- 4.0
- 4.05
- 4.1
- 4.2
- 4.3

Comparado com a base de dados esta pontuação é média.

Isso significa que metade das pessoas do banco de dados pontuaram acima e a outra metade abaixo nesta dimensão

50 percentil



# Dinâmicas das Normas por Grupo

## Percentis: Pontuações de Outros

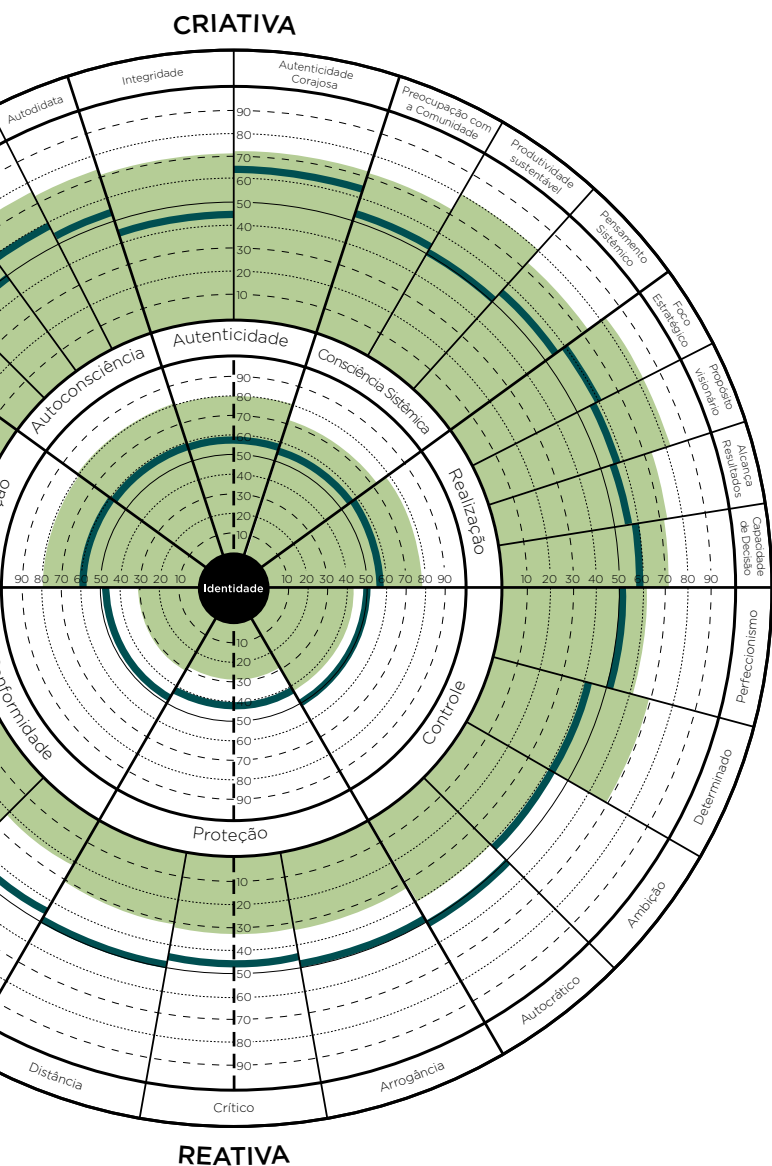
Base Norma = 100,000

Total de Avaliadores (média)	Chefe do Chefe (média)	Chefe (média)	Pares (média)	Reportes Diretos (média)	Outros (média)
<b>N = 10-16+</b>	<b>N = 1+</b>	<b>N = 1+</b>	<b>N = 3+</b>	<b>N = 3+</b>	<b>N = 3+</b>
Base Norma	Base Norma	Base Norma	Base Norma	Base Norma	Base Norma

100.000 avaliadores, avaliando 10.000 líderes

NOTAS

[Manual de interpretação](#)



## O CONTEXTO CONTA!

Como o nível de complexidade em seu ambiente afeta seus resultados?

Por que comparar o resultado de um líder com o de outro pode ser um problema?

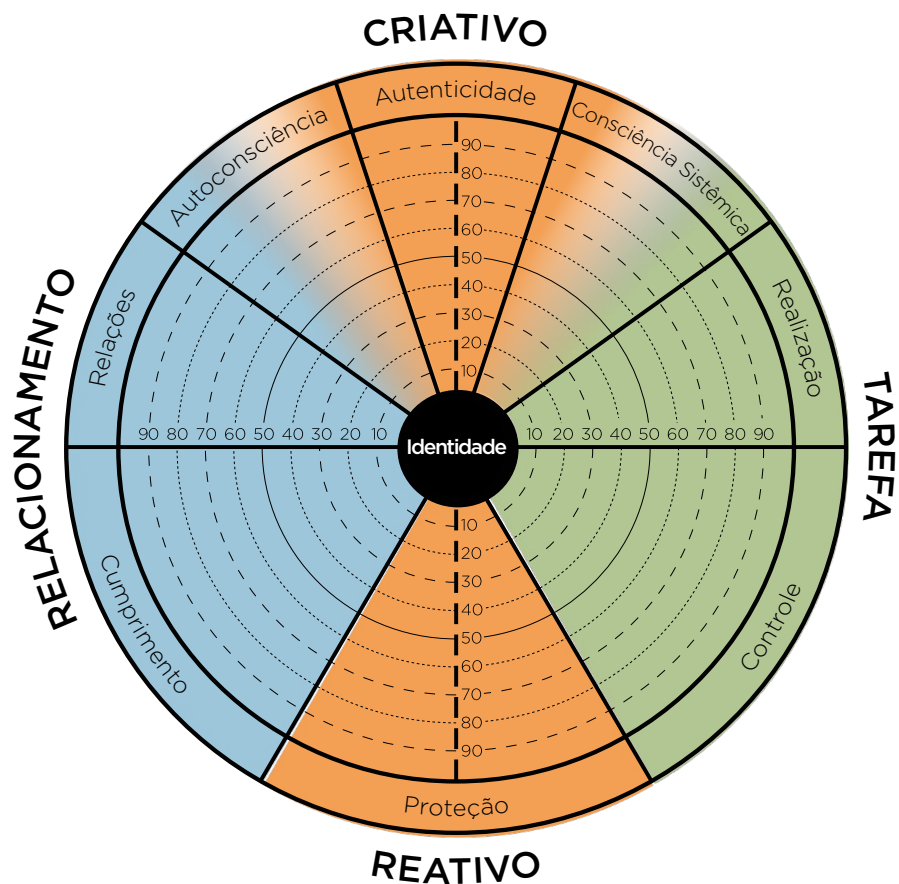
Os resultados **NÃO** são a verdade absoluta sobre você, são indicadores a serem examinados...

- Em parte, parecerá preciso
- Em parte, parecerá impreciso
- Uma oportunidade para que alguns pontos-chave de consciência surjam que influenciem positivamente seu futuro
- Você obterá do seu LCP o que investir nele
- Se você **NÃO** vê “isso”, “isso” tem/ domina você. Se você ver “isso”, você pode manuseá-lo/gerenciá-lo
- Suponha que você tenha o perfil perfeito para o aprendizado que veio buscar aqui
- Deixe de lado os detalhes e confie em padrões óbvios

## NOTAS



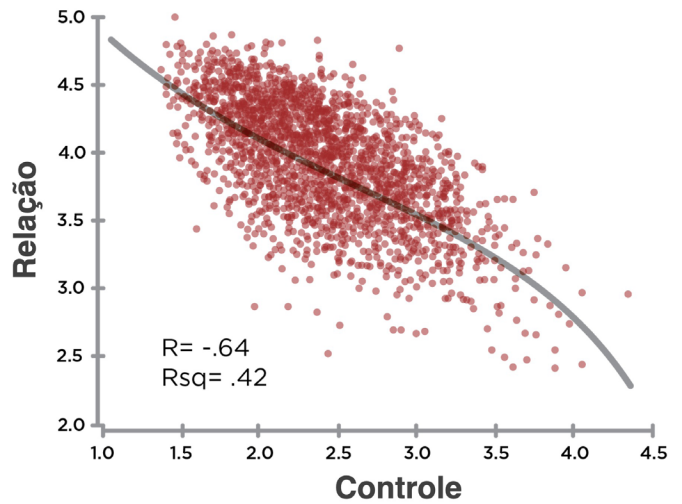
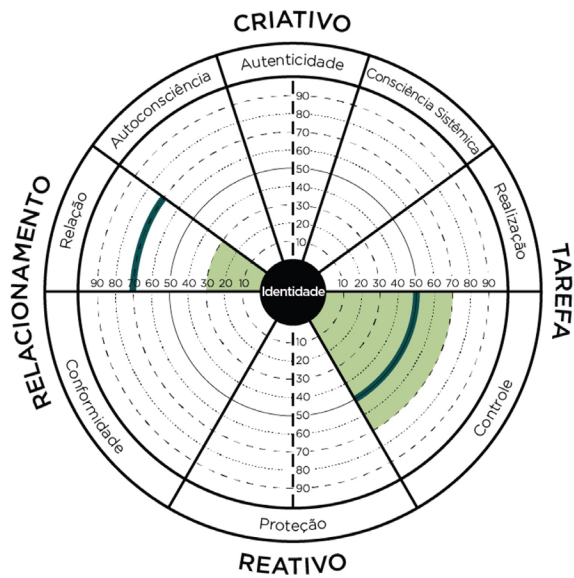
# DINÂMICA DE VIZINHOS E OPOSTOS



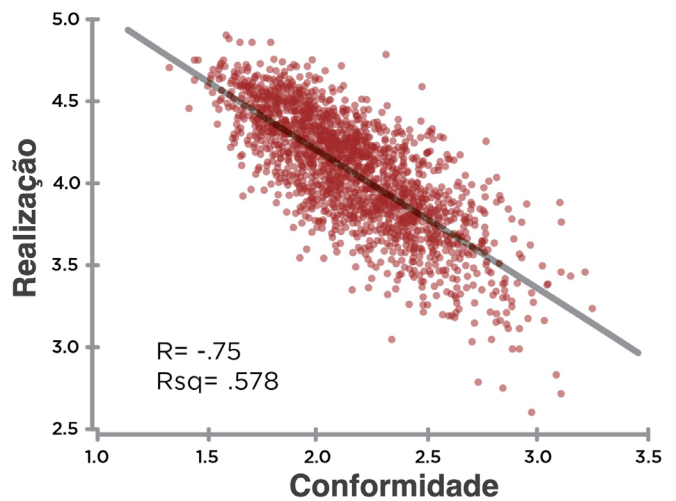
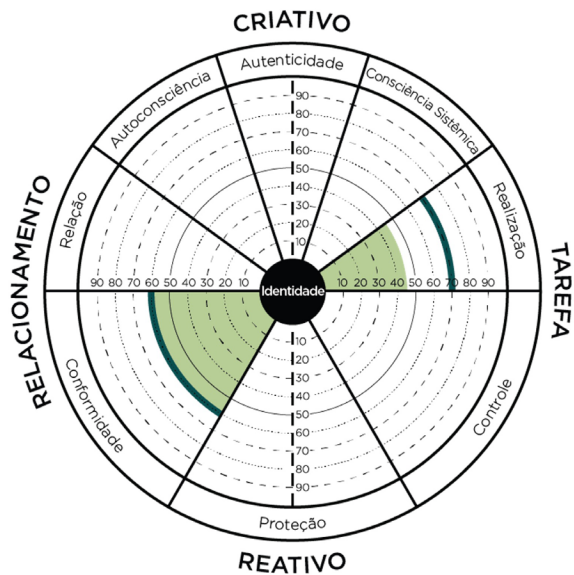
NOTAS



## Opostos: Controle & Relação

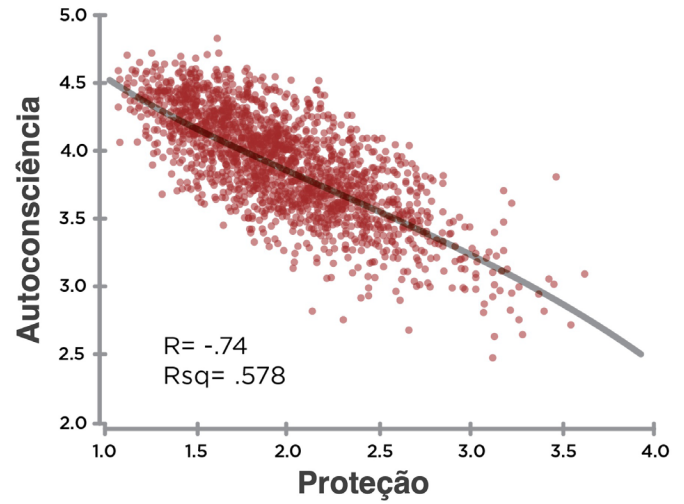
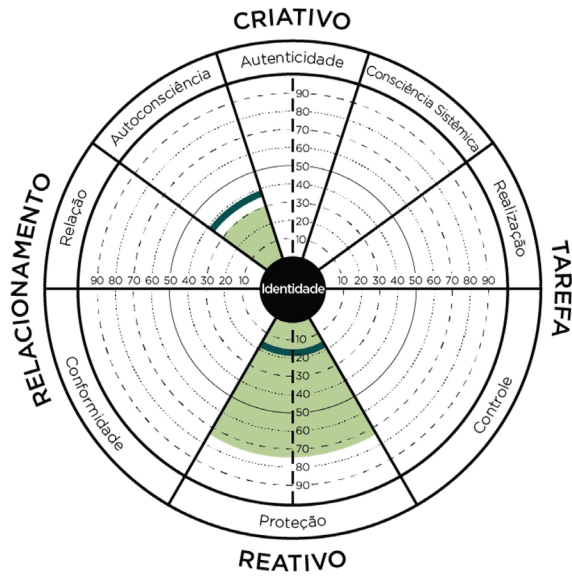


## Opostos: Conformidade & Realização





# Opostos: Proteção & Autoconsciência

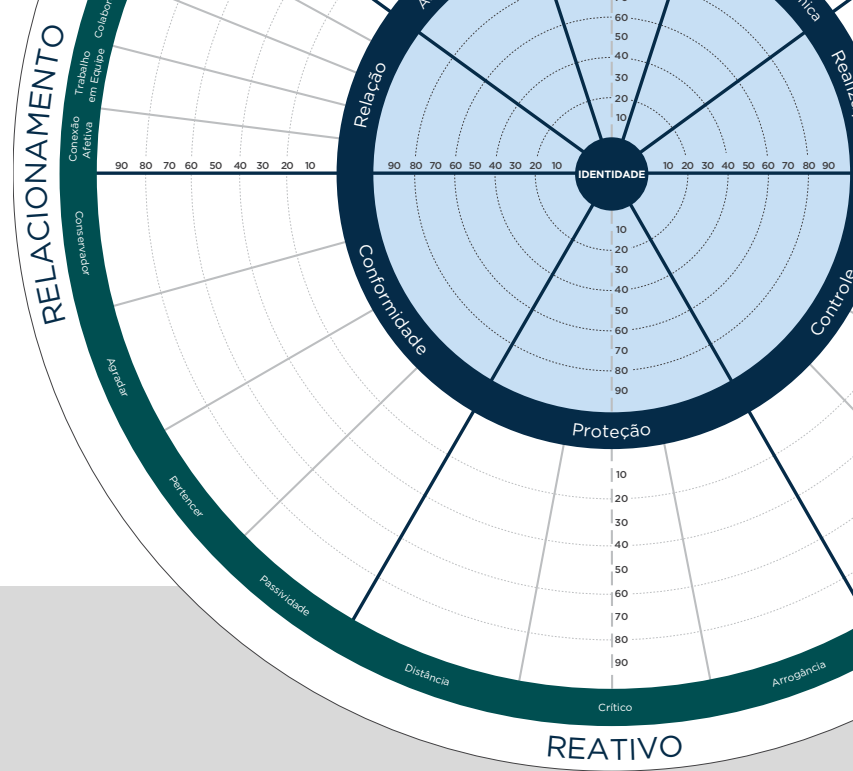


## NOTAS



# TRABALHO NO CÍRCULO: RISCOS, PRESENTES E CUSTOS

NOTAS





# SUPOSIÇÕES INTERNAS

## Estrutura Reativa de Caráter

CONFORMIDADE

Amado  
Próximo  
Expectativas  
Complacente  
Aceito

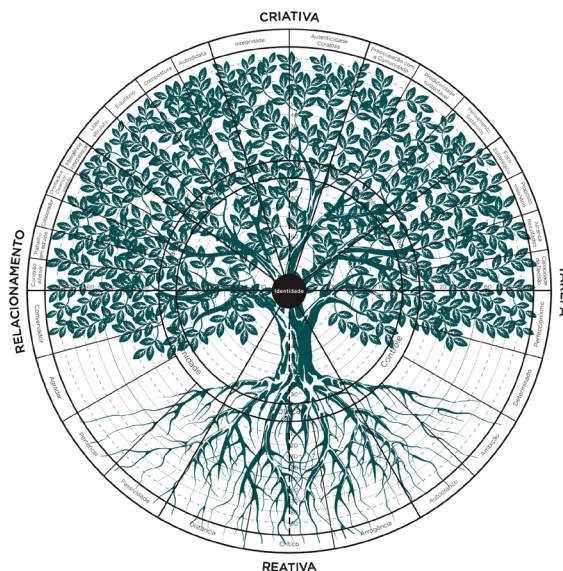


#1  
Excelente  
Realizar  
Dominante  
Controle  
Ganhar

CONTROLE

Superior  
Correto  
Autosuficiente  
Distante

PROTEÇÃO



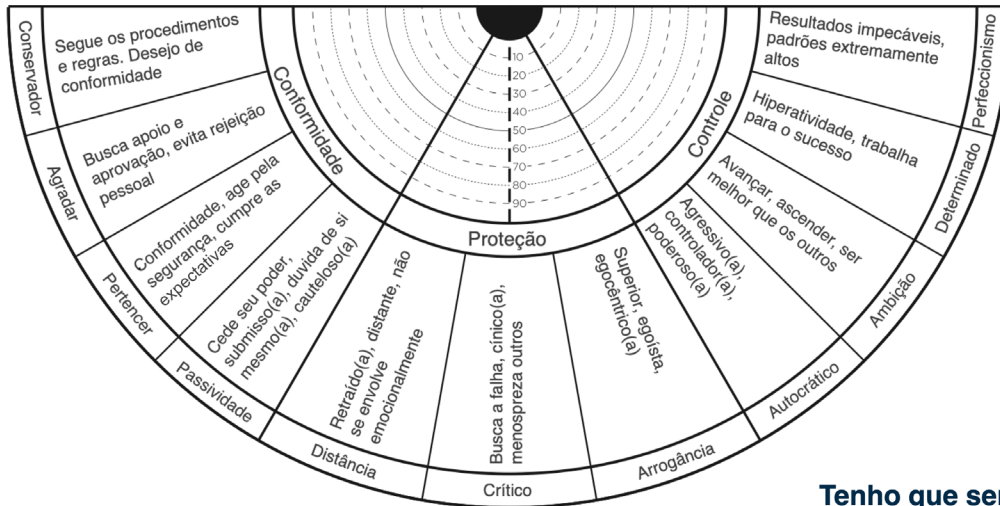
“Quando estamos nos moldando, à medida que crescemos, pegamos nossos pontos fortes e formamos nossas crenças em torno deles. Por exemplo, meu filho era um bom atleta, então ele construiu sua identidade em torno de ser o número um, o primeiro, o melhor etc. Esta energia nele é uma energia da alma. É essencial dentro de sua bela natureza. E, porque formou crenças sobre sempre ter que ser tão excelente, é provável que lidere com um comportamento perfeccionista e pode ser ambicioso e controlador. Esse comportamento carregará fardos em termos de liderança, mas no centro desse fardo está a singularidade e a força essenciais. Quando você libera essa força de sua estrutura reativa (ou seja, você a libera da autoestima, segurança, identidade etc.), você está livre para oferecer o presente sem amarras. Você é livre para não usar essa força quando a situação exigir outra coisa. Você tem uma escolha sobre como usar essa força. É oferecido como um presente. Ele não vive mais uma relação compulsiva com essa força – oferecendo-a em troca de validação e segurança. Portanto, alcance força da maneira mais criativa e superior – Realização. E livra-se dos encargos associados ao uso excessivo reativo da força para manter a segurança e o valor.”

Bob Anderson



# A Âncora da Identidade

Existir é ser \_\_\_\_\_



Existir é ser \_\_\_\_\_

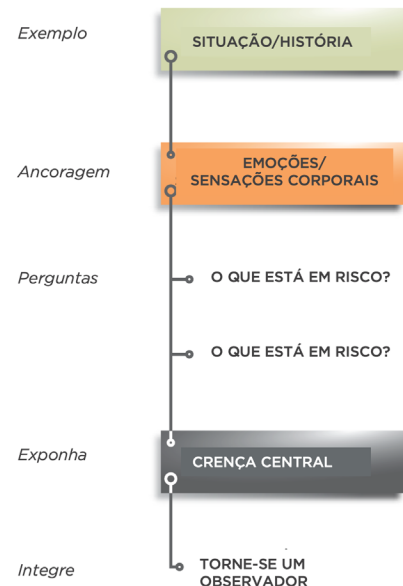
Não ser \_\_\_\_\_ é não existir

Tenho que ser \_\_\_\_\_

ou ao contrário \_\_\_\_\_

## O QUE ESTÁ EM RISCO?

- **Situação:** Encontre uma situação/história que se relacione com o padrão do Perfil.
- **Emoções/Sensações corporais:** Qual é a emoção? Onde sente?
- **Reconheça e pergunte:**
  - O que está em risco (... para você)?
  - O que está em risco (... para você)?
- **Crença:** Conecte-o e formule uma crença central.
- **Observadores:** Explorar juntos as suposições irracionais arraigadas.





# Presentes na Estrutura de Caráter Reativo

## Presentes Conformidade

- Lealdade ao propósito
- Fidelidade aos valores
- Serviço aos outros
- Sensibilidade às necessidades
- Construtor de comunidade e organizações
- Autocontrole
- Foco em visão não vinculada
- Sementes de Inteligência Social e Emocional

CONFORMIDADE

Amado  
Próximo  
Expectativas  
Complacente  
Aceito



IDENTIDADE  
SEGURANÇA  
VALOR

Superior  
Correto

Autosuficiente  
Distante

PROTEÇÃO

## Presentes Proteção

- Sabedoria através do desapego
- Cuidados e reflexão
- Discernimento
- Desafia o pensamento limitado

#1  
Excelente  
Realizar  
Dominante  
Controle  
Ganhar

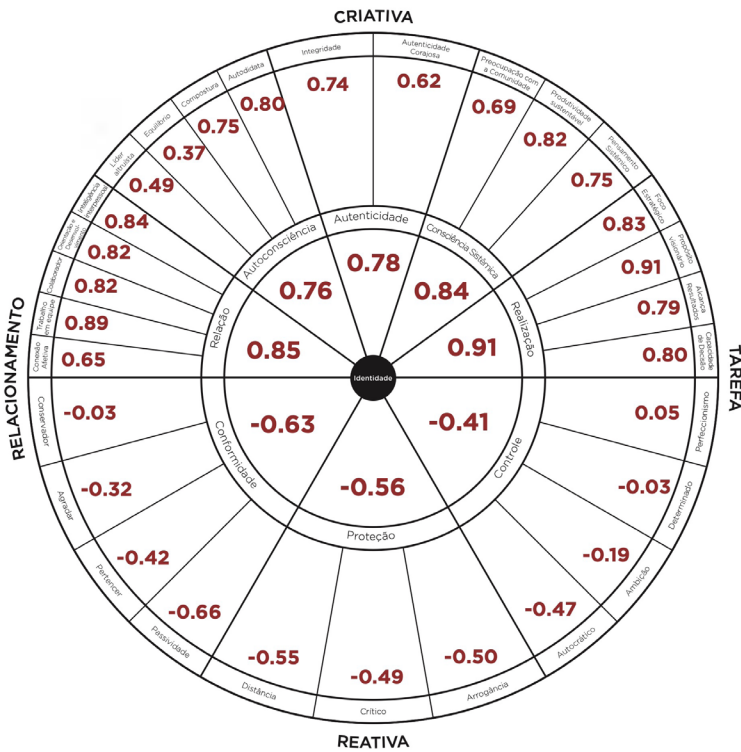
CONTROLE

## Presentes Controle

- Melhoria contínua
- Aceitação de si mesmo e dos outros "assim como é"
- Desejo de resultados extraordinários
- Energia, motivação e ambição
- Serviço através da persistência e influência
- Integridade para fazer o que é necessário, mesmo que seja controverso
- Sementes de liderança visionária

- Força de caráter - não há necessidade de crédito
- Mentorando outros para sua grandeza
- Sementes de atenção, consciência e coragem proposital

## NOTAS



## Correlações LCP com Eficácia de Liderança



Estou satisfeito(a) com a qualidade da liderança dele(a).



Ele/Ela é o tipo de líder que os outros devem aspirar a ser.



Ele/Ela é um exemplo de líder ideal.



A liderança dele(a) ajuda a organização a prosperar.



De forma geral, a liderança dele(a) é muito eficaz.

0

### Pré-debrief ?

Opção: Convide o cliente a revisar as seções do relatório para se preparar para o debrief.

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

1

### Construção de vínculos ?

Crie uma conexão, construa um vínculo e confirme a confidencialidade.

2

### Programação ?

Explique o fluxo do debrief.

3

### Contexto ?

Peça ao cliente que resuma brevemente seu contexto de negócios para o LCP.

4

### Caminho de desenvolvimento ?

Considere:

- **Nos últimos anos:** Principais momentos e eventos, pessoas, lições.
- **No desenvolvimento da carreira:** Líderes, pessoas, experiências essenciais ou formativas, lições.
- **Nos anos de formação:** Influências, pessoas, eventos determinantes, influências culturais.



5

### Breve orientação para o modelo LCP ?

Utilize as páginas de descrição do relatório interativo para explicar a construção do modelo Leadership Circle Profile.

(Seção: Descrição do perfil)

6

### Comentários ?

Convide o cliente a criar uma perspectiva e refletir sobre os comentários.

7

### Resultados do gráfico e do relatório ?

A sessão continua com os gráficos e o relatório do cliente. Explore os resultados do círculo interior, e, em seguida, do gráfico do círculo exterior. Explique ao cliente as escalas do relatório.

- Círculo interior/exterior/completo: Oriente e pergunte: o que você percebe?
- Resumo dos resultados: Oriente e integre a Eficácia de Liderança (LE) e as escalas.
- Dinâmica reativa/criativa: Comece a exploração do gráfico completos/desmembrados.

(Seções: Comentários por escrito, gráfico de resultados, resumo do relatório)

8

### Exploração cooperativa ?

Concentre-se em facilitar a compreensão, o entendimento e a curiosidade utilizando todo o relatório.

#### Pergunte

- O que lhe chama a atenção, no momento?
- O que é desafiador ou frustrante?
- O que ele quer para sua liderança e sua vida?

#### Escute

- À medida que surgirem possibilidades, faça perguntas para obter clareza e compreensão.

- Mencione o que ele verá na sessão.

#### Explore

- Diferenças entre a percepção própria e a dos outros.
- A dinâmica reativa-criativa.
- Suposições e impacto: como isso lhe dá o que você deseja? Como isso pode lhe impedir a ação?
- Marca de liderança (própria/dos outros).

- O que está em risco?
- Que oportunidade está surgindo de uma nova maneira?

#### Compartilhe

- Sua perspectiva e confie na sua intuição.
- Você é um explorador em cooperação com o cliente, não o especialista sobre ele.

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

9

### Conscientização ?

Encerre com a tarefa de conscientização.





# 4

## Caminho de desenvolvimento

• **Nos últimos anos:** Principais momentos e eventos, pessoas, lições.

**Considere:** • **No desenvolvimento da carreira:** Líderes, pessoas, experiências essenciais ou formativas, lições.

• **Nos anos de formação:** Influências, pessoas, eventos determinantes, influências culturais.

- Convide-os a compartilhar um evento, uma história, uma circunstância e/ou uma pessoa marcante dos três períodos de tempo
- Mantenha o espaço e o tempo
- Conecte e valide



### ORIGENS FORMATIVAS

#### ESCUTE

Quais foram as forças, eventos e circunstâncias no início da vida que moldaram esse padrão reativo?

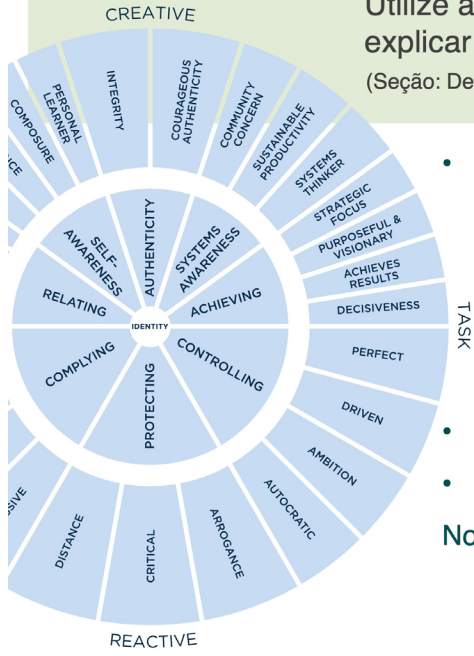
Como uma história antiga se entrelaça com eventos de outras épocas?

Que mudanças ocorreram/estão ocorrendo?



# 5 Breve explicação do modelo LCP

Utilize as páginas de descrição do relatório interativo para explicar a construção do modelo Leadership Circle Profile. (Seção: Descrição do perfil)



- **Metade superior/Metade inferior**
  - **Acima: 18 Competências Criativas:** Bem pesquisadas e positivamente correlacionadas com a Eficácia da Liderança e o Desempenho Empresarial. Liderança que é envolvente, inspiradora, e que libera energia e desempenho.
  - **Abaixo:** As fortalezas funcionam de forma reativa. 11 estratégias reativas às quais recorreremos sob pressão. Nos trouxeram até aqui. Atingindo limites. Têm passivos associados. Interrompem competências criativas. São consumistas.

- **Esquerda/Direita: Relacionamento e Tarefa**
  - **Pontuação & Percentis**
- No relatório interativo há vídeos disponíveis para o cliente

# 7 Resultados do gráfico e do relatório

A sessão continua com os gráficos e o relatório do cliente. Explore os resultados do círculo interior, e, em seguida, do gráfico do círculo exterior. Explique ao cliente as escalas do relatório.

- **Círculo interior/exterior/completo:** Oriente e pergunte: o que você percebe?
- **Resumo dos resultados:** Oriente e integre a Eficácia de Liderança (LE) e as escalas.
- **Dinâmica reativa/criativa:** Comece a exploração do gráfico completos/desmembrados.

(Seções: Comentários escritos, gráfico dos resultados, resumo do relatório)

- **Explicação dos resultados do Círculo Interno:**
  - 5 Dimensiones Criativas/3 Dimensiones Reativas.
  - Pontuações próprias e dos avaliadores.
  - Pergunta: "O que vê/observa?"
- **Explicação dos resultados do Círculo Externo:**
  - 18 Competências Criativas/ 11 Tendências Reativas - Repasso (talvez se lembre do vídeo de orientação).
  - Pergunta: "O que lhe chama a atenção?"
  - Introdução das Escalas de resumo – utilize o relatório interativo LCP



## Exploração cooperativa – Coaching em grupo

### Junte-se a eles na exploração - habilidades de coaching

- Sobre o que eles têm curiosidade? O que querem para sua liderança?
- Ouça as possibilidades e faça perguntas para obter clareza e compreensão
- Explore: lacunas entre as percepções próprias e as dos outros, a dinâmica reativa-criativa
- Compartilhe sua perspectiva à medida que avança, confiando na intuição e verificando os palpites
- Preste atenção e nomeie o que surge na sessão em relação ao Perfil
- Seja consciente, lembre-se de que você é um co-explorador com eles (não o especialista sobre eles)

### Coaching: Aprendizado em grupo – 5 coaches voluntários ... Pontos de entrada e passagem de bastão

- Comece me conduzindo aos dados...
- Escuta profunda e....
- Pergunta poderosa / observe-a
- Expresse o que está acontecendo
- Curiosidade – duplo clique
- Intuição - deixe sair
- Conclusão / nome
- Desafio - coragem/reflexão

LCP - Guie-me para entender a estrutura à medida que avançamos

## Perguntas para o Debriefing

### A partir da varanda, explore:

- A relação entre reativo e criativo
- O que está acontecendo em seu mundo interior?
- Qual é a conexão entre o mundo interior e o mundo exterior?
- Que significado estou dando, crenças e suposições internas?
- Qual é o impacto da função, das expectativas e demandas e do LCP?

### Algumas para começar...

- O que chamou sua atenção?
- O que desperta a sua curiosidade?
- Que padrões você está vendo?
- Que significado você atribui a....?
- Como "x" pode influenciar "y"?
- Existe alguma conexão entre "a" e "b"?
- Que tendência reativa pode estar contribuindo para a sua pontuação criativa em "a"?



## 8 Exploração cooperativa

Concentre-se em facilitar a compreensão, o entendimento e a curiosidade utilizando todo o relatório.

### Pergunte

- O que lhe chama a atenção, no momento?
- O que é desafiador ou frustrante?
- O que ele quer para sua liderança e sua vida?

### Escute

- À medida que surgirem possibilidades, faça perguntas para obter clareza e compreensão.

- Mencione o que ele verá na próxima sessão.

### Explore

- Diferenças entre a percepção própria e a dos outros.
- A dinâmica reativa-criativa.
- Suposições e impacto: como isso lhe dá o que você deseja?
- Como isso pode lhe impedir a ação?

- Marca de liderança (própria/dos outros).
- O que está em risco?
- Que oportunidade está surgindo de uma nova maneira?

### Compartilhe

- Sua perspectiva e confie na sua intuição.
- Você é um explorador em cooperação com o cliente, não o especialista sobre ele.

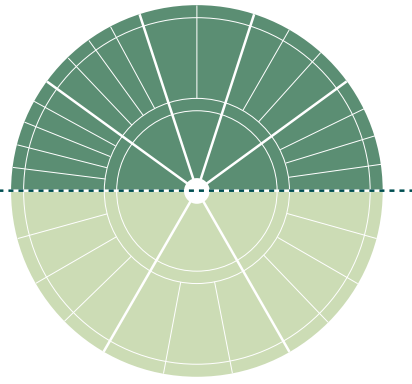
(Seções: Relatório completo, dados e gráficos por categoria, classificações)

## NOTAS



# NOTAS

# AS COMPETÊNCIAS CRIATIVAS DA LIDERANÇA



**RELAÇÃO** *dimensão resumida que mede a habilidade 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 habilidade que o(a) líder tem de promover o trabalho em equipe entre os membros da equipe que se reportam a ele/ela, tanto na organização quanto nas equipes em que participa.

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

**Orientação e Desenvolvimento:** mede a habilidade do(a) líder de desenvolver outros por meio da orientação (mentoring) e da manutenção de relacionamentos que fomentam o crescimento.

**Inteligência Interpessoal:** mede a eficácia interpessoal com a qual o(a) líder ouve, engaja-se em conflitos e controvérsias, lida com os sentimentos dos outros e com seus próprios sentimentos.

**AUTOCONSCIÊNCIA** *dimensão resumida que mede a orientação do(a) líder em relação ao desenvolvimento profissional e pessoal contínuos, bem como o nível em que sua autoconsciência 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:

**Líder Altruísta:** mede o quanto 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 habilidade do(a) líder de manter o equilíbrio saudável entre os negócios e a família, atividades e reflexão, trabalho e lazer – a tendência de se auto-renovar e lidar com os estresses da vida.

**Compostura:** mede a habilidade 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.

**Autodidata:** mede o nível em que o(a) líder demonstra ter um interesse ativo e forte no aprendizado e no crescimento pessoal e profissional. Mede o quanto busca, ativa e reflexivamente, o crescimento nos campos da autoconsciência, sabedoria, conhecimento e insight.

**AUTENTICIDADE** *dimensão resumida que mede a habilidade 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 Corajosa:** 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 SISTÊMICA** *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 o quanto ele ou ela conecta seu legado com o serviço à comunidade e ao bem-estar global.

**Produtividade Sustentável:** mede a habilidade que o(a) líder possui de alcançar resultados de forma a manter ou melhorar a eficácia geral da empresa no longo prazo. Mede quão bem ele ou ela equilibra os recursos humanos e técnicos para manter o desempenho elevado no longo prazo.

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

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

**Foco Estratégico:** mede o quanto o(a) líder pensa e planeja, rigorosa e estrategicamente, para assegurar que a organização prospere no curto e no longo prazo.

**Propósito visionário:** mede o quanto o(a) líder é capaz de se comunicar com clareza e modelar o comprometimento com os propósitos pessoais e com a visão.

**Alcança resultados:** mede o quanto o(a) líder está voltado para as metas e possui um histórico de realização de metas e de alto desempenho.

**Capacidade de Decisão:** mede a habilidade do(a) líder de tomar decisões dentro do prazo previsto e o quanto 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 o quanto 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:*

**Conservador:** mede o quanto 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.

**Agradar:** 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 habilidade de conquistar o favor e a afirmação dos demais.

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

**Passividade:** mede o quanto o(a) líder abre mão de sua autoridade em relação a outras pessoas e circunstâncias que fogem ao seu controle. Mede o quanto 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 distanciamento, mantendo-se afastado, 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.

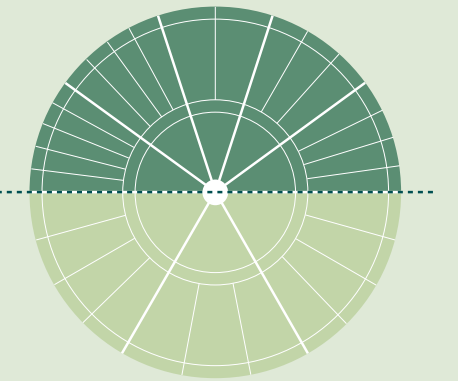
**Crítico:** é uma medida da tendência do(a) líder em adotar uma atitude crítica, questionadora e um pouco cínica.

**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.

**CONTROLE** *medida resumida que mede o quanto 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 heroicos constantemente e a ser bem-sucedido(a) além de todas as expectativas.

**Determinado:** 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 se 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 o quanto 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.

**Autocrático:** mede a tendência do(a) líder de ser contundente, agressivo(a) e controlador(a). Mede o quanto 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).

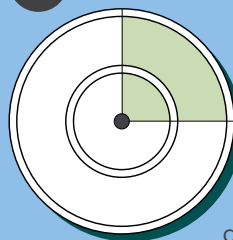


Por colocar em evidência os padrões de pensamento subjacentes ao seu comportamento atual, os clientes têm acesso a novas escolhas e possibilidades.

# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

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

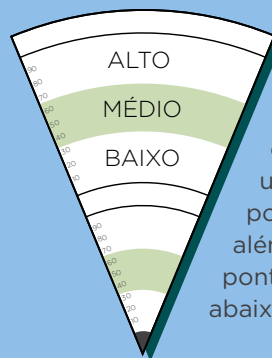
## 1 O CÍRCULO DENTRO DE UM CÍRCULO



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 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.

## 2 RESULTADOS EM PERCENTIS

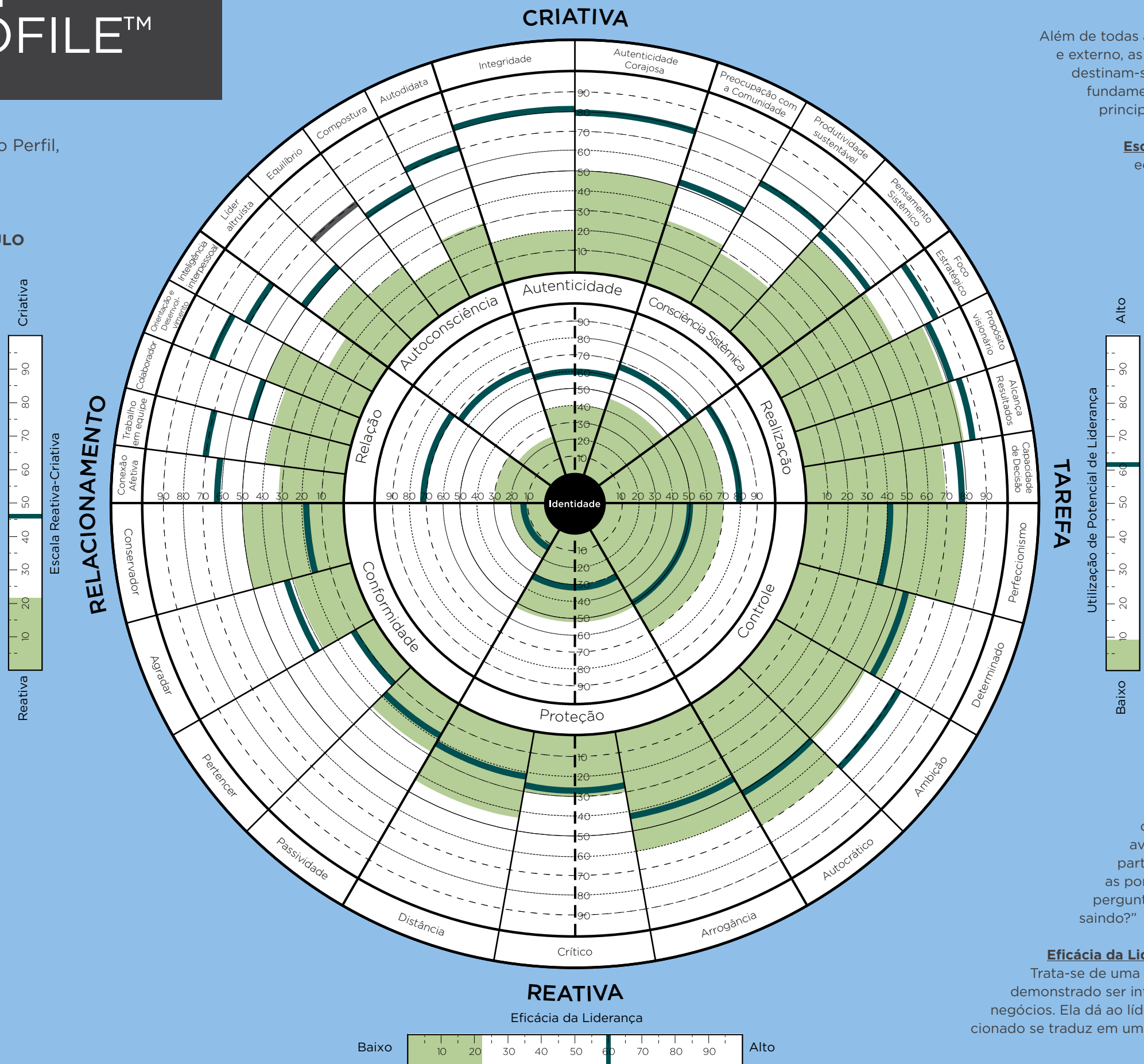
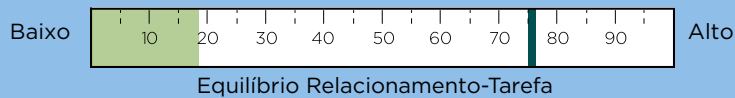


Todos os resultados são apresentados como percentis comparados com uma norma global. As pontuações altas vão além do 67º percentil. As pontuações baixas ficam abaixo do 33º percentil.

## 3 LEGENDA

Auto-avaliação

Avaliação dos outros



## 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.

**Escala Reativa-Criativa:** reflete o nível de equilíbrio entre as dimensões Criativas e Reativas. Estes resultados em percentis dão ao(a) 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.

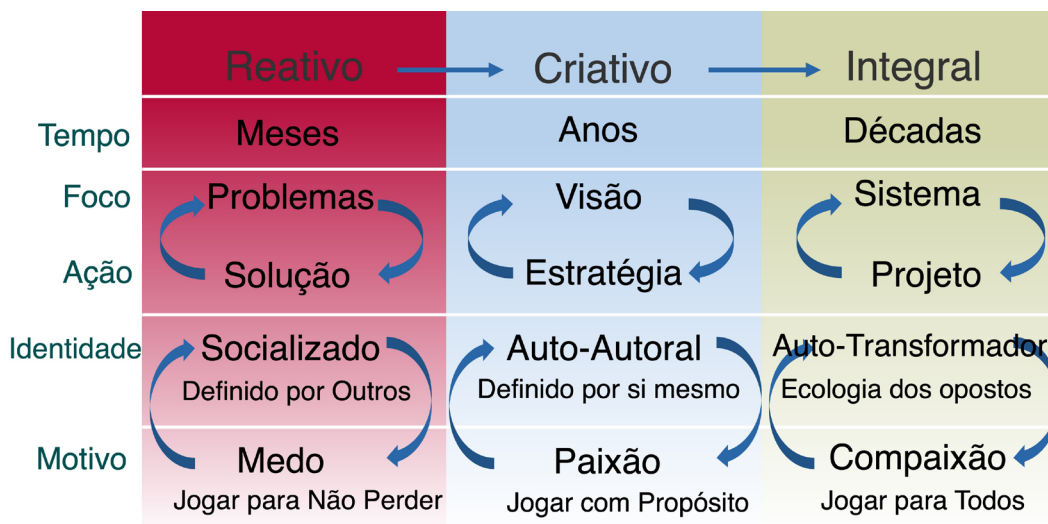
**Equilíbrio Relacionamento-Tarefa:** mede o nível de equilíbrio demonstrado por um(a) líder entre as competências de Realização e de Relacionamento. É uma medida de desenvolvimento - acima, abaixo ou equilibrado - de cada uma das metades da equação (da metade relacionada às pessoas ou da metade relacionada 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?"

**Eficácia 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 líder uma medida geral de como tudo já mencionado se traduz em uma eficácia que é percebida.



# CRIATIVO AO INTEGRAL: (IN)FORMADO PELA UNIDADE



*“O processo de se tornar um líder é muito semelhante ao processo de se tornar um ser humano integrado. Para o líder, como para qualquer pessoa integrada, a própria vida é a carreira. Discutir o processo em termos de ‘líderes’ é apenas uma forma de torná-lo concreto”.*

*Warren Bennis*



# O CAMINHO DO DESENVOLVIMENTO





# Marca de Liderança: Relatório LCP – Página 10

## Como você pensa que está liderando...

Ordenado por Auto Percentil

	Auto Percentil	Percentil Avaliador
<b>Dimensões</b>		
<b>Integridade</b>	<b>100%</b>	24%
<b>Propósito e Visão</b>	<b>98%</b>	28%
<b>Foco Estrategico</b>	<b>89%</b>	32%
<b>Alcançar Resultados</b>	<b>87%</b>	30%
<b>Decisões</b>	<b>86%</b>	35%

## Experiência primária dos outros sobre você...

Ordenado por Percentil Avaliador

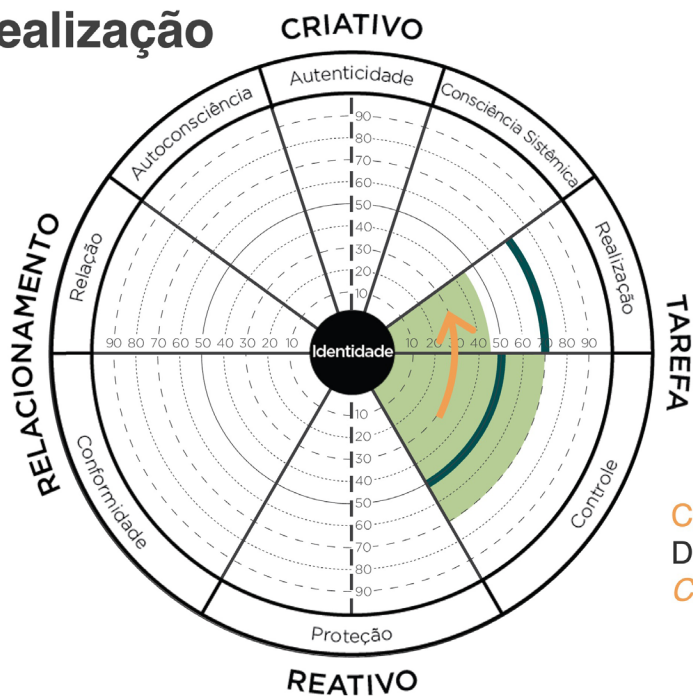
<b>MARCA DE LIDERANÇA</b>		
<b>Dimensões</b>		
<b>Crítico</b>	33%	<b>74%</b>
<b>Arrogância</b>	50%	<b>72%</b>
<b>Autocrático</b>	25%	<b>67%</b>
<b>Ambição</b>	59%	<b>59%</b>
<b>Complacente</b>	51%	<b>55%</b>

- PERGUNTAS CHAVE:**
1. Como as duas listas dos “top 5” se comparam?
  2. Como você quer ou precisa que sua “marca” seja?



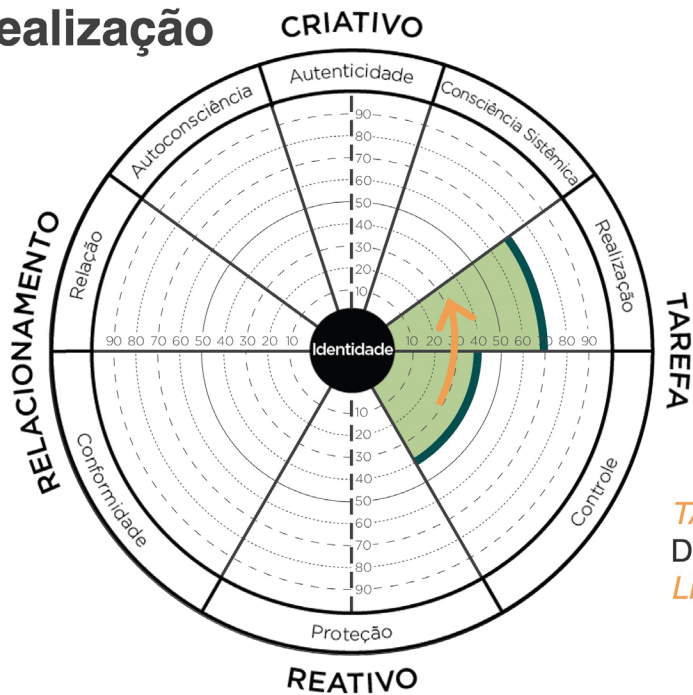


# Controle & Realização



**CAMINHO DE DESENVOLVIMENTO**  
*Controle para Realização*

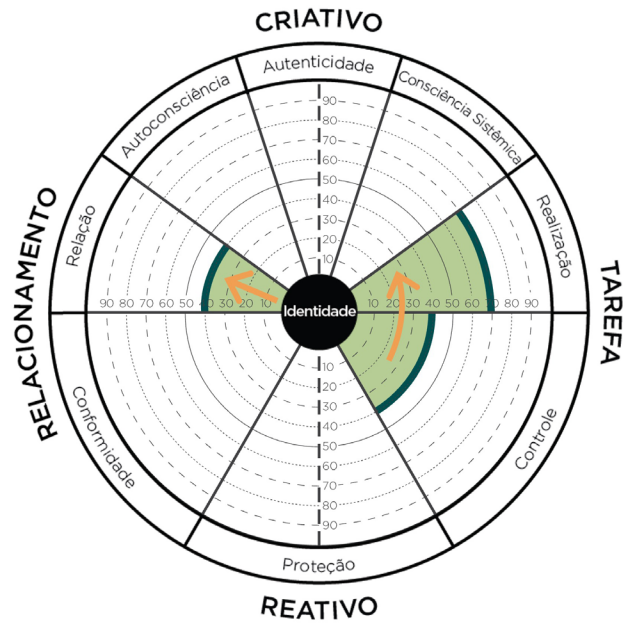
# Controle & Realização



**TAREFA DE DESENVOLVIMENTO**  
*Limpando o Controle*



# Resultado de Desenvolvimento – Relacionamentos Aprimorados



	RELAÇÃO	AUTOCONSCIÊNCIA	AUTENTICIDADE	CONSCIÊNCIA SIST.	REALIZAÇÃO
RELAÇÃO	1.0	0.90	0.75	0.80	0.80
AUTOCONSCIÊNCIA	0.90	1.0	0.72	0.81	0.75
AUTENTICIDADE	0.75	0.72	1.0	0.75	0.79
CONSCIÊNCIA SIST.	0.80	0.81	0.75	1.0	0.83
REALIZAÇÃO	0.80	0.75	0.79	0.83	1.0

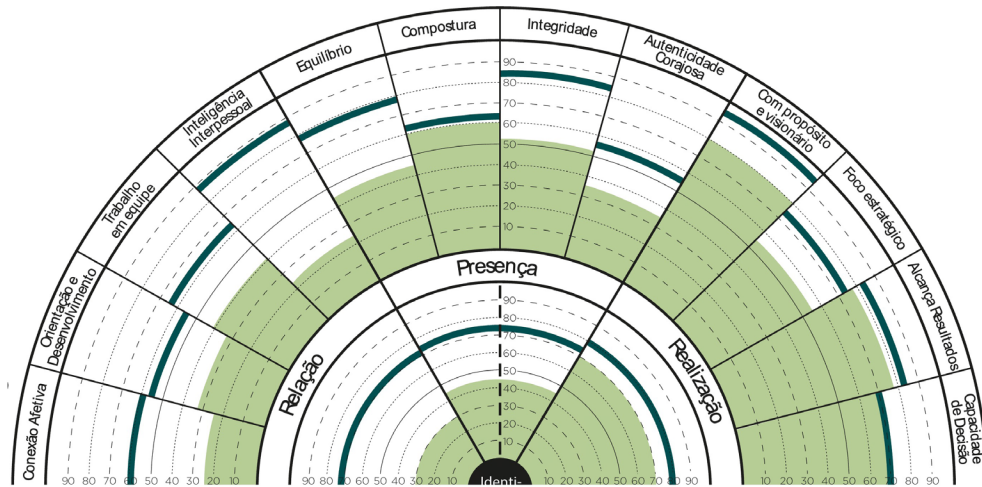
## NOTAS



# MANAGER EDITION

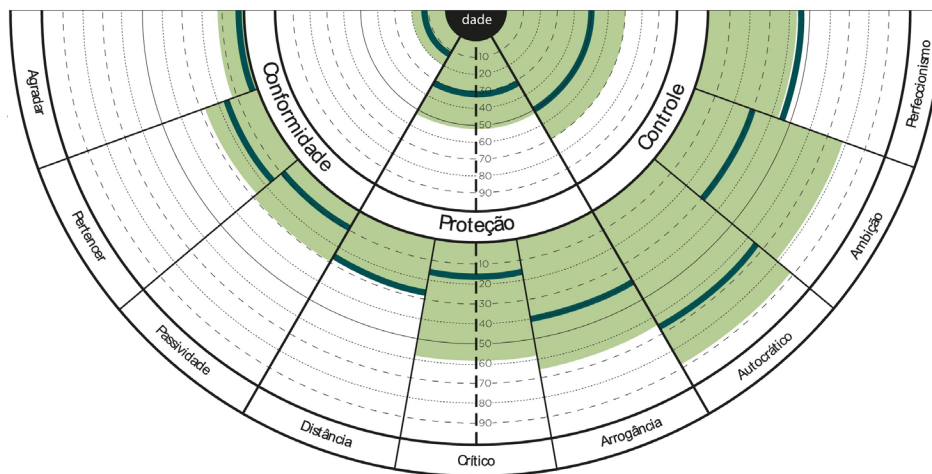
## LCP Manager Edition - Criativo

3 Dimensões Criativas de Resumo  
12 Competências Criativas de Liderança



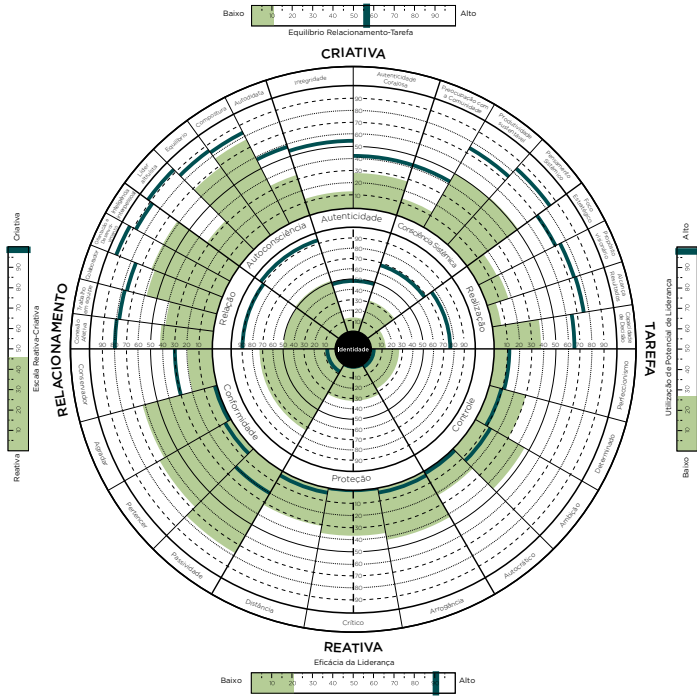
## LCP Manager Edition - Reativo

3 Dimensões Reativas de Resumo  
9 Tendências Reativas

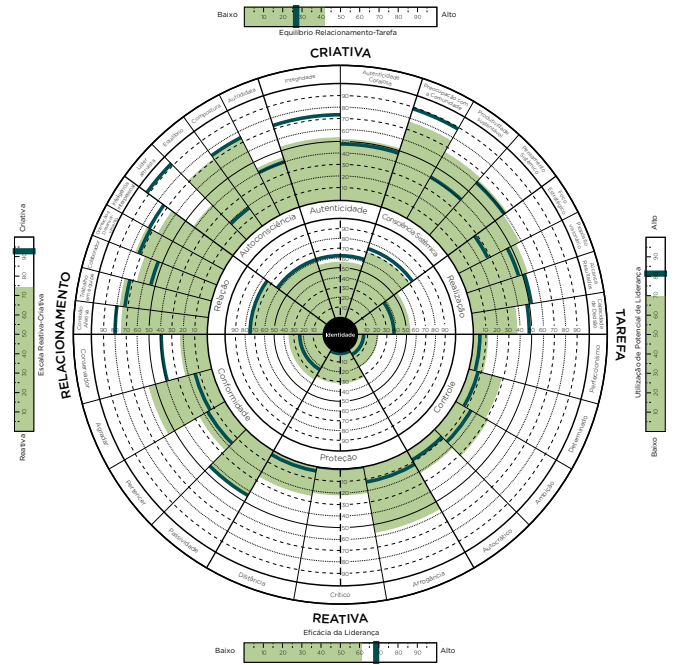




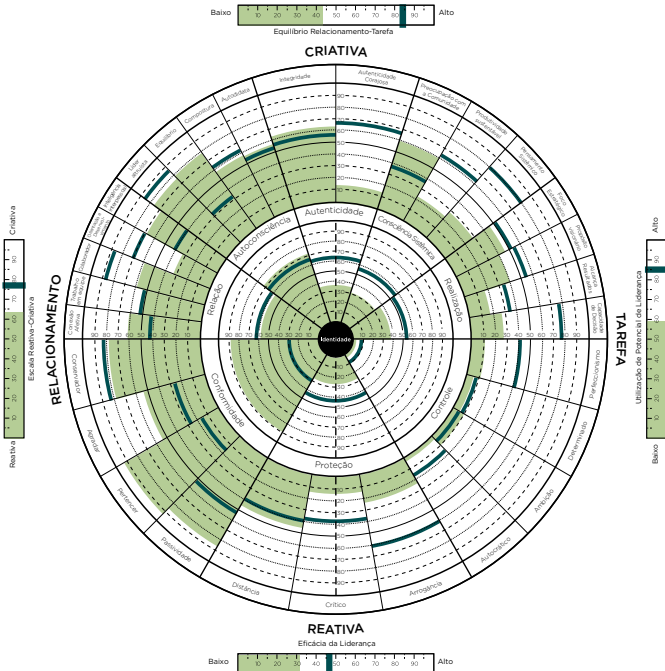
# RETAKES E PERFIL DE GRUPO AGREGADO



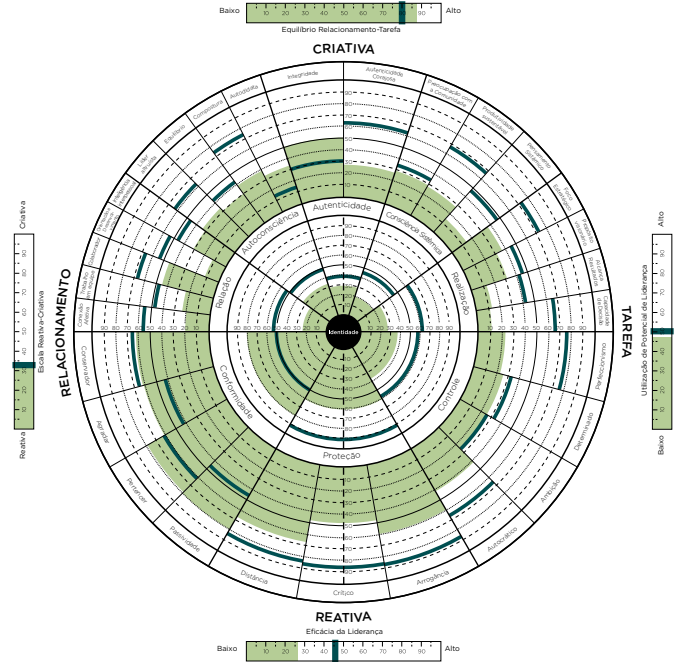
LINDA 2008



LINDA 2010



MIKE 2008



MIKE 2010

0

### Pré-debrief ?

Opção: Convide o cliente a revisar as seções do relatório para se preparar para o debrief.

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

1

### Construção de vínculos ?

Crie uma conexão, construa um vínculo e confirme a confidencialidade.

2

### Programação ?

Explique o fluxo do debrief.

3

### Contexto ?

Peça ao cliente que resuma brevemente seu contexto de negócios para o LCP.

4

### Caminho de desenvolvimento ?

Considere:

- **Nos últimos anos:** Principais momentos e eventos, pessoas, lições.
- **No desenvolvimento da carreira:** Líderes, pessoas, experiências essenciais ou formativas, lições.
- **Nos anos de formação:** Influências, pessoas, eventos determinantes, influências culturais.



5

### Breve orientação para o modelo LCP ?

Verifique o conhecimento do cliente sobre LCP e repasse.

(Seção: Descrição do perfil)

6

### Comentários ?

Revise, convide a refletir e integre os comentários dos avaliadores.

7

### Resultados do gráfico e do relatório: Orientação e exploração ?

- Apresente o LCP anterior e compare com o atual
- O que chama sua atenção?
- Mudanças de contexto?
- Esforços de desenvolvimento?

(Seções: Comentários por escrito, resultados, resumo do relatório)

8

### Exploração cooperativa ?

Concentre-se em facilitar a compreensão, o entendimento e a curiosidade utilizando todo o relatório.

#### Pergunte

- O que lhe chama a atenção, no momento?
- O que é desafiador ou frustrante?
- O que ele quer para sua liderança e sua vida?

#### Escute

- À medida que surgirem possibilidades, faça perguntas para obter clareza e compreensão.

- Mencione o que ele verá na sessão.

#### Explore

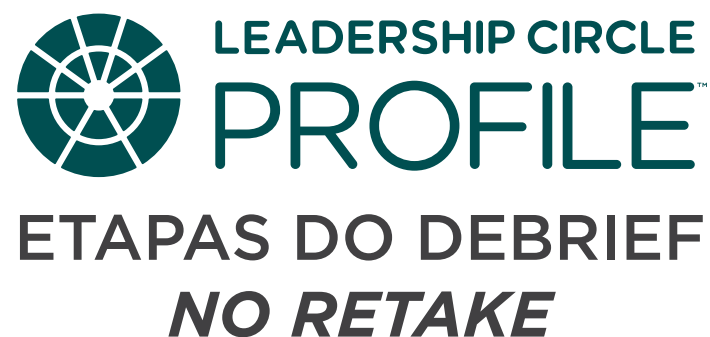
- Diferenças entre a percepção própria e a dos outros.
- A dinâmica reativa-criativa.
- Suposições e impacto: como isso lhe dá o que você deseja? Como isso pode lhe impedir a ação?
- Marca de liderança (própria/dos outros).

- O que está em risco?
- Que oportunidade está surgindo de uma nova maneira?

#### Compartilhe

- Sua perspectiva e confie na sua intuição.
- Você é um explorador em cooperação com o cliente, não o especialista sobre ele.

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



9

### Conscientização ?

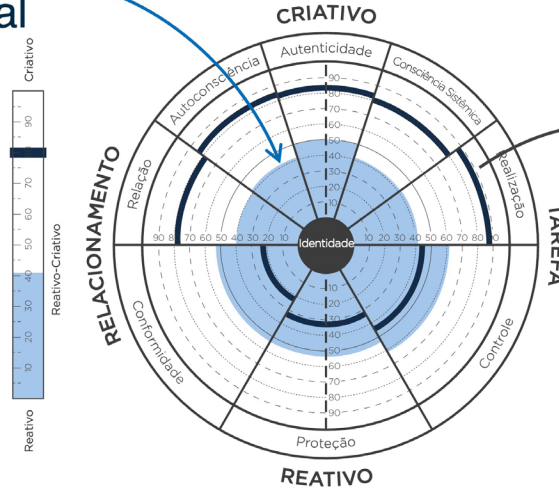
Encerre com a tarefa de conscientização.



# COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT

## Exemplo do Collective Leadership Assessment

Collective Leadership  
Atual



Collective Leadership  
Ideal

## NOTAS

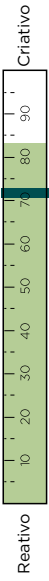
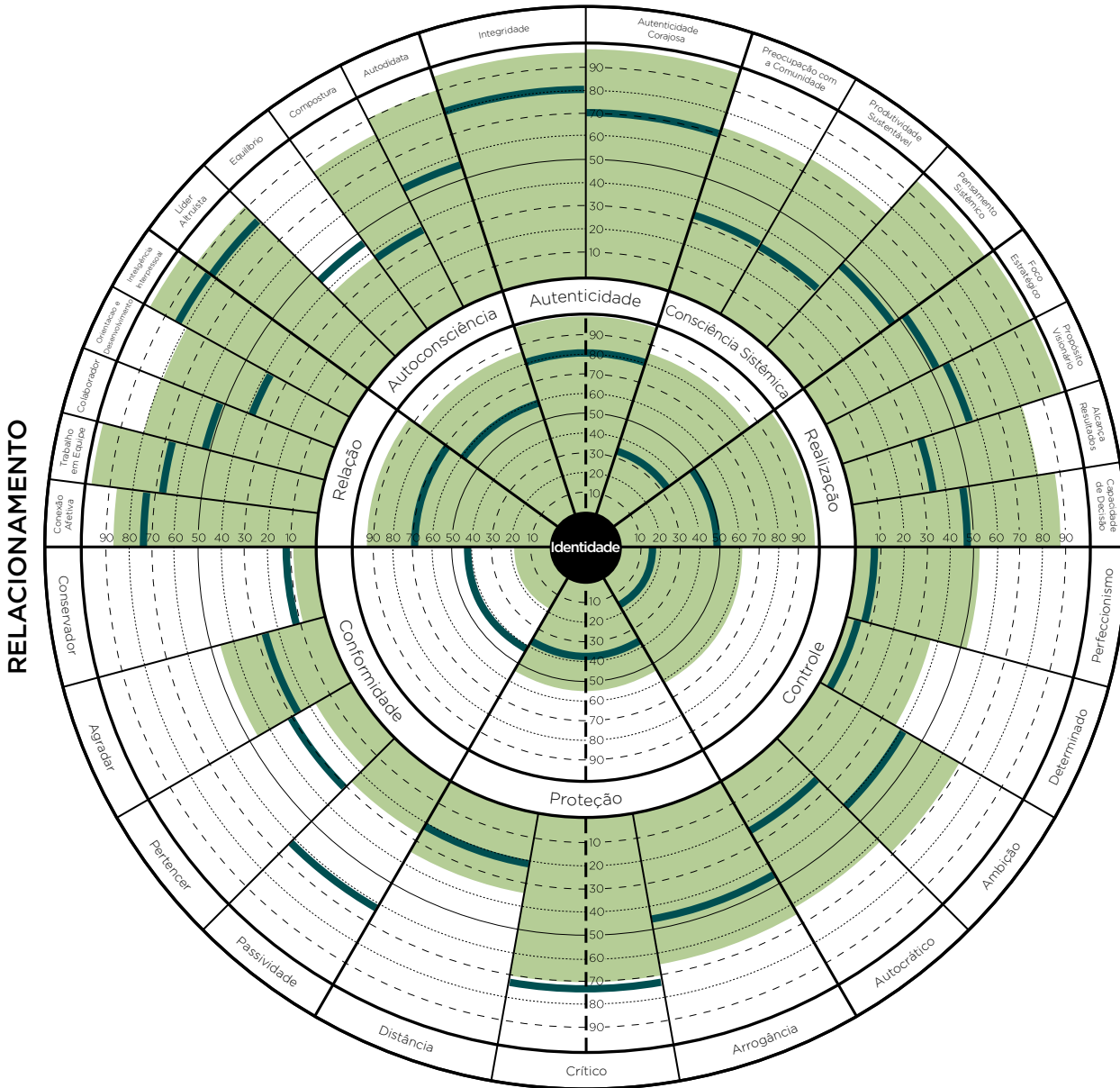


# EXEMPLO LCP CEO

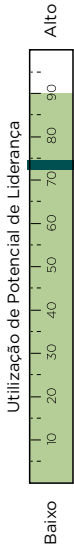


Equilíbrio Relacionamento-Tarefa

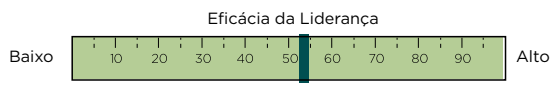
## CRIATIVO



Escala Reativa-Criativa



Utilização de Potencial de Liderança



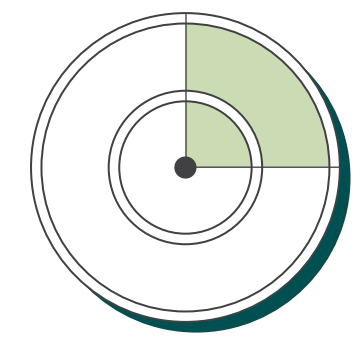
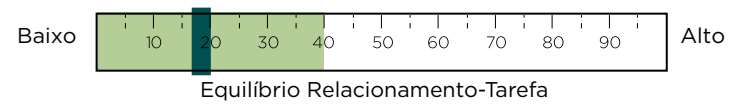
Eficácia da Liderança





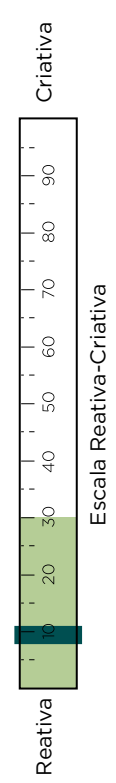


# LEADERSHIP CIRCLE®

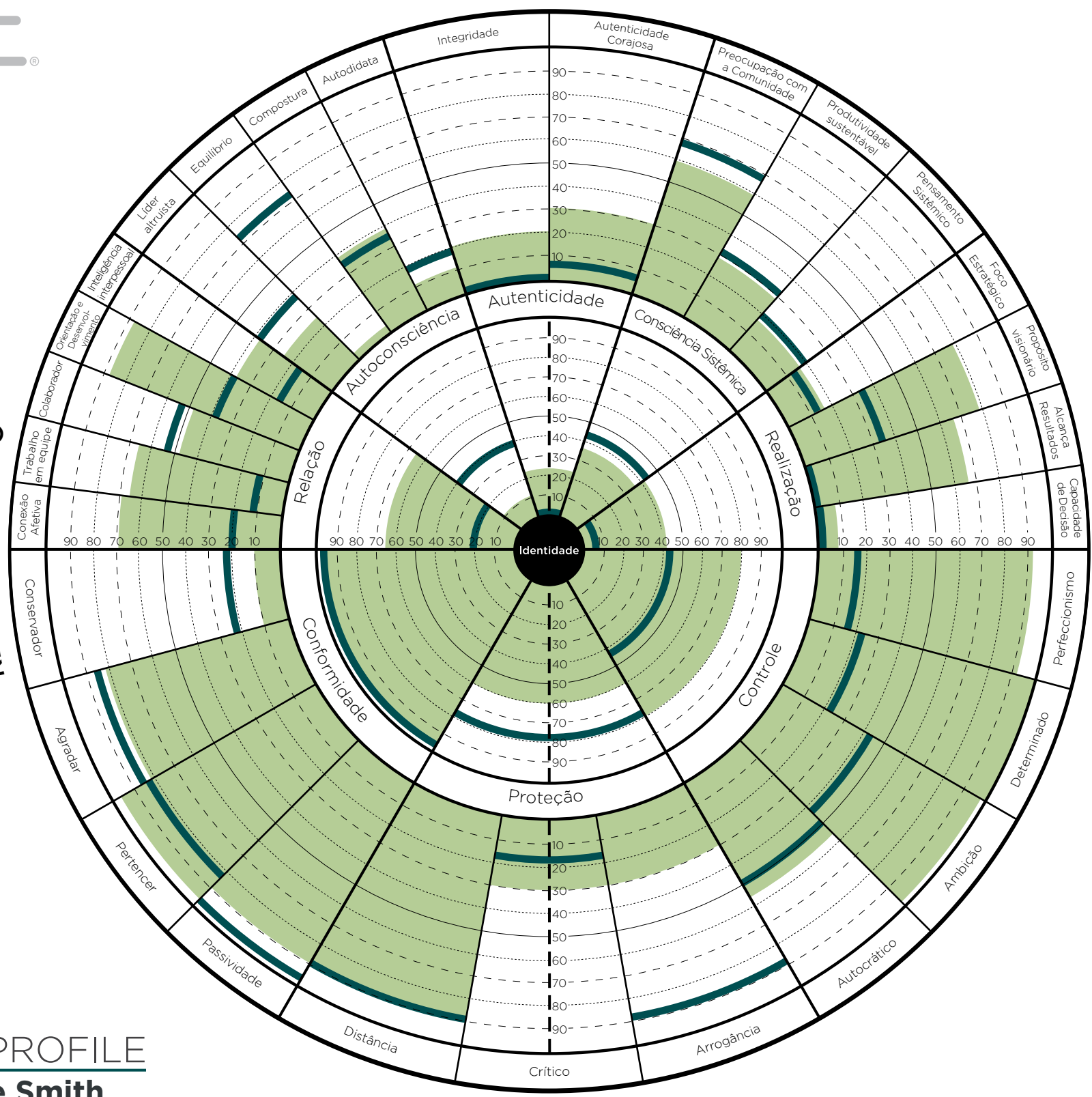


CÍRCULO DENTRO DE UM CÍRCULO

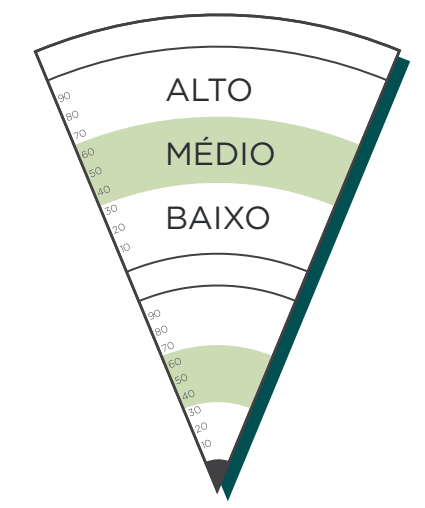
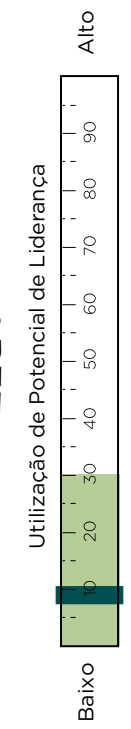
Os perfis do círculo interior são um resumo dos percentis de todas as dimensões na seção do círculo exterior.



RELACIONAMENTO



TAREFA



RESULTADO EM PERCENTIS:

Alto:  
Resultados acima do percentil 67 são elevados.

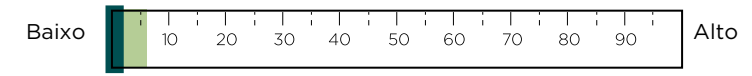
Médio:  
Percentis entre 33 e 67 são uma mistura de forças e áreas de melhoria.

Baixo:  
Percentis abaixo de 33 são baixos.

- Autoavaliação
- Avaliação dos outros

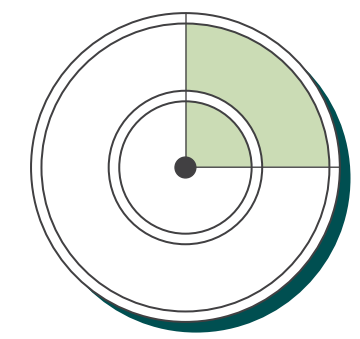
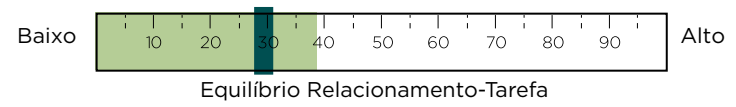
## LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

### Exemplo de Reporte: Sue Smith



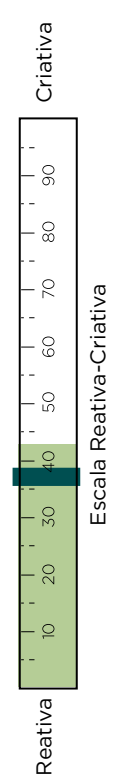
REATIVA

# LEADERSHIP CIRCLE®

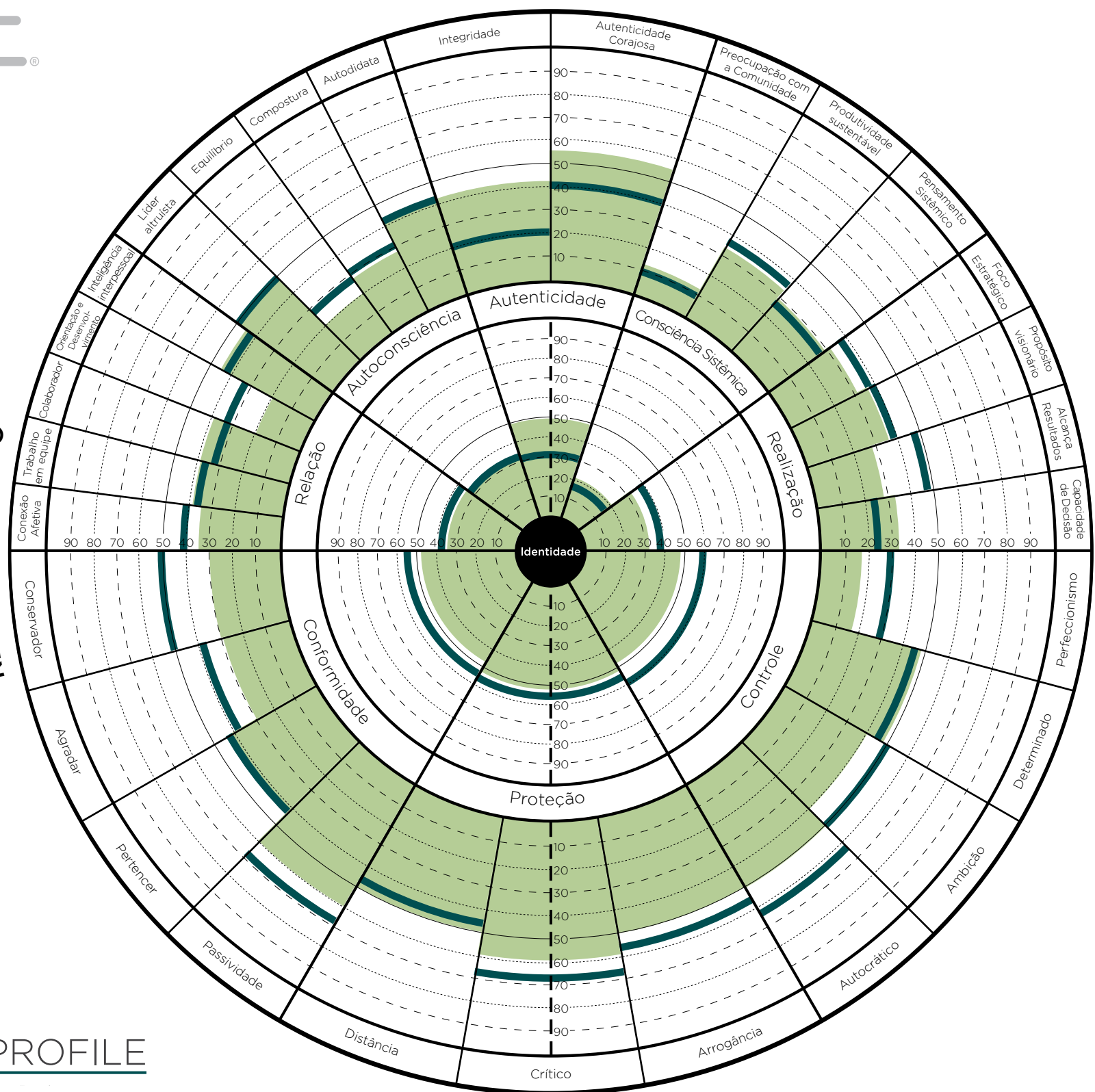


CÍRCULO DENTRO DE UM CÍRCULO

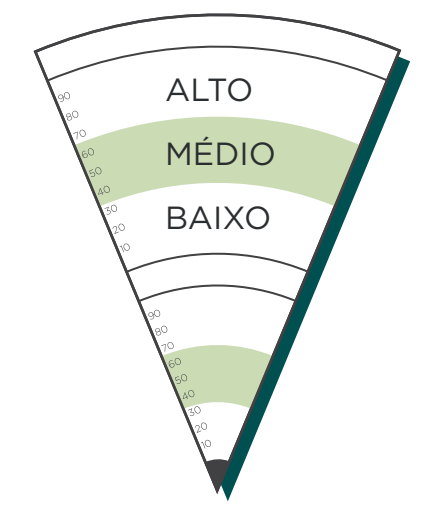
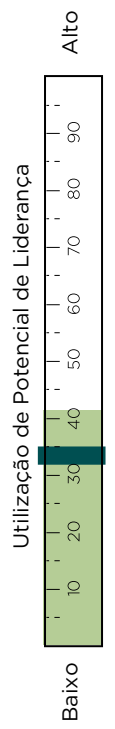
Os perfis do círculo interior são um resumo dos percentis de todas as dimensões na seção do círculo exterior.



RELACIONAMENTO



TAREFA



RESULTADO EM PERCENTIS:

Alto: Resultados acima do percentil 67 são elevados.

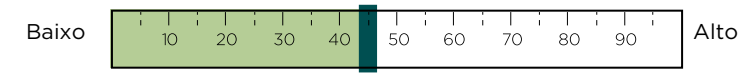
Médio: Percentis entre 33 e 67 são uma mistura de forças e áreas de melhoria.

Baixo: Percentis abaixo de 33 são baixos.

- Autoavaliação
- Avaliação dos outros

## LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

### Exemplo de Reporte: Equipe Administrativa Sênior

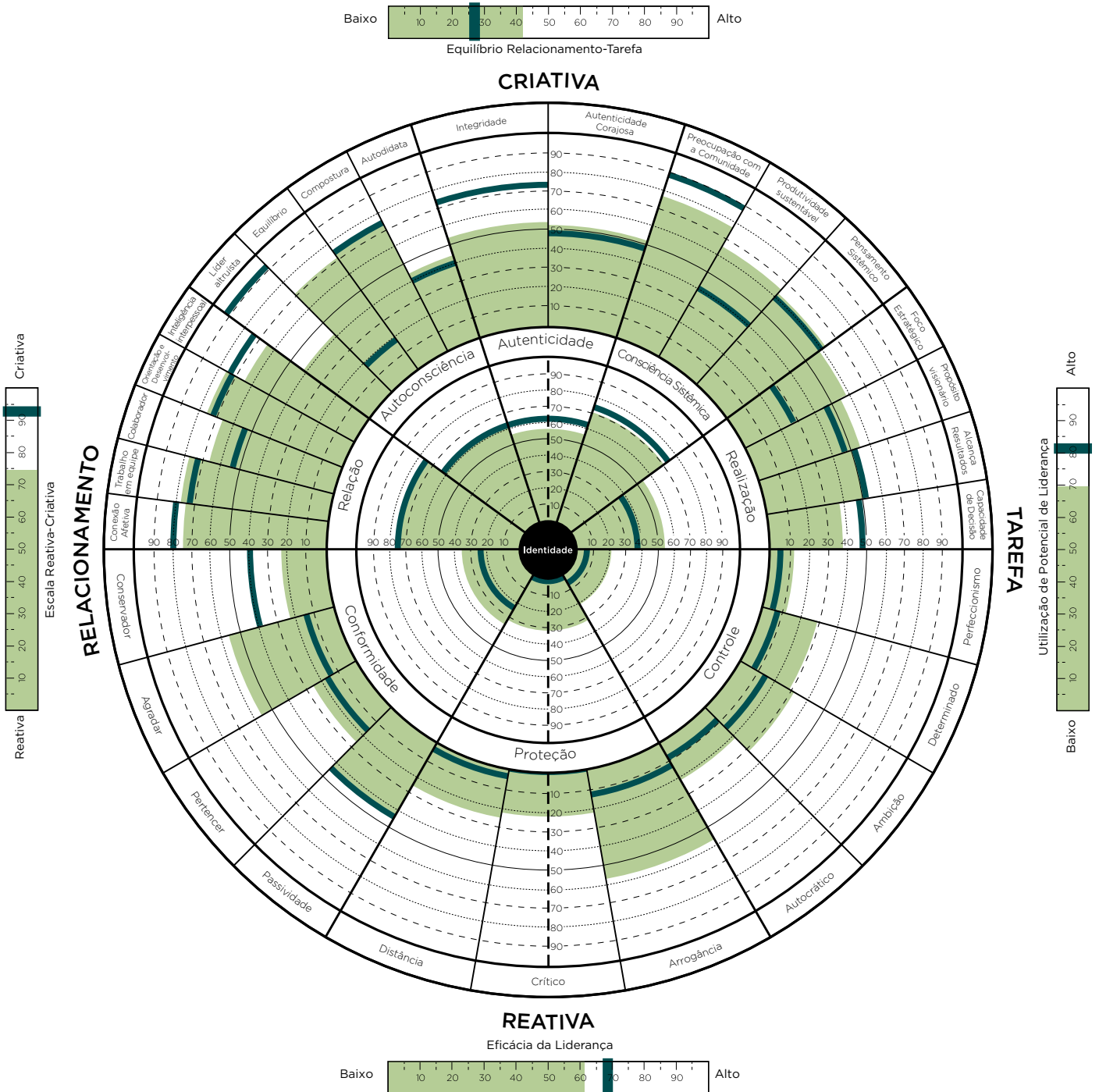


REATIVA





# EXEMPLO LCP LINDA 2010

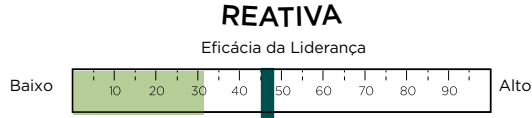
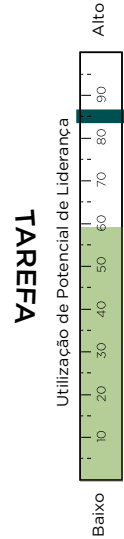
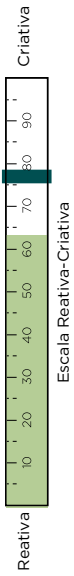
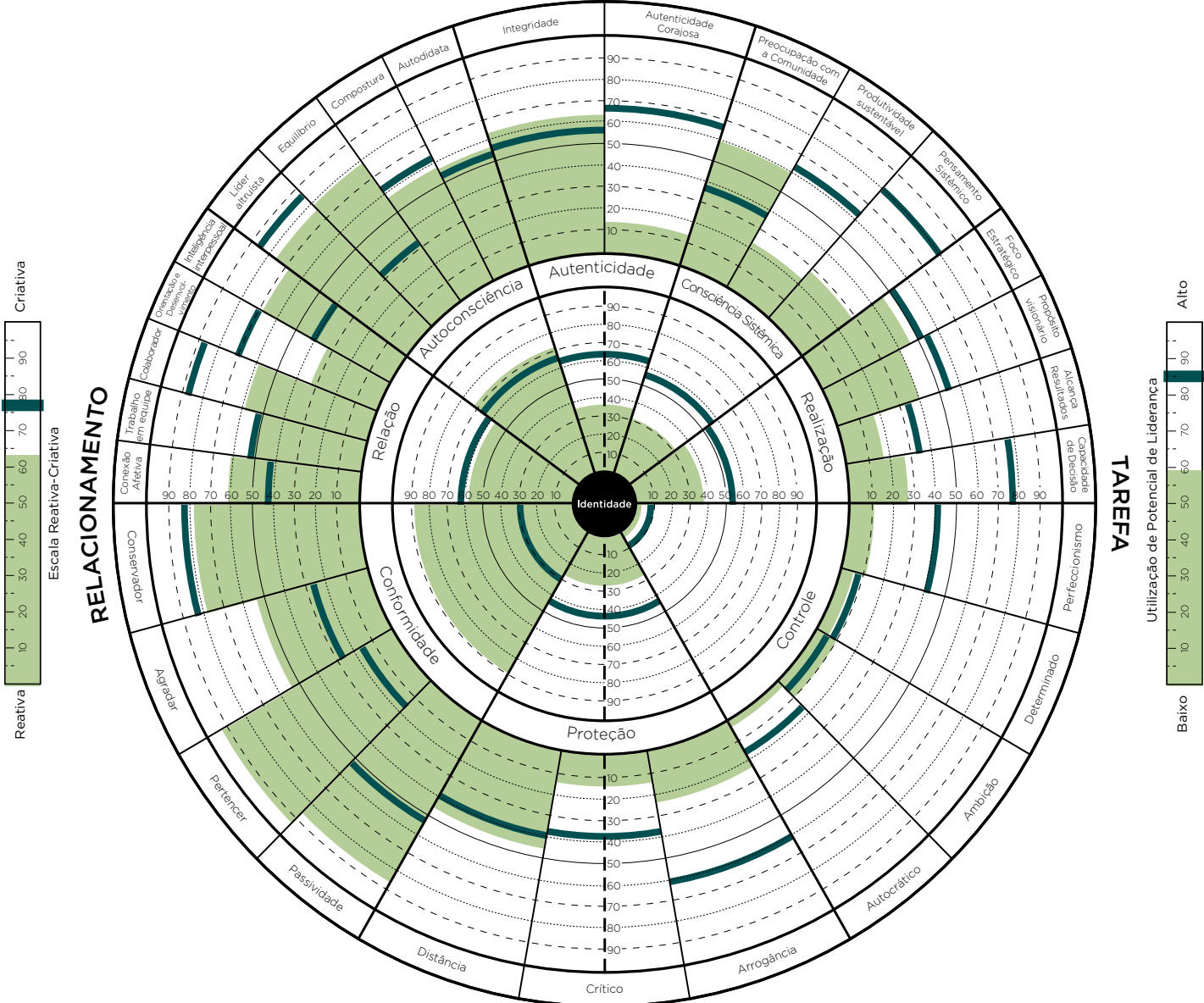




# EXEMPLO LCP MIKE 2008

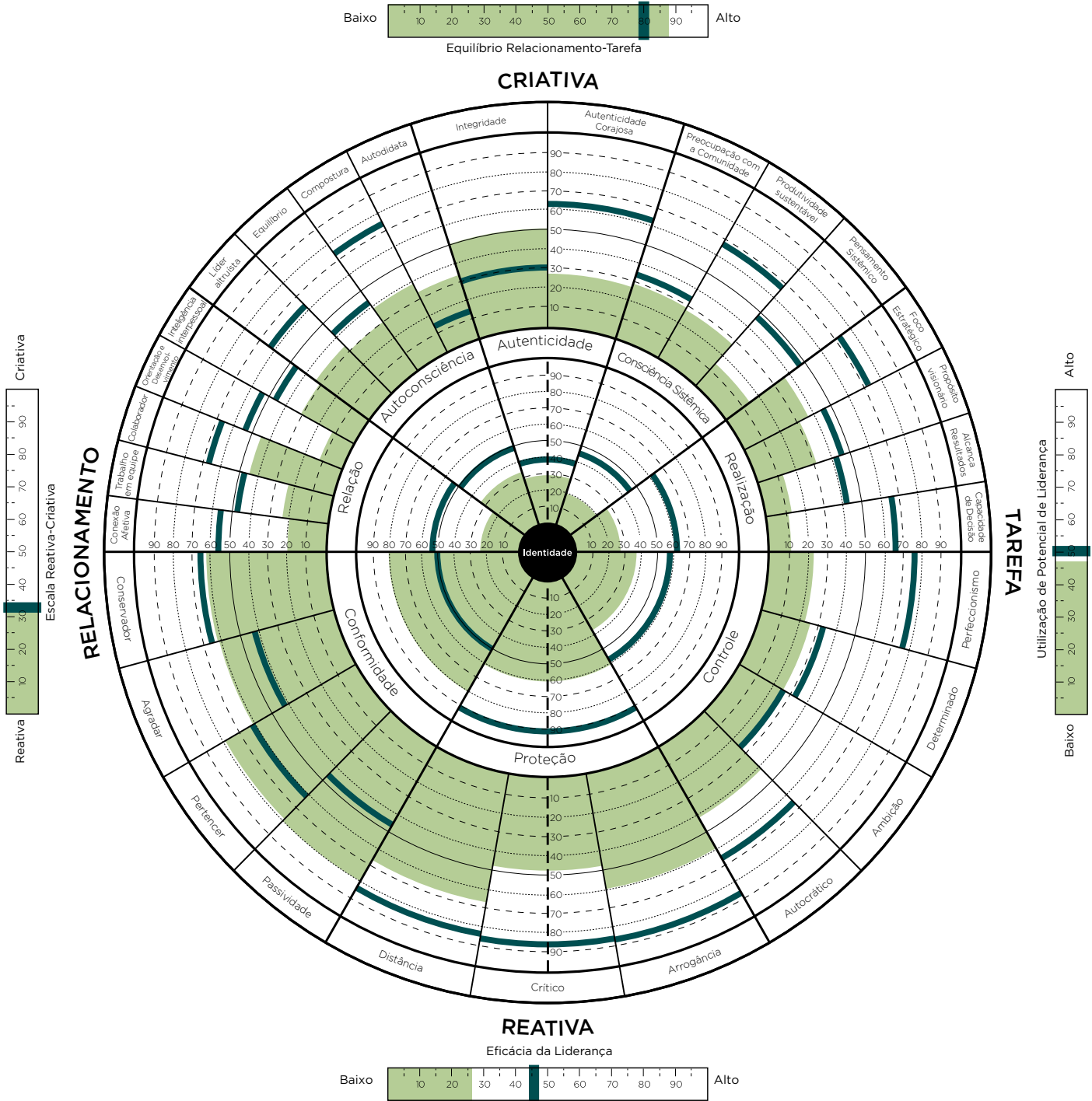


## CRIATIVA





# EXEMPLO LCP MIKE 2010





# 3 ESTÁGIOS DO DESENVOLVIMENTO ADULTO

De *Immunity to Change* por Robert Kegan & Lisa Lahey

## A MENTE SOCIALIZADA

- Moldada pelas definições e expectativas do nosso ambiente pessoal – busca o alinhamento entre o eu e o ambiente.
- O “self” é coerente por seu alinhamento e lealdade com aquilo que identifica.
- Expressa-se principalmente nas relações com as pessoas e com as “escolas de pensamento” (ideias e crenças).
- Auto validado externamente e identidade intimamente ligada aos externos (trabalho, relacionamentos, conquistas, posses).

## A MENTE AUTO-AUTORAL

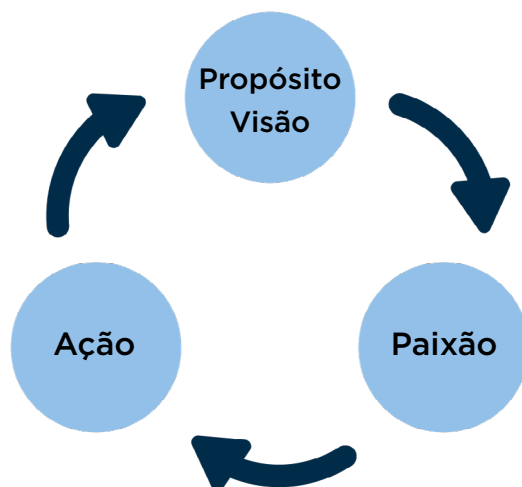
- Capaz de se afastar o suficiente do ambiente social para gerar um julgamento interno ou autoridade pessoal que avalia e faz escolhas sobre expectativas externas.
- Pode ter perspectiva sobre o ambiente - o “self” está se diferenciando daquilo que usa para tirar a identidade.
- O eu é coerente por seu alinhamento com seu próprio sistema de crenças/ ideologia/ código pessoal; por sua capacidade de se autodirigir, tomar posições, estabelecer limites, e criar e regular seus limites em nome de sua própria voz.

## A MENTE AUTO-TRANSFORMADORA

- Pode recuar e refletir sobre os limites da própria ideologia ou autoridade pessoal; ver que qualquer sistema ou auto- organização é de alguma forma parcial ou incompleto; ser mais amigável com a contradição e os opostos; procura manter vários sistemas em vez de projetar todos, exceto um, no outro.
- Pode ter uma perspectiva de seu sistema de autoria própria e vê-lo (como em todos os sistemas) como parcial e incompleto. Para de tentar aperfeiçoar este sistema e começa a desconstruir sua própria construção.
- O eu é coerente por meio de sua capacidade de não confundir consistência interna com totalidade ou completude, e por meio de seu alinhamento com a dialética em vez de qualquer um dos pólos.
- O “eu” como estrutura narrativa e organizadora tem menos força do que nos estágios anteriores.



# DESENVOLVIMENTO DO REATIVO AO CRIATIVO



**7. Atualizar a Narrativa** - *Consolidando Ganhos de Identidade*

**6. Criar Resultados** - *Gerando Resultados*

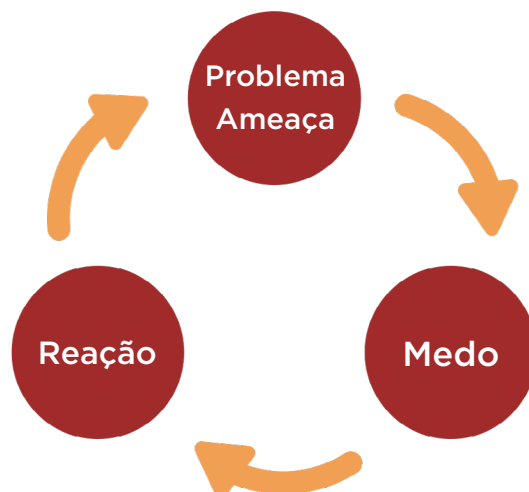
**5. Experimentar e perseverar** - *Trabalhando com a lacuna de desenvolvimento*

**4. Pergunta de desbloqueio nº 2** - *O que estou tentando criar?*

**3. Resposta Focada** - *Autocuidado e Autoria*

**2. Trabalho de Consciência** - *Perceber e permitir*

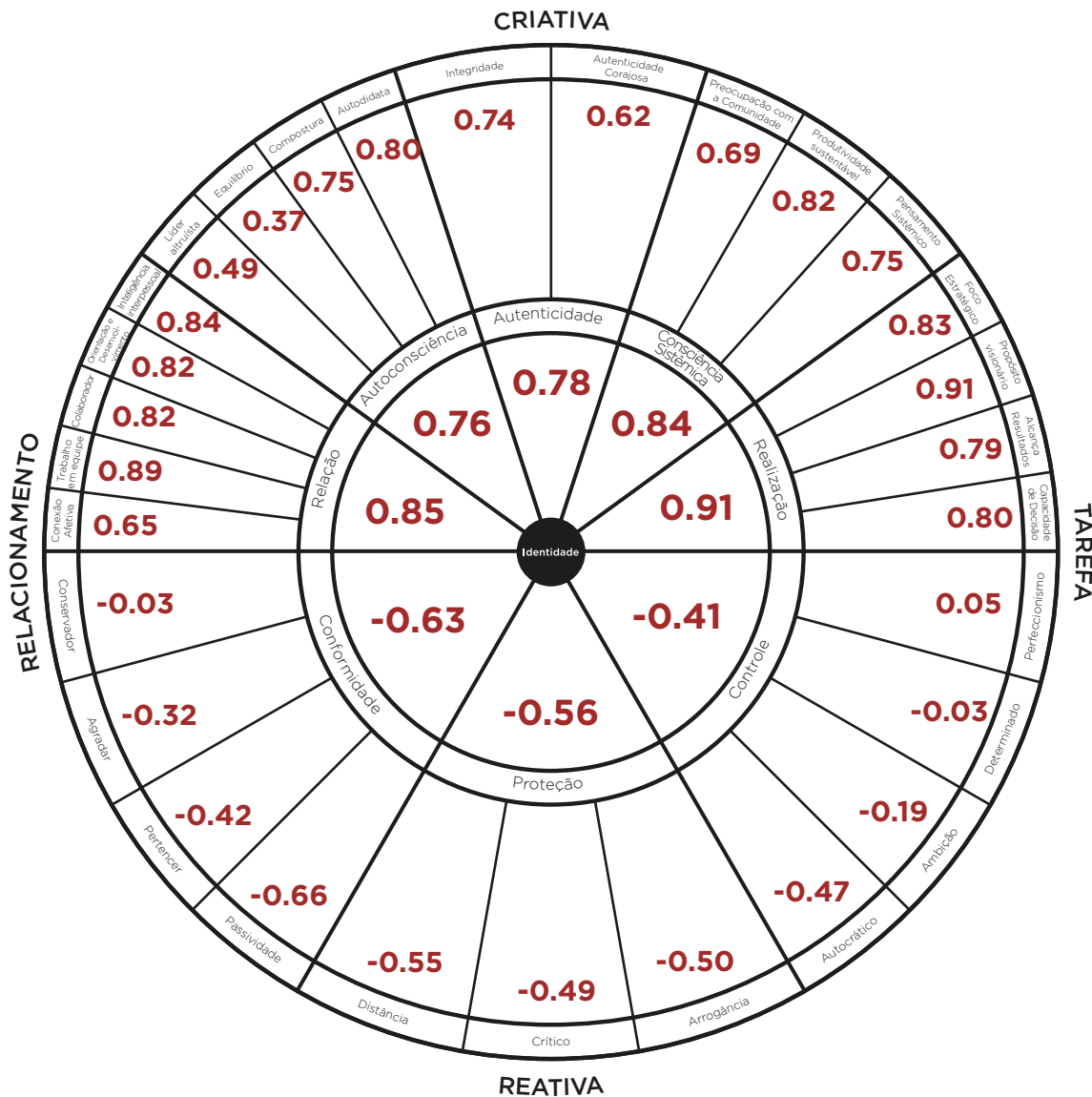
**1. Desbloqueando a pergunta #1** - *O que estou fazendo? O que estou procurando?*





# THE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

## CORRELAÇÕES COM A EFICÁCIA DA LIDERANÇA



### PERGUNTAS DE ESCALA DE EFICÁCIA DA LIDERANÇA

- Estou satisfeito com a qualidade da liderança dele(a).
- Ele/ela é o tipo de líder que outros devem aspirar a ser.
- Ele/ela é um exemplo de líder ideal.
- A liderança dele(a) ajuda a organização a prosperar.
- De forma geral, a liderança dele(a) é muito eficaz.



# THE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

## CORRELAÇÕES COM O DESEMPENHO

<b>CORRELAÇÕES COM O DESEMPENHO*</b>	Índice Desempenho Negócios	Escala Eficácia Liderança	Relação	Autoconsciência	Autenticidade	Consciência Sistêmica	Realização	Controle	Proteção	Conformidade
Índice Desempenho Negócios	1	0.61	0.50	0.48	0.50	0.57	0.61	-0.21	-0.31	-0.40
Escala Eficácia Liderança	0.61	1	0.85	0.76	0.78	0.84	0.91	-0.41	-0.56	-0.63
Relação	0.50	0.85	1	0.87	0.72	0.80	0.76	-0.64	-0.75	-0.44
Autoconsciência	0.48	0.76	0.87	1	0.66	0.73	0.66	-0.74	-0.74	-0.36
Autenticidade	0.50	0.78	0.72	0.66	1	0.78	0.86	-0.23	-0.38	-0.72
Consciência Sistêmica	0.57	0.84	0.80	0.73	0.78	1	0.88	-0.40	-0.51	-0.61
Realização	0.61	0.91	0.76	0.66	0.86	0.88	1	-0.24	-0.41	-0.75
Controle	-0.21	-0.41	-0.64	-0.74	-0.23	-0.40	-0.24	1	0.83	0.09
Proteção	-0.31	-0.56	-0.75	-0.74	-0.38	-0.51	-0.41	0.83	1	0.23
Conformidade	-0.40	-0.63	-0.44	-0.36	-0.72	-0.61	-0.75	0.09	0.23	1
Número de Observações	486	1,863	2,746	2,746	2,746	2,249	2,746	2,746	2,746	2,746

\* 0.4 ou mais vale la pena mencionar | 0.6 ou mais é forte

**Escala Alpha: 0.94**

### QUESTÕES DE ESCALA DE EFICÁCIA DE LIDERANÇA

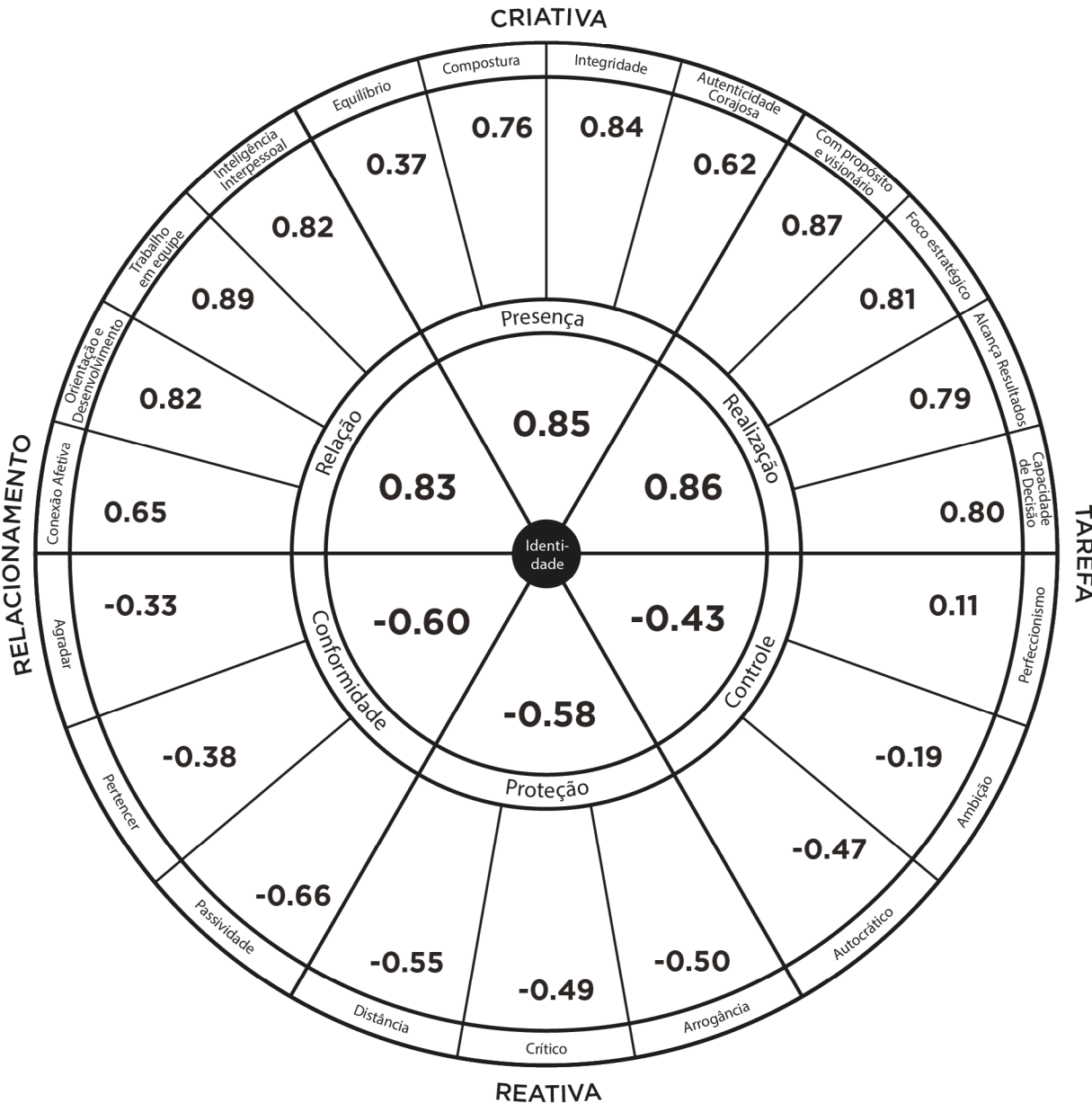
- Estou satisfeito com a qualidade da liderança oferecida.
- Ele/ ela é o tipo de líder que outros deveriam aspirar a ser.
- Ele/ela é um exemplo de líder ideal.
- Sua liderança ajuda a organização a prosperar.
- Em geral, ele/ela oferece uma liderança muito eficaz.

<b>UM</b> Aumento de Vendas/Receita	<b>DOIS</b> Fatia de mercado	<b>TRÊS</b> Rentabilidade/ROI
<b>QUATRO</b> Qualidade de Produtos e Serviços	<b>CINCO</b> Desenvolvimento de novos produtos	<b>SEIS</b> Desempenho geral



# THE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE - MANAGER EDITION

## CORRELAÇÕES LCP-ME COM A EFICÁCIA DA LIDERANÇA



### PERGUNTAS DE ESCALA DE EFICÁCIA DA LIDERANÇA

- Estou satisfeito com a qualidade da liderança dele(a).
- Ele/ela é o tipo de líder que outros devem aspirar a ser.
- Ele/ela é um exemplo de líder ideal.
- A liderança dele(a) ajuda a organização a prosperar.
- De forma geral, a liderança dele(a) é muito eficaz.



# THE LEADERSHIP CIRCLE PROFILE MANAGER EDITION

## CORRELAÇÕES DAS DIMENSÕES DO CÍRCULO INTERNO COM A EFICÁCIA DA LIDERANÇA

<b>CORRELAÇÕES COM O DESEMPENHO*</b>	Escala Eficácia Liderança	Relação	Presença	Realização	Controle	Proteção	Conformidade
Escala Eficácia Liderança	1	0.83	0.85	0.88	-0.43	-0.58	-0.60
Relação	0.83	1	0.79	0.69	-0.62	-0.73	-0.40
Presença	0.85	0.79	1	0.80	-0.45	-0.54	-0.60
Realização	0.88	0.69	0.80	1	-0.19	-0.35	-0.69
Controle	-0.43	-0.62	-0.45	-0.19	1	0.84	0.20
Proteção	-0.58	-0.73	-0.54	-0.35	0.84	1	0.31
Conformidade	-0.60	-0.40	-0.60	-0.69	0.20	0.31	1

\* 0.4 ou mais vale la pena mencionar | 0.6 ou mais é forte

**Escala Alpha: 0.94**

### PERGUNTAS DE ESCALA DE EFICÁCIA DA LIDERANÇA

- Estou satisfeito com a qualidade da liderança dele(a).
- Ele/ela é o tipo de líder que outros devem aspirar a ser.
- Ele/ela é um exemplo de líder ideal.
- A liderança dele(a) ajuda a organização a prosperar.
- De forma geral, a liderança dele(a) é muito eficaz.



LEADERSHIP CIRCLE  
**PROFILE**<sup>™</sup>  

---

**CERTIFICATION**

**LEADERSHIP  
CIRCLE**<sup>®</sup>