

Relatório preparado para
Sample Report
22 Março 2021

LEADERSHIP VITAL SIGNS SELF
Edição Portuguesa

Sumário Executivo

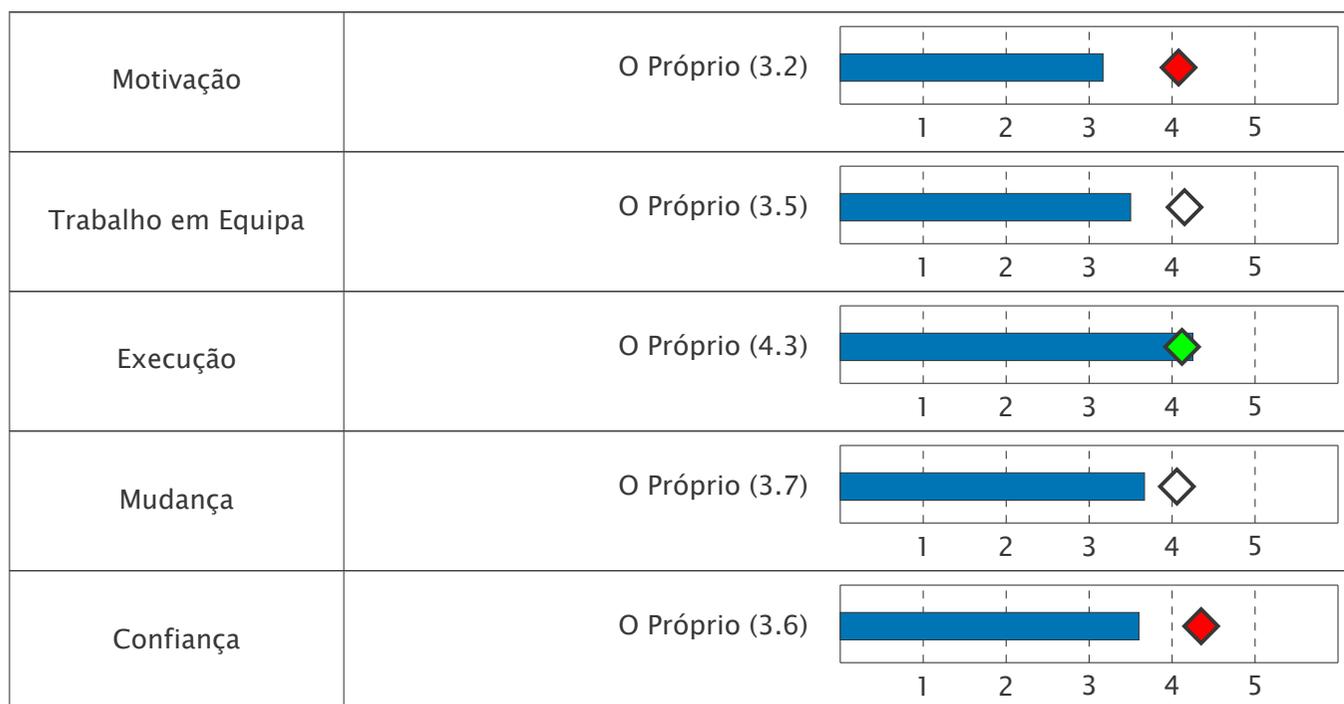
LVS – Leadership Vital Signs – é uma avaliação de múltiplos respondentes focada no feedback sobre a sua liderança. Nesse contexto, “liderança” é definida por 5 componentes apresentadas neste gráfico.

A linha azul mostra os resultados da sua auto-percepção. A linha mais próxima do exterior do gráfico representa os valores mais elevados. Os valores da Confiança são apresentados no diamante da Confiança.

Estes dados estão apresentados no gráfico de barras na página seguinte.



Sumário do Feedback



Este quadro mostra o sumário do seu feedback.

As barras azuis mostram a sua auto-avaliação.

Os diamantes no gráfico de barras representam marcas de elevada performance (desempenho); existem 3 cores: O diamante verde significa que nessa área, os seus respondentes colocam-no nos 25% com mais elevado desempenho. O diamante branco significa que os seus respondentes avaliam-no dentro da média. O diamante vermelho significa que os seus respondentes vêm aqui uma área de preocupação ou risco.



CONTEÚDOS

Secção 1: Introdução	5
Secção 2: O Modelo Vital Signs (Sinais Vitais)	6
Secção 3: Os Factores em Detalhe	10
1. Motivação	10
2. Trabalho em Equipa	11
3. Execução	12
4. Mudança	13
5. Confiança	14
Secção 4: Resultados	15
Secção 5: Dados Quantitativos	17
Análise das Respostas	17
Reflectir sobre os outros	20
Secção 6: Comentários	21
Exemplos	21
Parar, Começar, Continuar	22
Secção 7: Conclusões	23
Plano de Acção	23
Conclusões	24



Secção 1: Introdução

Porque deverá alguém segui-lo (a) como líder?

Que resultados está a acrescentar – não só como alguém que “cumpre a sua função” mas como alguém que gera nos outros níveis elevados de desempenho?

Um líder eficaz deve criar um contexto em que as pessoas podem ser excelentes – Tal requiere um equilíbrio entre necessidades individuais, estratégia e operações. Grandes líderes têm uma considerável mistura de visão e habilidades mais práticas; eles têm uma perspectiva única, mas talvez ainda mais importante: Eles facilitam os outros a serem eficazes naquilo que é importante.

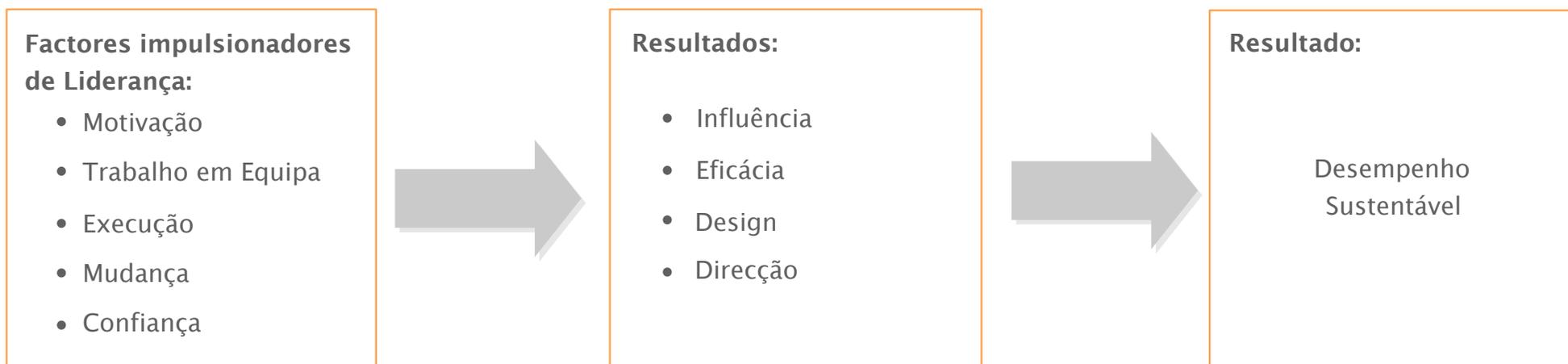
Então, neste momento, como está a actuar como líder? Quais são os seus pontos fortes e pontos fracos, e o que vai fazer para lidar com eles? Um dos maiores desafios da liderança é conseguir obter feedback de qualidade de maneira a saber o que se está a fazer. O LVS 360° pode proporcionar-lhe isso.

“Que acima de tudo como líder tem atenção à sua energia emocional e ajuda orquestrando a energia dos outros que estão à sua volta.” – Peter Drucker



Secção 2: O Modelo Vital Signs (Sinais Vitais)

O Modelo de Sinais Vitais define cinco factores-chave que conduzem a uma liderança eficaz para obter quatro resultados críticos – e assegurar uma liderança sustentável:



O modelo é apresentado no esquema da página seguinte.

O Modelo Vital Signs (Sinais Vitais)



Equilibrando as Dimensões

No modelo dos Sinais Vitais, há dois eixos que definem o desempenho. No eixo vertical, a estratégia está na parte superior (a longo prazo) e operações na parte inferior (imediate); um líder eficaz terá equilibrar estas duas dimensões. No eixo horizontal temos as pessoas à esquerda e organização à direita – os líderes têm que envolver os indivíduos e simultaneamente criar uma estrutura organizacional que é maior do que qualquer indivíduo.

Duas dimensões da Liderança

Estratégia: Criar a visão da mudança e envolver as pessoas nessa direção.



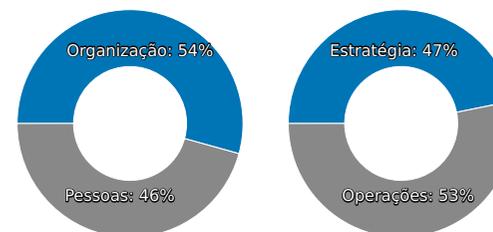
Operações: Concentrar a equipa numa execução eficaz.

Pessoas: Construir uma equipa coesa e com um elevado desempenho.



Organização: Manter o foco e a adaptabilidade para responder às necessidades operacionais.

A sua Auto-Avaliação



Factores

A nossa investigação demonstra que são cinco os factores que influenciam o sucesso nas dimensões apresentadas na página anterior. Tal como foi revelado no Sumário Executivo, você recebeu feedback sobre as suas capacidades em cada um dos cinco factores:

Motivação, Mudança, Trabalho em Equipa, Execução, Confiança.

Antes de fazer a avaliação, qual foi a sua expectativa? Em que área teria pensado receber sua pontuação mais alta e mais baixa?

	Mais alta	Mais baixa
Expectativa		

De acordo com a sua auto-avaliação, os pontos mais altos e mais baixos são:

Avaliado por	mais alto	mais baixo
O Próprio	Execução	Motivação

Reflexão

Como estão alinhados os resultados vs. a suas expectativas

Quão equilibrado está o seu perfil?

Esse feedback é geralmente verdadeiro para si como um líder?

Qual é para si a implicação deste instantâneo?

Existem algumas alterações que deseja fazer na sua liderança?



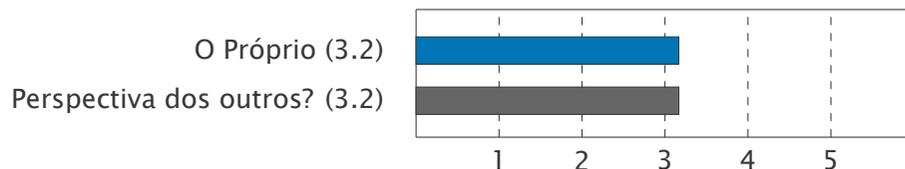
Secção 3: Os Factores em Detalhe

Nas páginas seguintes vai encontrar as definições de cada um dos cinco factores e o feedback quantitativo que recebeu.

1. Motivação

Definição: “Motivação é a fonte de energia para superar dificuldades, perseguir uma meta, ou manter o empenhamento.”

Muitos estudos referem – e é da opinião geral – que a liderança cria valor. Contudo, os líderes não criam valor directamente. De facto, olhando para todas as variáveis, só 10–20% do sucesso organizacional pode ser atribuído directamente aos esforços da liderança. No entanto, é significativo que os subordinados representam o verdadeiro “capital humano” – eles são os restantes 80–90% que geram o sucesso. Portanto, a contribuição do líder não vem tanto da sua acção directa, mas sim do seu entendimento e envolvimento dos outros. Tal requiere a partilha de um sentimento de propósito comum e de uma certa direcção, definir expectativas mútuas, e mobilizar as pessoas para o sucesso.



A sua auto-avaliação está a azul.
O que os outros dirão? Vão avaliá-lo (a) mais baixo, mais alto, ou o mesmo (barra cinzenta)?

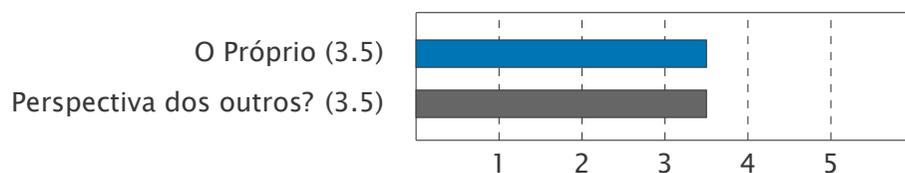


2. Trabalho em Equipa

Definição: “Trabalho em Equipa é colaboração para perseguir uma meta; requer um propósito partilhado e um sentido de pertença.”

Imagine um grupo de músicos, cada um a tocar algo ligeiramente diferente. Agora imagine alguém que conduz de forma coordenada diversas forças que juntas vão criar algo de novo. Tal como uma orquestra, a equipa é plural, complexa e delicada. Simultaneamente os indivíduos movem-se à sua maneira, contudo com coordenação e integração consegue-se uma poderosa sinergia.

O trabalho do líder é criar condições em que os esforços de indivíduos talentosos são multiplicados por pertencerem a uma equipa. Tal efeito requer um processo de inscrever as pessoas na mesma direcção e apoiar cada pessoa a participar com o melhor das suas capacidades. Implica também tornar visível o que está frequentemente escondido, facilitando o fluxo de informação, articulando os diferentes pontos de vista e proporcionando regularmente o feedback sobre o que está a funcionar bem.



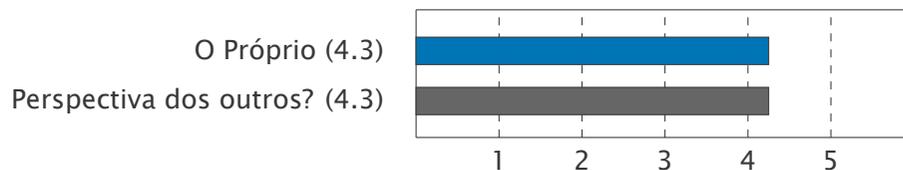
A sua auto-avaliação está a azul.
O que os outros dirão? Vão avaliá-lo (a) mais baixo, mais alto, ou o mesmo (barra cinzenta)?



3. Execução

Definição: “Execução é a capacidade de atingir resultados estratégicos, implementando as táticas mais eficazes.”

Uma grande estratégia não é sempre suficiente. O sucesso operacional passa por tornar um plano em realidade. Líderes eficazes criam planos com a clareza suficiente para serem decompostos facilmente em passos concretos e específicos de trabalho. Depois verificam os progressos, monitorizam a execução, revendo os passos dados e assegurando que as etapas críticas são atingidas como previsto. Obviamente que tal obriga a uma atenção ao detalhe, comunicação aberta, responsabilização, e a capacidade, não só de ver a totalidade da visão, mas também como pequenas acções que podem ajudar a conseguir um importante resultado.



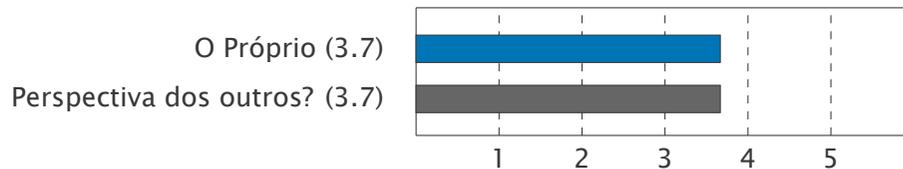
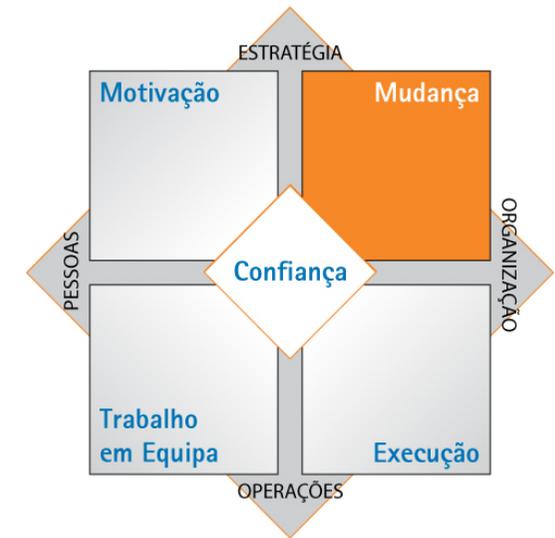
A sua auto-avaliação está a azul.
O que os outros dirão? Vão avaliá-lo (a) mais baixo, mais alto, ou o mesmo (barra cinzenta)?



4. Mudança

Definição: “A liderança pela Mudança é ser capaz de promover a inovação e a capacidade de adaptação num contexto em constante evolução.”

A mudança é sobretudo um processo de aprendizagem: significa novas abordagens, novos sistemas, novas maneiras de interagir. Tal como as organizações evoluem, também evoluem os seus colaboradores – os líderes eficazes têm consciência e habilidade para gerir o dinamismo desses processos. Para accionar um processo de mudança temos que começar por nós próprios; a forma como pensamos, sentimos e agimos pode gerar tanto resistência como envolvimento. Um bom líder de mudança mantém um optimismo realista, transforma desafios em oportunidades, e cria um diálogo contínuo sobre os propósitos e processos de mudança.



A sua auto-avaliação está a azul.
O que os outros dirão? Vão avaliá-lo (a) mais baixo, mais alto, ou o mesmo (barra cinzenta)?



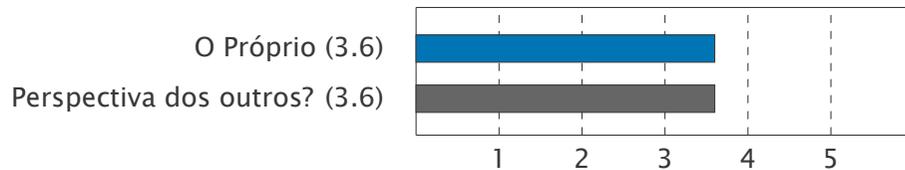
5. Confiança

Definição: “Confiança é um sentimento de credibilidade e segurança que gera a vontade de arriscar. É facilitador do sucesso das outras dimensões.”

Liderança não é algo que se possa comprar ou fazer sozinho; por definição um líder requer o consentimento de seguidores. A qualidade desta relação pode ser medida pela confiança; é uma marca de referência ou mesmo a fundação de uma relação de trabalho eficaz.

Líderes que geram confiança ajudam a que outros assumam riscos de forma positiva – riscos de comprometer-se totalmente, ser acessível e honesto, dar o máximo, estar aberto a mudar e a crescer. Seguidores ouvem um líder confiável, eles acreditam nas suas palavras de e não perdem tempo em desaccordos mesquinhos e lutas pelo poder.

Líderes confiáveis cumprem as suas promessas, tanto as faladas como as não ditas. A Confiança cresce quando os líderes são competentes, coerentes, comprometidos, e que cuidam dos seus colaboradores.



A sua auto-avaliação está a azul.
O que os outros dirão? Vão avaliá-lo (a) mais baixo, mais alto, ou o mesmo (barra cinzenta)?



Secção 4: Resultados

Pesquisa sobre o modelo dos Sinais Vitais verificou que os cinco factores (drivers) descritos acima tem um forte efeito sobre certos resultados críticos, um por dimensão. Estes resultados são avaliados com questões específicas do questionário LVS.

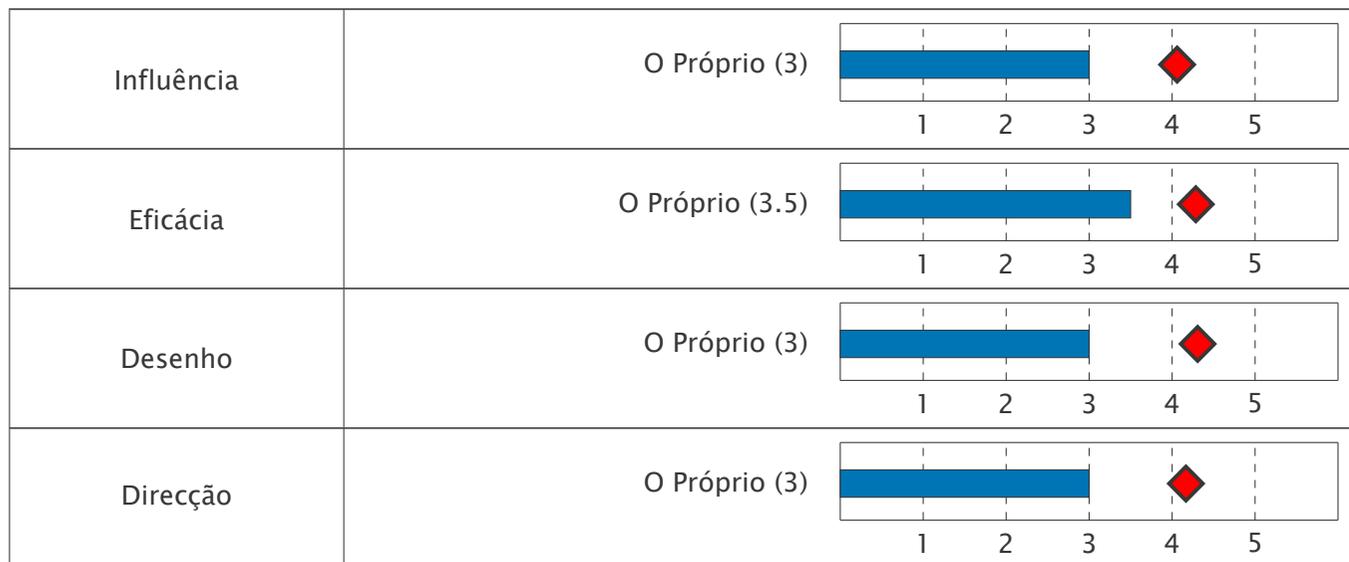


Influência: construir relações fortes para conquistar as pessoas.

Eficácia: gerar resultados úteis.

Design: gerir os fluxos de trabalho de de forma suave com e pelas pessoas.

Direcção: fixar uma visão viável e poderosa.



Este gráfico fornece um resumo dos resultados do seu feedback.

As barras azuis (topo) mostram a sua auto-avaliação.

Os diamantes no gráfico de barras representam marcas de elevada performance (desempenho); existem 3 cores: O diamante verde significa que nessa área, os seus respondentes colocam-no nos 25% com mais elevado desempenho. O diamante branco significa que os seus respondentes avaliam-no na dentro da média do desempenho. O diamante vermelho significa que os seus respondentes vêm aqui uma área de preocupação ou risco.

Secção 5: Dados Quantitativos

Análise das Respostas

Esta tabela mostra as suas respostas (1, 2, 3, 4 ou 5) para cada item. Sua auto-avaliação é destacada em laranja

Item	1	2	3	4	5
1. Eu sou sincero quando demonstro apreço					
2. Eu traduzo objectivos estratégicos em planos de acção concretos					
3. Eu sou eficaz a encorajar a partilha de informação					
4. Eu sou capaz de ajudar os outros a encararem a mudança como uma oportunidade					
5. Eu cumpro as minhas promessas					
6. Eu empenho-me diariamente em criar relações de trabalho positivas com os outros					
7. Eu delego eficazmente					
8. Eu valorizo muito o trabalho de equipa					
9. Eu incentivo a inovação					
10. Eu sou sincero e genuíno					
11. Eu valorizo as diferentes perspectivas					
12. Eu mantenho-me a par dos projectos monitorizando activamente os seus progressos (os meus e os dos elementos da equipa)					



Item	1	2	3	4	5
13. Eu facilito as relação entre as pessoas					
14. Eu envolvo os outros nos processos de mudança					
15. Eu sou um profissional competente					
16. Eu sou claro em relação às minhas expectativas					
17. Eu cumpro os prazos					
18. Eu inspiro confiança					
19. Eu tenho uma excelente capacidade de relacionamento interpessoal					
20. Eu mostro-me muito atento às necessidades dos outros					
21. Eu encorajo as pessoas a dar e receber feedback					
22. Eu explico de forma convincente as razões que levam á mudança					
23. Eu promovo a confiança					
24. Eu ajudo as pessoas a utilizarem os seus pontos fortes					
25. Quando um processo de mudança chega ao seu final eu reflecto sobre os seus resultados com os outros envolvidos					
26. Eu sou uma fonte de inspiração					
27. Os outros aderem às minhas ideias					
28. Eu colaboro com as pessoas para concretizar o trabalho mais importante					
29. Eu alcanço resultados positivos					
30. Eu envolvo-me de forma activa nos projectos importantes					



Item	1	2	3	4	5
31. Eu planeio de forma sistemática os projectos, conjugando as várias necessidades (prioridades, capacidades e necessidades das pessoas, finanças, cultura organizacional, etc.)					
32. Eu foco-me nos objectivos a longo prazo					
33. Eu envolvo as pessoas na definição da visão					
34. As pessoas escutam-me					



Reflectir sobre os outros

Este quadro mostra os seus resultados de auto-avaliação. É importante reflectir sobre a percepção dos outros.

1) Pense sobre seu supervisor, pares e subordinados – como acha que eles vêem seu desempenho nos cinco factores? Na célula abaixo, escreva o que acha que eles diriam se estivessem avaliando a sua performance (baixa, média, alta... ou uma pontuação de 1–5).

VS Driver	Resultados da Auto-avaliação	Supervisor pode dizer...	Colegas poderão dizer...	Subordinados poderão dizer...	Você precisa de desencadear alguma acção?
Motivação	BAIXA (3.17)				
Trabalho em Equipa	MÉDIA (3.5)				
Execução	ALTA (4.25)				
Mudança	MÉDIA (3.67)				
Confiança	BAIXA (3.6)				

2) Em seguida, considere se você precisa de tomar qualquer acção. Existem algumas lacunas que identificou? Isso pode ajudá-lo a encontrar as acções a tomar? É importante para si permanecer na mesma situação nos factores de sucesso? Pode debater isso com seu supervisor, colegas, e- ou subordinados directos?



Secção 6: Comentários

Exemplos

O questionário LVS convida-o (a) a dar exemplos para fundamentar suas respostas.

Sem comentários.



Parar, Começar, Continuar

No final, o questionário coloca quatro perguntas abertas. As respostas estão em baixo.

INICIAR – O que gostaria de passar a fazer (ou a fazer mais) ?

- Self Sample Start....

PARAR – O que gostaria de parar de fazer (ou fazer menos) ?

- Self Sample Stop.....

CONTINUAR – O que gostaria de continuar a fazer (daquilo que está a correr bem ?)

- Self Sample Continue....

Tem mais algum comentário acerca da sua liderança ?

- Self Sample Leadership....



Secção 7: Conclusões

Plano de Acção

Quais são os próximos passos no seu desenvolvimento de liderança?

Objectivos	Benefícios	Etapas de Acção
Indique um objectivo chave?	Quais são os benefícios de o atingir?	Quais são alguns passos fundamentais para atingir o objectivo?
1		
2		
3		



Conclusões

Alguns pontos chave...

- O relatório de Sinais Vitais de Liderança fornece feedback e informações importantes a ter em consideração. Alguns feedbacks serão inestimáveis, outros não terão tanta importância. Se adoptar uma atitude defensiva ou ficar fechado (a), é difícil identificar o que tem ou não importância! Procure abordar esta informação com curiosidade e abertura. Que alertas pode encontrar aqui?
- Os cinco factores do modelo de sinais vitais são poderosos. A investigação e a experiência mostra-nos que estas áreas fazem uma diferença significativa na eficácia de líderes – e, também, na sua qualidade de vida.
- Os resultados atuais não são permanentes. Se optar por trabalhar em qualquer área, você pode alterar suas interações e alterar futuramente estas pontuações.
- Não se esqueça de seus pontos fortes. Muitas vezes ao receber este tipo de comentários, alguns líderes irão focar-se nas críticas ou nos escores mais baixos. Mas concentrando-se nos pontos fortes geralmente produzem-se melhores e mais rápidos resultados. Quais são os seus pontos fortes, revelados no feedback? Como os pode aproveitar?

Parabéns pelo seu compromisso em crescer como líder, esperamos que o LVS 360° tenha sido valioso para si.

– A Equipa Six Seconds



As Avaliações dos Sinais Vitais:

- LVS SELF** Leadership Vital Signs: Visão sobre a eficácia da liderança. Auto-avaliação sobre os impulsionadores-chave de desempenho individual.
- LVS** Leadership Vital Signs: Identificam oportunidades e obstáculos comparando as percepções individuais com o feedback dos outros.
- TVS** Team Vital Signs: Identifica oportunidades e obstáculos para um desempenho ótimo do grupo.
- OVS** Organizational Vital Signs: Mede os indicadores chave do clima organizacional na empresa.

O manual de ferramentas “Sinais Vitais” é uma publicação Six Seconds.

Seis segundos fornece serviços de consultoria, formação, educação e ferramentas de apoio a pessoas individuais para criar uma mudança positiva – em organizações, escolas, famílias, e comunidades globalmente.

www.6seconds.org

