

Relatório preparado por
Sample Report
22 Março 2021

LEADERSHIP VITAL SIGNS

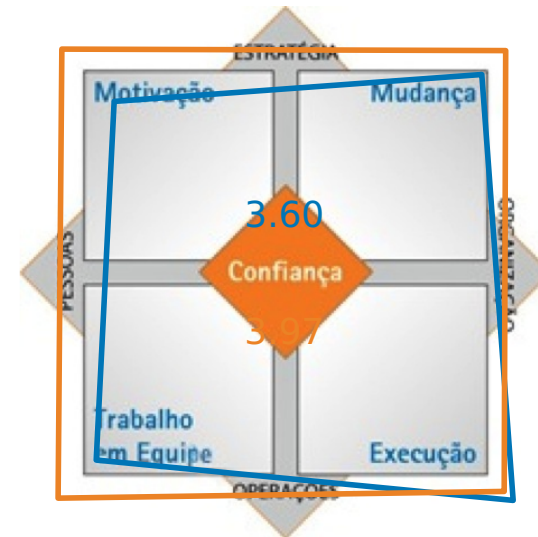
Edição em português

Sumário Executivo

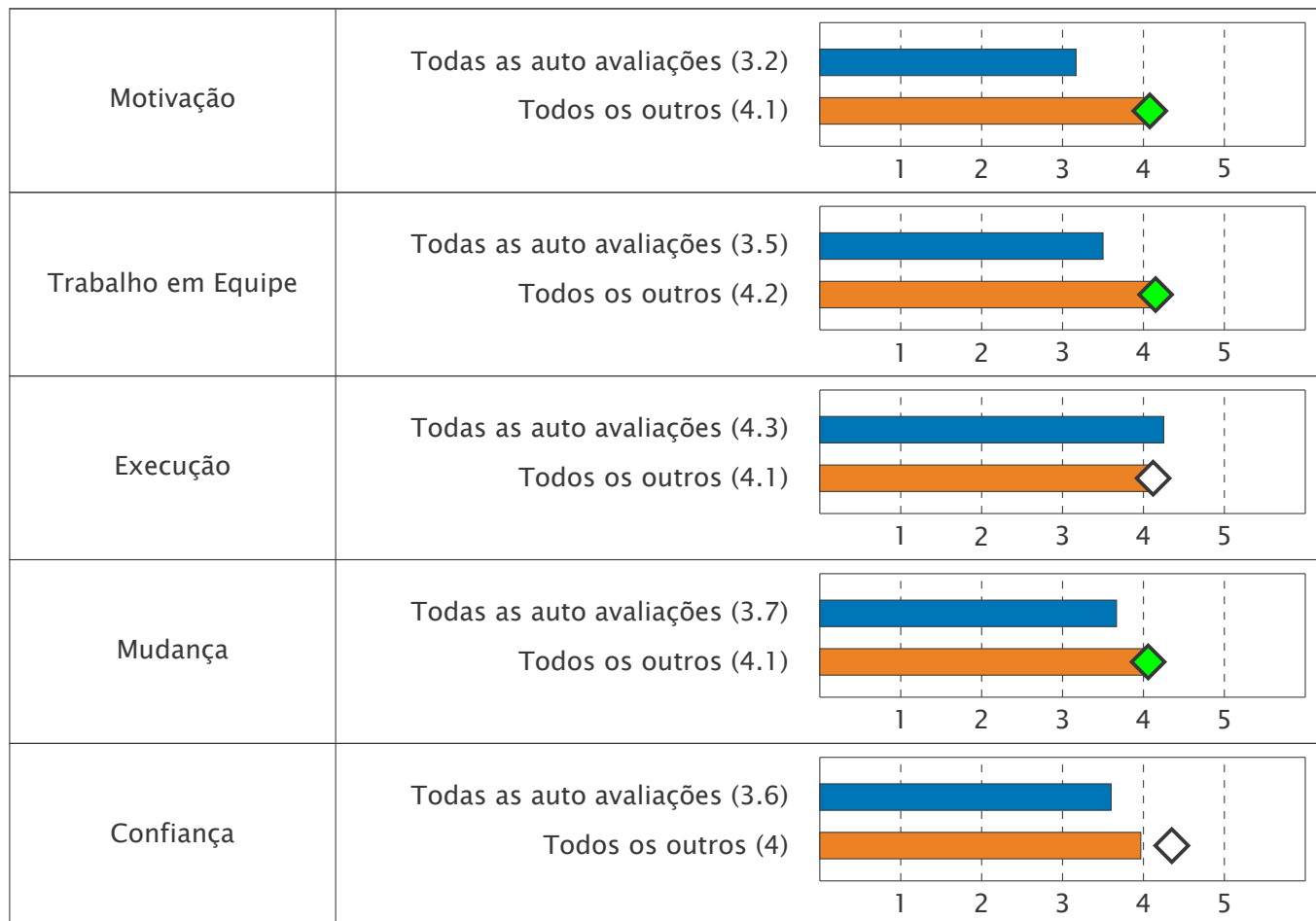
LVS – Leadership Vital Sign – é uma avaliação de múltiplos avaliadores focada no feedback sobre a sua liderança e compara a sua autopercepções com a dos outros. Nesse contexto, "liderança" é definida por 5 componentes apresentados neste gráfico em azul.

A linha azul mostra os resultados da sua autopercepção; a laranja mostra a percepção dos outros. A linha mais próxima do exterior do gráfico representa os valores mais elevados. Os valores da Confinça são apresentados no diamante da Confinça que se encontra no centro.

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 (topo) mostram a sua auto-avaliação. As barras laranjas mostram como os outros o avaliaram em cada área.

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



CONTEÚDOS

Seção 1: Introdução	5
Seção 2: O Modelo Vital Signs (Sinais Vitais)	6
Ação:	8
Equilibrando as Dimensões	8
Seção 3: Os Fatores Detalhados	9
1. Motivação	10
2. Trabalho em Equipe	11
3. Execução	13
4. Mudança	14
5. Confiança	15
Seção 4: Resultados	17
Seção 5: Dados Quantitativos	20
Maiores lacunas	22
Análise das Respostas	25
Seção 6: Comentários	28
Exemplos	28
Parar, Começar, Continuar	29
Seção 7: Conclusões	32



Seção 1: Introdução

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

Que resultados acrescenta – não só como alguém que “cumpre a sua função”, mas como alguém que gera níveis elevados de desempenho?

Um líder eficaz deve criar um contexto em que as pessoas possam ser excelentes – tal tarefa exige um equilíbrio entre necessidades individuais, estratégias e operações. Grandes líderes possuem uma composição ideal de visão e habilidades mais práticas; eles têm uma perspectiva diferenciada sobre o negócio, mas a qualidade mais importante destes líderes é o fato de conseguirem fazer com que os outros sejam eficazes nas atividades que geram valor para a empresa.

”Seu trabalho mais importante como líder é cuidar de sua própria energia emocional e, em seguida, ajudar a orquestrar a energia daqueles que o cercam.”– Peter Drucker

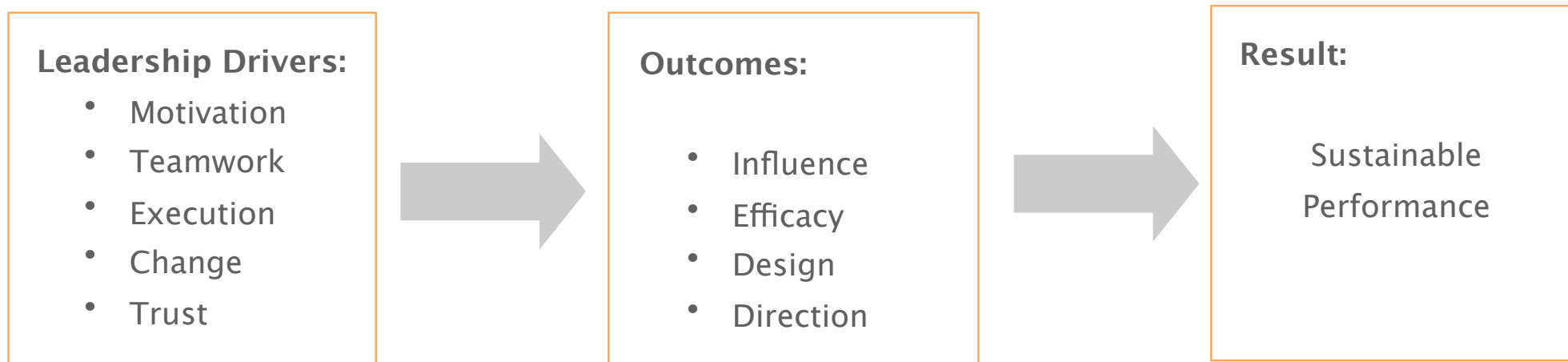
Então, neste momento, como atua como líder? Quais são os seus pontos fortes e pontos fracos, e o que vai fazer para lidar com eles? Um dos maiores desafios da liderança é conseguir obter feedback de qualidade para que se tenha consciência do que faz e como faz, do efeito que possuem nas outras pessoas. O LVS360o pode proporcionar-lhe exatamente isso.

O Leadership Vital Signs oferece feedback sobre o seu desempenho como líder tanto sob sua perspectiva, como também esta comparada com a de outras pessoas. Não é “toda a verdade” mas ambos são válidos. Há pessoas que o (a) vêem frequentemente; o feedback deles indica-lhe como está correspondendo. O objetivo é proporcionar-lhe importantes sinais para melhorar a sua eficácia como líder.



Seção 2: O Modelo Vital Signs (Sinais Vitais)

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



O modelo é apresentado no gráfico da página seguinte.



Como teve oportunidade de ler no sumário executivo, esses fatores estão organizados em quatro domínios com a Confiança no centro. Um líder eficaz é forte e equilibrado nessas dimensões:

Estratégia: Criar a visão da mudança e envolver as pessoas nessa direção.	Operações: Concentrar a equipe na execução eficaz.
Pessoas: Construir uma equipe coesa e com elevado desempenho.	Organização: Manter o foco e a adaptabilidade para responder às necessidades operacionais.

Ação:

Considerando seu feedback até o momento.

O seu perfil está equilibrado?

Em que domínios...

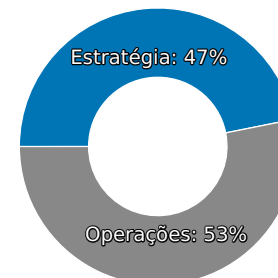
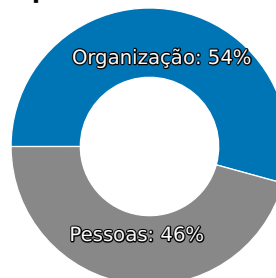
Classificação por	mais alto	mais baixo
Eu	Execução	Motivação
Os Outros	Trabalho em Equipe	Execução

Estes resultados correspondem à realidade?

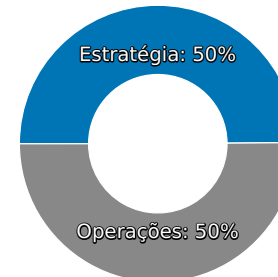
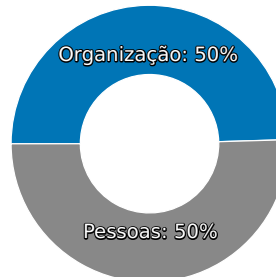
Quais são as implicações?

Equilibrando as Dimensões

Sua opinião



Opinião dos outros



Seção 3: Os Fatores Detalhados

Nas páginas seguintes encontrará as definições dos cinco fatores e o feedback quantitativo que recebeu.

Em cada gráfico, você verá a sua auto-avaliação e a categoria chamada “Todos os Outros”, que inclui todos os que lhe deram feedback. “Todos os Outros” é depois dividido em grupos, dependendo de quem respondeu (estas categorias estão definidas desde o início do projeto. e, buscando manter o anonimato, todos os grupos têm que ter no mínimo três pessoas respondendo cada item. A categoria de “Supervisor” (Chefe) é uma exceção em relação ao mínimo de três pessoas).

O seu feedback “Todos os Outros” inclui os seguintes subgrupos:

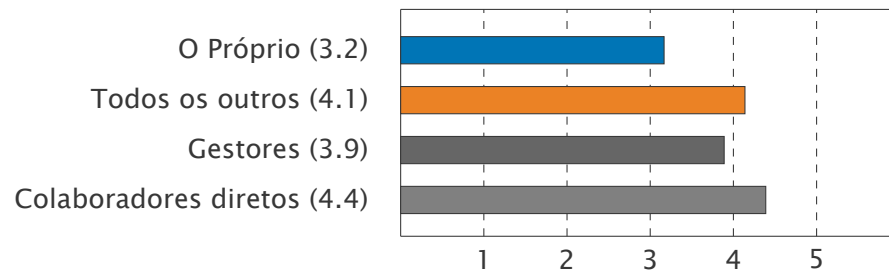
Categorias	Número de avaliadores
Gestores	3
Colaboradores diretos	3



1. Motivação

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

Muitos estudos mostram – e é de opinião comum – dizer que a liderança cria valor. Contudo, na maioria dos casos, os líderes não criam valor diretamente. De fato, olhando todas as variáveis, só 10–20% do sucesso organizacional pode ser atribuído diretamente aos esforços da liderança. Os 80–90% restantes ficam por conta dos colaboradores, do verdadeiro capital humano. Portanto, a contribuição do líder não vem tanto da sua ação direta, mas sim, de sua habilidade em criar valor por meio dos outros, do seu entendimento e envolvimento com os outros. Isto exige a construção de um senso comum de propósito e uma direção futura, de definição de expectativas mútuas e a mobilização das pessoas para o sucesso.



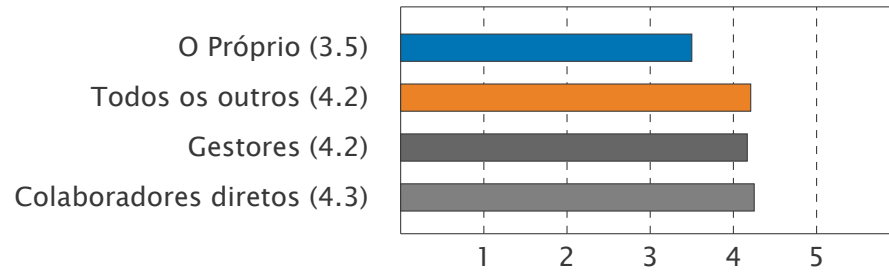
2. Trabalho em Equipe

Definição: “Trabalho em equipe é a colaboração para perseguir uma meta; requer um propósito compartilhado e um sentido de pertencimento.”

Imagine um grupo de músicos, cada um tocando um instrumento diferente. Agora, considere o condutor coordenando estes diferentes sons para que uma composição seja criada. Tal como a orquestra, a equipe 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 para que os esforços de indivíduos talentosos são multiplicados por pertencerem a uma equipe. Tal efeito exige um processo de mobilizar as pessoas a irem na mesma direção 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 funciona bem.

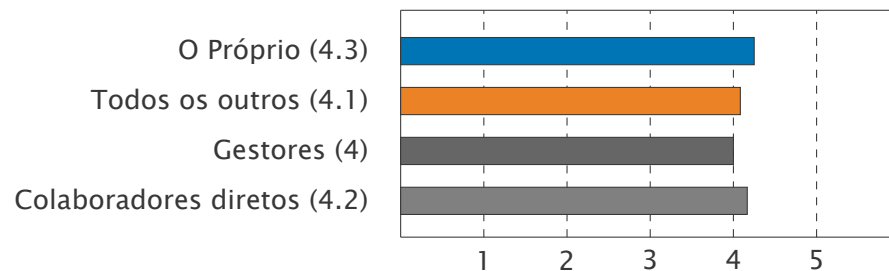




3. Execução

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

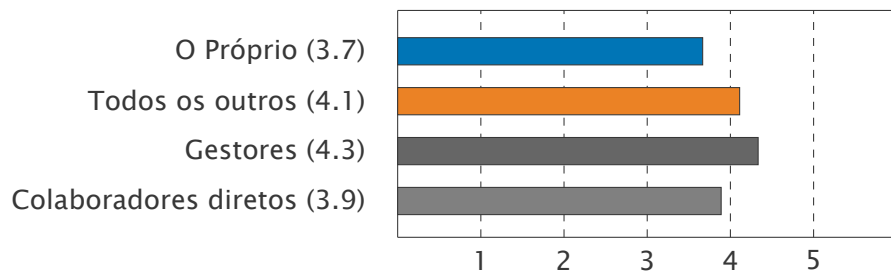
Uma grande estratégia não é sempre suficiente. O sucesso operacional passa pela transformação de um plano em realidade. Líderes eficazes criam planos com a clareza suficiente para serem facilmente desdobrados em passos concretos e específicos de trabalho. Depois acompanham e verificam o progresso, monitoram a execução, assegurando que as etapas críticas são desempenhadas como previsto. Obviamente que tal tarefa exige uma atenção enorme ao detalhe, comunicação aberta, divisão inteligente de trabalho, responsabilidade e a capacidade de enxergar visão maior, mas também como pequenas ações podem ajudar a conseguir um importante resultado.



4. Mudança

Definição: “A liderança pela Mudança é ser capaz de promover a inovação e a capacidade de adaptação em um 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 acionar um processo de mudança temos que começar por nós mesmos; a forma como pensamos, sentimos e agimos pode gerar tanto resistência como envolvimento, mobilização. Um bom líder de mudança mantém um otimismo realista, transforma desafios em oportunidades, e cria um diálogo contínuo sobre os propósitos e processos de mudança.



5. Confiança

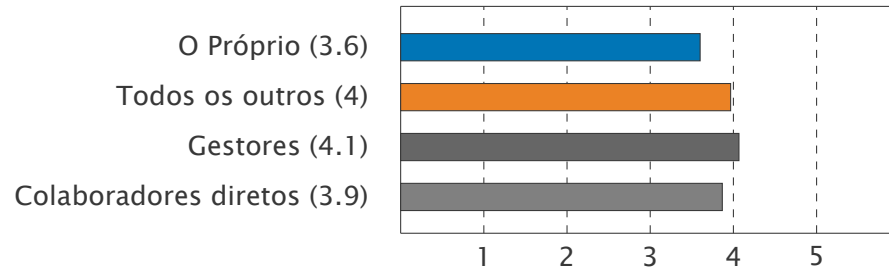
Definição: “Confiança é um sentimento de credibilidade e segurança que gera a vontade de arriscar. É facilitador do sucesso das outras dimensões.”

Liderança não é algo que se possa comprar ou fazer sozinho; por definição um líder precisa ter 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, acreditam nas suas palavras e não perdem tempo em discordâncias mesquinhas e lutas pelo poder.

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





Seção 4: Resultados

Pesquisas sobre o modelo dos Sinais Vitais demonstram que os cinco fatores (drivers) descritos acima têm 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.

Desenho: arquitetar e gerenciar os fluxos de trabalho de forma suave com e pelas pessoas.

Direção: fixar uma visão viável e poderosa.



Influência	<p>Todas as auto avaliações (3)</p> <p>Todos os outros (4.1)</p>
Eficácia	<p>Todas as auto avaliações (3.5)</p> <p>Todos os outros (4.1)</p>
Desenho	<p>Todas as auto avaliações (3)</p> <p>Todos os outros (4.4)</p>
Direção	<p>Todas as auto avaliações (3)</p> <p>Todos os outros (3.8)</p>

Este quadro mostra o sumário do seu feedback.

As barras azuis (topo) mostram a sua auto-avaliação. As barras laranjas mostram como os outros o avaliaram em cada área.

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



Seção 5: Dados Quantitativos

Esta tabela é o resumo dos dados; contém os resultados nas dimensões apresentadas nas páginas anteriores. Agora resumidas em uma única página.

Área	Motivação	Trabalho em Equipe	Execução	Mudança	Confiança
O Próprio	3.17	3.50	4.25	3.67	3.60
Todos os outros	4.14	4.21	4.08	4.11	3.97
Gestores	3.89	4.17	4.00	4.33	4.07
Colaboradores diretos	4.39	4.25	4.17	3.89	3.87



Respondentes	Influência	Eficácia	Desenho	Direção
O Próprio	3.00	3.50	3	3
Todos os outros	4.11	4.08	4.42	3.83
Gestores	4.56	4.33	4.33	4.00
Colaboradores diretos	3.67	3.83	4.50	3.67



Maiores lacunas

Esta tabela mostra as maiores lacunas (ou seja, diferenças) entre a sua autopercepção e a percepção dos outros. Faça uma reflexão sobre as implicações deste feedback.

Itens em que a auto-avaliação é maior:

Item	Todas as auto avaliações	Todos os outros
9. Ele incentiva a inovação	5	4.00
O que pode aprender com esses dados?		
12. Esta pessoa mantém-se a par dos projetos, monitorando ativamente seus progressos	5	4.00
O que pode aprender com esses dados?		
2. Esta pessoa traduz os objetivos estratégicos em planos de ação concretos	5	4.33
O que pode aprender com esses dados?		
4. Esta pessoa é capaz de ajudar os outros a encararem a mudança como uma oportunidade	4	3.33



Item	Todas as auto avaliações	Todos os outros
O que pode aprender com esses dados?		



Itens em que a avaliação dos outros é maior:

Item	Todas as auto avaliações	Todos os outros
25. Quando um processo de mudança chega ao seu final, esta pessoa reflete sobre os resultados comigo e com os demais envolvidos	2	4.17
O que pode aprender com esses dados?		
22. Esta pessoa explica de forma convincente as razões que levam à mudança	3	4.67
O que pode aprender com esses dados?		
6. Esta pessoa empenha-se diariamente em criar relações de trabalho positivas com os outros	2	3.50
O que pode aprender com esses dados?		
21. Esta pessoa encoraja-me a dar e receber feedback	3	4.50
O que pode aprender com esses dados?		



Análise das Respostas

Esta tabela mostra quantas pessoas avaliaram-no em 1, 2, 3, 4 ou 5 para cada pergunta. À direita, poderá ver a avaliação média de Todos os Outros. Sua auto-avaliação é destacada em azul.

Item	1	2	3	4	5	Média
1. Ele é compreensivo	0	0	0	0	6	5.00
2. Esta pessoa traduz os objetivos estratégicos em planos de ação concretos	0	0	0	4	2	4.33
3. Esta pessoa é eficaz ao encorajar a troca de informação	0	0	2	1	3	4.17
4. Esta pessoa é capaz de ajudar os outros a encararem a mudança como uma oportunidade	0	2	0	4	0	3.33
5. Quando esta pessoa faz uma promessa, cumpre-a	0	2	2	1	1	3.17
6. Esta pessoa empenha-se diariamente em criar relações de trabalho positivas com os outros	0	2	1	1	2	3.50
7. Esta pessoa delega de maneira eficaz	0	0	2	3	1	3.83
8. Esta pessoa valoriza muito o trabalho em equipe	0	0	1	3	2	4.17
9. Ele incentiva a inovação	0	1	1	1	3	4.00
10. Esta pessoa é sincera e genuína	0	1	1	3	1	3.67
11. Esta pessoa valoriza as diferentes perspectivas	0	1	2	0	3	3.83
12. Esta pessoa mantém-se a par dos projetos, monitorando ativamente seus progressos	0	0	2	2	2	4.00



Item	1	2	3	4	5	Média
13. Esta pessoa facilita as relação entre as pessoas	0	0	2	2	2	4.00
14. Esta pessoa envolve os outros nos processos de mudança	0	1	0	3	2	4.00
15. Esta pessoa é um profissional capacitado	0	0	0	3	3	4.50
16. Ele esclarece suas expectativas	0	0	2	0	4	4.33
17. Esta pessoa cumpre os prazos	0	0	0	5	1	4.17
18. Ele inspira confiança	0	0	1	1	4	4.50
19. Esta pessoa tem uma excelente capacidade de relacionamento interpessoal	0	1	1	1	3	4.00
20. Esta pessoa mostra-se muito atenta às minhas necessidades	0	1	0	1	4	4.33
21. Esta pessoa encoraja-me a dar e receber feedback	0	0	0	3	3	4.50
22. Esta pessoa explica de forma convincente as razões que levam à mudança	0	0	0	2	4	4.67
23. Ele promove confiança	0	0	1	1	4	4.50
24. Ele incentiva as pessoas a utilizarem seus pontos fortes	0	1	1	2	2	3.83
25. Quando um processo de mudança chega ao seu final, esta pessoa reflete sobre os resultados comigo e com os demais envolvidos	0	0	1	3	2	4.17
26. Ele é inspirador	0	1	0	1	4	4.33
27. Eu concordo com as ideias desta pessoa	0	0	1	4	1	4.00
28. Esta pessoa colabora comigo para concretizar o trabalho mais importante	0	0	2	1	3	4.17
29. Esta pessoa alcança resultados positivos	0	1	0	3	2	4.00
30. Esta pessoa envolve-se de forma ativa nos projetos importantes	0	0	1	1	4	4.50



Item	1	2	3	4	5	Média
31. Esta pessoa planeja de forma sistemática os projetos, conjugando as várias necessidades (prioridades, capacidades e necessidades das pessoas, finanças, cultura organizacional, etc.)	0	0	1	2	3	4.33
32. Esta pessoa está focada nos objetivos a longo prazo	0	1	0	4	1	3.83
33. Esta pessoa envolve-me na definição da visão	0	1	1	2	2	3.83
34. Eu escuto esta pessoa	0	1	1	1	3	4.00



Seção 6: Comentários

Exemplos

O questionário LVS convida-o (a) a dar exemplos para fundamentar suas respostas. Qualquer comentário que você inserir será destacado em azul.

Sem comentários.



Parar, Começar, Continuar

No final, o questionário coloca quatro perguntas abertas. As suas respostas (caso tenha dado alguma) são destacadas em azul.

INICIAR – O que eu gostaria que Sample passasse a fazer (ou a fazer mais)?

- Self Sample Start....
- Supervisor Sample Text
- Sample Subordinate2....sample text
- Supervisor Sample Text
- Sample Subordinate 3 ... sample text
- Supervisor Sample Text
- Sample Subordinate 1sample text

PARAR – O que eu gostaria que Sample parasse de fazer (ou fizesse menos) ?

- Self Sample Stop.....
- Sample Subordinate 3 ... sample text
- Supervisor Sample Text
- Sample Subordinate2....sample text



- Sample Subordinate 1sample text
- Supervisor Sample Text
- Supervisor Sample Text

CONTINUAR – O que eu gostaria que Sample continuasse fazendo (o que está funcionando bem?)

- [Self Sample Continue....](#)
- Sample Subordinate 1sample text
- Supervisor Sample Text
- Supervisor Sample Text
- Sample Subordinate2....sample text
- Sample Subordinate 3 ... sample text
- Supervisor Sample Text

Tem mais algum feedback acerca da liderança de Sample

- [Self Sample Leadership....](#)
- Sample Subordinate 1sample text
- Supervisor Sample Text



- Supervisor Sample Text
- Sample Subordinate2....sample text
- Supervisor Sample Text
- Sample Subordinate 3 ... sample text



Seção 7: Conclusões

Reflexões

Responda a estas perguntas para obter o máximo de valor em seu relatório.

Quais são os "temas comuns" que você pode identificar a partir do feedback?

Pode haver algum feedback que não é particularmente útil para você, ou que você rejeita. Há provavelmente alguns que você aceita e vê como importantes. Quais são as 2-3 áreas mais importantes para você trabalhar?

Quais são os seus principais pontos fortes que foram confirmados ou enfatizados no relatório?

Existe uma área do modelo LVS que você acredita que seja valioso para você trabalhar? Qual? Qual o benefício que terá ao começar a trabalhar nisso?



Planos de Ação

Quais são os próximos passos para o desenvolvimento de sua liderança?

Objetivos	Benefícios	Etapas da Ação
Qual seu principal objetivo?	Quais são os benefícios de alcançar isto?	Quais são os pontos fundamentais para atingir o objetivo?
1		
2		
3		



Conclusões

Alguns pontos chave...

- O relatório de Sinais Vitais de Liderança fornece feedback e informações importantes para sua consideração. Alguns feedbacks serão inestimáveis, outros não terão tanta importância. Se adotar 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?
- A qualidade do feedback depende muitos fatores, tais como o ambiente de trabalho atual, o grau de conhecimento dos avaliadores sobre si, a confiança que eles tiveram no anonimato deste feedback ou a sua percepção do risco em ser honesto, quanto tempo eles levaram para refletir profundamente, etc.
- Os cinco fatores 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, os líderes irão focar-se nas críticas ou nos itens com pontuação mais baixa. Mas concentrando-se nos pontos fortes, geralmente produz-se resultados melhores e mais rápidos. Quais são os seus pontos fortes, revelados no feedback? Como pode maximizá-los?

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

– Equipe Six Seconds



As Avaliações dos Sinais Vitais:

- LVS** Leadership Vital Signs: Insight on leadership effectiveness.
- TVS** Team Vital Signs: Identify opportunities and obstacles for optimal group performance.
- OVS** Organizational Vital Signs: Measure key indicators of organizational climate across the enterprise.

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

A Six Seconds fornece serviços de consultoria, aprendizado e treinamento, educação e ferramentas de apoio a indivíduos para criar mudança positiva – em organizações, escolas, famílias, e comunidades globalmente.

www.6seconds.org

