

Relatório preparado para
Sample Report
22 Março 2021

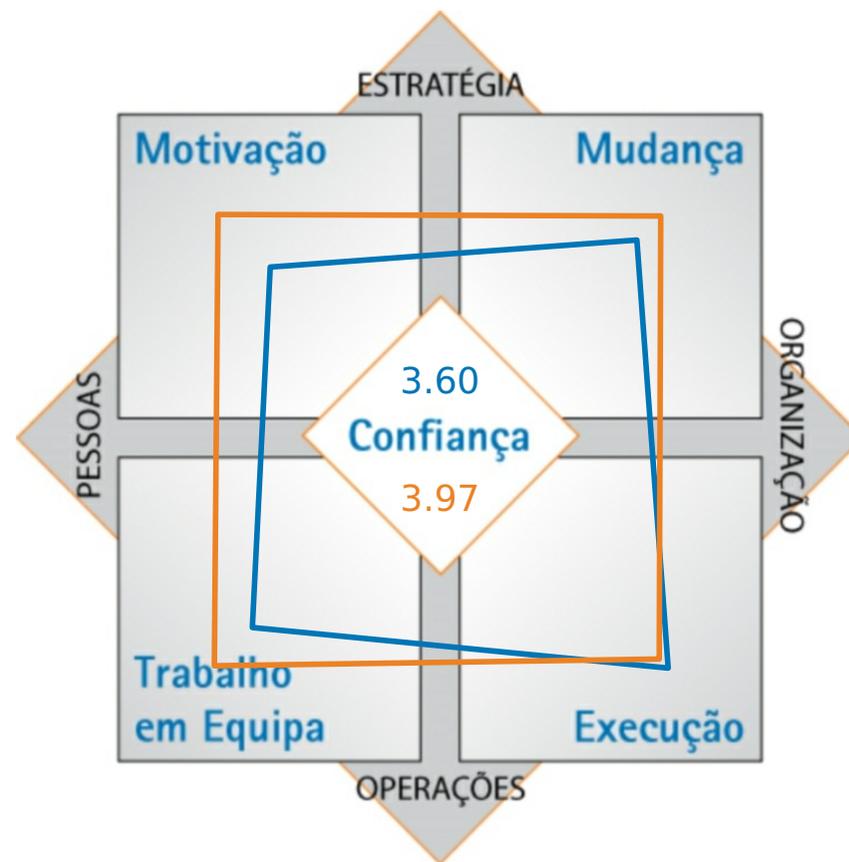
LEADERSHIP VITAL SIGNS
Edição Portuguesa

Sumário Executivo

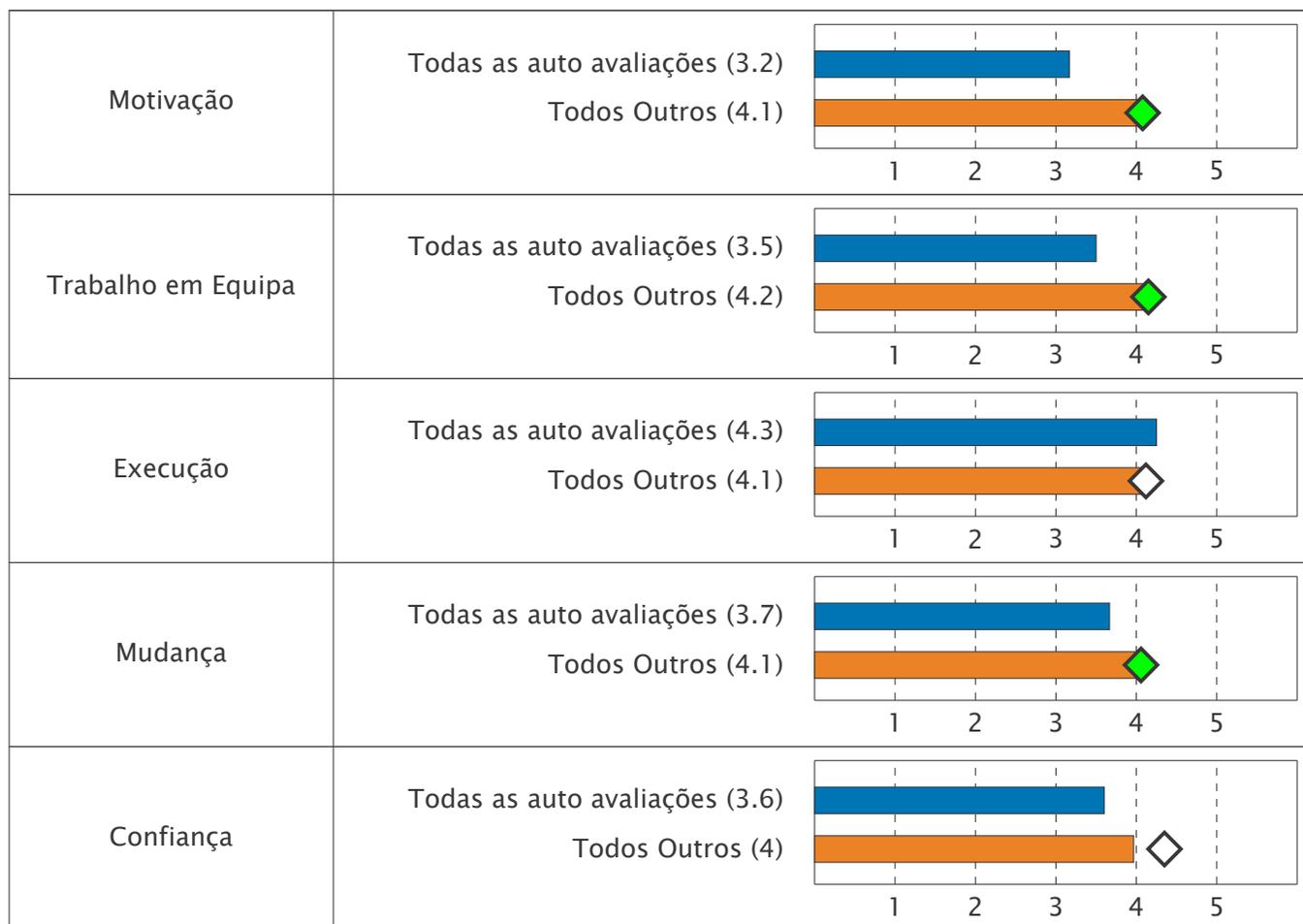
LVS – Leadership Vital Signs – é uma avaliação de múltiplos respondentes focada no feedback sobre a sua liderança e comparando as suas percepções com as dos outros. Nesse contexto, “liderança” é definida por 5 componentes apresentadas neste gráfico em azul.

A linha azul mostra os resultados da sua auto-percepção; a laranja mostra a percepção dos outros. A linha mais próxima do exterior do gráfico representa os valores mais elevados. Os valores da Confiança são apresentados no diamante da Confiança 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 laranja mostram como os outros o apreciaram em cada área.

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 do desempenho. O diamante vermelho significa que os seus respondentes vêem aqui uma área de preocupação ou risco.



CONTEÚDOS

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



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 requer 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.

“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

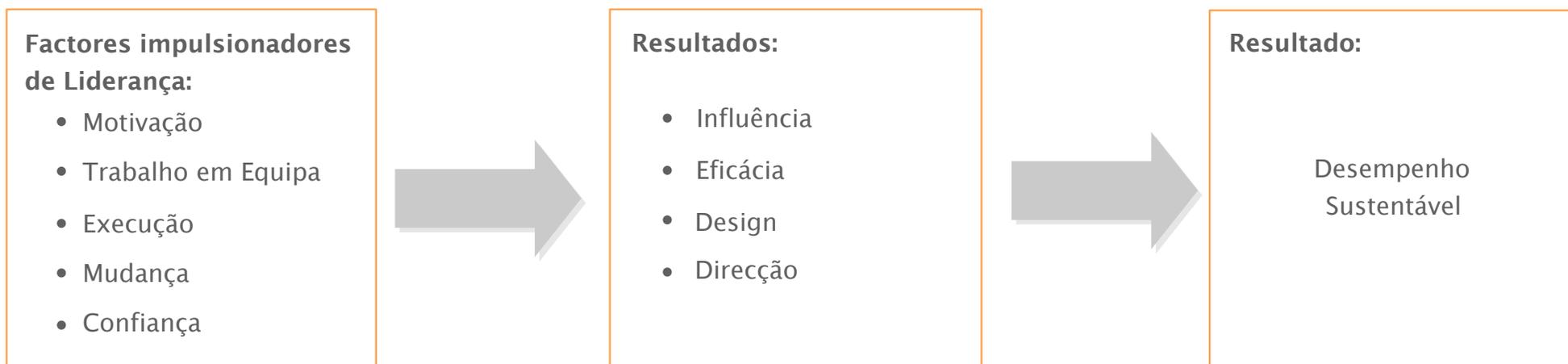
Então, neste momento, como está a actuar como líder? Quais são os seus pontos fortes e pontos fracos, e o que vai fazer para lidar com eles? Um dos maiores desafios da liderança é conseguir obter feedback de qualidade de maneira a saber o que se está a fazer. O LVS360° pode proporcionar-lhe isso.

O Leadership Vital Signs assegura feedback sobre o seu desempenho com líder. Vai ter a possibilidade de comparar a sua impressão sobre si próprio com a contribuição dos outros. Não é “toda a verdade” mas ambas são válidas. Há pessoas que o (a) vêem frequentemente; o feedback deles indica-lhe como está correspondendo. O objectivo é proporcionar-lhe sinais para melhorar a sua eficácia como líder.



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.



Como teve oportunidade de ler no sumário executivo, esses factores 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 direcção.	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.

Ação:

Considerando seu feedback até o momento.

O seu perfil está equilibrado?

Em que domínios...

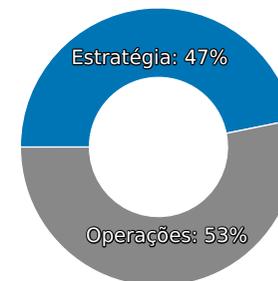
Avaliado por	mais alto	mais baixo
O Próprio	Execução	Motivação
Outros	Trabalho em Equipa	Execução

Estes resultados correspondem à realidade?

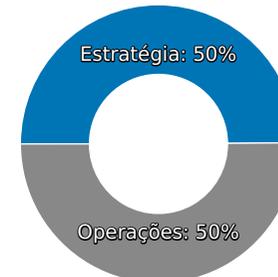
Quais são as implicações?

Equilibrando as Dimensões

Sua opinião



Opinião dos outros



Secção 3: Os Factores em Detalhe

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

Em cada quadro irá ver a sua auto-avaliação, a categoria chamada “Todos Outros” que inclui todos os que lhe deram feedback. “Todos Outros” é depois repartido em grupos dependendo de quem respondeu (estas categorias estão definidas desde o início do projecto. Para manter o anonimato, todos os grupos têm que ter no mínimo três pessoas a responder de maneira a aparecer numa barra própria. A categoria de “Supervisor” (Chefe) é uma excepção em relação ao mínimo de três pessoas).

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

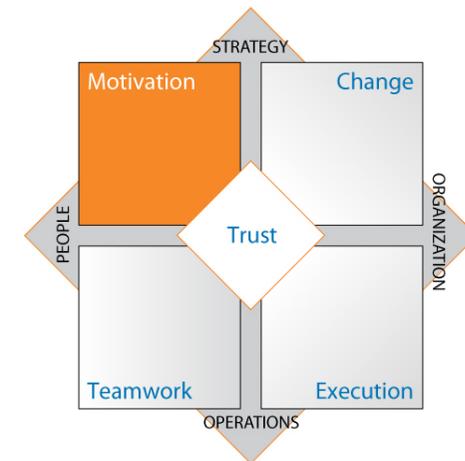
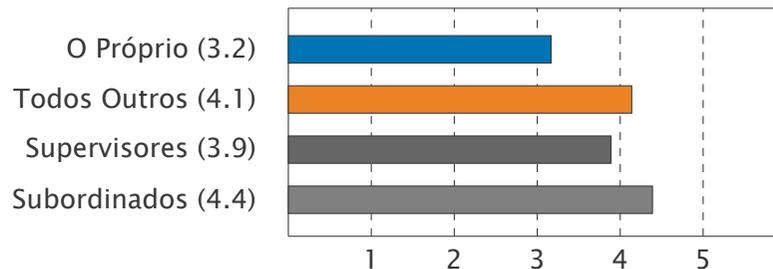
Categorias	Número de respondentes
Supervisores	3
Subordinados	3



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 requer a partilha de um sentimento comum de propósitos e de uma certa direcção, definir expectativas mútuas, e mobilizando as pessoas para o sucesso.



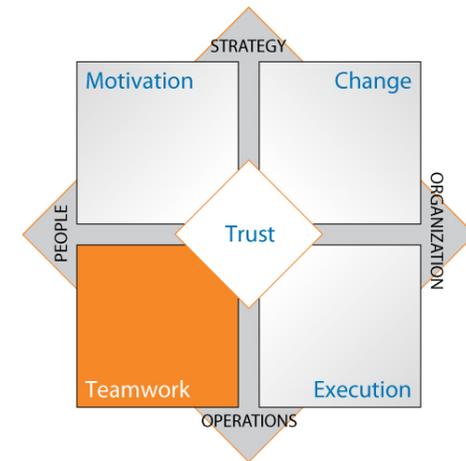
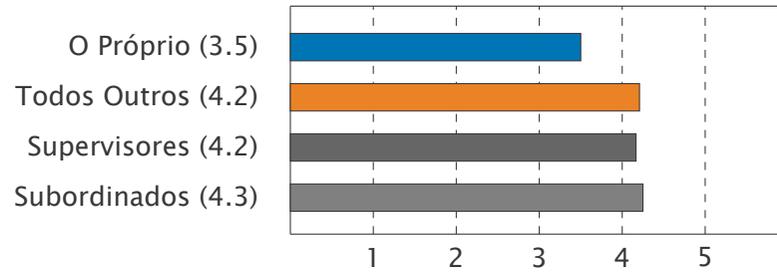
2. Trabalho em Equipa

Definição: “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 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.

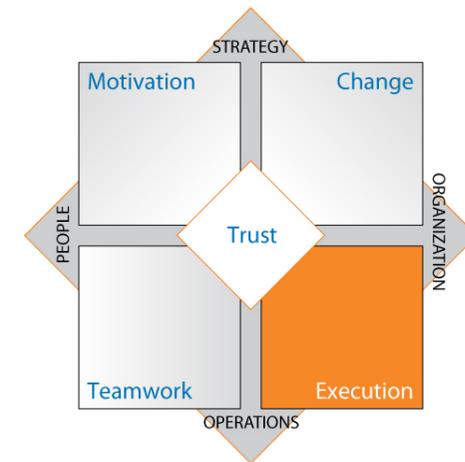
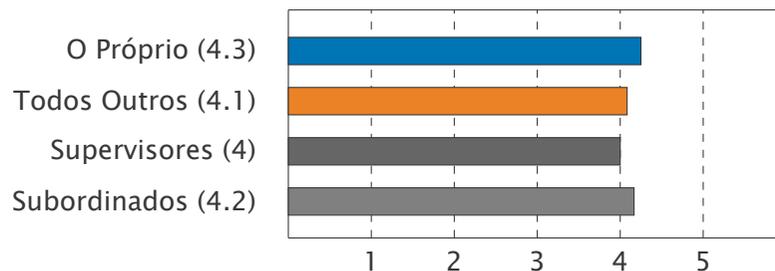




3. Execução

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

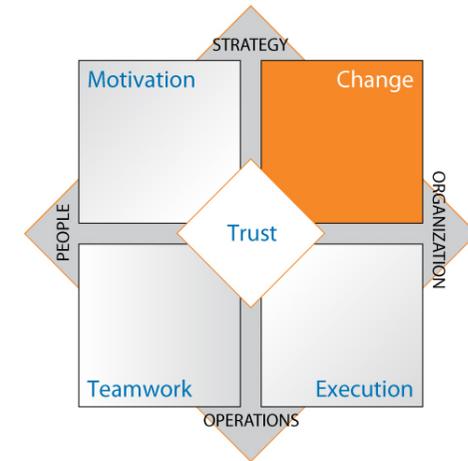
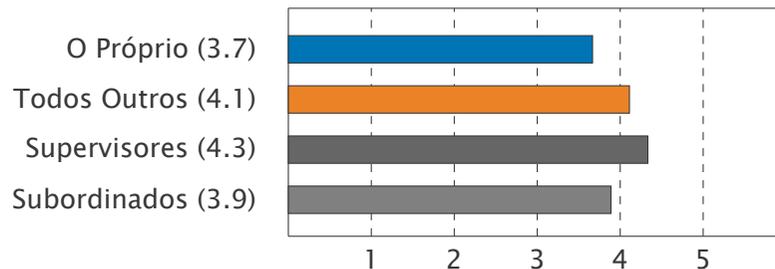
Uma grande estratégia não é sempre suficiente. O sucesso operacional passa por tornar um plano em realidade. Líderes eficazes criam planos com a clareza suficiente para serem decompostos facilmente em passos concretos e específicos de trabalho. Depois verificam os progressos, monitoram a execução, percorrendo para trás 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 de não só ver a totalidade da visão, mas também como pequenas acções 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 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.



5. Confiança

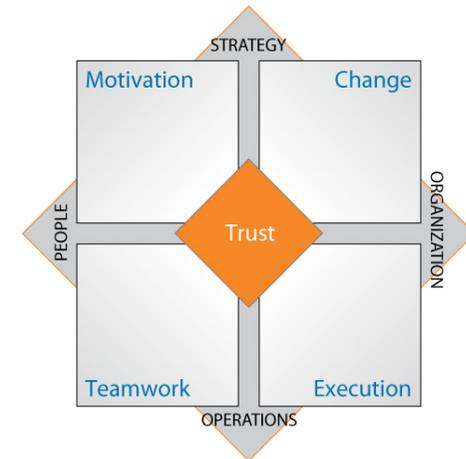
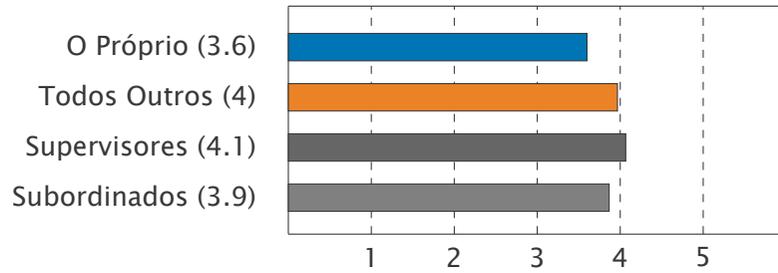
Definição: “Confiança é um sentimento de credibilidade e segurança que gera a vontade de arriscar. É facilitador do sucesso das outras dimensões.”

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. Os seguidores ouvem um líder confiável, eles acreditam nas suas palavras e não perdem tempo em desacordos 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 quando cuidam dos seus colaboradores.





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.



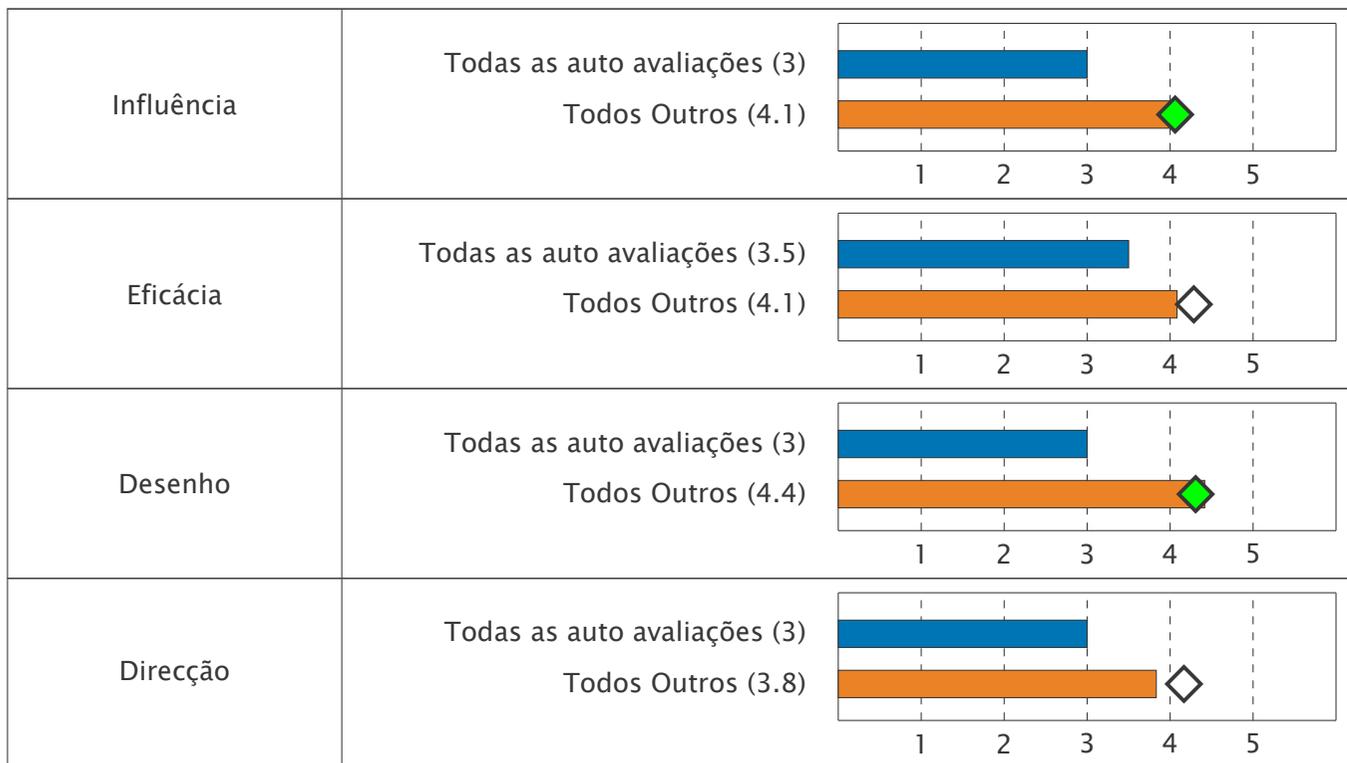
Influência: construir relações fortes para conquistar as pessoas.

Eficácia: gerar resultados úteis.

Design: gerir os fluxos de trabalho de 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. As barras laranja mostram como os outros o apreciaram em cada área.

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 do desempenho. O diamante vermelho significa que os seus respondentes vêm aqui uma área de preocupação ou risco.



Secção 5: Dados Quantitativos

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

Respondentes	Motivação	Trabalho em Equipa	Execução	Mudança	Confiança
O Próprio	3.17	3.50	4.25	3.67	3.60
Todos Outros	4.14	4.21	4.08	4.11	3.97
Supervisores	3.89	4.17	4.00	4.33	4.07
Subordinados	4.39	4.25	4.17	3.89	3.87



Respondentes	Influência	Eficácia	Desenho	Direcção
O Próprio	3.00	3.50	3	3
Todos Outros	4.11	4.08	4.42	3.83
Supervisores	4.56	4.33	4.33	4.00
Subordinados	3.67	3.83	4.50	3.67



Maiores lacunas

Esta tabela mostra as maiores lacunas (ou seja, diferenças) entre a sua auto-percepção e a percepção dos outros. Para cada um há lugar para considerar as implicações desse feedback.

Itens em que a auto-avaliação é maior:

Item	Todas as auto avaliações	Todos Outros
9. Esta pessoa incentiva a inovação	5	4.00
O que pode aprender com esses dados?		
12. Esta pessoa mantém-se a par dos projectos monitorizando activamente os seus progressos	5	4.00
O que pode aprender com esses dados?		
2. Esta pessoa traduz os objectivos estratégicos em planos de acção 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 Outros
O que pode aprender com esses dados?		



Itens em que a avaliação dos outros é maior:

Item	Todas as auto avaliações	Todos Outros
25. Quando um processo de mudança chega ao seu final esta pessoa reflecte sobre os seus resultados comigo e com os outros 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 Outros. Sua auto-avaliação é destacada em azul.

Item	1	2	3	4	5	Média
1. Esta pessoa é sincera quando demonstra apreço	0	0	0	0	6	5.00
2. Esta pessoa traduz os objectivos estratégicos em planos de acção concretos	0	0	0	4	2	4.33
3. Esta pessoa é eficaz a encorajar a partilha 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 eficazmente	0	0	2	3	1	3.83
8. Esta pessoa valoriza muito o trabalho de equipa	0	0	1	3	2	4.17
9. Esta pessoa 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 projectos monitorizando activamente os 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 competente	0	0	0	3	3	4.50
16. Esta pessoa é clara em relação às suas expectativas	0	0	2	0	4	4.33
17. Esta pessoa cumpre os prazos	0	0	0	5	1	4.17
18. Esta pessoa 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. Esta pessoa promove a confiança	0	0	1	1	4	4.50
24. Esta pessoa ajuda os outros a utilizarem os seus pontos fortes	0	1	1	2	2	3.83
25. Quando um processo de mudança chega ao seu final esta pessoa reflecte sobre os seus resultados comigo e com os outros envolvidos	0	0	1	3	2	4.17
26. Esta pessoa é uma fonte de inspiração	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 activa nos projectos importantes	0	0	1	1	4	4.50



Item	1	2	3	4	5	Média
31. Esta pessoa planeia de forma sistemática os projectos, 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 focado nos objectivos 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



Secção 6: Comentários

Exemplos

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

Sem comentários.



Parar, Começar, Continuar

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

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

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

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

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



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

CONTINUAR – O que é que gostaria que Sample continue a fazer (daquilo que está a correr bem ?)

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



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



Secção 7: Conclusões

Reflexões

Responda a estas perguntas para obter o máximo proveito do seu relatório.

Quais são os “temas mais comuns” que pode identificar nos comentários?

Pode haver algum feedback que não lhe é particularmente útil, ou que você rejeita. Provavelmente há algum que você aceita e considera importante. Quais são as 2-3 áreas mais importantes para trabalhar no seu desenvolvimento?

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

Existe uma área do modelo LVS em que seria particularmente valioso trabalhar? Qual? Que benefícios retiraria dessa opção?



Plano de Acção

Quais são os próximos passos no seu desenvolvimento de liderança?

Objectivos	Benefícios	Etapas de Acção
What is one key objective?	Quais são os benefícios de o atingir?	Indique um objectivo chave?
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?
- A qualidade do feedback depende de muitos factores, tais como o ambiente de trabalho actual, 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 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, os líderes irão focar-se nas críticas ou nos resultados mais baixos. Mas concentrando-se nos pontos fortes, geralmente produz-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** 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.

Six Seconds 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

