

# LID360<sup>®</sup>

UM *AUDIT* COMPLETO E ESTRATÉGIAS PARA LIDERANÇA

OUTUBRO 2022



# INOVA

INOVA, CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA.

Avenida Paulista, 1765, 7. andar Conj. 72 CV:9610 Bela Vista, São Paulo, SP, CEP: 01311-930, Brasil

11) 3075-2872 | [www.inovawww.com](http://www.inovawww.com)

LID360<sup>®</sup>



INOVA

## ECOSSISTEMA INOVA

UM ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS ESPECIALIZADOS E FOCADOS EM  
FUTURO, TENDÊNCIAS E INOVAÇÃO  
TRENDSINNOVATION



# INOVA

RESEARCH | CONSULTING | BUSINESS SCHOOL | ONLINE | EDITORA | CT

A **Inova** é um ecossistema global, criador do conceito de gestão **TrendsInnovation**, com matriz no Brasil e presença na Europa e EUA, que atua de forma integrada em futuro, cenários, tendências, estratégia e inovação.

## TRENDSINNOVATION

Mapear e identificar as transformações que ocorrerão no futuro (futurismo), através do estudo e análise dos movimentos prospectivos (foresight) e das tendências que se manifestam a nível global. Gestão de inovação e planejamento de negócio como vantagens competitivas sustentáveis, através de propostas estratégicas que asseguram o resultado e a longevidade da empresa e do negócio, em constantes momentos de transição.

Usar o conhecimento gerado pelas Tendências  
para a Gestão e Inovação Estratégicas nas empresas.

Saiba mais em: [www.inovaww.com](http://www.inovaww.com)

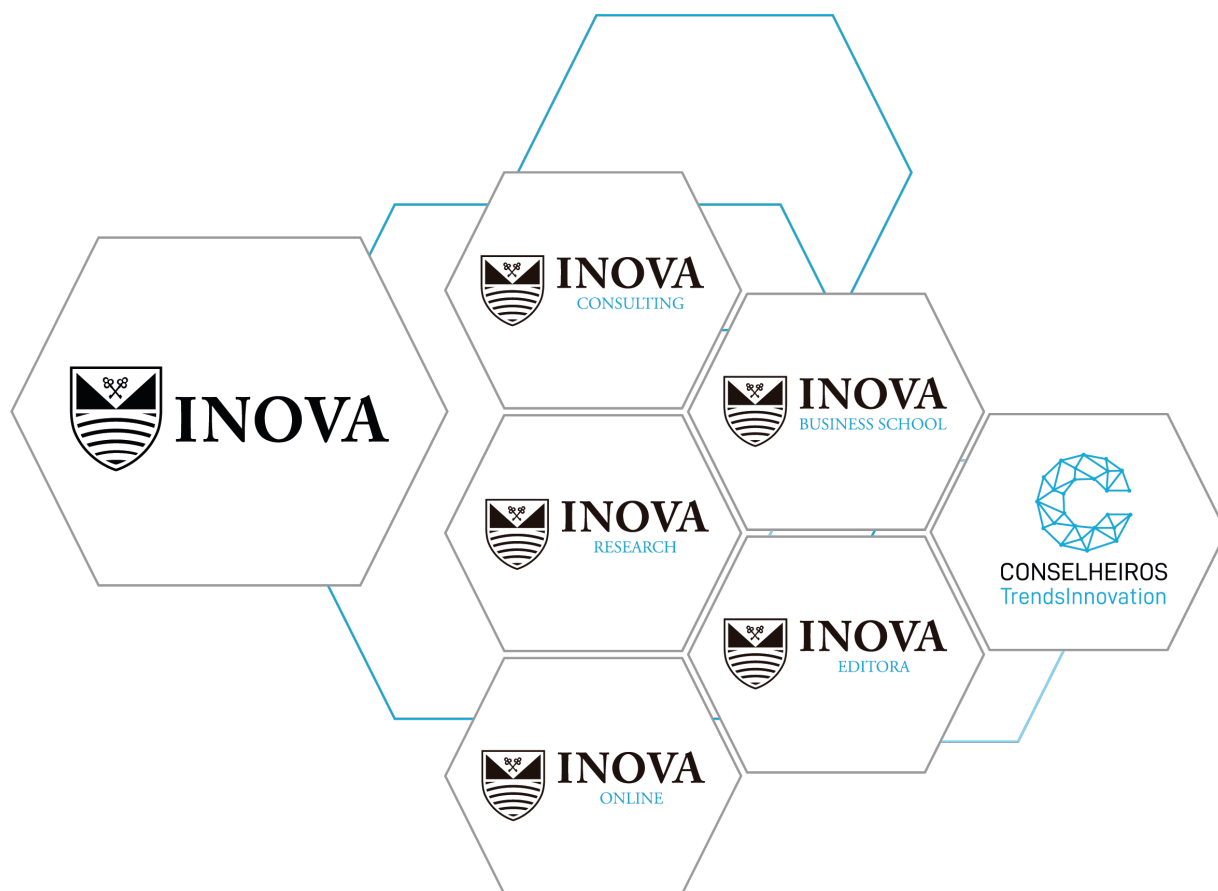
INOVA WORLDWIDE

UM ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS ESPECIALIZADOS E FOCADOS EM  
FUTURO, TENDÊNCIAS E INOVAÇÃO  
TRENDSINNOVATION



# INOVA

RESEARCH | CONSULTING | BUSINESS SCHOOL | ONLINE | EDITORA | CT



TRENDSINNOVATION ECOSYSTEM  
FUTURO | TENDÊNCIAS | INOVAÇÃO

[WWW.INOVAWW.COM](http://WWW.INOVAWW.COM)

## INOVA WORLDWIDE

UM ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS ESPECIALIZADOS E FOCADOS EM  
FUTURO, TENDÊNCIAS E INOVAÇÃO  
TRENDSINNOVATION



# INOVA

RESEARCH | CONSULTING | BUSINESS SCHOOL | ONLINE | EDITORA | CT

## RESEARCH

Drivers de Mudança  
Estudos Prospectivos  
Mapping de Cenários  
Estudos de Tendências  
Foresight de Negócio  
Best Practices  
Benchmarks  
Trend Tracking  
Coolhunting

## CONSULTING

Gestão da Inovação  

- Trendsinnovation
- Cultura de inovação
- Inovação disruptiva
- Inovação aberta

 Planejamento Estratégico (SBB)  
 Transformação Digital  
 Full Agile  
 Management Transformation  

- Business Pulse
- Ambidestria Corporativa

## BUSINESS SCHOOL

Programas Executivos  

- MBA Executivo TrendsInnovation
- Pós MBA TrendsInnovation
- Programa de Certificação de Conselheiros TrendsInnovation
- Programa de Ambidestria Corporativa

 Outros  

- Masters & Nanodegrees
- Inova Day
- Programas In Company
- Palestras & Seminários
- Advisor & Mentoring

## ONLINE

Cursos Assíncronos  
Cursos Híbridos  
Plataforma Aberta

## EDITORA

Livros POD Amazon

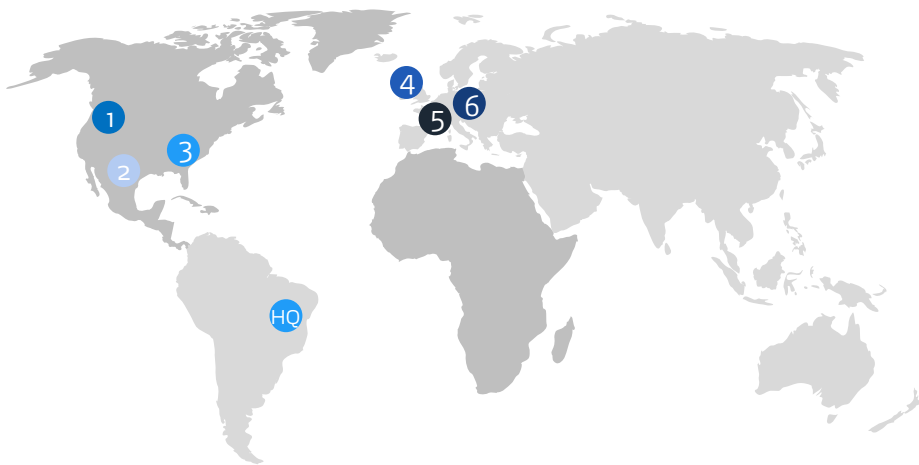
## CT

Lifelong Learning  
Networking

TRENDSINNOVATION ECOSYSTEM  
FUTURO | TENDÊNCIAS | INOVAÇÃO

[WWW.INOVAWW.COM](http://WWW.INOVAWW.COM)

Uma rede global de pesquisa, composta por centros de excelência acadêmicos e empresariais, permanentemente atualizados sobre mudanças, cenários e tendências e com produção regular de conteúdo referência no mundo.



- 1 BARRUS RESEARCH
- 2 STRATEGIC HORIZONS
- 3 SUCCESS MATTERS
- 4 SCIENCE OF THE TIME
- 5 DESTINATION INNOVATION
- 6 FUTURE PROVED

Inova TrendsInnovation Ecosystem  
Avenida Paulista, 1765, 7. andar Conj. 72  
CV: 9610, Bela Vista, São Paulo, SP, CEP: 01311-930, Brasil

# INTRODUÇÃO

Estamos perante a maior transformação da história, onde os modelos de negócios vencedores serão aqueles que conseguirão desenvolver uma elevada capacidade de antecipar o futuro e de se adaptar ao novo através do papel transformador dos líderes.

Novos modelos de trabalho, de relacionamento e de entrega de valor ditarão as regras pelas quais todos se vão reger. Vivenciamos uma convergência de transformações, o que significa uma mudança profunda, na lógica de administrar os negócios e as empresas.

Em tempos de grandes e profundas transformações, como as que vivemos, o papel das pessoas e da liderança é fundamental na jornada de sucesso, antecipando o futuro e motivando e engajando as equipas.

Este *White Paper* apresenta a ferramenta **Lid360**, de autoria do Prof. Marcelo Veras, e demonstra a importância de manter uma atualização constante de análise, desenvolvimento e aplicação das competências fundamentais e necessárias para o sucesso.

Conheça nas próximas páginas toda a jornada feita até agora sobre o tema permitindo que o convide à reflexão da importância e adoção do mesmo na sua jornada empresarial.



Boa leitura,

Luis Rasquilha | CEO Inova TrendsInnovation Ecosystem

[luis@inovaww.com](mailto:luis@inovaww.com)

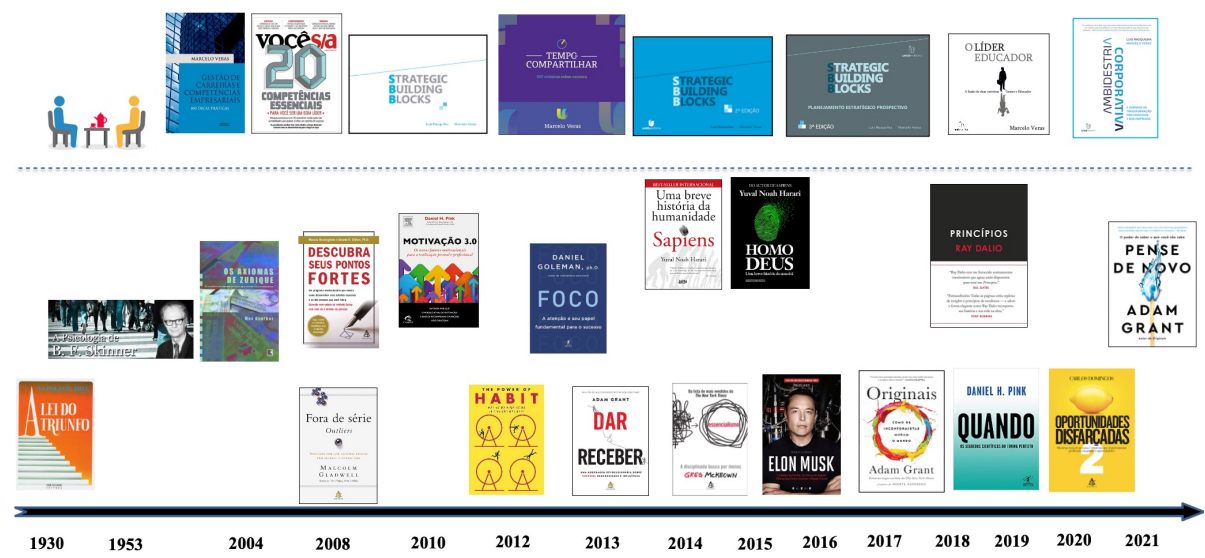
Em março de 2006, pouco mais de 17 anos atrás, começava uma jornada que duraria até hoje e que nos traria um enorme conhecimento sobre liderança e desenvolvimento de competências e times de alta performance. A busca inicial era pela resposta a duas perguntas:

1. O que determina o sucesso profissional?
2. Por que algumas pessoas conseguem e outras não?

Naquele momento, duas estradas paralelas foram trilhadas em busca dessas respostas:

1. Curadoria e estudo de tudo o que já tinha sido produzido sobre o tema ou que o tangenciasse e pudesse oferecer algumas peças para este “quebra-cabeças”;
2. Entrevistas com líderes e profissionais que tinham alcançado seus objetivos de carreira, seja na carreira executiva ou empresarial.

## Desde 2006: O que determina o sucesso profissional?



Os estudos, apresentados na parte inferior da imagem, reúnem pesquisas comportamentais, biografias, estudos neurocientíficos, entre outros. Nem todos tinham como objetivo discutir o tema, mas nos deram algumas peças importantes para entender o fenômeno. Muita coisa já se descobriu sobre desenvolvimento de competências ao longo dos últimos 100 anos, mas este trabalho minucioso de pesquisa ajudou muito a juntar as peças de descobertas que foram sendo feitas individualmente por cada pesquisador. Vale lembrar que ele não tem fim no último estudo apresentado.

Já as entrevistas, mais de 220 até hoje, representadas pela parte superior da figura, foram e seguem responsáveis pelas descobertas mais relevantes sobre sucesso profissional e desenvolvimento de competências, porque bebemos diretamente na fonte, sem filtros e com histórias reais e vivas. As entrevistas tinham como foco entender, na visão do(a) entrevistado(a), quais competências foram determinantes para se chegar aonde estava. Até hoje são realizadas aproximadamente 10 entrevistas por ano, com o objetivo de sempre lapidar o modelo.

São entrevistas de profundidade, sem roteiro fechado e apenas com duas perguntas:

1. O que você fez para chegar onde chegou? Quais competências acreditam que foram mais determinantes?
2. Qual é o seu entendimento sobre esta competência mencionada? Quais são as habilidades que a compõem?

Em meados de 2007, o modelo saltou aos olhos. A primeira grande descoberta, após as primeiras 100 entrevistas, foi que resultados, consistentes e contínuos, determinam o atingimento de objetivos profissionais. E que eles dependiam de dois ingredientes indispensáveis – conhecimentos e atitudes. Parecia óbvio, e era, mas pela primeira vez ficava muito claro que apenas conhecimentos não fariam uma carreira ser bem-sucedida.

Hoje não se discute mais a importância das competências comportamentais (*soft skills*), mas naquela época o tema era quase desconhecido e pouco tratado no ambiente educacional e em várias empresas. Portanto apresentamos e começamos a defender o seguinte modelo:

*Conhecimentos + Atitudes =*

*Resultados*





Aos conhecimentos damos o nome de “competências técnicas”, às atitudes “competências comportamentais” e aos resultados, “competências de gestão”. Mapeamos mais de 20 competências, divididas nestes três grupos, e desde então o modelo vem sendo utilizado nas aulas da Inova Business School e em projetos de consultoria na Inova Consulting, envolvendo *audits* da liderança da organização e planos de desenvolvimento individuais.

Hoje o modelo é composto por 6 competências técnicas, 13 comportamentais e 7 de gestão, totalizando 26 competências.

Nelas, as habilidades totalizam 111, conforme figura a seguir.


# COMPETÊNCIAS

26 COMPETÊNCIAS e 111 HABILIDADES



Veja a lista de competências por grupo:

6



**TÉCNICAS**

- Domínio da área de atuação
- Futuro e Tendências
- Comunicação
- Raciocínio Analítico
- Raciocínio Crítico
- Raciocínio Lógico

7



**GESTÃO**

- Empreendedorismo
- Tomada de Decisão
- Trabalho em Equipe
- Visão Estratégica
- Visão Inovadora
- Negociação
- Liderança

13



**COMPORTAMENTAIS**

- Autenticidade
- Confiabilidade
- Ética e Moral
- Equilíbrio Emocional
- Flexibilidade
- Gestão de Erros
- Comprometimento e Execução
- Autonomia e Proatividade
- Etiqueta Pessoal e Corporativa
- Empatia
- Cultura Geral e Respeito à Diversidade
- Relacionamento e Network
- Visão Sustentável

Para conhecer cada uma delas detalhadamente, com suas respectivas habilidades, acesse:

Link: <https://bit.ly/3yZy5qk>



Na sequência, às vésperas do ano de 2010, iniciou-se a fase II do projeto. Conhecidas as competências, era necessário fechar o ciclo com duas novas jornadas:

1. Como medi-las em um profissional;
2. Como criar uma jornada para desenvolvê-las.

Em 2010 foi lançada a nossa ferramenta de avaliação 360 graus de competências. O modelo foi escolhido por ser a forma mais profunda e fiel de se avaliar a imagem projetada de um profissional em termos de competências e a sua materialização com pares, superiores e subordinados.

As ferramentas de *assessment* individual são importantes e úteis, mas na nossa visão não devem ser usadas isoladamente para se emitir juízos definitivos sobre um profissional. Quando alguém é avaliado por pares, superiores e subordinados, o retrato das competências é profundo e mais fiel.

Hoje, inúmeras empresas adotam a avaliação 360 graus como principal ferramenta de avaliação da sua liderança. O mito da escola clássica de gestão, que acredita que pessoas só devem ser avaliadas por seus chefes, perde cada dia mais espaço nas empresas que querem desenvolver times de alta performance.

Esta ferramenta foi disponibilizada gratuitamente desde 2010 e, hoje, mais de 17.000 profissionais já a utilizaram, gerando um ativo de conhecimento sobre o tema bastante robusto. Nos cursos de MBA TrendsInnovation e Pós MBA TrendsInnovation da Inova Business School, também tivemos a oportunidade, através das sessões de aconselhamento de carreira que estes cursos oferecem aos alunos, de analisar centenas de casos, usar a ferramenta de avaliação 360 e ajudar executivos a lapidarem suas competências e de seus times.

*Link para a tela da ferramenta:*

<https://www.marceloveras.com/avaliacao-360/>

Tudo isso nos deu, a partir de várias demandas de empresas para fazerem uma avaliação completa da sua liderança, a iniciativa de criar o **Lid360**, uma solução personalizada que permite a uma organização fazer um censo completo das competências da sua liderança e ter insights objetivos e estratégias para desenvolver ainda mais a sua capacidade de ter e gerenciar equipes de alto desempenho.

Cada projeto, liderado pessoalmente pelo Prof. Marcelo Veras, é composto por 5 etapas:

1. Avaliação 360 do time de líderes da empresa;
2. Devolutiva individual (1h por líder);
3. Montagem da Persona "Liderança da empresa";
4. Devolutiva ao time sobre esta persona;
5. Insights e recomendações.



Vamos ao detalhamento de cada etapa, lembrando que cada projeto, em função das políticas e demandas de cada empresa, pode sofrer ajustes nas etapas e/ou na entrega de cada uma delas, bem como na forma de condução de cada etapa.

#### 1 – Avaliação 360 do time de líderes da empresa

É elaborada uma lista de avaliadores para cada líder, que pode conter apenas pessoas da organização ou um % de pessoas externas à empresa. Esta lista deve ser composta por 40% de pares, 30% de superiores e 30% de subordinados. Ela é validada e aprovada. Tais pessoas são contatadas pelo avaliado e cadastradas na ferramenta, com algumas informações e diretrizes sobre o processo de avaliação.

O avaliado preenche uma autoavaliação de cada uma das 26 competências e dá início à avaliação. Cada avaliador recebe um link para preencher a avaliação, atribuindo uma nota de 1 a 6 para cada uma das 111 habilidades das 26 competências (vide mapa de competências já mencionado). Ao final, também atribui uma nota de 1 a 6 a duas questões que chamamos de DNA do avaliado. São elas:

#### DNA - Valores Pessoais e Propósito

- 1) Demonstra possuir um conjunto de crenças e valores alinhados com os contextos atual e futuro do mundo e da sociedade
- 2) Demonstra fazer o que gosta e dá demonstrações de que sente prazer com o seu trabalho

Por fim, há três campos de texto, opcionais, para que o avaliador possa responder as seguintes perguntas:

#### PERGUNTAS QUALITATIVAS (Respostas opcionais)

- 1) Quais comportamentos você acha que o avaliado deveria MANTER?
- 2) Quais comportamentos você acha que o avaliado deveria ADQUIRIR?
- 3) Quais comportamentos você acha que o avaliado deveria ELIMINAR?

As avaliações são salvas, de forma confidencial e aleatória, ou seja, o avaliado não sabe, após a emissão do seu relatório, quais foram os respondentes de cada avaliação feita ou de cada comentário.

Ao totalizar 12 respostas ou mais a avaliação pode ser fechada e emitido o relatório. Trata-se de uma planilha em Excel que pode ser exportada. Nela, conforme exemplo a seguir, o avaliado terá uma coluna com a sua autoavaliação, uma com a média da nota de cada competência, outra com a diferença entre as duas e, por fim, as notas individuais por habilidade. O avaliado também verá todas as notas individuais, mas sem a identificação do avaliador.

Para conhecer um exemplo de relatório final, acesse:

Link: <https://bit.ly/3gbgR3P>



#### 2 – Devolutiva individual (1h por líder)

Nesta etapa propõe-se uma reunião individual de 1h com cada avaliado, onde o Prof. Marcelo Veras irá dar a devolutiva e debater com o líder os seguintes pontos:

- Cargo atual e principais desafios atuais e futuros
- Como se sentiu ao ver os resultados
- Como avalia o seu autoconhecimento e seus pontos fortes
- Quais competências o avaliado acha que mais precisa desenvolver
- Feedback do Prof. Marcelo Veras sobre o seu mapa geral de competências

#### 3 – Montagem da Persona “Liderança da Empresa”

Considerando as médias de todas as avaliações realizadas, será montada uma Persona, que representa, de forma geral, a liderança da empresa. Com as notas médias e uma avaliação qualitativa dos principais comentários, é apresentado um perfil geral e desafios da liderança como um todo.

#### 4 – Devolutiva ao time sobre esta persona

Em uma reunião conjunta, de aproximadamente 1h, o Prof. Marcelo Veras faz uma apresentação da persona e suas considerações, elogios, críticas e recomendações a esta persona. Esta etapa pode ajudar a definir ações conjuntas para toda a liderança da empresa, além, obviamente, das ações individuais de cada líder a partir da sua avaliação.

#### 5 – Insights e recomendações

Como fechamento do projeto, o Prof. Marcelo Veras faz para o *Board* da empresa as recomendações e sugestões de trilhas e ações para a liderança da organização.

O **Lid360** se apresenta como uma potente ferramenta de avaliação e preparação da liderança para os desafios atuais e futuros de se construir e engajar equipes de alto desempenho.



Formação e trajetória generalistas em gestão, tendo atuado em produção, qualidade, vendas, marketing e planejamento estratégico. Estudioso sobre governança e longevidade de empresas, com ênfase em cultura de inovação, planejamento estratégico prospectivo, negócios de plataformas e negócios de ecossistema.

Engenheiro Químico, com Pós-graduação em Engenharia de Produção, dois MBAs em gestão (Marketing e Estratégia), Pós-MBA em Finanças, Certificação como Conselho TrendsInnovation e em Ambidestria Corporativa. Pelo menos 2 cursos por ano compõem a agenda de lifelong learning. Mentor em programas de Startups (Amcham e Founder Institute). Coordena o Comitê de Inovação da Câmara de Comércio Brasil-Suíça desde 2020. Professor de Planejamento de Carreira, Negócios de Plataforma e Ecossistemas, e Estratégia Empresarial na Inova Business School.

36 anos de carreira, com experiências em três corporações multinacionais, uma empresa familiar (11 anos) e como empreendedor (últimos 13 anos). Possui estudos formais em Liderança e Estratégia, tendo publicado 11 livros e mais de 500 artigos. Também possui muita experiência em mediações (painéis, debates, fóruns, etc) e participação em órgãos colegiados.

Conselheiro Pro Bono no Instituto Capitalismo Consciente (Regional Campinas) e CT – Associação dos Conselheiros TrendsInnovation do Brasil.

Principais Expertises:

- Estratégia Empresarial
- Negócios de Plataforma, Ecossistema e Ambidestria Corporativa
- Liderança, Cultura e Desenvolvimento de Pessoas
- Futuro, Tendências e Inovação

# CONCLUSÃO

O **Lid360** é mais uma contribuição do **Ecosistema Inova** para a melhoria da performance das empresas no contexto de elevada transformação. É um produto altamente efetivo na preparação da empresa e de seus executivos para o futuro.

Para agendar uma reunião e conhecer mais sobre um eventual projeto **Lid360** na sua organização, contate:

Marcele Blanco

(19) 98880-8719

[marcele.blanco@inovaconsulting.com.br](mailto:marcele.blanco@inovaconsulting.com.br)

Esperamos que esta ferramenta possa ajudar você e o seu time a trilhar uma boa jornada no desenvolvimento de competências e melhores resultados.



Um abraço

Luis Rasquilha | CEO Inova TrendsInnovation Ecosystem

[luis@inovaww.com](mailto:luis@inovaww.com)

*Este documento e todo o seu conteúdo são propriedade da:*

*INOVA, CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA.*

*Pode ser duplicado, copiado, difundido e disseminado por todos quantos pretenderem utilizar o seu conteúdo para fins acadêmicos ou profissionais na forma que entenderem mais relevante. Solicitamos apenas a quem utilizar o todo ou partes deste documento que referenciem devidamente a fonte Inova e o site [www.inovaww.com](http://www.inovaww.com).*



Mais de 300 documentos disponíveis e gratuitos

## O Trabalho do Futuro e o Futuro do Trabalho



## Business Pulse

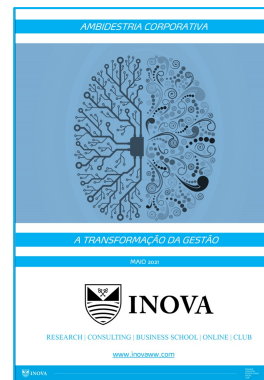


## Maturidade Digital

### IT4.0



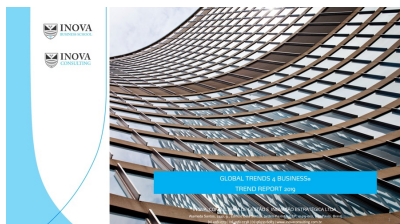
## Ambidestria Corporativa



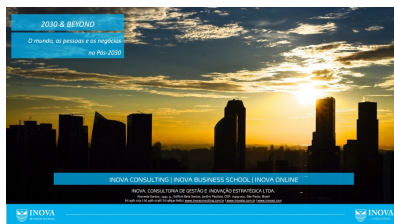
## Humanismo Digital



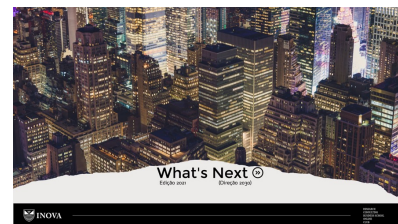
## Cultura de Inovação



## Global Trends 4 Business



## Mundo em 2030 & Beyond



## Whats Next 2030

**LID360<sup>®</sup>**



**INOVA**