



UM KIT
de ferramentas para o desenvolvimento
de *soft skills* em jovens

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA



Definição e Importância

- Há algumas pessoas que nascem como líderes naturais e outros destinados a segui-los?
- É normalmente obediente em relação à autoridade ou é um rebelde?

Em muitos aspectos da vida, algumas pessoas se destacam mais do que outras. No entanto, raramente pensamos sobre o porquê. É fácil criticar as pessoas que acham que são 'maus' líderes e, sem dúvida, todos nós podemos pensar em professores que não gostávamos na escola ou de políticos que abusam regularmente do poder.

Liderança não é restrita apenas àqueles em posições de poder e autoridade, mas está evidente em todos os aspectos da nossa vida, começando na família e amigos e, terminando, em nós! A vida lança-nos todos os tipos de situações nas quais a liderança é necessária. A necessidade destas competências não é restrita apenas àqueles que chamamos de líderes.

Nesta parte do kit de ferramentas, vai obter uma maior compreensão das competências e atributos que fazem de alguém um líder eficaz e como pode desenvolvê-las. Liderança não é uma competência isolada; é composta por um conjunto de outras competências, como de comunicação, de adaptação e de trabalho em equipa.

Como usar este kit de ferramentas

Pode usar as seções do kit de ferramentas sozinho ou como parte de um grupo. O seu tutor / mentor / assistente ajudá-lo-á a decidir a abordagem mais adequada para atender às suas necessidades individuais.

Se ainda não o fez, leia a seção "Introdução e Orientação", que fornece uma visão geral de como aproveitar ao máximo o uso do kit de ferramentas do UMJ.

Se precisar de mais espaço para registar os seus pensamentos ou ações, recorra a folhas de papel adicionais.

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Resultados de aprendizagem

Nesta seção, irá:

- Refletir sobre as competências e atributos necessários para uma liderança eficaz;
- Pensar em algumas diferentes abordagens de liderança e definir quais poderiam ser aplicadas numa variedade de cenários;
- Traçar as suas próprias competências de liderança e decidir como pode melhorá-las;
- Identificar uma situação ou tarefa na qual está envolvido e planificar aplicar algumas competências de liderança, enquanto envolvido neste processo;
- Avaliar como as suas competências se desenvolveram como resultado desta atividade e como pretende continuar a desenvolvê-las.

Lembre-se! As suas competências não se vão desenvolver durante a noite. Precisarás de algum tempo para trabalhar através dessas atividades. Teste as suas competências e, posteriormente, reflita sobre o quão melhoraram.

Se precisar de ajuda, peça a alguém para trabalhar esta seção consigo. Poderá ser um professor, um animador, um orientador, um técnico de inserção profissional ou alguém num papel similar.

Esta etapa da viagem é um pouco diferente das anteriores e vai chamar em cada soft skill incluído, a fim de desenvolver as suas competências de liderança. Mas, primeiro, façamos um ponto de situação, antes de começar esta etapa da viagem. É hora de verificar as suas competências.

O preenchimento desta tabela pode ajudá-lo a planear e a acompanhar o seu progresso durante a sua *viagem*:



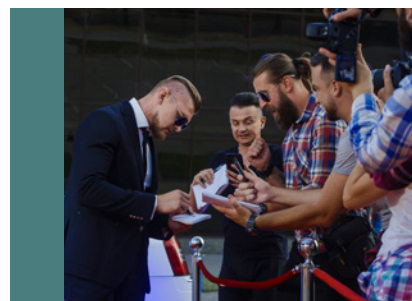
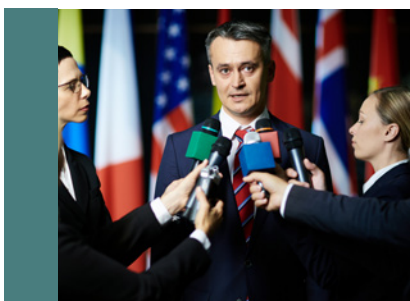
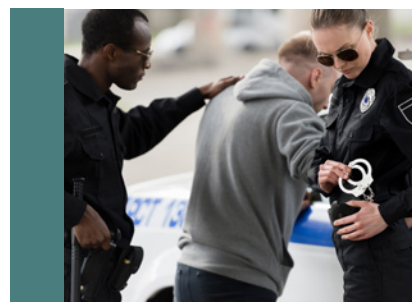
Secção	Data de início	Data de fim	Notas
Verificação Inicial de Competências			
Desenvolvimento das Atividades			
Plano de Ação			
Atividades de desenvolvimento			
Reflexão, avaliação e 2ª avaliação de competências			
Avançando			

ANTES DA VIAGEM – VERIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS



Quem tem o poder?

Pense nas seguintes situações. Quem detém o poder nestas situações? Como usam esse poder?



Registe os seus pensamentos. Não pense muito – escreva apenas os primeiros!

Uma pessoa famosa que admira:

Uma pessoa da escola, faculdade, trabalho ou outro grupo que respeita:

Uma vez em que tenha confiado em alguém para tomar conta de uma situação:

Um momento no qual teve de se responsabilizar por uma situação:

Agora, verifique as suas competências.

Passo 1:

Indique os lugares na tabela que melhor representam as suas competências.

Pode sombrear, pintar ou assinalar com um X e, em seguida, desenhar uma linha para traçar as suas competências. Pode fazê-lo individualmente. Se tiver dúvidas, peça ajuda.

		A emergir		A consolidar		Estabelecido
		Nunca - Eu luto com isso	Quase nunca	Às vezes	Normalmente, mas nem sempre	Sempre - não há problema!
	Exemplo: Sou um ouvinte ativo e trabalho bem em equipa com outras pessoas.	1	2	3	4	5
1	Sou um ouvinte ativo e trabalho bem em equipa com outras pessoas.	1	2	3	4	5
2	Os outros ouvem os meus pontos de vista e sou capaz de persuadir e convencer-los.	1	2	3	4	5
3	Identifico quem pode desempenhar melhor o trabalho e sou capaz de o convencer a acompanhar-me.	1	2	3	4	5
4	Respeito os outros membros da minha equipa e elogio e recompenso quando é merecido.	1	2	3	4	5
5	Faço o que digo e as pessoas confiam em mim para agir de acordo com os meus valores.	1	2	3	4	5
6	Consigo analisar e resolver problemas de forma eficiente e criativa.	1	2	3	4	5
7	Aprendo com os meus erros e incentivo os outros a fazer o mesmo.	1	2	3	4	5
8	Sou responsável pelos meus atos e sinto-me confortável ao ser desafiado por outros.	1	2	3	4	5
9	Concentro-me numa tarefa e verifico se a mesma é realizada bem e a tempo.	1	2	3	4	5
10	Sou adaptável e decisivo o suficiente para mudar a minha abordagem quando necessário.	1	2	3	4	5

Sombreie a caixa que melhor indique como se encontram as suas competências de liderança a nível global.

No geral, as minhas competências de liderança estão:	A emergir	A consolidar	Estabelecidas
--	-----------	--------------	---------------



Emergir = as suas competências estão a começar a se desenvolver.

A consolidar = está a praticar e a desenvolver as suas competências, mas ainda não chegou lá.

Estabelecido = as suas competências estão bem desenvolvidas e assimiladas.

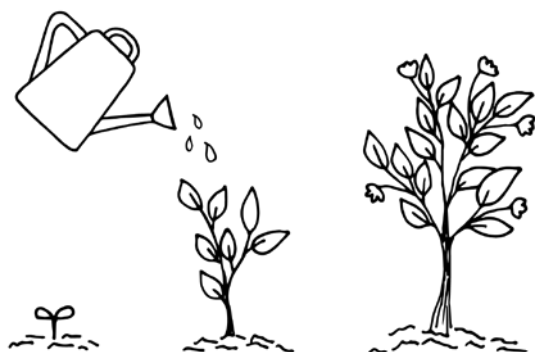
Passo 2:

Peça a alguém que o conheça bem para sombrear ou marcar os espaços que melhor representam o seu ponto de situação. Poderá ser um professor, um animador, um orientador ou um técnico de inserção profissional, ou alguém num papel similar. Estes não devem olhar para as suas respostas!

Reflexão realizada por:		A emergir		A consolidar	Estabelecido	
		Nunca - Eu luto com isso	Quase nunca	Às vezes	Normalmente, mas nem sempre	Sempre - não há problema!
	Exemplo: <i>É um ouvinte ativo e trabalha bem em equipa com outras pessoas.</i>	1	2	3	4	5
1	É um ouvinte ativo e trabalha bem em equipa com outras pessoas.	1	2	3	4	5
2	Os outros ouvem os seus pontos de vista e é capaz de persuadir e convencer.	1	2	3	4	5
3	Identifica quem pode desempenhar melhor o trabalho e é capaz de o convencer a acompanhá-lo.	1	2	3	4	5
4	Respeita os outros membros da equipa e elogia e recompensa quando é merecido.	1	2	3	4	5
5	Faz o que diz e as pessoas confiam para agir de acordo com os seus valores.	1	2	3	4	5
6	Consegue analisar e resolver problemas de forma eficiente e criativa.	1	2	3	4	5
7	Aprende com os seus erros e incentiva os outros a fazer o mesmo.	1	2	3	4	5
8	É responsável pelos seus atos e sente-se confortável ao ser desafiado por outros.	1	2	3	4	5
9	Concentra-se numa tarefa e verifica se a mesma é realizada bem e a tempo.	1	2	3	4	5
10	É adaptável e decisivo o suficiente para mudar a sua abordagem quando necessário.	1	2	3	4	5

Sombreie a caixa que melhor indique como se encontram as competências de liderança a nível global.

No geral, as suas competências de liderança estão:	A emergir	A consolidar	Estabelecidas
--	-----------	--------------	---------------



Emergir = as suas competências estão a começar a se desenvolver.

A consolidar = está a praticar e a desenvolver as suas competências, mas ainda não chegou lá.

Estabelecido = as suas competências estão bem desenvolvidas e assimiladas.

Etapa 3:

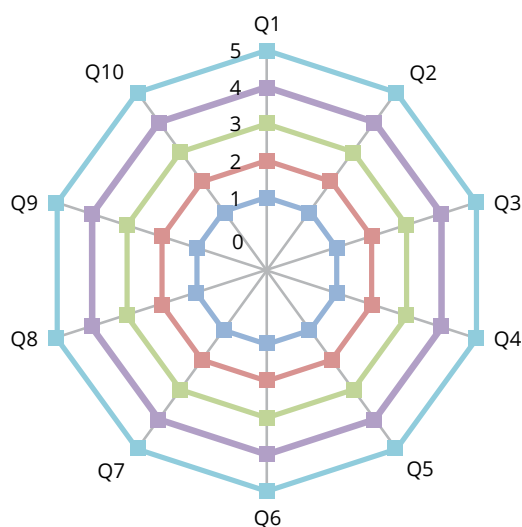
Em seguida, trace as suas respostas nos gráficos de radar.

Q1 - Q10 representa as perguntas. Em cada pergunta, se respondeu 5, assinale a cruz azul; se respondeu 4, a cruz roxa; se respondeu 3, verde; 2 vermelho; 1 azul-escuro.

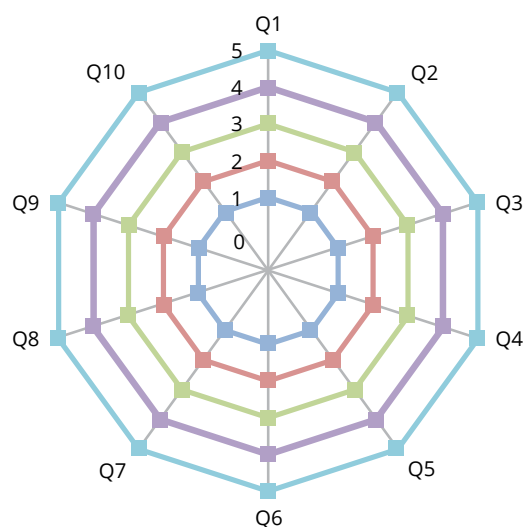
Quando tiver assinalado todas as cruzes, à volta do gráfico, una-as com uma linha preta. O diagrama final deve ser semelhante a uma teia de aranha e pode apresentar diferentes formas, dependendo das suas respostas.

Se precisar de mais ajuda, consulte a seção de instruções e orientações.

As minhas respostas:



As respostas da outra pessoa:



Analise conjuntamente os diagramas.

- São iguais ou diferentes?
- As outras pessoas veem-no da mesma maneira que se vê?



Decidam quais são as suas áreas fortes e fracas, e certifiquem-se que ambos concordam.

Liste os seus pontos fortes e fracos.

Quais são as suas três áreas mais fracas?

Área 1:

Área 2:

Área 3:

Quais são as suas três áreas mais fortes?

Área 1:

Área 2:

Área 3:

As suas áreas mais fortes podem ser competências de liderança nas quais é bom, mas nas quais pode melhorar. As suas áreas mais fracas são definitivamente áreas nas quais deve pensar em melhorar.

Lembre-se que os níveis são pessoais e refletem os seus hábitos, conhecimento e experiência e não podem ser comparados com outras pessoas pois cada indivíduo apresenta o seu próprio *background*.

CONTINUANDO A VIAGEM - ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Já está numa viagem, porque já está envolvido nalgum tipo de atividade ou projeto o que significa que tem de trabalhar em conjunto com outras pessoas.

Liderança como uma combinação de competências

Se já trabalhou com alguma das outras seções e refletiu sobre o trabalho em equipa, concluiu que a liderança é composta por diferentes tipos de competências. Tal como acontece com o trabalho em equipa, é melhor pensar em liderança como um 'cluster' ou combinação de competências.



Competências de comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Ouvir e sentir empatia. Sendo um ouvinte ativo, preocupa-se com as pessoas da sua equipa e é capaz de se colocar no lugar delas. Consegue resolver conflitos de forma objetiva e diplomática.• Persuadir e convencer. Consegue dar uma explicação completa sobre as suas ideias e o seu raciocínio. Os outros compreendem facilmente a sua lógica.• Comunicar com clareza. Os outros membros da equipa sabem exatamente o que esperar, porque explica as coisas na íntegra, usando uma linguagem clara e facilmente compreensível, tanto na oralidade, como na escrita.
Competências de adaptabilidade	<ul style="list-style-type: none">• Assumir feedback. É capaz de aceitar feedback crítico de outras pessoas sem sentir que este é um ataque à sua liderança. É capaz de mudar a sua abordagem com base neste feedback.• Tomar decisões difíceis. Consegue julgar rapidamente os prós e contras de uma situação e está pronto para tomar decisões baseadas na evidência, mesmo que não sejam fáceis ou populares.

Atitude positiva	<ul style="list-style-type: none"> • Ver o melhor nas pessoas. Respeita os outros membros da sua equipa e louva e recompensa quando é merecido. • Demonstrar conhecimentos. É conhecedor e hábil no que faz e é também apaixonado por isso. Confiar nas suas competências sem ser arrogante.
Gestão de Tempo e Energia	<ul style="list-style-type: none"> • Ser confiável e consistente. Aparece na hora certa e faz mais do que a sua parte do trabalho. É consistente no cumprimento de prazos. • Delegar sabiamente. Não assume muito trabalho e não promete fazer o que sabe que não pode alcançar. Em vez disso, está confiante na atribuição de tarefas a outros. Ajuda os membros da equipa na gestão do seu tempo e energia.
Ética de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar com integridade. É honesto e confiável e dá o exemplo. As suas ações são consistentes com os seus valores e assume a responsabilidade por ambos - os sucessos e fracassos. • Motivar a sua equipa. Está focado e determinado e o seu exemplo serve para motivar a sua equipa. Inspira os outros a tomar a iniciativa.
Resolução de Problemas & competências analíticas	<ul style="list-style-type: none"> • Ter uma visão clara. Consegue pensar estrategicamente, com uma capacidade de prever as consequências de uma ação particular. Consegue observar o global, bem como ser capaz de se concentrar nos detalhes. • Assumir riscos medidos. A oportunidade de experimentar novas soluções é bem-vinda. No entanto, é equilibrado e considera as suas decisões, em vez de ser excessivamente negativo ou imprudente.
Competências de Trabalho em Equipa	<ul style="list-style-type: none"> • Construir e manter uma equipa. Consegue identificar a pessoa indicada para cada função na equipa e consegue obter de todos a motivação, trabalhando saudavelmente em conjunto. Constrói ativamente relacionamentos e imana um sentido de objetivo para toda a equipa.

Pense nas seguintes questões (não precisa de proceder a nenhuma anotação).



- É surpreendente alguma dessas competências de liderança? Por quê? Quais?
- Há alguma que acha que esteja a faltar?
- Acha que a maioria dos líderes na política e nos negócios exibem essas competências de liderança? Por quê? Por que não?
- Consegue pensar em pessoas que conhece que apresentem estas competências de liderança? Desempenham um papel de liderança?
- Quantas competências de liderança acha que detém?

As 6 formas de poder

O Poder é exercido em centenas de formas nas nossas vidas. Pode ajudar grupos e sociedades a aproveitar as suas capacidades, mas também pode ser usado para manipular, abusar ou explorar.

Nos últimos 60 anos, os psicólogos sociais French e Raven identificaram 6 formas de poder¹ que pessoas em posições de autoridade e liderança podem exercer. Definir o tipo de energia que está a ser usado pode ajudar a reconhecer um bom líder.



O **Poder legítimo** é dado a pessoas que ocupam uma posição respeitada de autoridade com algum grau de apoio popular. Isto inclui políticos, empresários ou líderes religiosos, por exemplo. No entanto, este apoio - e, portanto, legitimidade - pode mudar muito rapidamente, por isso não é geralmente suficiente por si só.



O **Poder de recompensa** depende de quem está no poder e que controla um sistema de 'recompensas'. Recompensas, como aumentos salariais, promoções e cargos desejáveis podem proporcionar motivação e incentivo. No entanto, o perigo é que as recompensas podem ser usadas de forma inconsistente, e pode haver pouca legitimidade, uma vez que todas as recompensas foram dadas.



O **Poder de especialista** ocorre quando uma pessoa poderosa é capaz de ganhar o respeito por causa do seu invulgar e elevado conhecimento num assunto. Isso significa que suas decisões têm, normalmente, peso, e as pessoas podem, portanto, confiar nelas para liderar. Não tem de ocupar uma posição forte numa hierarquia para liderar através do uso de poder de especialista.



O **Poder de referência** traduz-se quando as pessoas exercem o poder porque outras pessoas gostam deles. Um bom exemplo disso é o poder e influência exercida por celebridades. Este tipo de energia pode ser facilmente mal utilizado. Por exemplo, alguém pode conseguir uma promoção, porque gostam dele, e não porque seja bom no trabalho ou tenha integridade.



O **Poder coercivo** depende de punição e ameaças para manter o controlo. Embora este tipo de energia possa ser necessário numa crise a curto prazo, é geralmente visto como um dos mais instáveis. No local de trabalho, pode levar a assédio moral, ressentimento e desmotivação e pode também desencadear problemas de saúde mental e física.



O **Poder informativo** depende de a pessoa no poder controlar o fluxo de informações disponíveis para que o outro não tenha uma visão global. Por exemplo, um político ou um jornalista pode manipular estatísticas ou um árbitro de futebol pode 'decidir' um jogo. Este tipo de energia tem crescido em importância nas últimas décadas.

Leia novamente sobre as 6 Formas de Poder e pense nas seguintes questões (não precisa de proceder a nenhuma anotação).

- Já se sentiu impotente? Qual a razão? Que tipo de poder estava a ser usado contra si?
- Qual destas formas de poder experimentou recentemente? Como?
- A qual destas formas de poder recorreu? Por quê? O que aconteceu? Se estivesse numa posição de liderança, que formas de poder usaria em primeiro lugar?
- Que formas de poder evitaria?



¹ Aceda: https://en.wikipedia.org/wiki/French_and_Raven%27s_bases_of_power

PLANO DE AÇÃO

Diferentes líderes podem usar o seu poder de maneiras muito diferentes. Embora seja possível aprender e praticar competências de liderança, precisa também de pensar no tipo de líder em que gostaria de se tornar.

Uma das abordagens mais recentes é proposta por Goleman² - 6 Estilos de Liderança.

Estilo	Abordagem	Quando usar
Dirigista	O líder dirigista, também denominado de líder coercivo, toma todas as decisões sem qualquer participação da equipa e espera que os outros façam o que diz.	Quando as tarefas urgentes e importantes precisam de ser feitas e os membros da equipa são novos ou inexperientes.
Pressionador	O líder pressionador impõe um ritmo, tem expectativas altas em relação à equipa e lidera ao invés de comandar.	Quando as tarefas urgentes e importantes precisam de ser feitas e os membros da equipa são ambos motivados e experientes.
Visionário	O líder visionário tem uma visão clara do pretende alcançar e consegue inspirar as pessoas a trabalhar com ele.	Quando são necessárias mudanças estratégicas de longo prazo.
Relacional	O líder relacional prioriza o bom relacionamento dentro da equipa, às vezes, em detrimento do início do trabalho.	Quando uma equipa tem enfrentado um período difícil e precisa de reconstruir a confiança.
Democrático	O líder democrático valoriza o trabalho em equipa e constrói o consenso através da participação. Todos devem contribuir.	Quando são necessárias soluções criativas, com uma equipa forte para implementá-las.
Instrutor	O líder instrutor dá feedback constante, de forma a garantir que os membros da equipa aprendem e se desenvolvem.	Quando as tarefas são importantes, mas não urgentes e as competências precisam de ser fomentadas.

Que tipo de estilo de liderança está a ser usado nestes exemplos? Escreva o tipo de liderança na caixa por baixo de cada balão de discurso.

Diagrama com seis balões de discurso e caixas para resposta:

- Balão 1: *Sem desculpas, eu estou a dizer para fazer agora!*
- Balão 2: *Isto não correu muito bem. Como pode se evitar da próxima vez?*
- Balão 3: *Precisamos de mudar a sociedade e eu sei como vamos fazê-lo.*
- Balão 4: *Vamos todos pensar sobre e definir quais serão os nossos próximos passos.*
- Balão 5: *Isto não correu muito bem. Como é que se sentiu?*
- Balão 6: *Eu não vou parar até que o trabalho seja feito e espero o mesmo de todos.*

Aceda ao fim desta seção para verificar as suas respostas.

2 Aceda: <https://online.seu.edu/6-leadership-styles-in-business/>

Que tipo de estilo de liderança motivá-lo-ia a fazer bem e a alcançar objetivos? Que tipo seria desmotivador? **Como reagiria?**

É muito fácil criticar os líderes, mas é muito mais difícil implementar uma boa liderança. Imagine que é um colega de trabalho e um gestor num local de trabalho que conhece. Qual seria o seu estilo de liderança?

É um colega de trabalho.

Duas pessoas na sua equipa tiveram uma grande discussão e agora recusam-se a falar uns com os outros. Esta situação está realmente a começar a ter impacto nos relacionamentos e os outros estão a começar a tomar partido.



Neste exemplo, algumas abordagens são possíveis.

- Dirigista:** reúna todos os colaboradores e diga-lhes que se comportem, ou então envolverá um gerente sénior - sem perguntas, sem discussões.
- Pressionador:** registre um momento no qual teve um desentendimento com alguém e o qual não tenha afetado o relacionamento com a pessoa em questão. Espere que todos sigam este exemplo.
- Visionário:** reúna todos os colaboradores e ressalve a importância de superar os desentendimentos rapidamente. Deixe claro que é isso que espera que aconteça.
- Relacional:** reúna-se com cada pessoa individualmente para descobrir qual é o desacordo e, em seguida, tente mediar entre os dois colegas, prestando atenção aos sentimentos de ambas as partes.
- Democrático:** fale com todos os elementos da equipa e descubra como o desentendimento está a afetar as pessoas. Pergunte-lhes como resolveriam a situação e como tentariam um acordo.
- Instrutor:** aceite que levará o seu tempo para os relacionamentos se amenizarem. Reúna-se regularmente com cada pessoa e, com o tempo, faça sugestões úteis para ajudar a reunir a equipa.



A que tipo de poder recorreria? Qual seria o seu estilo de liderança.

É um colega de trabalho. Outra empresa foi “roubar” as suas ideias e parece que estão agora a desenvolvê-las melhor. A sua empresa precisa realmente de mudar a sua abordagem - e rapidamente.

É um gerente. Um membro da equipa diz que está a pensar em sair, porque as suas ideias nunca são tomadas em consideração. Valoriza-o e não quer que saia.

Pense nas seguintes questões. Não precisa de escrever nada.

Qual é o seu estilo de liderança preferido? Que estilo de liderança evitaria?



Agora, identifique uma equipa ou grupo no qual esteja atualmente envolvido ou no qual em breve estará. Deve estar relacionado com a tarefa, atividade ou projeto do qual faz agora parte.



O objetivo da equipa é:



O meu papel na equipa é:

À medida que inicia o seu trabalho de equipa, registre algumas notas sobre os seguintes pontos.



Quem está a liderar a equipa?	Que tipos de poder estão a ser implementados?	Qual é o seu estilo de liderança?
Identificar 2 situações onde poderá ser capaz de exercer liderança.	Situação 1:	Situação 2:
Como vai aplicar as seguintes <i>soft skills</i> no exercício da sua liderança?		
Competências de comunicação	Competências de adaptabilidade	Atitude positiva
Gestão de Tempo e de Energia	Ética de trabalho	Resolução de problemas e competências analíticas
Competências de trabalho em equipa	Que tipos de poder vai implementar?	Que estilos de liderança vai aplicar?

Registe, agora, algumas notas sobre como aplicou as suas competências de liderança.

O que aconteceu? Tornou-se um líder? Situação 1:
O que aconteceu? Tornou-se um líder? Situação 2:

REFLEXÃO E AVALIAÇÃO

Esta é a sua oportunidade para refletir sobre como melhorou as suas competências.
Preencha cada seta com os seus resultados e pensamentos.



Que atividade/tarefa desenvolveu?

Seguiu o seu próprio conselho de como liderar? Como?

Consegue agora aplicar melhor as suas competências de liderança? Como?

Que novas competências de liderança levará consigo e desenvolverá no futuro ?

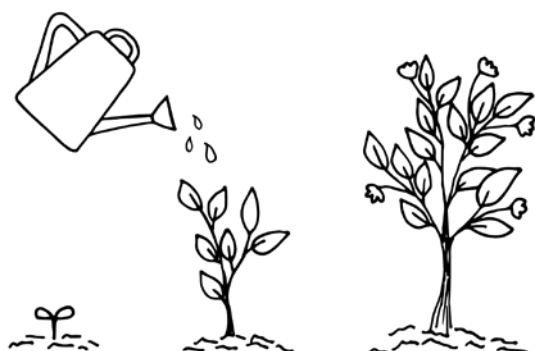
APÓS A VIAGEM – VERIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Está quase concluída esta etapa da sua viagem. Já usou esta parte da viagem para pensar nas suas Competências de Liderança. Agora é hora de ver o quão longe viajou nesta sua viagem. Indique os espaços que melhor representam as suas competências atuais.

		A emergir		A consolidar	Estabelecido	
		Nunca - Eu luto com isso	Quase nunca	Às vezes	Normalmente, mas nem sempre	Sempre - não há problema!
	Exemplo: Sou um ouvinte ativo e trabalho bem em equipa com outras pessoas.	1	2	3	4	5
1	Sou um ouvinte ativo e trabalho bem em equipa com outras pessoas.	1	2	3	4	5
2	Os outros ouvem os meus pontos de vista e sou capaz de persuadir e convence-los.	1	2	3	4	5
3	Identifico quem pode desempenhar melhor o trabalho e sou capaz de o convencer a acompanhar-me.	1	2	3	4	5
4	Respeito os outros membros da minha equipa e elogio e recompenso quando é merecido.	1	2	3	4	5
5	Faço o que digo e as pessoas confiam em mim para agir de acordo com os meus valores.	1	2	3	4	5
6	Consigo analisar e resolver problemas de forma eficiente e criativa.	1	2	3	4	5
7	Aprendo com os meus erros e incentivo os outros a fazer o mesmo.	1	2	3	4	5
8	Sou responsável pelos meus atos e sinto-me confortável ao ser desafiado por outros.	1	2	3	4	5
9	Concentro-me numa tarefa e verifico se a mesma é realizada bem e a tempo.	1	2	3	4	5
10	Sou adaptável e decisivo o suficiente para mudar a minha abordagem quando necessário.	1	2	3	4	5

Sombreie a caixa que melhor indique como se encontram as suas competências de liderança a nível global.

No geral, as minhas competências de liderança estão:	A emergir	A consolidar	Estabelecidas
--	-----------	--------------	---------------



Emergir = as suas competências estão a começar a se desenvolver.

A consolidar = está a praticar e a desenvolver as suas competências, mas ainda não chegou lá.

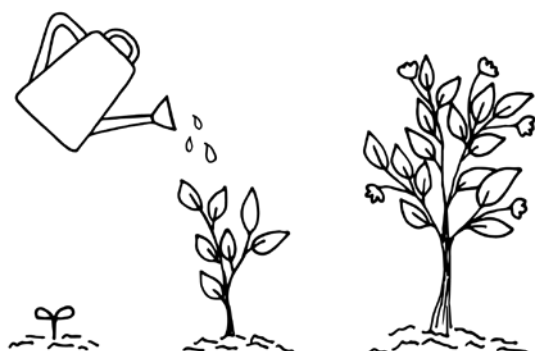
Estabelecido = as suas competências estão bem desenvolvidas e assimiladas.

Mais uma vez, peça à mesma pessoa que o conhece bem para indicar os espaços que melhor representam o seu ponto de situação. Esta não deve olhar para as suas respostas!

Reflexão realizada por:		A emergir		A consolidar	Estabelecido	
Relação:		Nunca - Eu luto com isso	Quase nunca	Às vezes	Normalmente, mas nem sempre	Sempre - não há problema!
	Exemplo: <i>É um ouvinte ativo e trabalha bem em equipa com outras pessoas.</i>	1	2	3	4	5
1	É um ouvinte ativo e trabalha bem em equipa com outras pessoas.	1	2	3	4	5
2	Os outros ouvem os seus pontos de vista e é capaz de persuadir e convencer.	1	2	3	4	5
3	Identifica quem pode desempenhar melhor o trabalho e é capaz de o convencer a acompanhá-lo.	1	2	3	4	5
4	Respeita os outros membros da equipa e elogia e recompensa quando é merecido.	1	2	3	4	5
5	Faz o que diz e as pessoas confiam para agir de acordo com os seus valores.	1	2	3	4	5
6	Consegue analisar e resolver problemas de forma eficiente e criativa.	1	2	3	4	5
7	Aprende com os seus erros e incentiva os outros a fazer o mesmo.	1	2	3	4	5
8	É responsável pelos seus atos e sente-se confortável ao ser desafiado por outros.	1	2	3	4	5
9	Concentra-se numa tarefa e verifica se a mesma é realizada bem e a tempo.	1	2	3	4	5
10	É adaptável e decisivo o suficiente para mudar a sua abordagem quando necessário.	1	2	3	4	5

Sombreie a caixa que melhor indique como se encontram as competências de liderança a nível global.

No geral, as suas competências de liderança estão:	A emergir	A consolidar	Estabelecidas
--	-----------	--------------	---------------



Emergir = as suas competências estão a começar a se desenvolver.

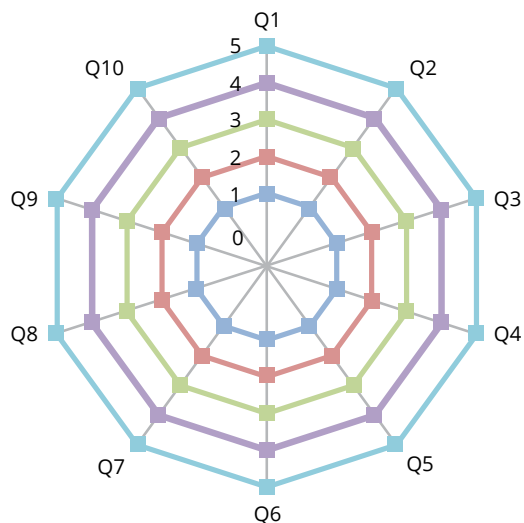
A consolidar = está a praticar e a desenvolver as suas competências, mas ainda não chegou lá.

Estabelecido = as suas competências estão bem desenvolvidas e assimiladas.

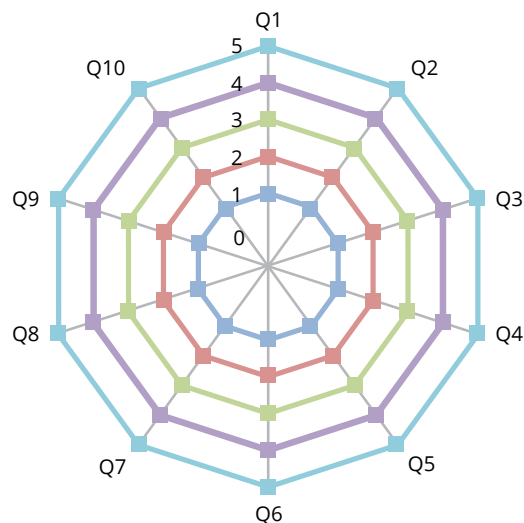
Em seguida, trace as suas respostas nos gráficos de radar.

Se precisar de mais ajuda, consulte a seção de instruções e orientações.

As minhas respostas:



As respostas da outra pessoa:

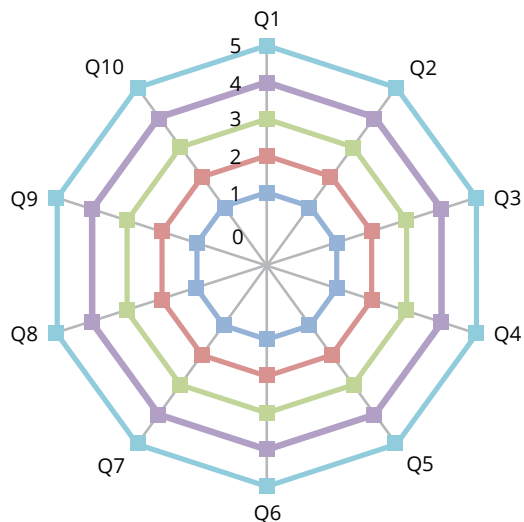


Se as teias de aranha se parecerem iguais, é positivo. Avance para a próxima fase.

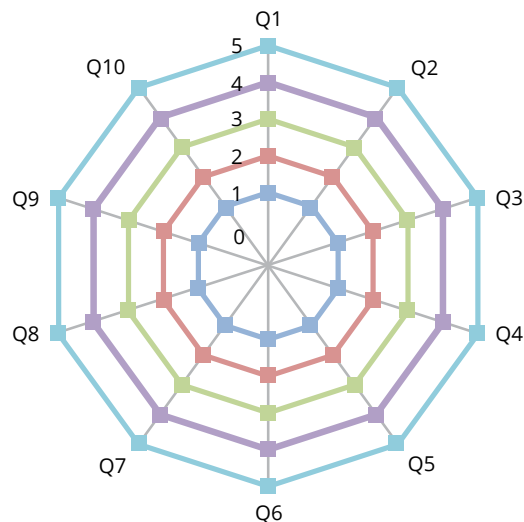
Se são diferentes, trabalhem juntos para produzir uma teia de aranha única na qual concordem.

Trace dois diagramas -as suas competências antes e as suas competências agora.

As minhas competências antes:



As minhas competências atuais:



Os diagramas são diferentes? Como foi o seu progresso?

Se são iguais, não desanime. Às vezes, precisamos de mais tempo para desenvolver as nossas competências. Faz parte da viagem!

Lembre-se que os níveis são pessoais e refletem os seus hábitos, conhecimento e experiência e não podem ser comparados com outras pessoas pois cada indivíduo apresenta o seu próprio *background*.

AVANÇANDO

Esta parte da viagem está quase no fim. É hora de se preparar para a próxima fase.



1. Como vai continuar a desenvolver as suas competências de liderança?

Vou continuar a desenvolver as minhas competências de liderança:

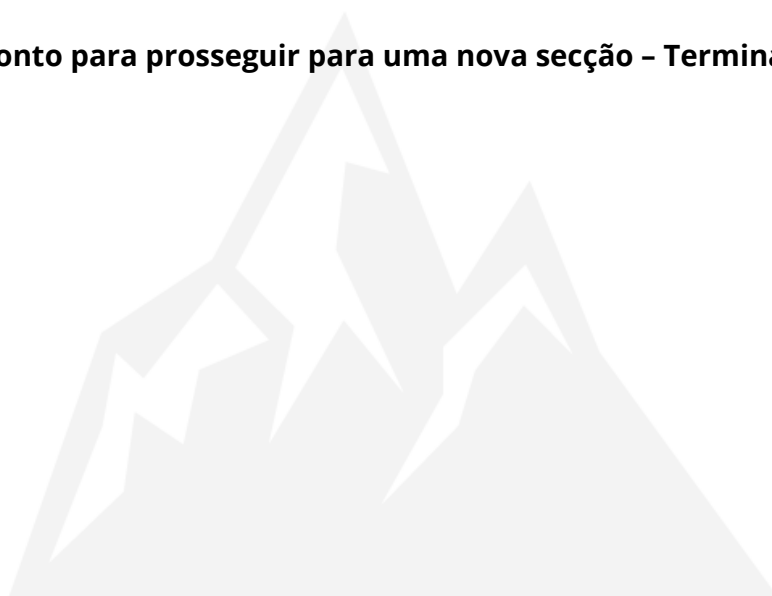
2. Candidatou-se a um emprego ou a uma formação e pretendem saber qual a sua experiência em liderança.

Que exemplos pode dar na sua candidatura?

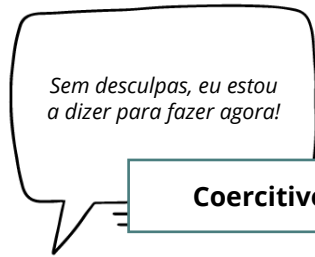
3. Gostaram da sua candidatura e pretendem convidá-lo para uma entrevista.

Que exemplos de boas competências de liderança deve mencionar na sua entrevista?

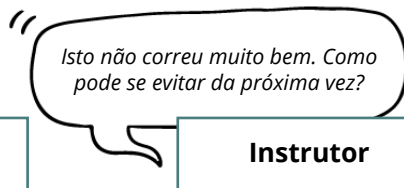
Está agora pronto para prosseguir para uma nova secção – Terminando a Viagem.



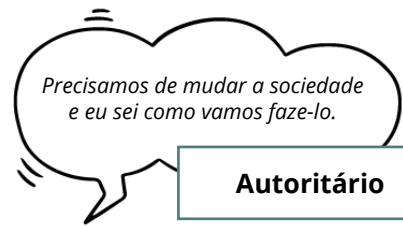
Folha de Respostas



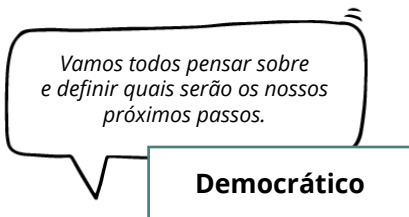
Coercitivo



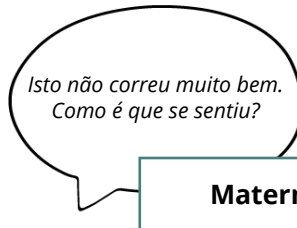
Instrutor



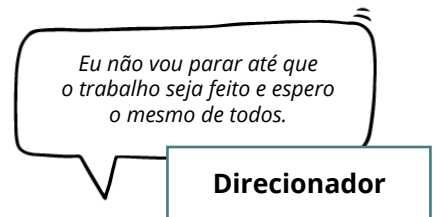
Autoritário



Democrático



Maternal



Direcionador

