

Sumário

A maioria das pessoas que atinge uma posição de liderança tem muitas competências e comportamentos positivos que viabilizam o seu sucesso. No entanto, por vezes os líderes necessitam de melhorar algumas das competências e expandir outras. Os líderes raramente têm um deficit total de uma competência para a função. Portanto, este é um plano rápido para líderes muito ocupados. A ideia é escolher uma ou duas sugestões de desenvolvimento e concentrar-se totalmente na sua execução. Identifique objetivos observáveis, estabeleça prazos e envolva outros na sua própria responsabilização.

Orientação pessoal

Comportamentos observáveis	Descrição	Sugestões de desenvolvimento
<p>1. Autogestão</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Alcança a autoconsciência total b. Procura e aborda <i>feedback</i> relevante c. Trabalha para alinhar as necessidades de desenvolvimento presentes e futuras d. Dedicar-se ao máximo às metas e objetivos e. Alcança um equilíbrio sustentável entre a vida pessoal e profissional <div data-bbox="113 898 453 1032" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>NÍVEL DE DIFICULDADE</p> <p>MAIS DIFÍCIL</p> </div>	<p>A investigação mostra consistentemente que o autoconhecimento e a autogestão são os principais condutores do sucesso na vida e na carreira. Os líderes com autoconhecimento estão em total contacto com os seus pontos fortes, pontos fracos e capacidades não testadas.</p> <p>Os líderes que apresentam autogestão sabem quando estão no seu melhor; apresentam-se de forma alinhada com as tarefas e situações da vida e do trabalho. Maximizam os resultados positivos e aproveitam ao máximo os seus pontos fortes. Para serem bem-sucedidas, as pessoas têm de estar suficientemente cientes daquilo que podem e não podem fazer – e daquilo que têm de aprender para lidar com as situações diárias no trabalho e na vida. Sendo um alicerce de um bem-estar emocional, mental e físico saudável, a autogestão direciona as energias para as capacidades que permitem alcançar objetivos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saiba como se está a sair. Não espere pela avaliação anual para recolher <i>feedback</i>. Transforme a procura de <i>feedback</i> num hábito. Obtenha <i>feedback</i> dos seus pares e de outras pessoas com as quais interage em diferentes contextos. Peça informação específica: O que foi eficaz na minha intervenção? Que parte das recomendações suscitou mais entusiasmo? O que poderia ter feito para ter um resultado melhor? Questione não apenas sobre o teor das suas palavras e sobre as suas ações, mas também sobre a forma como os outros reagem ao que diz e faz. 2. Mantenha as emoções e os sentimentos controlados. Ser apaixonado pelo seu trabalho é globalmente positivo e ajuda a atingir resultados. Um entusiasmo que transborda numa demonstração de sentimentos fortes, sejam eles favoráveis ou desfavoráveis, pode deixar os outros incomodados. Aprenda a conhecer os estímulos que desencadeiam as suas emoções. Uma vez identificados esses estímulos, torna-se mais simples reconhecê-los e controlá-los, em vez de deixar que estes o controlem a si. Quando os estímulos surgirem, volte atrás e reconstrua a relação. 3. Compreenda os seus ciclos pessoais de energia. É madrugador ou notívago? É produtivo de manhã e colapsa ao fim do dia, ou apenas consegue estar a 100 % a meio do dia? Aprenda a reconhecer as preferências do seu corpo em matéria de energia e, então, execute as tarefas mais importantes quando os seus níveis de energia estão mais elevados. Efetue as tarefas mais rotineiras e menos desafiantes nos períodos em que energia está mais baixa. Faça pausas intencionais durante o dia para recarregar a energia. 4. Desligue-se da vida profissional. Costuma ler <i>e-mails</i> às dez da noite, ou mesmo mais tarde? Não interessa se incentiva os seus colaboradores a trabalhar num horário razoável se as suas ações demonstram o contrário. A sua equipa seguirá o seu exemplo. Desligue quando está em casa. Coloque o telefone num local onde não possa estar constantemente a controlá-lo. Tire umas férias do <i>e-mail</i>. Estabeleça um horário para estar «ligado» e comprometa-se a trabalhar respeitando essa orientação. 5. Desenvolva hábitos saudáveis e sustentáveis. Os líderes estão constantemente a gerir tarefas desafiantes, e todas elas consomem tempo e energia. É muito importante focar-se em cuidar da sua saúde para que essas tarefas não tenham efeitos nocivos sobre a sua vida pessoal. Não é preciso correr a maratona para levar um estilo de vida saudável. Comece devagar, e avance a partir daí. Não tem tempo para ir ao ginásio todos os dias? Encontre atividades físicas que o estimulem e revigorem. Costuma comer qualquer refeição ligeira desde que esteja à mão? Tenha sempre comida saudável perto de si. Se comer demais num certo dia, volte ao caminho certo no dia seguinte.

2. Orientação para os resultados

- a. Estabelece metas desafiantes e ambiciosas
- b. Demonstra iniciativa
- c. Enfrenta as tarefas com energia e confiança
- d. Motiva os outros com o seu entusiasmo contagiante
- e. Dedica-se às metas e objetivos

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MAIS FÁCIL

A orientação para resultados tem a ver com competir e apresentar um desempenho superior – significa também crescer e melhorar. Os líderes procuram mestria pessoal para serem o melhor que podem ser naquilo que importa. Existe um aspeto de desempenho em competir e vencer contra o passado, as normas, as outras pessoas e unidades. Os líderes superam-se a si próprios. Isto inclui manterem-se motivados por metas desafiantes e tarefas complexas. Inclui também ter otimismo para realizar as tarefas a um nível elevado e autoconfiança nas suas competências e conhecimentos pessoais. A investigação demonstrou que a orientação para os resultados (elevada ou baixa) é contagiante para outras pessoas. O efeito final é a ambição do líder para dominar, executar, crescer e evoluir.

1. **Estabeleça metas desafiantes e comunique-as aos outros.** Quer ter a certeza de que atinge as suas metas ambiciosas? Comunique-as aos outros. Os estudos sugerem que, quando manifesta as suas metas aos outros, é mais provável que as venha a atingir. Os outros podem incentivar-nos e responsabilizar-nos. Estabeleça marcos intercalares para se manter no caminho certo. Celebre o marco que atingiu antes de passar para o próximo.
2. **Seja o campeão do seu sucesso.** Celebre os resultados e os sucessos. Partilhe os sucessos com outros, não com uma trombeta, mas com um *e-mail* breve mencionando o impacto do sucesso. Torne-se conhecido como alguém que faz acontecer. Documente os êxitos ao longo do ano para ter a certeza de que não se lembra apenas das realizações do último trimestre.
3. **Tome a iniciativa.** Não espere que lhe peçam. Quando for colocado um desafio numa reunião de grupo, ofereça-se para explorar a questão. Não é necessário assumir todo o projeto, mas escolher as questões complexas é uma ótima maneira para que outros vejam o que está envolvido. Convide outros para o ajudar a descobrir outros pontos de vista. Documente e partilhe as suas ideias para obter *feedback* e uma perceção mais aprofundada.
4. **Partilhe o mérito.** As pessoas com elevado desempenho correm o risco de parecer que se estão a autopromover. Todas as Organizações precisam de pessoas que executam com sucesso os projetos mais difíceis. Assegure-se de que inclui outras pessoas na solução e no reconhecimento. Reconheça o mérito dos esforços do grupo e informe quem foi o responsável por cada ação, para se tornar conhecido não apenas pelos resultados que alcança, mas também pelo que faz em prol do desenvolvimento de outros.
5. **Inspire e estimule a iniciativa dos outros.** A orientação para os resultados é contagiosa. As metas desafiantes proporcionam oportunidades para aprender e desenvolver novas competências. Aprender com os fracassos faz parte do pacote. Dedique algum tempo a identificar as oportunidades desafiantes e faça uma pausa para refletir no que aprendeu.

3. Liderar a mudança e as transições

- a. Antecipa a necessidade de mudança e os momentos para transição
- b. Desenvolve antecipadamente planos de mudança detalhados
- c. Aplica as melhores iniciativas e técnicas de mudança
- d. Compreende o *stress* e a ansiedade que as outras pessoas durante a mudança e as transições
- e. Ajuda as pessoas e os grupos a prepararem-se individualmente para transições significativas

NÍVEL DE
DIFICULDADE

O MAIS DIFÍCIL

Um líder precisa de antecipar, planear e gerir os processos de mudança e transição. É importante compreender o que está a acontecer agora, o que o futuro reserva e o que é necessário para competir eficazmente e avançar. As transições podem afetar o Pensamento e, por conseguinte, os resultados. A mudança pode causar frustração, ansiedade e *stress*, o que resulta numa redução da produtividade e até mesmo em problemas de saúde. A função de um líder é preparar e ajudar as pessoas afetadas pela mudança a crescer e prosperar durante a transição, utilizando ferramentas de planeamento de mudanças realísticas.

1. **Antecipe a mudança.** Familiarize-se com os analistas, os futuristas e os investigadores de tendências. Reflita sobre a forma como as perceções deles podem afetar a sua atividade. Obtenha pontos de vista diferentes junto dos que o rodeiam. Estabeleça ligações com colegas para discutir as tendências globais e aquelas que são mais suscetíveis de afetar a sua atividade. Pergunte à sua equipa o que veem no horizonte. Os pontos de vista da sua equipa podem proporcionar uma perspetiva diferente, mas igualmente útil.
2. **Compreenda como as partes interessadas são afetadas pela mudança.** Nem todas as partes interessadas são afetadas da mesma maneira, e nem todos os grupos de partes interessadas precisam de ser geridos com o mesmo cuidado. Identifique os diferentes grupos e as formas como serão afetados. Identifique até que ponto a mudança afetará cada grupo. Alguns grupos podem requerer apenas pequenas mudanças dos processos de trabalho, enquanto que noutros casos as mudanças serão significativas. Em seguida, identifique as atividades que são necessárias para ajudar os outros a fazer face à mudança com sucesso.
3. **Envolva outros na organização da mudança.** Enquanto líder, pode ter uma perceção mais clara do que está a mudar, mas é importante envolver os outros para conhecer os seus pontos de vista sobre o impacto sentido e as estratégias para gerir a mudança. Questione os outros sobre as suas perceções, não apenas antes de ocorrer a mudança, mas também no decorrer do processo, para determinar se as estratégias de mudança devem ser ajustadas.
4. **Identifique o que muda e o que NÃO muda.** Preocupar-se com a mudança faz parte da natureza humana. Os nossos cérebros são tendenciosos e assumem que toda a mudança é uma ameaça. E, no entanto, mesmo nas grandes mudanças, a maioria das coisas não muda. Reserve algum tempo para definir e comunicar o que fica na mesma, e não só o que vai mudar. Se não tem a certeza do que pode mudar, diga-o e informe em que data irá ter mais informação.
5. **Entenda as maneiras como o *stress* e a incerteza afetam os outros.** Saiba que cada pessoa reage à incerteza e ao *stress* de maneira diferente. Procure os sinais de *stress* nos outros detetando comportamentos fora do normal. O que é que os preocupa na mudança? Escute e coloque questões, para clarificação. Não se esqueça, provavelmente não consegue «resolver» todas essas preocupações. Mas proporcionar-lhes uma oportunidade de exprimir as suas frustrações ou preocupações é um passo importante para obter o seu compromisso com a mudança.

4. Atitude em caso de incerteza e ambiguidade

- a. Avalia graus de incerteza e ambiguidade relacionados com desafios chave
- b. Utiliza um pensamento e linguagem de probabilidades para comunicar ambiguidade
- c. Torna a ambiguidade e incerteza mais fáceis para os outros
- d. Esforça-se por reduzir a ambiguidade e incerteza para os outros
- e. Ajuda os outros a lidar com a ansiedade resultante da ambiguidade

NÍVEL DE DIFICULDADE

O MAIS DIFÍCIL

Os líderes tomam decisões pequenas e grandes sob pressão de tempo com dados incompletos e questionáveis. As pessoas valorizam a consistência, fiabilidade e certeza. Gostam de saber o que está a acontecer agora e são capazes de prever o que vai acontecer amanhã. Eventos locais e globais inesperados na vida pessoal e no trabalho podem mudar tudo. Os líderes lidam com dados incompletos e questionáveis a qualquer momento. A chave é "continuar a persistir" sem qualquer perda de produtividade, hesitação ou autoconfiança abalada. A maioria das pessoas tem tendência a sentir-se perturbada pela incerteza e ambiguidade. É responsabilidade do líder ajudar os intervenientes a ultrapassar a incerteza e ambiguidade e a mantê-los focados no que podem controlar e influenciar versus questões de gravidade.

1. **Abrace as situações ambíguas.** Desenvolva o conforto quando o desconhecido é muito superior ao que se conhece. Estructure os riscos e avalie a sua probabilidade. Trabalhe com o que conhece. Utilize linguagem probabilística para avaliar a incerteza: «Estou 75% certo.»
2. **Abandone a certeza.** Fomente o pensamento inovador, discutindo possibilidades e oportunidades em vez de se focar no que não funciona ou desconhece. Concentre-se e estructure o que é conhecido e claro, e seja paciente enquanto o restante ganha forma. Pergunte-se: «Qual é a pior coisa que podia acontecer?» Sugestão: ficará surpreendido porque não é assim tão mau!
3. **Trabalhe com a informação de que dispõe.** Com tempo e recursos ilimitados, poderia recolher toda a informação de que necessita para remover a incerteza das suas decisões. Uma vez que esse cenário é pouco provável, estabeleça diretrizes para os mínimos da informação ou dos dados de que necessita. Há uma lei do rendimento decrescente que se pode aplicar em relação à pesquisa da informação adicional que gostaria de ter. O esforço e o tempo necessários para encontrar informação adicional pode ter como resultado uma oportunidade perdida. Concentre-se na recolha da informação mais importante e seja claro sobre o que é claro.
4. **Pergunte-se: Como poderíamos pensar sobre isto de outra maneira?** É fácil ficar preso no seu próprio pensamento. Escreva a pergunta. Deixe as ideias fluírem. Procure novas visões e perceções. Considere «como é que poderia funcionar?» em vez de «aqui está o problema.»
5. **Valorize a forma como a incerteza afeta os outros.** Perceba que a incerteza e a ambiguidade podem causar frustração, ansiedade e *stress* nos outros, o que, por sua vez, reduz a produtividade. Refira a incerteza. Pergunte aos outros por que razão estão preocupados. Seja um bom cuidador dos outros durante períodos stressantes. Dedique algum tempo para agradecer e verbalizar os êxitos. Pergunte às pessoas como se sentem, e, em seguida, escute cuidadosamente o que lhe dizem, não para resolver os problemas, mas para os compreender.

5. Resiliência e versatilidade

- a. Antecipa-se e prepara-se para as adversidades
- b. Recupera rapidamente em relação a uma adversidade
- c. Utiliza estratégias para lidar com várias adversidades
- d. Mantém a calma e foco sob pressão
- e. Cria uma rede de suporte pessoal contra o stress

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MAIS FÁCIL

Resiliência é recuperar depois de uma queda. Resiliência e versatilidade são competências essenciais porque nem tudo corre bem e é previsível. O novo normal é o caos inesperado. Obstáculos. Desafios. Saída de membros da equipa. Novas pessoas para formar. Alterações nas condições comerciais. Novos regulamentos. Os líderes resilientes têm de compreender, ajustar, perseverar, encarrear novamente e recuperar rapidamente. Normalmente, isto exige agilidade, pensamento rápido, determinação, resolução de problemas e procura de recursos. Tudo isto enquanto se mantém calmo e com presença de espírito, para a sua própria saúde e para os que o rodeiam, questionando-se "O que posso fazer mais para ter resultados diferentes?"

1. **Concentre-se nas oportunidades e possibilidades e não na perda.** Reenquadrar o pensamento promove a resiliência. Considerar os pontos positivos, e não os negativos, de uma oportunidade alivia o *stress* e permite que tenha lugar o crescimento. Também promove a criatividade, porque a criatividade é travada pela energia negativa. Quando as coisas não correm como planeado, pergunte-se: «O que aprendi?» ou «Como posso pensar nisto de outra forma?»
2. **Identifique os seus fatores desencadeantes.** Cada de um nós sente ansiedade por motivos distintos. Os fatores desencadeantes são os pensamentos, os sentimentos ou os eventos que nos levam a sentirmo-nos stressados ou ansiosos. Os fatores desencadeantes provêm da nossa história e estão frequentemente associados a experiências negativas. Aprenda a identificar esses fatores desencadeantes: pode ser uma pessoa, uma expressão ou mesmo um cheiro. Em seguida, identifique estratégias para enfrentar o problema: conte até 10, passeie, escreva, faça uma pergunta, distancie-se da situação. Desenvolva estratégias para gerir os seus fatores desencadeantes antes que estes tenham um impacto negativo na sua reputação.
3. **Desenvolva hábitos para aliviar o stress.** Escrever um diário, fazer yoga, meditação ou exercício físico, são todos bons veículos para canalizar o *stress*. Descubra o que funciona para si, e torne-o num hábito. Nenhuma destas atividades para aliviar o *stress* tem um efeito imediato. Funcionam com o tempo, porque se tornam rotinas. Adote uma e comprometa-se a praticá-la três ou quatro vezes por semana, durante um mês. Avalie os resultados. Fale com outras pessoas para saber o que fazem para gerir o *stress*.
4. **Peça que o ajudem a identificar sinais de frustração ou stress.** Não estamos sempre conscientes de como o nosso *stress* se manifesta para o exterior. Fale com quem o conhece bem para avaliar de que forma o seu nível de *stress* está a transparecer. Faça perguntas que o ajudem a compreender: «De que forma o meu comportamento difere do habitual?» «Houve comentários?» Em seguida, tome medidas para gerir o seu *stress* ou a sua frustração. Peça a um colega em quem confia que monitorize as medidas que tomar.
5. **Enfrente os seus medos perguntando-se: «E se?»** Faça uma lista das suas preocupações em relação a uma situação futura. Crie duas colunas: o que poderia acontecer e o que é provável que aconteça. Compare as duas colunas. Provavelmente irá descobrir que a lista de «o que é provável que aconteça» é bastante menos assustadora e mais fácil de gerir do que a lista «o que poderia acontecer».

6. Gestão de impacto pessoal

- a. Avalia o seu impacto pessoal em relação aos requisitos
- b. Desenvolve um estilo alinhado com a cultura
- c. Gere a sua sombra de liderança
- d. Obtém *feedback* sobre o impacto pessoal e eficácia

NÍVEL DE
DIFICULDADE

O MAIS FÁCIL

Os líderes projetam uma sombra. Essa sombra é poderosa. É o que as pessoas veem e vivenciam. O impacto pessoal é o resultado da demonstração de competências, atributos, estilo e conduta. Os líderes não são perfeitos e o seu estilo natural pode não se adequar a cada situação. Ao efetuar ajustes importantes e ao ser flexível perante cada situação, um líder pode satisfazer as necessidades de outros, projetando simultaneamente uma sombra autêntica e com elevado impacto. Os líderes sabem como os outros os veem e de que forma as suas ações e abordagem têm impacto nos outros.

1. **Considere: O que acontece por sua causa?** Reserve algum tempo para se informar da marca que deixa nos outros. Qual é a impressão que deixa nos outros? O que é que as pessoas dizem sobre si quando sai da sala? Questione-se não apenas sobre o que conseguiu, mas também sobre o impacto que esse resultado teve na organização.
2. **Expresse o seu valor para a organização.** Identifique e comunique o valor que acrescenta à organização. O que é que o torna único e valioso para a organização? Decida com rapidez, é rigoroso no seu trabalho e ótimo a desenvolver pessoas? Escreva estes pontos e teste-os com outros. Deve conseguir articular os seus principais pontos fortes e a razão pela qual estes são importantes para a organização.
3. **Simplifique.** A sua mensagem de proposta de valor será mais memorável se for mais simples. É preferível usar menos palavras. Utilize histórias para conseguir uma ligação emocional. Utilize números ou factos para se conectar com as audiências mais analíticas. Os cuidados de saúde são um benefício social complexo e significativo. Teste a sua proposta de valor de impacto pessoal com outros, dentro e fora do seu grupo. Procure a simplicidade. Como poderia ser mais esclarecedor?
4. **Promova a sua marca resoluta e produtivamente.** Como é que o seu perfil do LinkedIn o descreve? O que é que o faz sobressair? Pesquise as palavras chave que utiliza e veja com que frequência surgem. Aperfeiçoe as palavras que utiliza. Contribua para o conjunto de conhecimentos, partilhando artigos e *podcasts* com outros e no LinkedIn. Defina uma estratégia deliberada para se manter conectado, dentro e fora da organização.
5. **Analise o seu ambiente.** Observe continuamente. Identifique os elementos da marca que são críticos para o sucesso no seu meio envolvente. Adapte-se a diferentes ambientes. Procure *feedback* sobre a sua marca e sobre o que acontece por sua causa.

7. Demonstrar presença

- a. Avalia o quociente de presença pessoal
- b. Utiliza a presença e a seriedade de forma produtiva
- c. Esforça-se por construir o seu perfil de presença
- d. Adapta-se à audiência
- e. Sabe quando se afastar

NÍVEL DE DIFICULDADE

MODERADO

A presença é a capacidade de atrair, prender a atenção e ganhar respeito. Os líderes autênticos têm noção da forma como se apresentam, compreendendo o impacto da sua sombra de liderança. A presença significa que os líderes cativam outras pessoas para os ouvir. São comunicadores eficazes. São vistos como modelos exemplares que dominam a sua área de especialidade. Os líderes com presença lideram as outras pessoas por um processo para resolver um problema, encontrar uma resposta ou criar uma iniciativa. São conhecidos por alcançar grandes resultados. São acessíveis e estabelecem um contacto substancial com as pessoas. Não existe um único caminho, mas para cada líder há um caminho.

1. **Não reflita apenas, ponha em prática.** E em voz alta. Há uma grande diferença entre pensar no que se vai dizer e pôr em prática o que se vai dizer. Ouvir as palavras que profere vai permitir-lhe avaliar a sua perceção ao mesmo tempo que reforça a sua confiança. O treino permite-lhe atralhar-se com a escolha das palavras antes de estar frente a uma audiência que deseja impressionar.
2. **Peça *feedback* depois de uma reunião difícil ou de uma apresentação importante.** Pergunte sobre o que correu bem e peça sugestões para melhorar. Prepare cuidadosamente o *feedback* com antecedência, para que a pessoa que lho vai dar tenha atenção a questões específicas. Peça que o filmem, com o telemóvel, e, em seguida, veja o vídeo.
3. **Utilize o espaço de que dispõe.** Observe o espaço que vai utilizar antes da reunião ou da apresentação. Percorra o local. Verifique onde estão os obstáculos, tais como fios escondidos ou ângulos mortos. Se não se sente confortável com o movimento, prepare alguns auxiliares pessoais: mover-se depois de cada diapositivo ou beber um pouco de água se estiver a falar demasiado depressa.
4. **Treine até conseguir.** Um dos vídeos TED mais populares é o da Amy Cuddy que recomenda treinar as poses fortes antes de uma reunião importante e apoiar-se, exteriormente, na sua confiança, mesmo quando, interiormente, tem dúvidas sobre as suas capacidades. Encontre um «fã» na audiência, alguém que conhece e em quem confia para lhe proporcionar reforços não-verbais.
5. **Esteja preparado.** Os líderes estão sempre no palco. Demonstrar presença indica que o líder tem um contributo para dar e que a sua participação traduz importância. A presença eleva a importância do assunto pelo que deve elaborar um plano antes de entrar na reunião. Leia os documentos preparatórios e esteja preparado com perceções e pontos de vista.

8. Mentalidade de crescimento

- a. Sempre com mente aberta
- b. Aprende em larga escala
- c. Alimenta-se do novo, diferente e único
- d. Coloca-se em situações do tipo “nunca foi feito antes”
- e. Estimula-se a ultrapassar barreiras
- f. Avalia o que correu bem, mal e muito mal, para aprender

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MODERADO

A investigação valida as vantagens de uma mentalidade de crescimento versus um espírito estacionário. Os líderes com uma mentalidade de crescimento são positivos, otimistas e confiantes em como as coisas vão melhorar e correr bem. São sempre curiosos, preveem sucesso e são corajosos. Os líderes veem um retorno sobre o investimento no crescimento e desenvolvimento de uma pessoa, equipa e empresa. Acreditam que trabalho árduo gera resultados positivos. O fracasso pode mostrar o caminho do sucesso. Tal significa ter mente aberta, ser curioso e divertido. Até certo ponto, as pessoas dividem-se em perspetivas de crescimento e de atitude fixa, mas a investigação indica que é possível fazer uma escolha e mudar.

1. **Esteja aberto a todas as possibilidades.** Pergunte-se: «Como podemos fazer com que isto funcione?» em vez de procurar falhas. Peça aos outros que façam uma lista de «ideias radicais e loucas» e selecione as que forem promissoras. Estude a história para encontrar líderes que superaram obstáculos inultrapassáveis. Como o conseguiram?
2. **Deixe de questionar as suas capacidades.** Acredite que é suficientemente inteligente. Possui a experiência, a capacidade mental e o engenho necessários para fazer crescer o negócio. Assuma tarefas desafiantes antes de estar totalmente qualificado. Aprenda com o que não sabe.
3. **Rodeie-se de pessoas otimistas e auspiciosas.** As pessoas otimistas são multiplicadoras, enquanto as pessimistas são um peso não só para elas próprias, mas também para os outros. Passe tempo com pessoas que veem em primeiro lugar as possibilidades, e por último, os obstáculos. Reforce essa mentalidade, incentivando-os e agradecendo-lhes pelos seus pontos de vista.
4. **Espera ser bem-sucedido.** Defina expectativas elevadas para si e para os outros e trabalhe coletivamente para as atingir. Trabalhe com o seu grupo para estabelecer metas desafiantes, mas atingíveis. Em conjunto, identifiquem o que é necessário para as atingir.
5. **Concentre-se na recompensa e não no risco.** Concentra-se mais nas possibilidades ou nos riscos? Incentive a sua equipa a encontrar novas e melhores maneiras de pôr as coisas em prática. Tenha tempo para gerar ideias enquanto grupo. Procure as possibilidades nas ideias em vez de se focar unicamente no que não vai funcionar.

9. Mostrar humildade

- a. É autocrítico e realista
- b. Admite falhas livremente
- c. Utiliza um sentido de humor autodepreciativo
- d. Mostra orgulho com sensibilidade
- e. Partilha o crédito amplamente

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MAIS FÁCIL

Alguns líderes têm a percepção errada de que ser humilde vai reduzir a sua influência; as evidências mostram que o que acontece é o oposto. Os líderes que servem com humildade tomam iniciativa, estão dispostos a correr riscos e mostram intenção relativamente às suas metas. Os líderes humildes têm uma imagem realista daquilo que são. Os líderes arrogantes, condescendentes, que nunca admitem erros, que se recusam a aceitar *feedback* crítico e que raramente partilham o crédito pelos resultados do grupo são, frequentemente, muito menos bem-sucedidos. Os líderes humildes conseguem que os seus seguidores se comprometam e certifiquem-se de que o crédito é partilhado. Estes são líderes que as pessoas seguem, por quem fazem um esforço extra e que apoiam para garantir o seu sucesso.

1. **Avalie o seu quociente de humildade.** Pode pensar que é humilde, mas é essa a imagem que está a projetar? Meça o seu quociente de humildade através das pessoas que o rodeiam. É visto como alguém que partilha o crédito ou que o recebe? Consideram-no uma pessoa que culpa as circunstâncias pelos seus erros ou alguém que assume as suas falhas?
2. **Admita livremente os seus erros e limitações.** Quando algo não corre como planeado, avance e assuma os erros ou falhas de cálculo. Não tenha medo de admitir publicamente que estava enganado. Os estudos mostram que os líderes que demonstram vulnerabilidade são considerados mais competentes. Evite a linguagem autodepreciativa. Pergunte-se: «O que poderia ter sido feito para evitar este resultado?» Ou, «O que pode ser feito de forma diferente, na próxima vez.» Faça uma pausa para ter tempo de discutir os ensinamentos colhidos.
3. **Celebre os sucessos pessoais discretamente.** Celebrar o seu próprio sucesso publicamente, em especial no local de trabalho, é frequentemente arriscado. Alguns vão sentir postos de parte. Outros irão pensar que talvez a comemoração não seja apropriada. Mostrar humildade não significa que não possa estar orgulhoso do seu bom trabalho e dos seus êxitos. Reserve tempo para celebrar. Faça-o com uma atividade do seu agrado, com a família e os amigos — um jantar agradável, uma escapadinha ou uma caminhada — e dedique algum tempo a fazer aquilo que o revigora.
4. **Partilhe livremente o mérito.** Os líderes trabalhadores põem os outros antes de si próprios. Quando se conclui uma iniciativa importante ou se atinge um marco, procure saber quem esteve envolvido e assegure-se de que todos são incluídos no reconhecimento. Dedique algum tempo a demonstrar o reconhecimento individualmente e mencione a cada um a sua contribuição específica.
5. **Observe outros que demonstram humildade.** O que é que eles fazem que demonstra humildade? Como sabe que tiveram êxitos, mas que não foram presunçosos? Quais são os seus comportamentos não presunçosos? Incorpore essas práticas na sua rotina, sempre que faça sentido.

10. Sentido de humor

- a. Sentido de humor produtivo
- b. É claro sobre o que não tem piada
- c. Adapta o humor ao contexto e às pessoas
- d. Aprecia o humor dos outros
- e. Aceita o humor que lhe é dirigido

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MODERADO

Ao usar humor ou ao apreciar o humor dos outros, os líderes têm de estar atentos ao contexto da situação, à audiência e à finalidade do sentido de humor. Uma anedota com humor sobre si próprio permite aos outros relaxar e rir sobre as suas próprias situações semelhantes, o que produz uma relação e um ponto em comum. Tem um efeito humanizador que produz um aumento da tolerância de diferenças e perspectivas diversas. Embora o sentido de humor possa ser útil e produtivo, usá-lo de maneira inadequada pode ser igualmente prejudicial. Rir dos outros ou de situações que possam parecer ofensivas para algumas pessoas reduz a influência e a confiança. Frequentemente, a ausência total de humor faz com que um líder seja visto como frio e indiferente, resultando numa cascata de associações negativas.

1. **Utilize o humor com autenticidade.** Algumas pessoas têm problemas em ser diretas, em especial quando estão a criticar. Evite esconder-se atrás do humor quando transmite mensagens difíceis. A defesa «Estou a brincar» proferida após uma afirmação sarcástica ou passiva-agressiva não é correta. O humor negativo magoa mais do que ser direto, diga o que tem a dizer por forma a atingir o melhor resultado.
2. **Esteja aberto ao humor dos outros que lhe é dirigido.** Deve sorrir, ou mesmo rir, face ao humor apropriado que lhe é dirigido. Deve ser apreciativo e tolerante face às tentativas das pessoas que o rodeiam de utilizar o humor de forma produtiva. Ser capaz de se rir de si próprio é visto pelos outros como positivo e conduz a um maior respeito. Demonstra vulnerabilidade e torna-o mais humano.
3. **Adapte o seu humor à audiência, ao ambiente e à cultura.** Utilizar, ocasionalmente, o humor mostra o lado pessoal do líder. Utilize-o numa história ou em exemplos, mas deve conhecer a sua audiência: estão a ouvi-lo numa língua não nativa e precisam de mais tempo para interpretar? Avalie as reações e faça os ajustamentos necessários.
4. **Não reaja ao que não é apropriado, ou sem graça, ou que pode magoar, ainda que os outros o façam.** Nem tudo tem graça. O humor condescendente que envolve outros nunca tem graça. Abstenha-se de se associar, mas tenha cuidado para não deixar que outros se sintam culpados pela sua reação. Avance rapidamente, e fale depois com a pessoa envolvida.
5. **Saiba que piadas, inferências ou insinuações são difíceis de traduzir e evite-as.** Para as pessoas que o escutam numa língua não nativa, a piadas, os coloquialismos e as insinuações devem frequentemente ser explicados, pelo que deve evitar utilizá-los. Utilize histórias para marcar o seu ponto de vista. Partilhe exemplos pessoais da sua aprendizagem, e até experiências pouco confortáveis, em que é você a origem do humor e não eles.

11. Autoconfiança

- a. É autocrítico, preciso e realista
- b. Não tem medo de tentar coisas nunca antes feitas
- c. Começa e esforça-se por chegar mais longe
- d. Avalia posteriormente mais do que antes
- e. É auto-tolerante

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MAIS FÁCIL

Os líderes com um autoconhecimento exato e que estão confortáveis na sua pele emanam autoconfiança. A ausência de dúvidas e a presença de otimismo mostram uma ânsia de aprender, uma vontade de ser corajoso e assumir riscos e ser persistente na presença de obstáculos. Os líderes autoconfiantes projetam uma sombra autêntica, acreditam que encontrarão uma solução e sabem que o fracasso é apenas um passo em direção ao sucesso. Os líderes autoconfiantes conhecem e confiam nas suas capacidades e julgamento, o que gera vantagens posteriormente. Por outro lado, um líder arrogante e agressivo pode estar a esconder a sua falta de confiança por trás dessa postura.

1. **Faça da reflexão um hábito.** No final de cada dia, reflita sobre o que correu bem e o que não correu tão bem. No final de cada semana, pergunte-se: «O que aprendi?» «O que irei fazer de forma diferente da próxima vez?»
2. **Atue com base no *feedback* e informe quem lho proporcionou das medidas que tomou.** Dar *feedback* crítico é pouco confortável para a maioria das pessoas. Agradeça a quem teve a oportunidade de lhe proporcionar *feedback* significativo. Solicite informação específica, peça exemplos. E, em seguida, atue com base nas sugestões recebidas. Mais tarde, partilhe com essas pessoas de que forma planeia implementar o *feedback* que lhe proporcionaram.
3. **Demonstre orgulho no seu próprio trabalho.** Ninguém gosta de um gabarola, mas falar sobre o trabalho bem-sucedido não é presunçoso, é educativo. Partilhe as aprendizagens e as perceções e questione os outros sobre as suas aprendizagens. Documente o que aprendeu. Pergunte-se o que mais poderia ser feito na próxima vez.
4. **Saiba como se está a sair.** Não espere pela avaliação anual para recolher *feedback*. Habitue-se a procurar *feedback* junto dos seus colegas e das pessoas envolvidas com menor frequência no seu próprio trabalho quotidiano. Peça informação específica: O que foi eficaz na minha intervenção? Que parte das recomendações suscitou mais entusiasmo? O que poderia ter feito para melhorar o resultado? Questione não apenas sobre o que diz ou faz, mas também sobre a forma como as pessoas reagem às suas ações.

<p>12. Transparência</p> <ul style="list-style-type: none"> a. É transparente na medida do aconselhável b. É claro na sua mensagem c. Recusa mais em vez de causar mal-entendidos d. Cumpre o que promete e. É orientado por valores nas suas ações e decisões 	<p>As pessoas apreciam líderes que dizem o que querem dizer, acompanham e partilham informação relevante. Mostrar vulnerabilidade ou enviar mensagens claras sobre uma situação comunica a transparência do líder. Ser um líder transparente envolve integridade e não violar confidências nem diluir os valores de alguém. Partilhar informação, demonstrar reações pessoais e ter mente aberta relativamente a objetivos no momento e lugar certos são pontos-chave para ser transparente com as outras pessoas. É igualmente possível fazer um uso excessivo da transparência. Os indivíduos que tendem a partilhar demasiado e que parecem alheios ao momento ou a situações causam desconforto às pessoas em seu redor, devem ser evitados e não merecem confiança.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evite comentar rumores e especulações. Partilhe a informação que sabe ser verdadeira e evite comentar informação não confirmada. 2. Faça o que disse que ia fazer. De seguimento e concretize. Torne-se conhecido por ser fiável. Responda a quem prometeu que ia responder. Cumpra o calendário com o qual se comprometeu. Verifique com outros para garantir que recebem a informação de que necessitam para o seu trabalho. 3. Confie informação sensível a outros. Confirme o que pode ser partilhado, mesmo informação sensível, e partilhe-a. Confie que as pessoas irão guardar sigilo. Coloque questões e aborde-as, mesmo as que são controversas. Se não sabe a resposta, diga-o. Nunca especule. Saiba que a confiança se desenvolve não apenas através do que é dito, mas também através daquilo que a linguagem corporal transmite. 4. Escute mais, fale menos. Não pode ser um observador atento dos outros se está sempre a falar. Coloque questões e, em seguida, escute atentamente o que dizem; coloque questões para clarificar, não para contrapor ao que lhe foi dito. 5. Guarde sigilo. Se foi partilhada consigo informação confidencial, não a divulgue. Se tem dúvidas, coloque a questão à pessoa que lhe deu a informação. Evite a especulação. Confirme os factos. Partilhe apenas o que sabe ser verdadeiro.
<p>NÍVEL DE DIFICULDADE</p> <p>O MAIS FÁCIL</p>		

Liderar pessoas

Comportamentos observáveis	Descrição	Sugestões de desenvolvimento
<p>13. Interpretar e compreender as pessoas</p> <ol style="list-style-type: none"> Observa as pessoas e os grupos de perto Escuta e procura significados e sinais Tem e utiliza um modelo de pessoas e grupos de trabalho Faz previsões e monitoriza os resultados em termos de desempenho e potencial Partilha impressões de forma generosa e elegante <div data-bbox="113 1045 453 1179" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>NÍVEL DE DIFICULDADE</p> <p>MAIS DIFÍCIL</p> </div>	<p>Os líderes têm de saber observar as pessoas porque as pessoas são diferentes umas das outras. Têm diferentes modelos, estilos e tipos. Agem e reagem de modo diferente. Absorvem e processam informação de modo diferente. Tomam decisões com base em diferentes variáveis. Têm diferentes filtros e são motivados por coisas diferentes. Reconhecer o que motiva e apela a outras pessoas ajuda os líderes a comunicar e influenciar melhor. Os líderes gerem-se a si mesmos e aos seus filtros para evitar uma potencial parcialidade. Têm de desenvolver a sua habilidade para interpretar as pessoas, ajustar a abordagem de comunicação e influência conforme necessário, praticar estilos de previsão com base em observações e utilizar o <i>feedback</i> para ajustar o crescimento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conheça-se a si próprio para conhecer os outros. Compreenda claramente as suas preferências de estilo e motivações. Esta autoanálise vai ajudá-lo a reconhecer como outros se relacionam ou divergem. Em seguida, aumente a sua consciência de como o seu estilo funciona com outros estilos. 2. Aprenda um modelo de personalidade. Todos nós trazemos vantagens e adicionamos valor às situações. Está mais focado nas tarefas ou nas pessoas? Trabalha num ritmo acelerado ou mais tranquilo? Compreender o seu estilo pessoal, e o estilo dos outros, vai ajudá-lo a adaptar-se na medida do necessário para trabalharem em conjunto com mais eficácia. Observe o estilo ou a tendência dos outros, e atue com base nesse conhecimento, interagindo da maneira que estes preferem e que os motiva. 3. Escute, observe e conheça as pessoas. As pessoas são distintas. Agem e reagem de forma diferente. São motivadas por questões diferentes. As pistas verbais e não verbais ajudam-no a saber mais sobre o que leva alguém a agir. Nas próximas duas semanas, preste muita atenção à forma como os outros abordam as situações, para aprender mais sobre o respetivo estilo e preferências. Escreva o que observou e, em seguida, dedique algum tempo a refletir sobre o que assinalou. 4. Esteja consciente das culturas e preferências globais. As perspetivas diversas traduzem-se num ambiente de trabalho mais rico e em melhores resultados. A geografia — países, regiões e comunidades — desempenha um papel importante nos hábitos e na forma de agir. Seja um estudioso dos diferentes valores culturais para compreender essas perspetivas e se entrosar melhor com os outros. Viaje para regiões fora da sua zona de conforto e observe as diferenças e as semelhanças com a sua própria cultura. Não pode viajar? Assista a filmes estrangeiros para ver como os indivíduos de outras culturas interagem. 5. Escute mais, fale menos. Não pode ser um observador atento dos outros se está sempre a falar. Coloque questões e, em seguida, escute atentamente o que dizem; coloque questões para clarificar, não para contrapor ao que lhe foi dito.

14. Agilidade interpessoal

- a. Desenvolve e usa abordagens de várias pessoas
- b. Vai ao encontro das necessidades das pessoas
- c. Adapta-se na eminência de uma mudança
- d. Reconhece e ajusta o estilo de interação em função das diferenças das pessoas
- e. Demonstra empatia e compaixão quando necessário
- f. Respeita as diferenças e faz uso da diversidade

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MAIS DIFÍCIL

Ser desenvolvido a nível interpessoal significa ser flexível para alcançar resultados, com e através das outras pessoas. Isto significa adaptar-se e ser autêntico e solidário ao mesmo tempo. Os líderes de legado fazem pequenas mas significativas mudanças (para o observador) na comunicação para melhores resultados. Os líderes são flexíveis em termos de estilo, como por exemplo, estar mais calado do que o normal e deixar os outros falar, ser mais assertivo do que o normal para aqueles que precisam de orientação ou deixar um grupo afastar-se de um tema quando precisa de extravasar. Alguns líderes comportam-se como se fosse um privilégio estar junto a eles e insistem que os outros se devem adaptar a eles. Os líderes de legado sabem como adaptar-se às audiências para serem amplamente eficazes.

1. **Construa relacionamentos.** Pense em cada interação como uma oportunidade para construir relações e aprofundar os relacionamentos. Coloque questões para envolver os outros. Saiba em que é que estão a trabalhar. Explore o terreno comum que ambos partilham.
2. **Desenvolva a sua consciência da cultura e do contexto.** O seu caminho não é o único caminho. Vá ao encontro das necessidades das pessoas. Estas necessidades são uma combinação de valores culturais, contexto e personalidade. Seja um estudioso dos diferentes valores culturais para compreender essas perspetivas e se entrosar melhor com os outros. Dedique alguns momentos a avaliar os seus próprios filtros antes de reagir a situações.
3. **Valorize cada interação.** Cada interação tem uma finalidade e um resultado ideal. Pergunte-se: «Qual é o melhor resultado desta interação?» «De que forma posso considerar o ponto de vista do outro?» «Em que é que não pensei?» «Qual é a perspetiva nova e prometedora nesta situação?»
4. **Coloque questões para trabalhar melhor com os outros.** Trabalhar bem com os outros é uma habilidade que se desenvolve. Se quer saber mais sobre os outros que são importantes para si, coloque-lhes questões como, por exemplo: «De que forma prefere que comuniquemos um com o outro?» ou «O que valoriza mais no seu trabalho?» ou «Como descreve os seus pontos fortes?» Escute as repostas atentamente. Coloque outras questões para aprofundar a sua compreensão.

15. Gestão de conflitos e agilidade

- a. Prevê conflitos
- b. Desenvolve e utiliza diferentes técnicas de resolução de conflitos
- c. Adapta-se na eminência de um conflito
- d. Acompanha para assegurar a resolução
- e. Trabalha para uma contribuição positiva de um conflito previsto e razoável

NÍVEL DE
DIFICULDADE

O MAIS DIFÍCIL

Os conflitos não são todos iguais. Existem conflitos produtivos e conflitos ruidosos. Uma diferença de opinião, factos, metas, experiência e estratégias promovida eficazmente pode conduzir a melhores decisões de resolução de problemas. Promover um debate justo é uma competência em si. Normalmente, os conflitos ruidosos não conduzem a resultados úteis. As diferenças de personalidade e estilo, valores, crenças e expectativas podem ser fortes e ruidosas. Os conflitos ruidosos reduzem a produtividade, motivação, moral e o nível de envolvimento. Pode levar à saída das pessoas erradas. Gera um desperdício de tempo e recursos. Os líderes confrontam problemas, não pessoas.

1. **Resolva o conflito, não o ignore.** Por vezes parece mais fácil ignorar o conflito. Se o ignorar, pode ser que desapareça. Mas para os líderes seniores, gerir conflitos é a sua função. Não é uma opção. Identifique a questão ou a causa principal do conflito. Lide com essa questão, não com a pessoa. Discuta o impacto que o conflito está a ter no negócio ou na equipa. Em seguida, pergunte: «O que pensa?», e passe à fase de resolução do problema.
2. **Escute para compreender.** A maior parte das vezes, as pessoas apenas querem ser escutadas. Esteja totalmente presente e aberto a escutar o lado da história deles, sem julgar. Repita o que escutou para ter a certeza que entendeu corretamente. Seguidamente, avance para a resolução da questão.
3. **Concentre-se nos pontos comuns.** Quando estiver a mediar um conflito interpessoal, a nível individual, encontre os pontos comuns em que todas as partes possam estar de acordo. Quando as pessoas reconhecem que ambas estão interessadas nos mesmos resultados, estão mais abertas a explorar as formas de os atingir. Se for necessário, pode ser um mediador para terceiros. Quando surge um conflito, é frequente que dois indivíduos não consigam resolver a questão porque pode haver suscetibilidades feridas. Ofereça-se para facilitar a resolução, para que todos possam voltar a trabalhar em conjunto eficazmente.
4. **Assuma uma intenção positiva.** Por vezes, é-lhe simplesmente impossível dar-se bem com outros. As suas personalidades, opiniões políticas, valores e crenças podem colocá-lo na defensiva. Mas antes de reagir, pare por um momento e presuma que todos os que interagem consigo desejam o melhor para si. Reenquadre a situação e analise os seus próprios filtros. Aborde a situação com um espírito positivo e um ponto de vista prospetivo, em vez de discutir o que foi dito no passado.
5. **Trate o silêncio como um amigo.** Por vezes manifestar a sua opinião é a escolha errada numa situação de conflito. Evite a tentação de preencher os silêncios desconfortáveis. Quando lidar diretamente com um conflito, ou gerir um conflito com outros, não se esqueça de encher o ar com silêncio antes de reagir com emoção. Respire. Oxigene o cérebro para pensar com mais qualidade. Evite as explosões emocionais das quais se vai arrepender mais tarde. É necessária paciência para se conseguir boa disposição.

16. Agilidade organizacional

- a. Estuda a dinâmica organizacional
- b. Assume uma intenção positiva em situações politicamente sensíveis
- c. Descobre os percursos e circuitos do poder
- d. Navega pelo labirinto da organização para que as coisas sejam feitas
- e. Reage proativamente às ações de posicionamento organizacional de outras pessoas

Compreender e adaptar-se à dinâmica organizacional, por vezes designada por "política", é o lubrificante para conseguir que as coisas sejam feitas num grupo diversificado. É a força que move as ideias e iniciativas na máquina organizacional. Os líderes que praticam a agilidade organizacional sabem quando é o momento certo para abordar alguém com uma questão ou problema, como dar informação negativa e como apresentar um problema de modo a obter a melhor resposta. Os líderes criam relações e sabem quem são os verdadeiros influenciadores num departamento, região ou divisão. Ter agilidade organizacional não é estar centrado no ganho pessoal. É ser flexível para que as coisas sejam feitas para o bem de todos.

1. **Observe outros que também navegam bem na política organizacional.** O que fazem? O que dizem? Observe como usam as suas redes e recursos para pôr as coisas em prática. Passe algum tempo com eles para adquirir ideias. Podem não ser capazes de articular o que fazem, nesse caso, pergunte-lhes como é que executam projetos por meio de outros na organização.
2. **Construa uma rede no interior da organização.** Dedique algum tempo a desenvolver ligações para lá do seu grupo de trabalho mais próximo. Conheça pessoas com um trabalho diferente do seu. Saiba que desafios enfrentam e que oportunidades têm. Estabeleça uma meta: dois novos contactos cada mês, todos os meses. Tire partido da sua própria rede e peça que lhe apresentem influenciadores organizacionais que não conhece. Partilhe os contactos da sua rede com outros.
3. **Reenquadre o seu pensamento.** Se observar nos outros o que parece ser um comportamento egoísta, desafie o seu pensamento perguntando-se: «O que estão a tentar concretizar?», «Que resultados pretendem alcançar?», «Poderiam ter atingido a sua meta de outra forma?», «O que funcionou bem naquilo que fizeram?» Aprenda tanto com os aspetos positivos como com os negativos dos comportamentos políticos.
4. **Seja claro sobre o que é importante para si.** Seja claro sobre as suas intenções e motivos. Viva de acordo com os seus valores. Acredita no trabalho que faz? Contribui para a nossa importante missão? Trata os outros com respeito? As pessoas consideram que é autêntico quando as suas ações falam mais alto do que as suas palavras.
5. **Observe e analise as estruturas de poder na organização.** Nem todo o poder está relacionado com um título. Alguns indivíduos são muito influentes sem ter títulos destacados. Analise o que fazem para serem ouvidos e demonstrarem influência: competência, agilidade interpessoal, presença e perceção empresarial. Construa ou incorpore algumas destas capacidades no seu conjunto de competências. Articule as formas como pretende influenciar a organização. Identifique os líderes com poder de decisão. Construa ligações e relações com base em metas comuns.

NÍVEL DE
DIFICULDADE

O MAIS DIFÍCIL

<p>17. Saber delegar</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Procura oportunidades de delegar b. Delega para aumentar a produtividade c. Delega com vista ao desenvolvimento d. Delega com vista à avaliação e. Delega para formação transversal f. Delega com vista ao envolvimento <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>NÍVEL DE DIFICULDADE</p> <p>MAIS FÁCIL</p> </div>	<p>Delegar é difícil para os líderes. Inicialmente, eram os melhores a executar o trabalho. Os líderes arranjam tempo para efetivamente liderar quando delegam determinadas tarefas, responsabilidades e projetos maiores. Existem quatro razões pelas quais é necessário delegar: (1) para que sejam executados mais trabalhos; (2) para garantir que as pessoas talentosas têm oportunidade de ir mais além, o que aumenta o conjunto de talentos para tarefas e desafios futuros importantes; (3) para efetuar uma avaliação e descobrir o que as pessoas conseguem realmente fazer; e (4) para identificar, formar e desenvolver pessoas para que executem as tarefas melhor do que o seu líder.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liberte-se da microgestão. Não delega tarefas porque consegue fazê-las melhor ou mais depressa do que os outros? Por vezes parece que dá mais trabalho treinar outros, e corrigir o que fizeram, do que executar sozinho uma tarefa. Mas este tipo de pensamento apenas leva a que os outros se sintam destituídos de poder. Irão procurá-lo para obter respostas e depender de si para fazer o trabalho. Se está a fazer o trabalho deles, quem é que está a fazer o seu? Liberte-se do controlo e dedique tempo a treinar outros. Delineie o que deve ser feito e para quando; distancie-se e deixe que eles pensem como o vão fazer. 2. Ajuste a forma como delega à situação e à pessoa. Considere cada indivíduo e a situação. Precisam que se lhes diga exatamente o que se espera deles, de instruções claras e de orientação qualificada? Ou são mais autossuficientes? Concentre-se nas expectativas e na calendarização, e ceda-lhes o controlo a partir daí. Assegure-se de que estabelece pontos de controlo para garantir que a pessoa está no caminho certo e tem toda a informação de que precisa para avançar. Em seguida, deixe-se impressionar pelo que foi produzido. 3. Dê formação no momento. Quando as tarefas são novas, as pessoas podem encontrar obstáculos. O seu trabalho consiste em ajudá-las a conseguir um bom desempenho. Esteja atento às oportunidades que surgem para proporcionar orientação, reforçando o que estão a fazer bem e indicando o que poderiam fazer melhor. O seu <i>feedback</i> é uma dádiva que os ajudará a atingir todo o seu potencial e a se sentirem realizados com a tarefa. 4. Delegue para desenvolver. A melhor forma de aprender e crescer é através da experiência. O seu papel enquanto líder é ajudar as pessoas a atingir todo o seu potencial. Delegar para desenvolver uma dada prática é uma ótima forma de ajudar as pessoas a trabalhar melhor e a aprender. Comece devagar e numa pequena escala, e avance a partir daí. Coloque questões para delegar melhor. Pergunte: «Em que trabalho está interessado para expandir a sua experiência?», «O que estou a fazer que você poderia fazer ainda melhor?» 5. Delegue a condução das reuniões. Experimente alternar a condução da reunião semanal entre os membros da sua equipa. O membro da equipa designado recolhe os assuntos para a agenda, conduz a reunião e garante que as ações a fazer são documentadas e distribuídas. Proporcione <i>feedback</i> atempado sobre o que correu bem e o que poderia correr melhor da próxima vez. Descontraia e usufrua do desenvolvimento.
---	--	---

18. Gestão de envolvimento

- a. Compreende o que motiva as pessoas a superarem-se
- b. Constrói uma cultura de envolvimento em qualquer lugar
- c. Monitoriza o envolvimento e ajusta mediante o *feedback*
- d. Reage a sinais de alerta precoces de afastamento
- e. Gere uma equipa colaborativa

NÍVEL DE DIFICULDADE

MAIS DIFÍCIL

Compromisso é um conjunto de condições no local de trabalho que fazem sobressair o que de melhor as pessoas têm. Por vezes, isto é designado por esforço voluntário, o que significa que uma pessoa investe todas as suas competências e experiência num trabalho. Muitos funcionários fazem o mínimo para continuar no seu trabalho. O trabalho suporta as suas vidas. Os funcionários felizes não são necessariamente os funcionários mais produtivos, mas ficam mais tempo. Os funcionários que assumem um compromisso são mais produtivos. Continuar na organização depende do compromisso dos líderes e da compaixão que demonstram pelos seus colegas e pelas pessoas que servem. Os trabalhadores que assumem um compromisso têm mais probabilidade de se apaixonarem pelo que fazem e gerar energia positiva. Normalmente, o talento do futuro deriva do talento comprometido de hoje.

1. **Escute mais do que a fala.** Não é possível conhecer o grau de empenho dos colaboradores a menos que lhes pergunte. Estabeleça um ritmo de escuta contínua com a sua equipa. Procure informação individualmente ou em grupos pequenos. Ser um bom ouvinte não requer que faça comentários ou que resolva problemas. Sintetize ou parafraseie o que ouviu, construindo em conjunto um caminho para avançar.
2. **Faça perguntas poderosas.** Nem todas as perguntas abertas são iguais. As perguntas poderosas começam com: «Como?», «Quando?», «Onde?». Evite perguntar «Porquê?» porque torna as pessoas defensivas. Nunca faça uma pergunta para a qual já conhece a resposta. Ao invés, partilhe as suas observações e pergunte: «Qual é a sua opinião?» Pense de que forma pretende que a pergunta ajude a pessoa que se encontra à sua frente. Faça perguntas que promovem os relacionamentos e conhecimentos.
3. **Tome medidas em função dos questionários de empenho.** Os colaboradores dedicam tempo a dar *feedback*. Os líderes devem analisar o *feedback* e tomar medidas. Quando receber os resultados dos questionários de empenho, analise-os procurando ideias. Faça perguntas aos colaboradores para ter mais *feedback*. Trabalhem em conjunto para criar um plano de ação. Não tente solucionar tudo. Selecione uma ou duas medidas que, na opinião da equipa, irão aperfeiçoar a cultura e a eficácia da equipa. Crie uma medida de melhoria e, em seguida, avalie e acompanhe o seu progresso. Agradeça aos empregados pela sua contribuição.
4. **Faça dos melhores o seu modelo.** Observe os grandes líderes de pessoas. Pense em alguns dos líderes que admira. Enumere o que esses líderes fazem e que é eficaz. Os estudos mostram que os grandes líderes são autoconscientes e sabem conquistar a confiança. Que comportamentos desses líderes inspiram confiança nos outros? Identifique comportamentos ou hábitos que pode incorporar na sua própria liderança.
5. **Tome medidas em função do *feedback*.** Se um colaborador tem a coragem de lhe dar *feedback*, leve-o a sério. Pode não estar de acordo, ou pode não avaliar o seu próprio comportamento da mesma forma, mas reflita sobre o que lhe foi dito. Qua parte do *feedback* é útil, informativa e prática? Tome medidas e, em seguida, partilhe o seu plano com o colaborador. E não se esqueça de demonstrar apreço pela coragem que demonstrou em partilhar os seus pontos de vista.

19. Gestão de tarefas e projetos

- a. Define objetivos e resultados
- b. Alinha e utiliza pessoas, recursos, tarefas e prazos
- c. Utiliza processos de medição e ajuste contínuos
- d. Fornece orientação e *feedback* atempados

NÍVEL DE
DIFICULDADE

O MAIS FÁCIL

Executar tarefas com e através de outros dentro do prazo, dentro do orçamento e ao nível ou acima dos padrões é uma técnica vasta e conhecida. Honrar compromissos é central para a integridade. Os líderes têm de saber o que tem de ser feito e até quando. Em seguida, têm de ser capazes de estimar os recursos necessários para fazer essa tarefa. Normalmente, isto envolve competências de comunicação e influência e uma compreensão da dinâmica organizacional. Depois de os líderes planearem o trabalho, precisam de o concretizar. Executar significa reunir as melhores pessoas para executar o plano e assegurar o alinhamento e responsabilização. Assim que o plano é iniciado, os líderes monitorizam o progresso e apresentam diretivas corretivas ou *coaching*. Em seguida, celebram e partilham os créditos o mais amplamente possível.

1. **Seja claro em relação aos resultados.** Comece por pensar no resultado final. Seja claro quanto às metas e objetivos. Seguidamente, elabore um plano específico para atingir esses resultados. Utilize ferramentas para documentar as expectativas, o progresso e as prestações. Comunique regularmente com os membros da equipa e da equipa alargada para manter o projeto numa posição de destaque.
2. **Compreenda a missão, a visão e a estratégia da empresa.** Conectar as pessoas com a forma como o trabalho se ajusta à visão impulsiona o empenho pessoal para a execução do trabalho. Descreva de que forma a estratégia está ligada a esse trabalho e garanta que os membros da equipa de projeto também conseguem estabelecer essa conexão. Torne claro como a equipa acrescenta valor ao resultado final. Compreenda também de que forma podem adicionar custo.
3. **Mantenha abertos canais para comunicação e *feedback*.** Quais são as expectativas do seu gestor? Em que é que a sua equipa está a trabalhar? Estão em sintonia? Afetar talento e recursos às prioridades mais importantes, manter as pessoas informadas e proporcionar *feedback* contínuo e direto ajuda a assegurar que a equipa se mantém no bom caminho.
4. **Faça a gestão da diversidade de talentos.** Conheça o talento da sua equipa. Quais são os seus pontos fortes individuais? Qual é a melhor forma de contribuir para concluir os projetos? Tenha em consideração os seus colaboradores mais eficazes, os que têm uma contribuição mais sólida e os que progridem mais. Qual é a melhor combinação de diferentes talentos? Uma vez identificada essa combinação, seja claro relativamente às funções e às expectativas.
5. **Celebre os sucessos da equipa.** As equipas trabalham melhor quando reconhecem o seu elevado desempenho e refletem sobre ele. Renove o foco da sua equipa através da celebração dos marcos fundamentais. Fale sobre os sucessos nas reuniões da equipa, envie mensagens de reconhecimento atempadas, envie *e-mails* ou notas breves, organize almoços com a equipa. Mostre à sua equipa que se importa e que está impressionado com o seu trabalho, por forma a fomentar o seu empenho.

20. Motivar e influenciar

- a. Compreende o que motiva as pessoas a mudar
- b. Lida com as pessoas individualmente e com as equipas uma de cada vez
- c. Usa técnicas de adaptação e ajuste em função das necessidades individuais
- d. Desenvolve e utiliza múltiplas técnicas e abordagens
- e. Procura inspirar e motivar apelando a valores, ideais e necessidades

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MODERADO

Os líderes influenciam de qualquer maneira e feito. Alcançar o desempenho através das pessoas começa por influenciar o Pensamento, o que estimula o comportamento e, em última análise, gera resultados. É necessário um conjunto diversificado de táticas para motivar e influenciar um conjunto diversificado de pessoas. A primeira tarefa é observar as situações e as pessoas. Os líderes devem alinhar a sua energia e abordagem com as necessidades e o estilo de cada pessoa, audiência e equipa. Para lidar com a complexidade do processo de influência, um líder também tem de saber adaptar-se, o que significa mudar de abordagem a meio caminho se algo não estiver a funcionar. Todo este esforço depende da compreensão daquilo que motiva as pessoas.

1. **Seja claro em relação ao que pretende influenciar.** Está a impulsionar uma mudança? Pretende uma ação específica? Procura apoio? Está a promover a consciencialização? O primeiro passo é ser claro sobre aquilo que está exatamente a tentar influenciar. Em seguida, identifique como os outros podem beneficiar da iniciativa ou da decisão. Peça o que pretende. Seja específico em relação ao tipo de apoio que gostaria que lhe facultassem.
2. **Compreenda os intervenientes.** Nem todos os intervenientes são afetados da mesma forma, e nem todos respondem de maneiras semelhantes. Identifique os diferentes grupos e as formas como serão afetados. Identifique quão significativamente serão afetados por diversas iniciativas ou decisões. Em seguida, identifique estratégias para granjear o seu apoio.
3. **Adapte o seu estilo.** A pessoa que está a influenciar está mais focada nas tarefas ou nas pessoas? Trabalha num ritmo acelerado ou mais descontraído? Responder a estas questões sobre os outros pode ajudá-lo a adaptar o seu estilo na medida do necessário para os influenciar com sucesso. Observe os outros ao longo do tempo e adquira conhecimento para determinar qual a melhor forma de os influenciar.
4. **Observe outros que também navegam bem na política organizacional.** O que fazem? O que dizem? Observe como usam as suas redes e recursos para pôr as coisas em prática. Passe algum tempo com eles para adquirir ideias. Podem não ser capazes de articular o que fazem, nesse caso, pergunte-lhes como é que executam projetos por meio de outros na organização.
5. **Construa uma rede no interior da organização.** Dedique algum tempo a desenvolver ligações para lá do seu grupo de trabalho mais próximo. Conheça pessoas com um trabalho diferente do seu. Saiba que desafios enfrentam e que oportunidades têm. Estabeleça uma meta: dois novos contactos cada mês, todos os meses. Tire partido da sua própria rede e peça que lhe apresentem influenciadores organizacionais que não conhece. Partilhe os contactos da sua rede com outros. Utilize a sua rede para obter informação quando é necessária influência. Peça contactos e apresentações à sua rede bem estruturada.

21. Gestão de equipas

- a. Reúne talentos alinhados
- b. Comunica de forma clara
- c. Cria responsabilização da equipa
- d. Usa os melhores processos de união de equipas
- e. Estabelece uma cultura colaborativa
- f. Avalia os sucessos e falhas da equipa

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MAIS DIFÍCIL

A maioria dos líderes gere uma equipa diretamente e outras equipas remotamente (um ou mais passos removidos). Equipas eficientes e com um bom funcionamento são essenciais para o sucesso da empresa. As equipas incluem equipas de trabalho presencial ou virtual ou equipas de projetos. As equipas que funcionam corretamente partilham uma visão, confiança, estão alinhadas em termos de funções e responsabilidades e incluem o talento certo para o trabalho. Os líderes reconhecem o valor do trabalho em equipa e das diferentes perspetivas dos membros da equipa. A cultura de equipa é colaborativa. Cada membro desempenha a função na qual é bom e todos estão disponíveis para ajudar o outro. Os líderes implementam medidas para monitorizar o progresso, partilhar o apreço e implementar ciclos de *feedback* para *coaching* e aconselhamento corretivo. Os líderes confrontam problemas, não pessoas. Os membros da equipa assumem um compromisso.

1. **Contrate as pessoas certas.** Identifique as necessidades de cada função. Avalie os pontos fortes atuais da sua equipa e os pontos fracos. Considere a diversidade das capacidades da sua equipa e reflita no que falta para atingir melhores resultados. Contrate as capacidades de que não dispõe, e não aquelas com que se sente mais confortável. Inclua diferentes perspetivas. Diferentes capacidades, experiências, ideias, estilos e paixões criam equilíbrio. Emprista um pensamento diversificado aos desafios complexos. Pense na sua equipa como um conjunto de competências. Distribua diferentes competências conforme as tarefas e metas.
2. **Comunique clara e frequentemente.** Não ter notícias não é sinónimo de boas notícias. Seja claro em relação às expectativas de sucesso. Contacte os membros da equipa com regularidade e mantenha a porta aberta. Seja um exemplo de comunicação clara em todas as direções. E espere que os outros façam o mesmo.
3. **Peça *feedback*.** Não espere pela avaliação anual para recolher *feedback*. Crie o hábito de procurar regularmente o *feedback* da sua equipa. Peça informação específica: «O que é que estou a fazer bem?» «O que mais poderia estar a fazer para o apoiar?» Questione não apenas sobre o que diz ou faz, mas também sobre a forma como as pessoas reagem às suas ações.
4. **Rodeie-se de pessoas otimistas e auspiciosas.** As pessoas otimistas são multiplicadoras, enquanto as pessimistas são um peso não só para elas próprias, mas também para os outros. Passe tempo com pessoas que veem em primeiro lugar as possibilidades, e por último, os obstáculos. Reforce essa mentalidade, incentivando-os e agradecendo-lhes pelos seus pontos de vista.
5. **Entenda a maneira como o stress e a incerteza afetam os outros.** Saiba que cada pessoa reage à incerteza e ao *stress* de maneira diferente. Procure os sinais de *stress* nos outros detetando comportamentos fora do normal. Sinta-se à vontade para falar com as pessoas sobre o que estão a sentir. O que é que os preocupa na mudança? Escute e coloque questões, para clarificação. Não se esqueça, não pode solucionar todas as preocupações deles. Mas proporcionar-lhes uma oportunidade de exprimir as suas frustrações ou preocupações é um passo importante para obter o seu compromisso com a mudança.

22. Participar no desenvolvimento dos Outros

- a. Percebe o conceito de construção de carreira a longo prazo
- b. Cria planos de desenvolvimento personalizados
- c. Assegura os recursos para o desenvolvimento
- d. Monitoriza o progresso e ajusta os planos
- e. Orienta e forma talentos
- f. Avalia os riscos de perda de talentos e oferece ajuda

NÍVEL DE
DIFICULDADE

O MAIS DIFÍCIL

A investigação demonstra que quase todas as pessoas podem melhorar competências importantes se o quiserem e se as condições forem as mais acertadas. Quando os líderes definem as condições para desenvolvimento, como disponibilizar *coaching* e *feedback* contínuos e apoiar a mobilidade para outras funções ou experiências de desenvolvimento, ajudam os colaboradores a alcançarem resultados gratificantes. Iguamente importante é uma cultura de desenvolvimento consistente com A Nossa Cultura United, que disponibiliza recursos adequados para desenvolvimento. Quando pessoas talentosas estão demasiado ocupadas para se dedicar ao seu desenvolvimento, normalmente isso acaba por comprometer a sua carreira. Se executado corretamente, o desenvolvimento pode adaptar-se a qualquer pessoa. Ninguém é um produto acabado.

1. **Inquire sobre as aspirações.** Pergunte aos membros da equipa: O que adora fazer? O que detesta fazer? Quais são os seus objetivos de carreira? Como posso apoiá-lo? Algumas pessoas pretendem aperfeiçoar o seu conhecimento especializado, enquanto outras preferem liderar. Faça questão de conhecer as aspirações de cada indivíduo e ajude-os a encontrar oportunidades para prosperar. Reconheça os sucessos frequente e individualmente.
2. **Faça do desenvolvimento dos outros 1/3 da sua função.** Os líderes que se veem a si próprios como promotores do desenvolvimento tomam esta função a sério. Procuram formas de cultivar experiências enriquecedoras para ajudar os outros a crescer. Importam e exportam talento. Acumular talento não consta do seu vocabulário. As pessoas querem trabalhar com eles porque sabem que vão aprender através de experiências desafiantes. Ser um promotor de talentos é um benefício para si, para a sua equipa e para a sua organização.
3. **Identifique e desenvolva o potencial.** O potencial é a capacidade para ter sucesso nas futuras funções de liderança, cada vez mais complexas e abrangentes. Os seus líderes, atuais e emergentes, com elevado potencial podem circular entre equipas, funções, unidades de negócios e grupos de mercado, e ter sucesso mesmo que nunca tenham estado numa função semelhante. O seu papel é desenvolvê-los através de tarefas e experiências específicas, por meio de outros colaboradores e através da aprendizagem acelerada. Apoie-os e incentive-os a circular por toda a empresa.
4. **Diga às pessoas com o que podem contar.** Partilhe *feedback* frequentemente. Reconheça o que estão a fazer bem, e oriente-os para que sejam ainda melhores. A orientação contínua é uma dádiva. Elimina as conjeturas sobre o desempenho. O *feedback* demonstra que se preocupa o suficiente para ajudar os outros a se adaptarem e a crescerem. Acompanhe o *feedback* que dá e assegure-se que o faz uniformemente a toda a equipa. Separe o *feedback* de reconhecimento do *feedback* construtivo, para que um trabalho bem feito seja avaliado pelo seu próprio mérito.
5. **Retenha o talento na empresa.** Perder talento sai caro. O *feedback*, as recompensas, as experiências de desenvolvimento e as oportunidades de crescimento, todos estes fatores se combinam para envolver e reter as pessoas na empresa. Lidere com integridade. Se alguém tiver um desempenho fraco, lide com a questão diretamente e com empatia. Abstenha-se de transferir o talento com um baixo desempenho.

Gerir o meu pensamento

Comportamentos observáveis	Descrição	Sugestões de desenvolvimento
<p>23. Gestão de informação</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Procura informação b. Organiza informação c. Prioriza informação d. Processa informação e. Comunica informação f. Avalia eventos de comunicação para <i>feedback</i> e melhoria <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>NÍVEL DE DIFICULDADE</p> <p>O MAIS FÁCIL</p> </div>	<p>A gestão (aquisição, verificação, rentabilização e distribuição) de informação é a moeda para manter a empresa e as equipas focadas na concretização de objetivos. Os líderes procuram constantemente informação relevante como um ativo a partilhar de forma organizada. A informação tem de ser fiável, exata e precisa e comunicada de forma digerível e atempada. Da avalanche de informação, os líderes têm de definir prioridades e organizar a informação para a tornar útil. Um bom comunicador presta atenção à audiência e à quantidade e tipo de informação mais adequada – o tipo de informação e o modo como essa informação é partilhada podem variar em função de necessidades individuais ou de grupo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreenda que informação necessita e porquê. Atualmente, o problema com os dados não é a sua escassez, é o seu volume. As fontes de dados são vastas e recolher dados é moroso e pode ser dispendioso. Determine as necessidades em termos de informação no início de um projeto e seja disciplinado para evitar os acréscimos «agradáveis», que podem ser interessantes, mas não acrescentam valor. 2. Trabalhe com a informação de que dispõe. Evite o perfeccionismo, não procure informação adicional que gostaria de ter. Utilize a informação de que dispõe, e não a informação que gostaria de ter. Pergunte-se: «Como é que poderia funcionar?» em vez de se focar no que não conhece. Seja claro sobre o que é claro. Organize os dados em diagramas exequíveis e crie as histórias contadas pelos dados. 3. Organize a informação de modo a que seja entendível. Os especialistas em gestão de informação partilham os dados de forma concisa, muitas vezes através de gráficos, para se adequarem a diferentes partes interessadas. Uma vez preparada a informação, partilhe-a para obter <i>feedback</i> e sugestões. É concisa e clara? Utilize ferramentas infográficas para apresentar a informação de modo a que todos a entendam e utilizem. 4. Edite, edite, edite. Só porque tem uma enorme quantidade de dados, não quer dizer que tenha de os partilhar todos. Procure temas e tendências e deixe que a informação conte a história. Você é a pessoa que está mais perto dos dados. Evite partilhar tudo. Partilhe as perceções e as inferências que descobriu ao analisar os dados recolhidos. 5. Utilize a informação para tomar decisões empresariais. Encontrar significado nos dados cria perspetivas. As perspetivas impulsionam decisões corretas. Os bons gestores de informação encontram tendências, perspetivas e histórias nos dados que explicam as conclusões. Espere até que os dados tenham sido recolhidos para tomar decisões informadas. Determine os critérios para decisão antes de os dados serem recolhidos para minimizar o enviesamento pessoal.

24. Análise de problemas

- a. Antecipa problemas
- b. Define problemas
- c. Prioriza problemas
- d. Analisa problemas
- e. Gera múltiplas soluções
- f. Monitoriza e avalia resultados

NÍVEL DE
DIFICULDADE

O MAIS FÁCIL

A análise de problemas é a base da liderança. Para evitar correr atrás de problemas secundários ou aceitar soluções rápidas mas não tão ideais, os líderes precisam de analisar minuciosamente os problemas para arranjar soluções.

É fundamental dedicar algum tempo a refletir, definir e identificar as causas de raiz de um problema. Em seguida, os líderes têm de criar um ponto de vista inequívoco do problema, dedicar o tempo necessário a avaliar os prós e os contras de soluções alternativas, questionando sempre o seguinte: "Quão certo estou da resposta?" Em seguida, prever e monitorizar os resultados e medidas de desempenho. Os líderes que preveem potenciais obstáculos e criam um plano "B" poupam imenso tempo e recursos desperdiçados. A análise de problemas leva a soluções que geram resultados superiores.

1. **Antecipe.** Familiarize-se com os analistas, os futuristas e os investigadores de tendências. Reflita sobre a forma como as percepções deles podem afetar a sua atividade. Obtenha pontos de vista diferentes junto dos que o rodeiam. Estabeleça ligações com colegas para discutir as tendências globais e aquelas que são mais suscetíveis de afetar a sua atividade. Pergunte à sua equipa o que veem no horizonte. Os pontos de vista da sua equipa podem proporcionar uma perspetiva diferente, mas igualmente útil.
2. **Mantenha-se focado em algumas questões importantes.** É fácil distrair-se com as possibilidades, oportunidades e dados. Mantenha a equipa focada na tarefa que tem entre mãos. Estabeleça as metas logo no início e defina as prestações pretendidas para que os membros da equipa saibam para onde se dirigir e concordem com um resultado final partilhado.
3. **Proteja-se contra as preferências pessoais e as soluções favoritas.** Os líderes experientes têm visão e instinto. No entanto, se a equipa está a trabalhar numa questão, permita-lhes que completem a análise do problema antes de a orientar para a solução. Podem ter-lhe escapado alguns pontos de dados ou pontos de vista fundamentais porque está demasiado perto da questão. Evite a tendência de apresentar soluções que já foram utilizadas no passado. Tirar partido do trabalho anterior é uma ótima tática, mas assegure-se de que a sua solução também inclui contribuições de outros.
4. **Utilize diversas ferramentas de análise.** Recolha os dados imediatamente disponíveis. Não descure os dados históricos e as análises prévias. Inclua dados qualitativos, perguntando o que funcionou no passado e o que deve ser evitado. Peça a diferentes pessoas que analisam os mesmos dados para obter diferentes pontos de vista e perspetivas.
5. **Estabeleça critérios para a solução.** Estabeleça desde cedo critérios para definir o sucesso. Desafie o grupo para definir, no início, critérios mensuráveis e modos de recolher as medidas do sucesso. Esta disciplina coloca toda a equipa em sintonia relativamente à direção e ao foco. Elabore diversas soluções, já que a primeira, e mais óbvia, solução pode não ser a melhor. Acompanhe os resultados e recolha ensinamentos para melhorar a resolução de problemas, no futuro.

25. Pensamento crítico

- a. Reúne informação essencial e relevante
- b. Avalia o valor e a conectividade
- c. Sintetiza informação
- d. Aplica múltiplas ferramentas analíticas
- e. Gera conclusões e as melhores soluções prováveis
- f. Experimenta cenários

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MODERADO

O pensamento crítico leva a um consenso e juízo efetivo com base em evidências. Ser um pensador crítico é mais do que fazer um juízo; é encontrar e selecionar uma resposta de entre várias respostas certas. A análise de informações relevantes com múltiplos métodos pode levar a uma variedade de escolhas possíveis que podem ser testadas e analisadas. Os pensadores críticos veem ligações subtis entre pontos de dados que não são aparentes para outras pessoas. Integram e sintetizam informação de formas únicas que oferecem uma nova perspetiva. Os pensadores críticos abordam os problemas com táticas analíticas para expor os princípios ou elementos implícitos que permitem explorar cenários alternativos que podem resultar em soluções mais criativas.

1. **Tome decisões fundamentadas.** Estabeleça antecipadamente critérios para as decisões, e não após os dados terem sido recolhidos, para garantir uma perspetiva imparcial. Pese as alternativas, avalie se alguns critérios são mais críticos do que outros. Ainda que seguir a intuição seja uma habilidade crítica para os líderes seniores, é igualmente importante basear as decisões em factos.
2. **Utilize o mapeamento mental para olhar para o problema de uma forma diferente.** O mapeamento mental é uma técnica de *brainstorming* que permite que os pensamentos sejam escritos de forma orgânica, sem preocupação de forma ou estrutura. Permite-lhe visualizar as ideias, os conceitos ou os componentes que podem ser ligados e conceptualizados. Crie um mapa mental que esboce as variáveis num problema difícil. Articule aquilo que conhece e as possíveis alternativas ou os próximos passos. Distancie-se e «veja com olhos de ver» o que foi documentado. Que perspetivas foram criadas?
3. **Limite os dados que pretende recolher/analisar.** A maioria das decisões podia tornar-se mais clara com mais dados ou mais análise; no entanto, o esforço necessário para recolher e analisar dados adicionais pode atrasar a decisão, e pode resultar na perda de uma oportunidade. Selecione de preferência menos, e não mais, pontos de dados para analisar. Use a sua experiência e avaliação para identificar os pontos de dados que são mais relevantes. Estabeleça limites, à partida, em termos de calendário e de requisitos de dados.
4. **Descubra os princípios subjacentes a uma questão.** É fácil criar soluções complexas para problemas complexos, mas são as soluções simples, fáceis de entender, explicar e implementar que são executadas. Tentar descobrir os princípios subjacentes que impulsionam uma questão é o caminho mais simples possível. Quando avançar para a solução, pergunte-se: «Como seria possível tornar esta solução mais clara, mais simples?» «Em que é que eu não pensei?»
5. **Envolva outros na solução.** As opiniões diversificadas são o motor que cria soluções poderosas. Não procure identificar as soluções sozinho. Convide outros para a conversa. Uma visão fresca pode fazer ligações que os que estão mais perto do problema podem não ter visto.

26. Alavancar a inovação

- a. Antecipa oportunidades
- b. Gera e reúne ideias
- c. Sintetiza e combina ideias
- d. Transforma ideias em produtos/serviços
- e. Cria uma cultura propícia à inovação
- f. Apoia toda a inovação

NÍVEL DE
DIFICULDADE

O MAIS DIFÍCIL

A inovação não está limitada a novas ideias sobre produtos e serviços. A inovação abrange tudo o que uma organização faz. A gestão da inovação (em vez de ser pessoalmente criativo) requer que os líderes sejam insaciáveis: identificar ideias criativas e úteis e, em seguida, transformá-las em novos produtos, serviços ou processos de trabalho para a obtenção de melhores resultados. Os líderes devem criar uma cultura que incentive a criatividade e que mantenha a curiosidade. Escutar para compreender em vez de se apressar a julgar conduz a ideias melhores. A inovação é arriscada; risco elevado, melhores resultados. Manter o status quo é mais fácil. Porém, normalmente a inovação não é opcional para uma organização crescer.

1. **Crie um ambiente que encoraja a geração de ideias e de possibilidades.** É preciso coragem para apresentar ideias novas e fora do vulgar ao chefe. Suspenda o julgamento quando lhe apresentam novas ideias. Seja amável e acolhedor quando lhe são apresentadas ideias altamente inovadoras. Pergunte-se: «O que é promissor nesta ideia?» «O que poderia funcionar?» «Há partes da ideia que podem ser postas em prática imediatamente?»
2. **Mantenha-se interessado.** Coloque-se numa situação nova e diferente. Explore o porquê. Observe uma referência histórica ou um monumento de outro país e aprenda sobre a sua história. O que lhe revela sobre os valores dessa cultura? Encontre significado nas suas observações, e, em seguida, verifique o seu entendimento com um natural dessa cultura.
3. **Procure os criativos.** Identifique os pensadores mais inovadores e criativos que conhece. Podem ser colegas ou uma figura pública. O que é que eles fazem que você não faz? Quais são as suas práticas? Encontre meios de ampliar o seu pensamento inovador, observando e relacionando-se com os pensadores exemplares.
4. **Construa a sua própria capacidade de inovação.** Pratique estabelecendo conexões amplas: O que têm em comum uma árvore e um cão? E um barco e uma lâmpada? Porque é que esta organização é como um grande castanheiro? Mantenha diálogos «E se?» antes de iniciar a conversa sobre a solução de um problema difícil. Coloque o telefone de lado e deixe a sua mente vaguear. Tenha um bloco de notas por perto para escrever o que lhe ocorre.
5. **Pratique a conceção circular.** Não há ideia ou conceção que seja perfeita da primeira vez. Abra caminho à repetição e à melhoria. Não fique colado a uma ideia, mesmo que goste muito dela. Teste as ideias com recursos exteriores, por exemplo, os seus parceiros de golfe ou os seus filhos. Os recursos que não estão ligados à questão têm um jeito especial para encontrar falhas e para tornar as boas ideias em ideias ainda melhores.

27. Gestão de *mindfulness*

- Sabe como funciona o cérebro
- Aprende e usa as melhores práticas para o cérebro
- Melhora o seu cérebro através de práticas de *mindfulness*
- Domina a regulação emocional
- Domina a gestão da atenção
- Ajuda as outras pessoas a tornar o seu cérebro mais eficiente

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MAIS DIFÍCIL

A saúde física de um líder está positivamente relacionada com a saúde e êxito da organização. O *mindfulness*, estar presente no momento, comer de forma saudável e ter um sono produtivo desempenham um papel. A investigação atual sobre o cérebro apresenta melhores formas de gerir o que o cérebro faz e explica como alterar ou modificar a programação básica do cérebro. As práticas emergentes de *mindfulness* assumem o controlo das partes disfuncionais do cérebro humano. Isto inclui: (1) gestão e regulação emocional, (2) gestão do foco e atenção (3) gestão do stress e relaxamento (resultando num sono melhor). Quando um líder assume o controlo, pode ensiná-lo a outras pessoas.

- Esteja ciente da plena consciência.** A nossa mente é muito mais rápida do que a nossa fala, e por isso é muito fácil deixar os nossos pensamentos vagar. A plena consciência é a prática da atenção total ao que está a acontecer e ao que se está a fazer, e reagir no momento presente. Habitue-se a estar presente. Tome notas, faça perguntas. Pare de pensar em múltiplos assuntos quando outros estão presentes ou a falar. Decida no início da reunião: O que posso aprender ou compreender durante esta reunião? Em seguida, mantenha-se concentrado até ter adquirido o conhecimento.
- Identifique os seus fatores desencadeantes.** Cada de um nós sente ansiedade por motivos distintos. Os fatores desencadeantes são pensamentos, sentimentos ou acontecimentos que nos levam a sentirmo-nos stressados ou ansiosos. Os fatores desencadeantes provêm da nossa história e estão frequentemente associados a experiências negativas. Aprenda a identificar esses fatores desencadeantes: pode ser uma pessoa, uma expressão ou mesmo um cheiro. Em seguida, identifique estratégias para enfrentar o problema: conte até 10, passeie, escreva, faça uma pergunta, distancie-se da situação. Desenvolva estratégias para gerir os seus fatores desencadeantes antes que estes tenham um impacto negativo na sua reputação.
- Desenvolva hábitos para aliviar o stress.** Escrever um diário, fazer yoga, meditação ou exercício físico, são todos bons veículos para canalizar o stress. Descubra o que funciona para si, e torne-o num hábito. Nenhuma destas atividades para aliviar o *stress* tem um efeito imediato. Funcionam com o tempo, porque se tornam rotinas. Adote uma e comprometa-se a praticá-la três ou quatro vezes por semana, durante um mês. Avalie os resultados. Fale com outras pessoas para saber o que fazem para gerir o *stress*.
- Desligue-se da vida profissional.** Costuma ler *e-mails* às dez da noite, ou mesmo mais tarde? Não importa se incentiva os seus colaboradores a trabalhar num horário razoável, se as suas ações demonstram o contrário. A sua equipa seguirá o seu exemplo. Desligue quando está em casa. Coloque o telefone num local onde não possa estar constantemente a controlá-lo. Tire umas férias do *e-mail*. Estabeleça um horário para estar «ligado» e comprometa-se a trabalhar respeitando essa orientação.
- Gerir a energia e não o tempo.** É madrugador ou notívago? É produtivo de manhã cedo e colapsa ao fim do dia? Apenas consegue estar a 100 % ao meio do dia? Aprenda a entender as preferências do seu corpo em matéria de energia. Faça o trabalho mais importante quando os seus níveis de energia estão mais elevados. Efetue as tarefas mais rotineiras e menos desafiantes nos períodos em que a energia está mais baixa. Faça pausas intencionais durante o dia para recarregar a energia.

28. Capacidade de planeamento

- Identifica oportunidades
- Compreende a visão e estratégia
- Avalia os recursos
- Utiliza os recursos eficazmente
- Alinha tarefas, pessoas, recursos e resultados

NÍVEL DE
DIFICULDADE

O MAIS FÁCIL

Os líderes mostram determinação à medida que planeiam e alinham prioridades com uma visão e estratégia. Um planeamento eficaz significa que um líder tem em consideração todos os recursos disponíveis e alinha os objetivos e tarefas com as prioridades de topo para que o plano alcance um objetivo específico mensurável. Planear envolve uma mistura de ativos humanos e tangíveis, recursos e tempo. Os líderes determinam datas de referência para elementos específicos de um plano a fim de reduzir desperdícios e aumentar a produtividade. Os líderes criam planos de contingência ágeis: planos B e C. Têm em consideração os pontos fortes e a capacidade da equipa. Algumas equipas não conseguem executar o plano. Para outras equipas, o plano é demasiado fácil. Planear é coordenar todos os recursos para alcançar objetivos de desempenho.

- 1. Compreenda a missão, a visão e a estratégia da empresa.** Converta a estratégia num plano tático anual, procurando oportunidades para contribuir com resultados. Compreenda como a sua equipa acrescenta valor ao resultado final. Compreenda como você acrescenta custo.
- 2. Afete os recursos às principais prioridades.** Em vez de cada recurso ser responsável por dez prioridades que estão em primeiro lugar, assegure-se de que os recursos estão focados em algumas prioridades críticas. Tome decisões difíceis para que o trabalho com o maior valor acrescentado seja priorizado, executado e concluído. Em seguida, passe às prioridades adicionais.
- 3. Limite os dados que pretende recolher e analisar.** A maioria das decisões tornar-se-ia mais clara com mais dados. No entanto, pode perder uma oportunidade com uma análise prolongada. Escolha menos, e não mais, pontos de dados para analisar. Use a sua experiência e avaliação para identificar os pontos de dados que são mais relevantes. Estabeleça limites, à partida, em termos de calendário e de conjuntos de dados.
- 4. Expanda a sua lista de indispensáveis.** Todos nós temos os nossos indispensáveis. São os primeiros que nos vêm à ideia como sendo úteis e capazes de pôr as coisas em prática. Mas é provável que haja outros membros da sua equipa com igual talento. Inventarie a sua equipa regularmente. Quem quer uma oportunidade desafiante? Quem precisa de um novo desafio? Quem merece um projeto de alta visibilidade?
- 5. Os marcos são a chave do sucesso.** Não é possível fazer tudo de uma vez, então crie passos intermédios. Divida os projetos grandes em marcos e prestações expressivos. Acompanhe o progresso e os resultados. Negocie as prestações à partida para que os responsáveis compreendam e concordem. Reserve tempo para celebrar os sucessos quando os marcos forem atingidos, antes de avançar.

29. Pensamento sistemático

- a. Vê o panorama geral de como os sistemas operam de forma interdependente
- b. Torna-se um estudante de como funcionam sistemas complexos
- c. Gere o alinhamento ao nível da empresa de sistemas organizacionais
- d. Utiliza as alavancas certas do sistema para mudança e estabilidade organizacional

NÍVEL DE
DIFICULDADE

O MAIS DIFÍCIL

As Organizações são compostas por sistemas de interbloqueio. Existem sistemas de recursos humanos, sistemas de TI, sistemas operacionais e muitos outros que os líderes têm de compreender. Um sistema é, essencialmente, um conjunto de processos e passos com circuitos de *feedback* incorporados que os mantêm em funcionamento e continuam a produzir os resultados pretendidos. O que funciona para um sistema poderá não funcionar para outro. Há influências não intencionais que requerem desvios e mudanças. Os líderes com pensamento sistemático definem o panorama geral, não apenas um único sistema. Reconhecem a grandiosidade da equipa com a qual estão a jogar. Os sistemas têm "arquétipos" que são previsíveis e requerem iniciativas específicas do líder para orientar o sistema para um estado mais produtivo.

1. **Torne-se um estudioso do funcionamento dos sistemas.** A teoria dos sistemas é a ciência que considera a totalidade do processo, incluindo as entradas, simples ou múltiplas, as interações dentro do próprio processo e as saídas, simples ou múltiplas. O pensamento sistemático ajuda-o a identificar os impactos, tanto a montante como a jusante, que ocorrem em virtude de um processo. Mapear um processo do princípio ao fim ajuda a compreender essas variáveis e as respetivas implicações. Assine *The Systems Thinker*, da Pegasus Communications. Os seus artigos mensais ajudam-no a olhar para o mundo como uma série de arquétipos recorrentes, e a perceber o motivo do modo de funcionamento dos eventos e os processos do quotidiano.
2. **Utilize o mapeamento mental para considerar todos os componentes de um sistema.** O mapeamento mental é uma técnica de *brainstorming* que permite que os pensamentos sejam escritos de forma orgânica, sem preocupação de forma ou estrutura. Permite-lhe visualizar as ideias, os conceitos ou os componentes que podem ser, mais tarde, ligados e conceptualizados. Crie um mapa mental que esboce as variáveis num problema difícil. Articule aquilo que conhece e as possíveis alternativas ou os próximos passos. Distancie-se e «veja com olhos de ver» o que foi documentado.
3. **Envolva outros na solução.** Opiniões diversas criam soluções poderosas. Não procure identificar as soluções sozinho, permita que outros participem na conversa. Uma visão fresca pode fazer ligações que os que estão mais perto do problema podem não ter visto.
4. **Reserve tempo para reflexões profundas.** Abraçar questões complexas requer espaço mental, sossego e pensamento livre de distrações. Reserve, na sua agenda, tempo para refletir. Escolha os momentos em que a sua energia é mais elevada. Tome notas, registre os seus pensamentos. Assinale o que surge ao longo do tempo. Documente perceções e observações. Evite a tendência de elaborar listas e identificar tarefas a fazer. Apoie-se no que descobriu.
5. **Equilibre o quadro geral e o planeamento detalhado.** Não é muito bom em ambos os domínios? A maioria das pessoas não é. Envolve os membros da equipa no mapeamento dos pormenores após ter estabelecido o quadro geral. Utilize ferramentas para o ajudar a articular os processos ou sistemas de forma a que os outros compreendam.

Aplicar os conhecimentos e a experiência

Comportamentos observáveis	Descrição	Sugestões de desenvolvimento
<p>30. Visão e formulação de estratégia</p> <ol style="list-style-type: none"> Avalia os futuros mais prováveis Desenvolve e executa cenários Cria o melhor percurso estratégico Articula a visão e a estratégia Monitoriza e avalia todos os resultados <div data-bbox="113 786 453 922" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>NÍVEL DE DIFICULDADE</p> <p>MAIS DIFÍCIL</p> </div>	<p>A estratégia é uma escolha que as empresas fazem para superarem a concorrência. Os concorrentes também são geridos por pessoas inteligentes. O falhanço tem custos elevados (oportunidades perdidas, pensamento pouco ambicioso, falta de inovação, interferência negativa).</p> <p>Formar uma visão e uma estratégia competitiva é vital. Os líderes estratégicos e visionários leem tendências, inovações disruptivas e os concorrentes e potenciam estes conhecimentos na formação de uma visão e estratégia. A execução de cenários estratégicos alternativos torna-se essencial para antecipar o futuro mais provável. Tudo isto é feito no contexto de compreensão da missão e competências essenciais da empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Avance no sentido da sua visão. Os líderes estabelecem estratégias de longo prazo para executar a sua visão. Este é o caminho para atingir as metas. Utilize a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaça) para medir o estado atual. Está focado na sua proposta de valor (habitualmente uma combinação de qualidade, custo, acesso, velocidade e adequação)? Tem ideias claras sobre o que é possível atingir nos próximos 3 anos? 5 anos? Num prazo mais alargado? O que é que está no horizonte e que pode afetar, positiva ou negativamente, os seus planos? Rodeie-se de diferentes pontos de vista. Solicite o contributo de diferentes ideias para formular a estratégia e estabelecer o caminho a seguir. A sabedoria coletiva gera um pensamento mais alargado que o vai ajudar a reconhecer as possibilidades. Pesquise fora do seu círculo de conforto e obtenha contributos dos colaboradores que estão em contacto com clientes, dos clientes, parceiros, reguladores e demais intervenientes. Adapte-se e não ceda. Num mundo definido pela volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade, a visão pode, por vezes, parecer inalcançável. Antecipe as possíveis forças disruptivas. Avance no sentido da sua visão e adapte a sua estratégia na medida do necessário para ultrapassar obstáculos e encontrar oportunidades. Procure analistas, futuristas e investigadores de tendências. Reflita sobre a forma como as perceções deles podem afetar a sua atividade. Obtenha pontos de vista diferentes junto dos que o rodeiam. Estabeleça ligações com colegas para discutir as tendências globais e aquelas que são mais suscetíveis de afetar a sua atividade. Pergunte à sua equipa o que veem no horizonte. Os pontos de vista da sua equipa podem proporcionar uma perspetiva diferente, mas igualmente útil. Convença os outros. Seja claro sobre a visão convincente. Reforce-a frequentemente para envolver outros. Passe uma mensagem sucinta que apela a todos os interessados. Peça às pessoas que descrevam a visão. Se escutar a mesma mensagem, está no bom caminho. Se as mensagens não forem claras, tem trabalho pela frente. Analise os resultados. As estratégias impulsionam os planos. Execute o plano. Monitorize os principais indicadores de desempenho. Celebre os sucessos. Pense e fale sobre o que correu bem, o que correu mal, e como melhorar da próxima vez. Analisar os ensinamentos colhidos, e aplicar esses ensinamentos no futuro, cria uma organização culta que desenvolve capacidades ao longo do tempo.

31. Experiência em negócios

- a. Educa-se amplamente nas práticas e tendências comerciais
- b. Lê bastante literatura comercial relevante
- c. Viaja para locais diversificados
- d. Trabalha em rede com diversos colegas
- e. Compreende o impacto da inteligência artificial, marketing digital e redes sociais
- f. Tem perspicácia financeira

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MAIS FÁCIL

Os líderes têm de ser alunos incansáveis para aprenderem tudo sobre os negócios, as indústrias e os locais onde fazem negócios. As práticas comerciais podem variar significativamente em diferentes locais do mundo. Os mercados têm diferentes bases políticas, normas socioeconómicas e histórias que afetam o negócio. Os modelos comerciais, as competências essenciais e a forma como as coisas são feitas variam. As fontes para líderes com experiência em negócios e comércio incluem: literatura comercial (especificamente casos de estudo), uma rede diversificada de colegas que oferecem diferentes perspetivas e conhecimentos, viagens mundiais e ser um estudante das tendências emergentes – inteligência artificial e outros fatores comerciais digitais, como as redes sociais. Compreender o aspeto financeiro é um requisito básico para o líder com experiência em negócios.

1. **Explore os recursos do setor e da atividade.** Torne-se num estudioso incansável dos cuidados de saúde, futuros globais e tendências e produtos disruptivos. Estude outros modelos e estratégias de negócio. Considere o que pode ser aplicável. Encontre novas conferências, recursos ou líderes de pensamento para expandir as suas ideias sobre o que é possível.
2. **Estude os sucessos empresariais emergentes e sustentados.** Procure ensinamentos nas empresas que criaram mercados novos através da inovação. Procure exemplos nas empresas que continuaram a prosperar durante décadas de mudança e naquelas que começaram em força, mas que falharam. O que têm estas empresas em comum? Que exemplos podem ser aplicados à sua organização ou ao setor empresarial?
3. **Aprenda com os outros.** Habitue-se a procurar uma ou duas pessoas todos os meses para discutir as suas perspetivas sobre as oportunidades, disruptores e tendências do mercado. Encontre opiniões diversas dentro da organização e fora desta, para obter pontos de vista mais amplos. Partilhe as suas opiniões com outros e escute as suas reações. Seja um recurso a quem os outros recorrem para obter ideias.
4. **Seja um estudioso da história.** Podem ser encontradas lições importantes no passado. Em que ponto, no passado, a organização foi mais bem-sucedida? E os seus fracassos? O que aconteceu? O que podem ensinar-nos os grandes líderes históricos sobre o sucesso? Obtenha lições emprestadas e inclua-as no seu próprio arsenal de opções estratégicas.
5. **Aprenda a partir do ponto de vista de um analista.** Escute as apresentações de resultados. Siga os analistas do setor relativamente ao desempenho atual e às possibilidades futuras. Explique o desempenho do Grupo UnitedHealth aos membros da equipa. Combine como a sua equipa contribui para a cadeia de valor económico. Agende ocasiões para escutar as chamadas e, posteriormente, as discutir. Faça-o com regularidade para uma aprendizagem em conjunto.

32. Aptidões técnicas e funcionais

- a. Conhece a sua indústria
- b. Conhece a sua plataforma técnica
- c. Conhece as suas principais funções
- d. Desenvolve novos conhecimentos/competências conforme necessário
- e. Aprende de forma contínua

NÍVEL DE
DIFICULDADE

O MAIS FÁCIL

Normalmente, os indivíduos começam por contribuir individualmente numa função devido à sua experiência e formação. Os seus conhecimentos funcionais são altamente valorizados e as funções são normalmente bem definidas. Com base no desempenho e ambição, os indivíduos são promovidos para funções de liderança. Com as promoções, os indivíduos afastam-se mais da sua área inicial de conhecimentos funcionais. Alguns sobem na escada funcional e assumem a direção de departamentos. Outros tornam-se gestores gerais ou geográficos porque estão a gerir funções nas quais nunca trabalharam (jurídico, RH, logística, finanças). Os líderes têm de compreender todas as funções que gerem para orientar a sua tomada de decisões. A direção geral é uma função. Tem uma base de competências, perspetivas e práticas, tal como qualquer função.

1. **Torne-se num estudioso do negócio.** Encontre um, ou mais, especialistas na função que deseja aperfeiçoar e peça-lhes que o instrua nela. Faça pesquisas no exterior sobre essa função. Para cada função há um livro ou dois com os fundamentos. A universidade local com uma faculdade de gestão tem professores para cada função. Contrate-os para aulas privadas.
2. **Demonstre o seu conhecimento.** As pessoas seguem primeiro os líderes e só depois o plano. A sua credibilidade num setor, numa função ou num cargo permite-lhe ganhar respeito e seguidores. Reserve algum tempo para atualizar as suas competências. Participe numa conferência. Mantenha-se informado, leia publicações relacionadas com o seu setor. Partilhe o que aprendeu com a sua equipa e com os outros.
3. **Construa uma rede de apoio.** Rodeie-se de uma rede de vários colegas que complementam o seu próprio conhecimento e experiência. Quais são os seus pontos fortes? Como pode orientar outros? Em que áreas do negócio ou da função se pretende especializar? Obtenha informação da sua rede para aperfeiçoar as suas competências técnicas e funcionais. Dedique algum tempo a desenvolver ligações para lá do seu grupo de trabalho mais próximo. Conheça pessoas com um trabalho diferente do seu. Torne-se num estudioso da sua função. Estabeleça uma meta: dois novos contactos cada mês, todos os meses. Tire partido da sua própria rede e peça que lhe apresentem influenciadores organizacionais que não conhece.
4. **Encontre oportunidades para falar como um perito.** Procure associações do setor ou conferências em que possa partilhar o seu conhecimento e experiência. Ofereça-se para partilhar a estratégia e os planos da sua equipa com outros setores da organização. Ensinar outros permite-lhe refletir sobre as lições e estabelecer a sua credibilidade enquanto líder.
5. **Adquira conhecimento especializado junto de outros.** Encontre especialistas e peça-lhes orientação. Que nova informação adquiriu? Que conhecimento do passado pode ligar com a sua nova perspetiva? Peça orientação até atingir a velocidade de cruzeiro.

33. Conhecimentos corporativos

- a. Tem um espírito corporativo
- b. Percebe como a empresa funciona como um todo
- c. Lê os sinais, símbolos, rituais e cerimônias da organização
- d. Apoia a empresa
- e. Avalia e desenvolve o potencial da empresa

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MODERADO

Cada organização tem diversas formas de funcionamento. Alguns dos processos são culturais, alguns ocorrem aleatoriamente e alguns são intencionais. Os líderes devem alinhar-se inicialmente com a cultura existente da empresa para se integrarem; devem estar cientes do seu papel na empresa. Ao longo do tempo, criam as alterações que acreditam ser essenciais para cumprir a missão da empresa. Os líderes que põem os seus conhecimentos corporativos em prática compreendem o modo de funcionamento de toda a organização global. Reconhecem o seu papel enquanto administradores da empresa e atuam a esse nível para otimizar tempo, talentos e recursos de capital.

1. **Torne-se num perito sobre a nossa missão e estratégias.** Conhece a nossa visão de longo prazo? O que são os cinco pilares de crescimento? Por que razão existem? Pode explicar como a empresa funciona de um modo acessível a todos? De que forma as exigências do mercado afetam a forma como operamos? Procure informação junto dos analistas do setor, positivas ou negativas.
2. **Compreenda a cultura da organização.** Obtenha um livro ou um artigo da HBR sobre cultura e auditorias de cultura. Torne-se num estudioso dos sinais, dos símbolos, dos rituais e das cerimônias que são os marcadores da cultura. Em seguida compare-os com a nossa cultura. Como é que os nossos valores, princípios e práticas ganham vida? Em que setores da empresa estes valores se revelam mais? O que o torna possível?
3. **Explore os marcadores da empresa.** Pesquise. Qual a respetiva origem? Intencionais? Recentes? Líderes atuais? Quem desenhou o(s) edifício(s)? Descubra se tudo está em sintonia com a nossa missão, valores e culturas. Se encontrar algum elemento que não esteja alinhado ou que não esteja a ajudar a empresa a ter sucesso, fale com os seus colegas e apresente sugestões para o melhorar. Se os outros estiverem de acordo, forme um grupo de líderes para considerar a proposta e abordar os decisores.
4. **Encontre mentores entre os seus colegas.** É um especialista na sua área do negócio. Encontre pessoas de outras áreas e torne-os seus mentores. Encontrem-se regularmente. Partilhe um sucesso e um desafio da sua área. Discutam o que as partes interessadas estão a dizer sobre o setor e a nossa empresa.
5. **Explore as análises trimestrais da empresa.** Todas as empresas do UHG publicam análises trimestrais do negócio. Estude as análises de outras áreas. O que pode aprender com outro setor da empresa? Peça aos intervenientes para sintetizar as suas estratégias e o seu progresso. Partilhe-os com os outros. Interesse-se pelo desempenho da sua empresa.

34. Experiência em marketing

- a. É um estudante de Marketing
- b. Compreende a gestão de marcas
- c. Aprende como vender, influenciar e divulgar junto do mercado
- d. Avalia todos os esforços para *feedback* e aprendizagem
- e. É capaz de criar mensagens diferenciadas de Marketing

NÍVEL DE
DIFICULDADE

MAIS FÁCIL

Tudo deve ser apresentado e “vendido” aos *stakeholders*. Os líderes vendem ideias, iniciativas de equipa, mudanças na forma como as coisas são feitas e mudanças ao nível da empresa na proposta e estratégia de negócios. Os líderes precisam de criar uma proposta de valor para tudo, desde ideias a empresa. Compreender os diferentes níveis de marketing é uma capacidade chave. O posicionamento, influência e venda são tudo. Os líderes serão chamados por vários círculos (cliente, intervenientes, reguladores e fornecedores) a explicar mudanças planeadas, imprevistas e desconfortáveis. Tudo isto é adicionado à responsabilidade de cada líder de contribuir para o marketing geral dos produtos, serviços e liderança de pensamento da empresa.

1. **Aperfeiçoe a proposta de valor da sua equipa.** Estude *marketing*, não para obter conhecimento funcional, mas para indicações sobre como criar uma proposta de valor e a implementar. De que forma as empresas de referência se diferenciaram? Compare e contraste essas propostas de valor com as da sua área. Qual é a proposta de valor única da sua equipa e da sua função? Em seguida, concentre-se nas partes interessadas. De que forma beneficiam dos produtos ou serviços da sua equipa? O que é que lhes proporciona? Personalize a sua mensagem em função dos interesses dos parceiros.
2. **Simplifique.** A sua mensagem de proposta de valor será mais memorável se for mais simples. É preferível usar menos palavras. Utilize histórias curtas para conseguir uma ligação emocional. Utilize números ou factos para se conectar com as audiências mais analíticas. Os cuidados de saúde são um benefício social complexo e significativo. Teste a sua proposta de valor com outros fora do seu grupo para verificar a sua simplicidade. De que forma a poderia tornar ainda mais clara?
3. **Seja claro em relação ao que pretende influenciar.** Está a impulsionar uma mudança? Pretende uma ação específica? Procura apoio? Está a promover a consciencialização? O primeiro passo é ser claro sobre aquilo que está exatamente a tentar influenciar. Em seguida, identifique como os outros podem beneficiar da iniciativa ou da decisão. Peça o que pretende. Seja claro sobre o tipo de apoio de que necessita.
4. **Observe e analise as estruturas de poder na organização.** Nem todo o poder está relacionado com um título. Alguns indivíduos são muito influentes sem ter títulos destacados. Analise o que fazem para serem ouvidos e demonstrarem influência: competência, agilidade interpessoal, presença e perceção empresarial. Construa ou incorpore algumas destas capacidades no seu conjunto de competências. Articule as formas como pretende influenciar a organização e identifique os líderes com poder de decisão.
5. **Compreenda os pares.** Nem todos os pares são afetados da mesma forma, e nem todos respondem de maneiras semelhantes. Identifique os diferentes grupos e as formas como serão afetados. Identifique quão significativamente serão afetados por diversas iniciativas ou decisões. Em seguida, identifique estratégias para granjear o seu apoio.

35. Perspetiva global e abrangente

- a. Tem uma mentalidade global
- b. Compreende os problemas a nível global
- c. Viaja e vai de férias para o estrangeiro
- d. Procura interagir com diversos colegas
- e. Assume uma tarefa no estrangeiro
- f. É atento e experiente em temas multiculturais

NÍVEL DE DIFICULDADE

MODERADO

Os negócios estão a tornar-se globais. Os eventos sociais, tecnológicos e políticos em várias partes do mundo terão impacto em tudo o que as empresas fazem. Os funcionários globais assumem várias formas. Os líderes que são eficientes com uma equipa globalmente diversificada têm mentalidades multiculturais e intergeracionais. Reconhecem de que forma os seus filtros têm impacto na sua perceção das pessoas, situações e acontecimentos. Os líderes têm de ler sobre diferenças culturais e vivenciar essas diferenças. Diversificam a sua experiência procurando oportunidades de trabalho noutros países, interagindo com colegas de outras culturas e perspetivas e desenvolvendo um espírito global. Os líderes tornam-se estudantes de diferenças culturais e da forma como a economia e os funcionários operam em diferentes culturas.

1. **Vivencie culturas globais.** Mergulhe em experiências locais — trabalhando, comendo, visitando pontos de referência, interagindo com pessoas e aprendendo idiomas. Coloque-se numa situação nova e diferente. Faça férias num sítio com uma cultura completamente diferente da sua. Assista a filmes que habitualmente ignoraria. Viajar não é uma opção? Viste museus de arte e frequente restaurantes internacionais. Participe em eventos globais na sua universidade local. Assista a TED *Talk* globais. Participe em festivais culturais. Após a experiência, pergunte-se: «O que é que descobri sobre mim mesmo?» «Que perceções obtidas dessa “experiência diferente” poderia aplicar aos desafios de trabalho atuais?» Procure tendências, diferenças, aspetos em comum e diferentes formas de executar em relação ao seu mercado local.
2. **Pense globalmente.** Amplie a sua visão sobre quem são as suas partes interessadas. A sua estratégia tem implicações globais? A sua comunicação faz globalmente sentido? Compare e contraste dois países diferentes. Qual seria o impacto da sua estratégia nestes países? Procure colaboradores internacionais. Interesse-se pelas suas perspetivas e observações.
3. **Mantenha-se interessado.** Coloque-se numa situação nova e diferente. Explore o porquê. Observe uma referência histórica ou um monumento de outro país e aprenda sobre a sua história. O que lhe revela sobre os valores dessa cultura? Encontre significado nas suas observações, e, em seguida, verifique o seu entendimento com um natural dessa cultura.
4. **Utilize o GlobeSmart.** Aceda ao GlobeSmart para aprender sobre o estilo, as preferências e os valores de cada cultura. Analise como essas características se relacionam consigo e com a sua equipa. Não se esqueça que nem todas as pessoas com quem interage e que pertencem a essa cultura se adequam ao perfil. Utilize este conhecimento como o início da sua consciencialização, e mantenha-se aberto às descobertas que faz no mundo real.
5. **Encontre um colega para ser seu mentor global.** É um perito na sua própria cultura e identifica os domínios em que pretende aprofundar a sua perceção global. Encontre alguém que esteja interessado em partilhar pontos de vista. Partilhe o seu conhecimento especializado abertamente e convide outros a partilhar o deles. Encontrem-se pelo menos uma vez por mês. Partilhe ideias e pontos de vista para construir uma perspetiva global e ampla. Se não sabe por onde começar, comece com o idioma. Compare e contraste com o seu mentor termos, expressões idiomáticas e calão. A língua proporciona importantes perceções sobre os valores culturais.