Guia prático de LIDERANÇA ÁGIL

UNIDADE 2



ina Editora
INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.

INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.

unesco
Cátedra

Educação para o Desenvolvimento na Administração Pública:
Participação, Inovação e Capacitação

Título
Guia prático de Liderança Ágil: Unidade 2

Autor
Instituto Nacional de Administração, I. P.

Coleção
Guia AP 4

Editor
INA Editora · Rua da Alfândega, 5 | 1100-016 Lisboa
Tel.: (+351) 218 846 669 | E-mail: editora@ina.pt

Instituto Nacional de Administração, I. P.
Alameda Hermano Patrone, Ed. Catavento | 1495-064, Algés
Tel.: (+351) 214 465 300 E-mail: ina@ina.pt | URL: www.ina.pt

ISBN
978-989-49286-0-7 (PDF)

Data de edição
outubro de 2026

As designações empregues e a apresentação do material desta publicação não implicam a expressão de qualquer opinião por parte da UNESCO sobre o estatuto jurídico de qualquer país, território, cidade, área ou de suas autoridades, nem sobre a delimitação de suas fronteiras ou limites.

As ideias e opiniões expressas nesta publicação são as dos autores; não são necessariamente as da UNESCO e não comprometem a Organização.

Índice

INTRODUÇÃO **4**

1. UNIDADE 2 – *MINDSET* DE UM LÍDER ÁGIL **6**
1.1 - Objetivos da Unidade 7
1.2 - Ferramentas da Unidade 8
1.2.1 - Ferramenta 1 - Qual é o seu propósito? 9
1.2.2 - Ferramentas 2 - Qual é o seu estilo de Liderança? 9
1.2.3 - Ferramenta 3 – Princípios Ágil - Aplicabilidade na Liderança 10
1.2.4 - Ferramenta 4 - Autoavaliação de Competências em Liderança Ágil 11
1.2.5 - Ferramenta 5 - Plano de Desenvolvimento Pessoal e Profissional 12
1.2.5.1 - Matriz de Competências 13
1.2.5.2 - Definição de Objetivos e de Ações 14
1.2.5.3 - Passar do plano para a ação - priorização de ações 14
1.2.5.4 - Monitorização da Evolução do Plano 18
1.2.6 - Ferramenta 6 - Síntese 19
1.3 - Para Aprofundar os Temas da Unidade 2 21

2. UNIDADE COMPLEMENTAR: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL **23**
2.1 - Objetivos da Unidade Complementar 25
2.2 - Temas da Unidade Complementar: Inteligência Emocional 26
2.2.1 – Ferramentas Complementares 1 – Gerir as Emoções 27
2.2.1.1 - Ferramentas Complementares 1.1 e 1.2 27
2.2.2 - Ferramenta Complementar 2 - Relacionamento Interpessoal 28
2.2.2.1 - Ferramentas Complementares 2.1 e 2.2 28
2.2.3 – Ferramenta Complementar 3 - Estilo Comunicacional - Assertividade 30
2.2.3.1 - Ferramentas Complementares 3.1 e 3.2 30
2.2.4 - Ferramenta Complementar 4 - Programação Neurolinguística 31
2.2.4.1 - Ferramentas Complementares 4.1 e 4.2 32
2.3 - Para Aprofundar os Temas da Unidade Complementar 34

3. BLOCO DE NOTAS **37**

4. REFERÊNCIAS **38**

ANEXOS **39**

Introdução

Se está a seguir a sequência do nosso Roteiro, certamente que já passou pela Unidade 1, onde fez um diagnóstico dos principais "desafios" que vão ou estão a impactar o seu organismo/entidade, e identificou-os como "oportunidades". Nessa unidade, trabalhou o nível "Organizacional".

Mas será que, na transformação de desafios em oportunidades, os trabalhadores estão capacitados para fazer face às exigências atuais? Estão aptos a proporcionar uma resposta ágil às necessidades dos cidadãos?

Considera que possui as competências necessárias para fazer face a esses desafios e liderar a sua equipa rumo à excelência? Nas ações a preconizar que identificou na Unidade 1, mencionou a necessidade de desenvolvimento de competências? Já alguma vez se dedicou a construir o seu *storyboard* de competências? Qual é o seu plano de liderança para o futuro? Será que o seu perfil de líder corresponde ao que os outros percecionam em si? Será que o que transparece para os outros é uma "*Janela*" totalmente aberta, que revela todas as suas competências e atributos?

Mas deixemos estas interrogações de lado e avancemos! Nesta unidade, o foco estará em si e no seu autoconhecimento. Aqui pretende-se que reflita sobre estas questões e que aproveite ao máximo os *insights* proporcionados pelos instrumentos que serão apresentados.

O objetivo pretendido é que desenvolva um autoconhecimento e tomada de consciência sobre si mesmo, e conceba um plano de desenvolvimento pessoal e profissional, com o mapeamento das áreas de conforto e daquelas que necessita de desenvolver.



Vamos então percorrer a Unidade 2, onde vai trabalhar o nível "Pessoal" (Autoconhecimento).

Nesta Unidade vai encontrar a **Unidade Complementar** de **"Inteligência Emocional".**

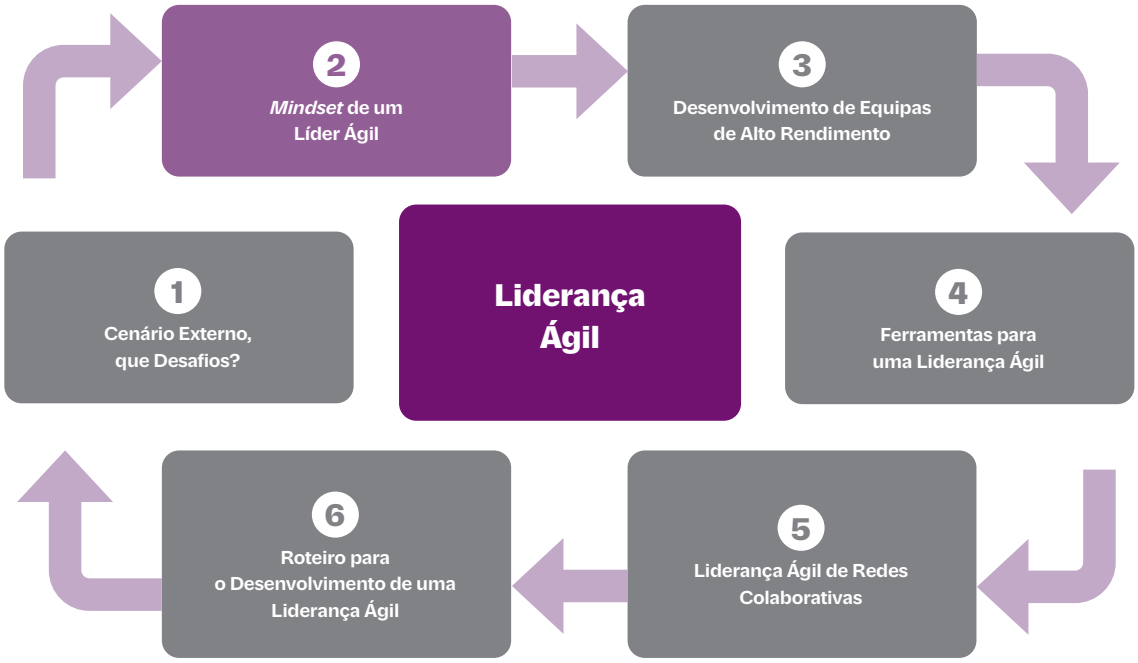


Figura 1 - Navegador do Percurso para uma Liderança Ágil (Unidade 2)

1. UNIDADE 2

MINDSET DE UM LÍDER ÁGIL

1.1 - Objetivos da Unidade

Pessoal
(Autoconhecimento)

2

***Mindset* de um Líder Ágil**

Para impulsionar o processo transformador é essencial a adoção de novos *mindsets*, quer por parte dos dirigentes, quer por parte das equipas de trabalho.

É necessário trabalhar o *mindset* de crescimento focado em competências, aprendizagem e adaptação. Assim, nesta unidade desafiamo-lo para um autoconhecimento, onde se pretende que adquira maior consciência sobre si mesmo e conceba o seu próprio plano de desenvolvimento pessoal e profissional.

A tomada de consciência do seu perfil vai permitir o desenvolvimento de um *mindset* ágil, adaptando o modelo e estratégias de liderança a cada contexto, alinhados com a missão e os objetivos da sua organização.

Finalidade

Desenvolver um autoconhecimento e tomada de consciência sobre si mesmo, mapeando as áreas fortes e as que necessita de explorar. Adquirir um conhecimento sobre o seu perfil emocional, estilo de comunicação e de relacionamento interpessoal, por forma a direcionar o seu *mindset* para uma atuação mais ágil.

Resultado Esperado

Preparar um plano de desenvolvimento pessoal e profissional no âmbito da Liderança Ágil, que integre:

- Definição do propósito da sua liderança;
- Identificação do(s) estilo(s) de liderança que pretende desenvolver;
- Aplicação dos princípios Ágil às suas práticas de liderança;
- Avaliação das competências que necessita de desenvolver para uma Liderança Ágil;
- Definição de objetivos e *roadmap* de ações a concretizar;
- Monitorização e acompanhamento da evolução do plano.

Âmbito de Aplicação

As ferramentas propostas estão concebidas para uma utilização mais restrita, tratando-se de instrumentos para autoconhecimento e de diagnóstico pessoal.

No caso de algumas ferramentas em específico, o âmbito de aplicação pode ser mais abrangente, podendo, caso assim o entenda, solicitar o contributo da equipa para a sua resolução.

1.2 - Ferramentas da Unidade

1. **Ferramenta 1**
   Qual é o seu Propósito?
2. **Ferramenta 2**
   Qual é o seu Estilo de Liderança?
3. **Ferramenta 3**
   Princípios Ágil - Aplicabilidade na Liderança
4. **Ferramenta 4**
   Autoavaliação de Competências em Liderança Ágil
5. **Ferramenta 5**
   Plano de Desenvolvimento Pessoal e Profissional
6. **Ferramenta 6**
   Síntese

FC **Ferramenta Complementar**
Inteligência Emocional

1.2.1 - Ferramenta 1 - Qual é o seu propósito?

Objetivo:
Definir o propósito de Liderança.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1
Já alguma vez se questionou sobre *"o que o inspira a levantar-se todos os dias...?".* Pois bem, propomos um convite à reflexão sobre o propósito *do que faz* e *por que o faz*.

Esta ferramenta encontra-se dividida em Parte I e II.

A Parte I visa precisamente uma reflexão sobre o propósito da sua Liderança e encontra-se dividida em três momentos:

- O propósito de liderança;
- O que o diferencia enquanto líder e;
- O que orienta a sua liderança.

Este instrumento é apenas um exercício de introspeção, sendo a sua utilização opcional. Caso prefira, poderá apenas responder às questões para as quais se sinta mais confortável e inspirado.

Sugerimos que responda às questões, sem grande reflexão. Simplesmente, deixe fluir o seu pensamento.

Passo 2
Na Parte II desta ferramenta propõe-se uma avaliação entre a coerência do propósito da sua liderança e as suas ações. Poderá dedicar algum tempo à questão proposta e tomar notas. Esses apontamentos podem ser-lhe úteis para ir monitorizando a sua evolução.

Para ajudar nesta reflexão pode recorrer ao ***Template* 1.1**, que se encontra no Anexo1.

Para aprofundar o tema pode consultar os recursos de apoio aqui.

1.2.2 - Ferramentas 2 - Qual é o seu estilo de Liderança?

Objetivo:
Identificar os estilos de Liderança mais adequados a cada contexto, bem como, ações específicas para os desenvolver.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1

Conhece o estilo de Liderança que costuma utilizar com maior frequência, ou, porventura, nunca considerou este assunto relevante?

A investigação mostra que quando os líderes são eficazes, isso melhora o rendimento das suas equipas e o desempenho organizacional. Não admira, pois, que a capacitação das lideranças constitua uma prioridade em contexto organizacional contemporâneo.

Mas, definir e apoiar uma liderança excecional não é tarefa fácil. É natural que as características pessoais influenciem a maneira como se lidera e se gere as situações, isso faz com que, cada vez mais, se identifiquem diferentes perfis de atuação.

Caso nunca se tenha debruçado sobre este tema, então, este é o seu próximo desafio. Propomos que identifique o seu estilo de liderança mais proeminente, recorrendo ao ***Template* 2.1.**

Passo 2

O desafio seguinte será um estudo de caso, onde assume o papel de líder de uma equipa e aplica os estilos de Liderança a diferentes contextos, utilizando o ***Template* 2.2**.

Os *Template* acima mencionados estão disponíveis no Anexo 2, assim como as indicações para cada desafio.

Para aprofundar o tema pode consultar os recursos de apoio aqui.

1.2.3 - Ferramenta 3 - Princípios Ágil - Aplicabilidade na Liderança

Objetivo:

Aplicar os princípios Ágil ao contexto público, e em específico, ao seu contexto profissional.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1

Agora que refletiu sobre o propósito da sua liderança e já identificou o(s) seu(s) estilo(s) de Liderança predominante(s), está na hora de identificar áreas onde possa aplicar a Liderança Ágil, de forma a tornar a sua atuação mais eficaz.

Para o efeito, convidamo-lo a ler o Manifesto Ágil. O Manifesto Ágil e a Liderança Ágil estão intrinsecamente relacionados, atendendo que o Manifesto fornece os princípios e valores que sustentam esta liderança.

O intento desta ferramenta é familiarizá-lo com o Manifesto Ágil e com os seus princípios, e levá-lo a refletir sobre sua importância, e como aplicar estes princípios à sua esfera de atuação.

Sugerimos que faça uma primeira leitura do Manifesto Ágil e que, posteriormente, reflita sobre as questões que lhe deixamos no ***Template* 3.1.** No final do mesmo, encontra algumas notas que lhe podem ser úteis.

Passo 2

Ao preencher a ferramenta sugere-se que vá construindo o seu mapa mental sobre as ações ou estratégias que está a mencionar.

A ferramenta encontra-se dividida em duas partes:

- **Parte I** - propõe-se que relacione os princípios que vigoram no Manifesto Ágil, com os desafios emergentes na Administração Pública. Para o efeito, deixamos algumas questões diretas.
- **Parte II** - solicita-se que relacione os princípios do Manifesto Ágil com a sua prática de liderança e apresente ações concretas. Sugere-se que tente ser o mais objetivo possível nas ações que identificar. Isso ajudará a estruturar a sua base de atuação de Liderança Ágil.

O *Template* acima referido encontra-se no Anexo 3, assim como as indicações.

Para aprofundar o tema pode consultar os recursos de apoio aqui.

1.2.4 - Ferramenta 4 - Autoavaliação de Competências em Liderança Ágil

Objetivo:

Avaliar as próprias competências em Liderança Ágil, bem como, identificar áreas de melhoria.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1

A Liderança assenta em princípios que se traduzem em comportamentos e ações. Para realizar uma primeira avaliação sobre a agilidade do seu estilo de Liderança e aferir se coloca em prática esses valores e essas ações, propomos-lhe a realização do **Questionário de autoavaliação de competências em Liderança Ágil**. Este exercício permite avaliar as suas competências em Liderança Ágil, bem como, uma tomada de consciência entre um equilíbrio entre ações e valores.

Este instrumento permite-lhe iniciar uma reflexão pessoal sobre as suas competências e comportamentos associados à prática de uma Liderança Ágil. Esta autoavaliação pode fornecer-lhe *insights* valiosos para um conhecimento pessoal mais aprofundado e contribuir para a efetivação de um plano de desenvolvimento pessoal.

Relembramos que:
É apenas uma ferramenta para iniciar a sua análise reflexiva.

Sugerimos que faça uma primeira leitura do questionário, para um entendimento rápido dos assuntos sobre os quais vai refletir. O questionário está dividido em duas partes. Na Parte I solicita-se que avalie as ações na escala de 1 a 5. Na Parte II, são colocadas questões diretas com o objetivo de selecionar a ação que considera ser mais próxima da que normalmente aplica.

Pode optar por preencher o questionário na íntegra, ou apenas a parte que lhe parece fazer mais sentido (de acordo com os seus interesses).

Passo 2
Após o preenchimento do questionário, sugerimos-lhe um momento de introspeção e pensamento crítico face às suas respostas. Sugerimos que deixe refletida a sua análise, podendo sempre revisitar esta ferramenta para medir o seu progresso.

O questionário (***Template* 4.1**) mencionado acima encontra-se no Anexo 4.

Para aprofundar o tema pode consultar os recursos de apoio aqui.

1.2.5 - Ferramenta 5 - Plano de Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Objetivo:
Desenhar o plano de desenvolvimento pessoal e profissional no âmbito da Liderança Ágil.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1
Chegados a esta fase do percurso, é importante começar a definir o seu plano de desenvolvimento pessoal no âmbito da Liderança Ágil e a definir os seus objetivos profissionais para o próximo ano.

Para o ajudar na conceção do seu plano de desenvolvimento, propomos-lhe uma ferramenta dividida em quatro momentos:

- Matriz de Competências;
- Definição de objetivos e de ações;
- Passar do plano à ação – priorização de ações;
- Monitorização da evolução do seu plano.

Passo 2

Salienta-se que o plano de desenvolvimento é um documento pessoal, onde cada pessoa reflete as suas ambições sobre um estado futuro desejado e desenha o processo que pretende seguir para atingir essa evolução.

Assim, a conceção do seu plano é algo para o qual deve dedicar algum do seu tempo e empenho, assumindo um compromisso com o que nele definir.

1.2.5.1 - Matriz de Competências

Quais as competências que necessito de desenvolver?

Objetivo:

Identificar áreas que requerem o desenvolvimento e melhoria das competências da Liderança Ágil.

Sugestão de aplicação da ferramenta:

Passo 1

Agora que fez uma primeira análise às competências de Liderança, é necessário alinhar as mesmas com o propósito e estilo de Liderança desejado.

Para a construção do seu plano de desenvolvimento, torna-se imprescindível aferir quais as competências que mobiliza de forma mais frequente; quais aquelas que necessita de desenvolver para assegurar uma liderança ágil; e qual o seu nível de proficiência nas mesmas.

Para fazer esta análise, sugerimos que utilize a **Matriz de Competências do Referencial de Competências para a Administração Pública** (***Template* 5.1**), onde está disponibilizado o conjunto de competências para que possa posicionar-se de acordo com o seu nível de desenvolvimento.

Esta ferramenta permite-lhe obter consciência sobre o seu estado atual *(AS IS*) e refletir sobre as competências que pretende melhorar para evoluir para o estado futuro (*TO BE*).

Passo 2

Depois de ter analisado o seu nível de desenvolvimento nas competências que considera como estratégicas para uma liderança ágil, sugere-se que, numa fase seguinte, reflita e deixe as suas anotações sobre o que pensa do seu atual conjunto de competências.

1.2.5.2 - Definição de Objetivos e de Ações

Quais são os meus objetivos? Qual é o meu plano de ação?

Objetivo:
Definir objetivos e ações de desenvolvimento pessoal e profissional no âmbito da Liderança Ágil.

Sugestão de aplicação da ferramenta:

Passo 1
Agora que ganhou consciência sobre o seu estado atual *(AS IS)* e refletiu sobre as competências que pretende melhorar para evoluir para o estado futuro (*TO BE*), deve prosseguir para a definição dos seus objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional, para o próximo ano.

Um objetivo bem definido vai ajudar a ter uma visão clara do que pretende alcançar.

Para delinear os seus objetivos e respetivas ações no âmbito da Liderança Ágil, sugerimos que utilize o ***Template* 5.2 - Definição de Objetivos e de Ações.**

Passo 2
Nesta fase do processo vai:

- Definir os objetivos recorrendo à técnica dos **"5 Porquê"**.
- Identificar ações concretas que deve implementar para a sua concretização e aplicar a técnica dos **"5 Como"**.

1.2.5.3 - Passar do plano para a ação - priorização de ações

Como priorizar as ações?
"O urgente não é importante, e o importante nunca é urgente."
Dwight D. Eisenhower

Objetivo:
Implementar o plano, atribuindo priorização às ações.

Sugestão de aplicação da ferramenta:

Passo 1
Definidos os seus objetivos e as respetivas ações, é hora de passar do plano à ação e começar a executar. Para isso necessita de categorizar as ações e de lhes atribuir precedências. Para essa fase de detalhe, sugere-se a utilização da Matriz de Eisenhower. Esta matriz é uma ferramenta de gestão de tarefas e de tempo, que o ajudará a organizar e priorizar o que fazer por grau de **"urgência"** e **"importância".**

Ao aplicar a *Matriz de Eisenhower* ao seu contexto profissional, pode melhorar a sua eficiência, priorizar as suas responsabilidades de maneira mais eficaz e garantir que esteja focado nas atividades que realmente agregam valor ao organismo e aos cidadãos. Esta é comumente utilizada para tomar decisões sobre como alocar tempo e recursos de forma eficaz.

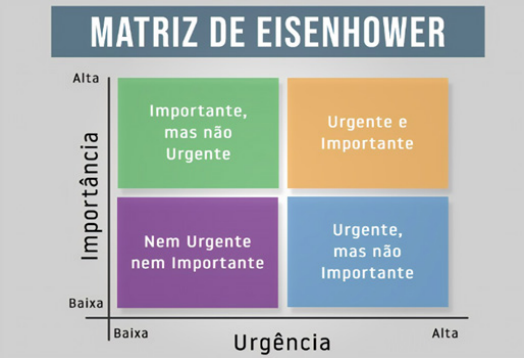


Figura 2 - Matriz de Eisenhower

Para esta atividade pode recorrer ao ***Template* 5.3 - Matriz de priorização**. Esta matriz é apenas uma sugestão, pois existem muitas outras formas de priorizar ações e tarefas.

Passo 2

Passo a passo:

Esta lista de precedências pode ser aplicada aos objetivos e ações que acabou de delinear no seu plano de desenvolvimento pessoal e profissional (com as devidas adaptações), ou mesmo como uma ferramenta de uso diário, que lhe permitirá organizar e priorizar as tarefas no seu dia a dia.

- Comece por rever as ações que delineou para operacionalizar os seus objetivos. No caso de pretender implementar a ferramenta no seu dia a dia, pode começar por elaborar uma lista de todas as tarefas que precisam de ser realizadas.
- No passo seguinte, pode dividir as ações/tarefas em quatro categorias:
  - ✓ A) Fazer - tarefas a fazer primeiro;
  - ✓ B) Agendar - tarefas a agendar para mais tarde;
  - ✓ C) Delegar - tarefas que podem ser delegadas;
  - ✓ D) Eliminar - tarefas a excluir.

É importante deixar registado na matriz que há dois tipos de ações/tarefas:

a) as tarefas consideradas **"importantes"** que estão relacionadas com os objetivos;

b) as tarefas **"urgentes"** que estão relacionadas com prazos de entrega.

Assim que tiver as suas ações/tarefas nas categorias designadas, vai conseguir ter uma perspetiva do seu cronograma e realizar o seu trabalho mais importante.

Matriz de Eisenhower

✓ **Categoria A) Fazer:**
Nesta categoria podem ser colocadas as ações ou as tarefas cuja realização é "urgente" e "importante". Nesta área entra a lista com as ações/tarefas que têm de ser feitas de imediato, sob pena de trazerem consequências e afetarem os seus objetivos a longo prazo.

Facilmente vai classificar as ações referentes a este quadrante, porque são aquelas que devem estar em primeiro plano de execução. Se possível, tente não acumular um elevado número de tarefas neste quadrante, porque excesso de ações nesta área, podem provocar-lhe *stress* e crises de ansiedade.

✓ **Categoria B) Agendar:**
Entram nesta categoria as ações/tarefas que não são "urgentes", mas que se revestem de grande "importância". Por norma, são alocadas a este quadrante as tarefas que mais contribuem para os objetivos, mas como não precisam de ser realizadas de imediato, pode reservá-las e agendar a sua realização para depois. Mas assim que tiver concluído as tarefas da categoria A), convêm tratar das ações/tarefas da categoria B). Não sendo urgentes, estas podem acabar por ficar para segundo plano e com pouca atenção da nossa parte, por isso, é importante reservar tempo para a sua concretização sem as descurar, uma vez que são as que acrescentam maior valor, e que permitem atingir os objetivos. Estas ações/tarefas são também aquelas que, de futuro, vão evitar, que tenha tarefas urgentes. Por isso, não perca o foco das tarefas que posicionar nesta categoria/área.

✓ **Categoria C) Delegar:**
Entram nesta categoria as ações/tarefas "urgentes", mas "não importantes". Estas tarefas necessitam de ser realizadas no imediato, mas são aquelas que não lhe acrescentam valor. Como não requerem competências específicas para as realizar, pode optar por delegá-las, possibilitando a quem as concretizar uma oportunidade de ampliar os seus conhecimentos e competências nessa área.

✓ **Categoria D) Excluir:**
No "excluir" irão estar as ações/tarefas que não são "urgentes", nem "importantes", e que apenas podem contribuir para o desconcentrar do seu foco. Podem ser incluídas nesta categoria/área, distrações, pausas com tempo prolongadas, excesso de tempo dedicado a consultar redes sociais ou *sites* sem relevância para as suas funções, entre outros. Se por acaso tiver um excesso de ações/tarefas concentradas aqui, provavelmente poderá estar na hora de aprender a "dizer não a si mesmo" e excluir estas atividades da sua lista.



Figura 3 - Exemplo da Matriz de Eisenhower

Passo 3

Depois de ter elaborado a sua lista de precedência e, se por acaso, ainda sente dificuldades em saber o que realizar em primeiro plano, deixamos-lhe de seguida, várias sugestões de metodologias que pode utilizar para priorizar as suas ações/tarefas. Ao preencher o **Matriz de priorização (*Template* 5.3)**, pode conciliar várias metodologias de priorização.

Como pode priorizar as suas ações/tarefas

- **Atribua cores às ações/tarefas**
  Se é uma pessoa "visual", atribuir cores às tarefas, pode ajudá-lo a visualizar mais facilmente quais são as de maior prioridade. Pode, por exemplo, atribuir quatro cores:

  ✓ **Verde** - prioridade de 1º nível;

  ✓ **Amarelo** - prioridade de 2º nível;

  ✓ **Azul** - prioridade de 3º nível;

  ✓ **Vermelho** - não é prioridade.

  Essa poderá ser a sua Matriz de Eisenhower, em que: as tarefas verdes são as da categoria "Fazer"; as tarefas amarelas serão as tarefas a "Agendar"; as tarefas azuis serão as tarefas a "Delegar"; e as vermelhas as ações a "Eliminar".

- **Por categoria, limite a lista a 10 ações/tarefas**
  Provavelmente, isto será um esforço adicional, mas será mais fácil de conciliar a sua realização se, para cada categoria, limitar as ações/tarefas e registar no máximo 10.

  É provável que tenha de preencher várias matrizes até chegar à sua lista final, mas isso ajudará na concretização das ações sem perdas de tempo.

- **Elabore uma lista de prioridades para cada esfera: Pessoal e Profissional**
  Outra forma de gerir prioridades será não misturar tarefas pessoais com profissionais, por isso talvez seja relevante separar ambas, com a elaboração de duas listas, uma vez que as duas áreas requerem prazos, recursos, métodos e processos distintos. Assim, pode *"divide et impera"* (dividir para conquistar).

- **Aplique a regra de eliminar primeiro e priorizar depois**
  Preencha primeiro a categoria "Eliminar", antes de preencher as outras três. Ao eliminar primeiramente as tarefas desnecessárias, conseguirá definir prioridades de forma mais proficiente.

- **Princípio de *Pareto* ou regra 80/20**
  Esta é outra técnica que pode utilizar para priorizar e identificar o que deve ser feito primeiro.

  O Princípio de *Pareto* permite determinar e selecionar como prioritárias as ações/tarefas de maior impacto, aumentando assim a produtividade. A base deste princípio é que 80% dos resultados são provenientes de 20% das ações. Isto implica utilizar a regra de 80/20 para saber onde deve concentrar mais esforços, de modo a maximizar os resultados. Assim, entre todas as ações/tarefas da sua lista, selecione as correspondem aos 20% que resultarão num impacto de 80% nos resultados.

1.2.5.4 - Monitorização da Evolução do Plano

Que evolução fiz no meu plano?

Objetivo:
Efetuar o acompanhamento da evolução do plano de desenvolvimento pessoal e profissional, monitorizando a aprendizagem efetuada e o cumprimento dos objetivos.

Sugestão de aplicação da ferramenta:

Passo 1
Durante a concretização do plano, é essencial realizar a monitorização do mesmo, para acompanhar a sua evolução. Neste sentido, sugere-se que efetue um balanço da evolução do seu plano, ao longo do ano, utilizando o ***Template* 5.4. - Monitorização da Evolução do Plano**, para registar os avanços que concretizou em relação à sua aprendizagem, ao desenvolvimento de competências e à progressão no cumprimento dos seus objetivos.

No *template* procure registar de forma tão detalhada quanto possível aquilo que aprendeu e o que já conseguiu realizar. Estas informações servirão de referência futura e permitirão monitorizar se está no bom caminho para atingir os objetivos a que se propôs e que ainda não concretizou.

Passo 2

Reveja todas as atividades que preencheu anteriormente, referentes à Ferramenta 5, sugerindo-se que proceda a um acompanhamento trimestral, preenchendo no *template*, o espaço reservado para cada trimestre.

Após ter concluído os dois primeiros trimestres, sugere-se que tente nova reflexão e deixe anotadas as suas conclusões no espaço reservado para esse efeito (Avaliação Intermédia - após seis meses).

Passo 3

Após ter efetuado uma avaliação intermédia, a ferramenta reserva-lhe ainda espaço para efetuar um *debriefing* sobre os resultados que conseguiu alcançar e sobre o modo como desenhou todo o seu processo.

Neste espaço é importante que analise se tudo correu como previsto, ou se se deparou com algumas dificuldades na sua concretização, ou mesmo se houve necessidade de efetuar ajustes, atendendo a novas prioridades e exigências.

Por fim, há que refletir novamente quais são as suas atuais prioridades e conceber/atualizar o seu plano de desenvolvimento pessoal e profissional.

No âmbito desta ferramenta, os *templates* que disponibilizamos no Anexo 5 (*Template* 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4) são apenas sugestões de trabalho, podendo recorrer a outros instrumentos que considere mais adequados às suas necessidades. Poderá, igualmente, optar por preencher a totalidade dos *templates*, ou apenas colocar o seu foco naqueles que considera mais interessantes e que melhor possam dar resposta ao seu propósito.

Para aprofundar o tema pode consultar os recursos de apoio aqui.

1.2.6 - Ferramenta 6 - Síntese

Objetivo:

Elaborar uma síntese da análise de competências, bem como as necessidades de desenvolvimento e as ações a preconizar no futuro.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1

A utilização da ferramenta é meramente opcional. Esta pode ser-lhe igualmente útil para quando estiver a operacionalizar o seu Plano de Desenvolvimento na Unidade 6.

Solicita-se que analise os instrumentos que preencheu anteriormente no âmbito desta unidade, e sintetize num único documento as competências que sente que já tem desenvolvidas e com as quais se sente confortável no seu desempenho, as que necessita de desenvolver e/ou melhorar, e as ações que deve desencadear até chegar ao nível que definiu.

O propósito desta ferramenta é constituir um documento de apoio à decisão, dando-lhe uma imagem simplificada do *"AS IS"* e do *"TO DO"*, ou seja, do "estado de arte atual", e do que necessita de fazer para alcançar o nível que definiu como desejado, ajudando-o a manter o foco de atuação.

Para a elaboração do seu *roadmap* de atuação, disponibilizamos, no Anexo 6, o ***Template* 6.1**, que poderá igualmente ser adaptado.

Para aprofundar o tema pode consultar os recursos de apoio aqui.

Tal como mencionado anteriormente, tem ao seu dispor a unidade complementar designada de Inteligência Emocional.

1.3 - Para Aprofundar os Temas da Unidade 2

Livros

- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Cunha, P. M. & Rego, A. (2018). *Que Líder sou eu?* Edições Sílado.
- Duhigg, C. (2012). *O Poder do Hábito: Por Que Fazemos o Que Fazemos na Vida e Nos Negócios.* Objetiva.
- Greenleaf, R. K. (1997). *The servant as leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. E.P.U.
- Penim, A. T. & Catalão, J. A. (2018). *Ferramentas de Mentoring*. Lidel.
- Penim, A. T. & Catalão, J. A. (2021). *Ferramentas de Coaching*. Lidel.

Artigos

- Boaz, N., & Fox, E. A. (Março, 2014). *Change Leader, change thyself. McKinsey Quarterly*. Change leader, change thyself | McKinsey
- Kaplan, R. (2007). What to ask the person in the mirror. *Harvard Business Review*, *85*, 86-96. https://hbr.org/2007/01/what-to-ask-the-person-in-the-mirror
- Harvard Business Review – artigos sobre Liderança:
  - Leadership - HBR
  - Leadership development - HBR
- Penser:
  - 60 filmes sobre liderança, motivação e carreira para te inspirar

Vídeos

- Ted Talk: Brene Brown - O poder de vulnerabilidade
- **Liderança Situacional:**
  - Bing Vídeos
  - Estilo de liderança situacional (SLT) Hersey & Blanchard
- **Liderança Autêntica - Bill George (Harvard Business Review):**
  - Authentic Leadership: Former CEO Bill George Interview on Building Management Skills
  - Good Leaders are Authentic Leaders
- ***Servant Leadership* - Ken Blanchard:**
  - https://youtu.be/QTiUy8uSWtE?t=91
  - https://youtu.be/ctZHSa4Qhd4?t=2

Outros vídeos

- What Makes a Great Leader?
- The Qualities That Define a Leader
- What Makes a Leader Great?
- Simon Sinek Start With Why

Sites e comunidades

- **Manifesto Ágil**:
  - Manifesto for Agile Software Development
  - Examining the Agile Manifesto: Think Outside the Agile Box (Ambysoft)
- **Estilos de Liderança**:
  - Mind Tools - Estilos de Liderança - How Good Are Your Leadership Skills? Quiz
  - Liderança situacional e a teoria de Hersey e Blanchard - IBE
  - Liderança situacional: definição, características e exemplos - G4 Educacão (g4educacao.com)
  - Onze estilos comuns de liderança (e como descobrir o seu) [2021] • Asana
  - 8 Tipos de liderança: conheça os principais e suas características - G4 Educação (g4educacao.com)
- **Competências e Plano de Desenvolvimento:**
  - HR Career Framework
  - Como usar o Mapa da Profissão | CIPD
  - Specialist skills from government professions - GOV.UK
- **Objetivos Smart:**
  - O que são objetivos SMART? (micropowerglobal.com)
- **Disc:**
  - What is the DiSC assessment? - DiSC Profile

Programas de formação

- **Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA, I. P.):**
  - LEAP -AP: Liderança Executiva na Administração Pública | LEAP - INA, I. P.
- **Cursos de "Autoliderança":**
  - Liderança AGILE - INA, I. P.
- **Mentoria:**
  - Testemunho - Mentora Ana Sofia Esteves (Youtube)

2. UNIDADE COMPLEMENTAR INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

MINDSET DE UM LÍDER ÁGIL

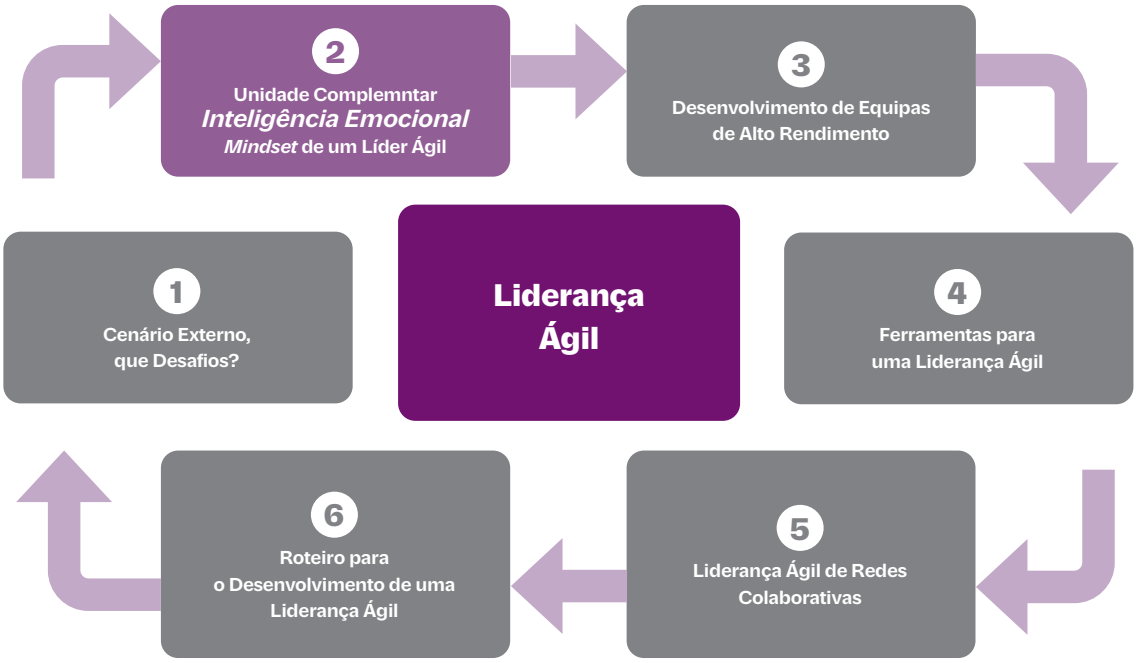


Figura 4 - Navegador do Percurso para uma Liderança Ágil (Unidade 2)

2.1 - Objetivos da Unidade Complementar

Pessoal
(Autoconhecimento)

2

Unidade complementar

"Inteligência emocional"

***Mindset* de um Líder Ágil**

A liderança de equipas não se limita apenas a habilidades e a conhecimentos técnicos, depende igualmente da inteligência emocional do líder. Esta é a capacidade de reconhecer, entender e gerir as emoções, tanto as próprias como as dos outros.

É uma qualidade essencial para líderes que desejam inspirar, motivar e conduzir as suas equipas com sucesso.

Líderes que entendem as suas próprias emoções são mais eficazes no controlo das suas reações e na demonstração de maturidade emocional.

Líderes emocionalmente inteligentes conseguem ler as emoções dos elementos da equipa, são melhores comunicadores, conseguem ser empáticos e colocar-se no lugar dos outros.

Assim, considerou-se fundamental a integração deste tema neste guia prático, uma vez que este é imprescindível para quem assume funções de Liderança. Ao longo desta unidade complementar, apenas lhe vamos despertar a curiosidade com a proposta de alguns instrumentos para reflexão, e remetemos para si a aspiração de aprofundar esta área.

Finalidade

Desenvolver as suas habilidades e competências no âmbito da inteligência emocional, capacitando-o para compreender, gerir e utilizar eficazmente as suas emoções, fortalecendo dessa forma a qualidade das suas relações e da sua liderança.

Resultado Esperado

Preparar um plano de desenvolvimento pessoal e profissional, que integre:

- Estratégias de controlo emocional e de gestão das emoções, evitando reações impulsivas;
- Seleção e priorização das tarefas pessoais e profissionais que pretende ver reforçadas para o exterior, desenvolvendo o seu *Branding*;
- Canalização das habilidades, até então desconhecidas, para oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional;
- Definição de um *modus operandi*, ou modelo de comunicação e de relacionamento interpessoal, que possam trazer acréscimo de valor às relações que estabelece com os outros;
- Conceção de um *roadmap* de atuação, com estratégias e ações concretas, com vista a operacionalizar o plano de desenvolvimento.

Âmbito de Aplicação

As ferramentas propostas inserem-se num âmbito pessoal, tratando-se de instrumentos para autoconhecimento e de diagnóstico pessoal. Não obstante, caso assim o entenda, poderá trabalhar nos instrumentos em conjunto com outros elementos e solicitar o seu contributo. Certamente que os *insights* que receber serão excelentes oportunidades de reforço e/ou de melhoria contínua.

2.2 - Temas da Unidade Complementar: Inteligência Emocional

Vamos desafiá-lo para um autoconhecimento mais aprofundado sobre si. Desta forma, dividimos esta unidade complementar em quatro ferramentas.

1. **Ferramenta 1 | Gerir as Emoções**
2. **Ferramenta 2 | Relacionamento Interpessoal**
   Qual é a perceção que têm de mim?
3. **Ferramenta 3 | Estilo Comunicacional**
   Assertividade
4. **Ferramenta 4 | Programação Neurolinguística (PNL)**
   Sistema de Representação Sensorial

2.2.1 – Ferramenta Complementar 1 – Gerir as Emoções

Objetivo:
Distinguir os traços que caracterizam cada uma das suas emoções e definir estratégias de atuação para gerir as mesmas de forma construtiva e eficaz.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1
Normalmente costuma refletir sobre o modo como se sente? Quais são os seus sentimentos? Sabe identificar as suas emoções? Pois bem, esse é o nosso primeiro convite. Na **Ferramenta Complementar 1** propomos-lhe que reflita sobre as suas próprias emoções, principalmente sobre as que considera serem mais desafiantes. Vai ainda ter o desafio de assumir a liderança de uma equipa, onde haverá o confronto com uma situação específica, irá experienciar várias emoções e definir estratégias de atuação para lidar com as mesmas de forma construtiva.

De seguida, apresentamos dois instrumentos para analisar as suas emoções e definir ações para as gerir.

2.2.1.1 - Ferramentas Complementares 1.1 e 1.2

Conheço bem as minhas emoções? Sei como geri-las?

Contextualização

A gestão das emoções desempenha um papel crucial na liderança, influenciando diretamente o clima organizacional, a eficácia da equipa e o alcance dos objetivos. A reflexão sobre as suas emoções e de como as gere, vai ser o seu próximo desafio.

Objetivo:
Distinguir os traços que caracterizam cada uma das suas emoções e definir estratégias de atuação para gerir as mesmas de forma eficaz.

Sugestão de aplicação da ferramenta:

Passo 1
Na **Ferramenta Complementar 1.1** propomos-lhe que elabore um diagnóstico sobre o modo como se sente e sobre as suas emoções. Reflita sobre as suas emoções, principalmente sobre as que considera ser mais desafiantes, e com as quais tem maior dificuldade em lidar, e de que forma essas podem interferir e impactar na sua liderança.

Passo 2

Na **Ferramenta Complementar 1.2** vai analisar um estudo de caso, onde, ao liderar uma equipa, vai experienciar várias emoções e definir estratégias de atuação para lidar com as mesmas de forma construtiva.

Mais uma vez, sugerimos que aponte as suas reflexões no espaço reservado para esse efeito, para que as possa rever no futuro.

No Anexo A estão disponíveis os ***Template*** **A1.1 - Roda das Emoções** e **A1.2 - Estudo de Caso** para realizarem estas atividades, assim como, as indicações.

Para aprofundar o tema pode consultar os recursos de apoio aqui.

2.2.2 - Ferramenta Complementar 2 - Relacionamento Interpessoal Qual é a perceção que têm de mim?

Objetivo:

Aprofundar o autoconhecimento sobre o seu "eu" e obter *insights* da perceção pelos outros elementos da equipa, com vista ao desenvolvimento de competências interpessoais.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1

Já pensou sobre qual será a perceção que os outros têm de si? Conhece todas as suas facetas, todas as suas características, ou tem uma janela que lhe é desconhecida? Aqui fica o próximo passo, descobrir-se a si mesmo e a imagem que reflete para os outros.

Nesta ferramenta vamos ser mais arrojados e estimular a sua descoberta para as características que ainda desconhece sobre si. Assim, vamos propor um teste que lhe permitirá apurar que tipo de relacionamento desenvolve normalmente com os outros, e se é permissivo ao *feedback* que os outros lhe transmitem sobre si. É ainda desafiado a construir a sua própria Janela de Johari.

2.2.2.1 - Ferramentas Complementares 2.1 e 2.2

O que é que os outros conhecem sobre mim, que eu não desconheço?

Contextualização

Criada por Joseph Luft e Harrington Ingham, a Janela de Johari é uma ferramenta que permite o autoconhecimento, e em simultâneo, obter as perceções que os outros têm em relação a si. Este modelo, simples e impactante, serve como instrumento de gestão que fomenta o autodesenvolvimento, a autoconsciência e a melhoria das relações interpessoais em contextos profissionais.

Permite que os indivíduos aprofundem o conhecimento sobre si mesmos e dos outros, ajudando na comunicação entre os elementos de uma equipa e no desenvolvimento individual de cada um. Por conseguinte, fornece um conceito dual de compreensão, ou seja, quanto melhor compreendemos os outros e os elementos da nossa equipa, maior será a confiança nas relações interpessoais.

A representação visual deste instrumento é feita através de uma matriz composta por quatro quadrantes. Esta matriz, preenchida tanto pelo próprio como pelos demais, atua como uma janela, refletindo a perceção que temos de nós mesmos, dando-nos igualmente a perceção que os outros têm sobre nós. Desta forma, esta técnica traz à tona aspetos conhecidos e desconhecidos, promovendo uma maior compreensão sobre as dinâmicas interpessoais.

Objetivo:
Aprofundar o autoconhecimento sobre o seu "eu" e obter *insights* de como é percecionado pelos outros elementos da equipa, com vista ao desenvolvimento de competências interpessoais.

Sugestão de aplicação da ferramenta:

Para obter consciência do modo como os outros o percecionam e de como conduz os seus relacionamentos interpessoais, vamos desafiá-lo para duas atividades com a Janela de Johari.

Passo 1
Na **Ferramenta Complementar 2.1** propomos um teste que lhe permitirá apurar que tipo de relacionamento e comunicação mantêm habitualmente com os outros, e se tem comportamentos permissivos ao *feedback* que os outros lhe costumam dar sobre si.

Passo 2
Na **Ferramenta Complementar 2.2** é-lhe solicitado que construa a sua própria Janela de *Johari* e que defina os seus próprios objetivos, ou seja, qual ou quais das janelas quer desenvolver ou limitar mais.

No Anexo B estão disponíveis os ***Template* B2.1 – Teste Relacionamento Interpessoal** e **B2.2 – Construa a sua Janela de Johari**, assim como as instruções para realizarem estas atividades.

Para aprofundar o tema pode consultar os recursos de apoio aqui.

2.2.3 – Ferramenta Complementar 3 - Estilo Comunicacional - Assertividade

Objetivo:

Diferenciar os traços distintivos dos quatro estilos comunicacionais, bem como, identificar o seu estilo comunicacional predominante.

Adotar uma abordagem assertiva na comunicação, adequada aos diversos contextos, expressando as suas necessidades e opiniões de forma clara, direta e respeitadora.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1

Como costuma comunicar com os outros? Por norma sente que é mais passivo ou por vezes adota uma postura mais reativa? Ou simplesmente nunca se debruçou sobre este assunto e desconhece que tenha algum estilo comunicacional preponderante? Para o ajudar nesta consciencialização, disponibilizamos-lhe um questionário de autodiagnóstico, que o poderá ajudar a aprofundar este tema.

Ainda dentro deste assunto, irá receber o convite para assumir a liderança de uma equipa onde se verificam algumas situações desafiantes, onde terá de assumir um estilo de comunicação assertivo, especificando em concreto como agiria em cada contexto.

2.2.3.1 - Ferramentas Complementares 3.1 e 3.2

Qual é o meu estilo de comunicação mais usual?

Contextualização:

A eficácia da liderança está intrinsecamente ligada à competência do líder em saber comunicar de forma assertiva, influenciando diretamente na dinâmica de uma equipa, na construção de relacionamentos, na resolução de conflitos e no alcance de objetivos organizacionais.

Compreender os quatro estilos comunicacionais (passivo, agressivo, manipulador e assertivo) torna-se crucial para os líderes que pretendem estabelecer uma comunicação eficiente, catalisar a colaboração, motivar os seus trabalhadores, estabelecer conexões significativas e criar ambientes de trabalho salutares.

Cada estilo possui características distintas, impactando não apenas na transmissão da mensagem, mas também na forma como ela é recebida e interpretada pela equipa.

Vamos analisar os quatro estilos comunicacionais e convidá-lo a identificar qual o estilo que normalmente coloca em prática.

Mais uma vez, será uma passagem muito breve sobre este tema, deixando ao seu critério aprofundar esta temática.

Objetivo:
Diferenciar os traços distintivos dos quatro estilos comunicacionais, bem como, identificar o seu estilo comunicacional predominante.

Adotar uma abordagem assertiva na comunicação, adequada aos diversos contextos, expressando as suas necessidades e opiniões de forma clara, direta e respeitosa.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1
Na **Ferramenta Complementar 3.1** disponibilizamos-lhe um questionário para realizar o seu autodiagnóstico na comunicação.

Passo 2
Na **Ferramenta Complementar 3.2** solicita-se que analise as situações que lhe apresentamos e que, ao assumir uma liderança ágil, adote um estilo de comunicação assertivo e apresente ações concretas de como agiria em cada situação.

Para realizar estes exercícios disponibilizamos-lhe o ***Template* C3.1 - Questionário autodiagnóstico** e **C3.2 - Abordagem assertiva na comunicação**, que se encontram no Anexo C, assim como as indicações.

Para aprofundar o tema pode consultar os recursos de apoio aqui.

2.2.4 - Ferramenta Complementar 4 - Programação Neurolinguística Sistema de Representação Sensorial

Objetivo:
Identificar o seu Sistema de Representação Sensorial (SRS) e reconhecer as vantagens da utilização da Programação Neurolinguística (PNL) na comunicação com os outros.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Passo 1
A Comunicação assume-se cada vez mais como uma ferramenta essencial, mas nem sempre se processa da melhor forma. Cada indivíduo capta e transmite as informações com base num Sistema de Representação Sensorial (SRS). Ao compreendermos qual o sistema que a outra pessoa normalmente utiliza, permite-nos adaptar linguagem e comportamentos ao sistema de representação sensorial que essa pessoa utiliza, tornando o processo de comunicação mais eficaz.

O próximo convite é precisamente o de aprofundar os seus conhecimentos na temática da Programação Neurolinguística (PNL), tentar identificar qual o SRS que mais utiliza no seu processo de comunicação e, por conseguinte, identificar o SRS que os seus colegas ou membros da sua equipa mais utilizam.

2.2.4.1 - Ferramentas Complementares 4.1 e 4.2

Qual é o meu SRS predominante? Sou Visual, Cinestésico ou Auditivo?

Contextualização

A Comunicação assume-se cada vez mais como uma ferramenta essencial, não só para se comunicar com os outros, mas também para antevermos os comportamentos dos outros e atuarmos em função deles. No entanto, nem sempre a comunicação se processa da melhor forma.

É neste contexto que se introduz o tema da PNL, uma vez que é uma metodologia de reflexão e ação, apoiada por um conjunto de técnicas que nos dão instrumentos de como agir sobre nós mesmos e face aos outros. Técnicas que podemos utilizar para obtermos êxito na comunicação e comportamentos de excelência e que nos permitem controlar os nossos sentimentos e comportamentos, assim como, também, gerar comportamentos nos outros.

O nome Programação Neurolinguística pode parecer algo estranho, no entanto, tem a seguinte explicação:

- **Programação** - Ao longo da vida programamo-nos para pensar, sentir e agir. Estabelecendo uma analogia com a informática: o nosso cérebro e o sistema nervoso são o *hardware* e o nosso pensamento o *software*. Todos temos *hardware* semelhantes, o que varia é o *software*. Assim, a programação é a nossa capacidade de criar e reproduzir programas de comportamento.
- **Neuro -** A capacidade de nos programarmos depende da nossa atividade neurológica. Somos capazes de pensar, sentir e selecionar comportamentos, porque possuímos um cérebro e um sistema nervoso. A palavra Neuro diz respeito às perceções sensoriais que constroem a nossa experiência subjetiva da realidade e que determinam os nossos estados internos (sentimentos, emoções). No fundo, tem a ver com o facto de o nosso comportamento derivar do sentido que damos aos processos neurológicos de ver, ouvir, cheirar, gostar e sentir.
- **Linguística -** A nossa linguagem (verbal e não verbal) traduz a nossa forma de pensar e agir. A palavra Linguística refere-se aos modos verbais e não verbais que utilizamos para comunicar com os outros, refletindo simultaneamente o modo como nos organizamos a nível interno.

Estes conceitos retratam capacidades da comunicação e fenómenos que são naturais, ou seja, capacidades que todos nós possuímos e fenómenos que acontecem naturalmente. Alguns de nós têm essas capacidades mais desenvolvidas do que outros, e os melhores comunicadores têm-nas bastante desenvolvidas. Aperfeiçoar estras capacidades pode ser muito útil, com o intuito de melhorar o processo de comunicação e fortalecer a sua liderança junto da sua equipa.

Aprofundar o tema fica ao seu critério, aqui apenas lhe propomos uma ferramenta que talvez o ajude a identificar o seu Sistema de Representação Sensorial.

Objetivo:
Identificar o seu Sistema de Representação Sensorial (SRS) e reconhecer as vantagens da utilização da PNL na comunicação com os outros.

Sugestão de Aplicação da Ferramenta:

Os instrumentos que disponibilizamos sobre os Sistemas de Representação Sensorial, são apenas uma pequena introdução ao mundo da Programação Neurolinguística. Esta ferramenta é opcional, podendo preencher apenas se considerar que lhe oferece algum acréscimo de valor.

Passo 1

Na **Ferramenta Complementar 4.1,** das expressões que lhe são indicadas, propomos que assinale aquelas com as quais mais se identifica ou se aproxima, e tente perceber qual é o seu sistema de representação sensorial dominante. Anote a sua análise.

De seguida, nas mesmas frases, tente identificar qual é o sistema de representação sensorial a que corresponde cada uma dela.

Passo 2

Na **Ferramenta Complementar 4.2** é proposto que analise um estudo de caso, que tem por base diferentes perfis sensoriais no seio de uma equipa de trabalho. O desafio será assumir o papel do líder desta equipa, identificar o sistema de representação sensorial correspondente a cada elemento e definir estratégias ou abordagens que pode implementar para tornar o processo de comunicação eficaz.

Mais uma vez, sugerimos que aponte as suas reflexões no espaço reservado para esse efeito, para que as possa rever no futuro.

Para realizar estes exercícios disponibilizamos o ***Template*** **D4.1 - Sistema de Representação Sensorial** e **D4.2 - Estudo de Caso**, que se encontram no Anexo D, assim como as indicações.

Para aprofundar o tema pode consultar os recursos de apoio aqui.

2.3 - Para Aprofundar os Temas da Unidade Complementar

Inteligência Emocional

Vídeos:

Daniel Goleman:

- Emotional Intelligence in Leadership - Legendado em Português
- Conteúdo de Inteligência Emocional Inédito | Palestra no Encontro com Gigantes

The Leader Within:

- The Leader Within: Leadership Emotional Intelligence

The Roadmap to Emotional Intelligence:

- Charles J. Wolfe & Associates | Emotional Intelligence | Emotion Roadmap

Livros:

- Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional*. Temas e Debates.
- Goleman, D. (1999). *Working with Emotional Intelligence*. Bloomsbury Publishing.
- Bradberry, T. & Greaves, J. (2017). *Emotional Intelligence 2.0*. Marcador.
- Curry, A. (2021). *Gestão da Emoção*. 11x17.

Blogue:

- **Psychology Today** (secção sobre inteligência emocional): Emotional Intelligence | Psychology Today

Plataforma para pesquisa de Artigos e Teses Académicas:

- **Harvard Business Review** – Emotional intelligence - HBR
- **ProQuest** - Resultados da pesquisa – ProQuest
- **Eiconsortium** - Business Case for Emotional Intelligence

Outros

***Podcasts*:**

- **TalentGrow Show** - The TalentGrow Show leadership podcast with Halelly Azulay: Developing leaders people want to follow — TalentGrow LLC: Leadership development, workplace communication workshops, team-building facilitation, and speaking
- **PRX** - PRX » Series » The Emotion Roadmap: Take the Wheel & Control How You Feel

***Sites*:**

- Daniel Goleman (*site* oficial)

Programas de formação:

- **Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA, I. P.)**
  Cursos de Autoliderança - Liderança AGILE - INA, I. P.

Janela Johari

Hiperligações:

- The Johari Window: A Simple Explanation You Can Apply To Your Team (Youtube)
- A Janela de Johari foi concebida para lhe proporcionar uma melhor compreensão de si mesmo e dos o... (Youtube)
- Questionário da Janela de Johari | PDF | Comportamento | Tempo (Scribd)
- Janela de Johari - Baixar PDF | ePUB | Audio (Zlibrary)
- [Application of Johari's window in an interaction] - PubMed (NIH)
- The Johari window and a partnership: An approach to teaching interpersonal communication skills: Communication Education: Vol 25, No 3 (Taylor & Francis)

Livros:

- Fritzen, S. J. (2010). *Janela de Johari*. Editora Vozes.
- Mussoi, C. P. (2020). *Minha Janela de Johari*. Códice.

Artigos Científicos:

- Beganu, N., & Niţan, M. (2006). *The Johari Window: A Model of Feedback and Selfdisclosure in Training*. https://www.armyacademy.ro/reviste/2_2006_eng/a4.pdf?utm_source=chatgpt.com

Assertividade

Livros:

- Benatti, C. & Becker, A. (2021). *Comunicação Assertiva: O que você precisa saber para melhorar suas relações pessoais e profissionais*. Literare Books International.
- Brum, D. (2021). *Comunicação Assertiva: Aprenda a arte de falar e influenciar*. Literare Books.
- Esmerio, T. (2023). *Assertividade na gestão de pessoas: Ressignificando as relações intrapessoais e interpessoais*. Editora Dialética.
- Martins, V. (2005). *Seja Assertivo*. Alegro.
- Murphy, J. (2011). *Assertiveness: How to Stand Up for Yourself and Still Win the Respect of Others*. https://www.amazon.com/Assertiveness-Stand-Yourself--Respect-Others/dp/1495446859?asin=1495446859&revisionId=&format=4&depth=1

***Sites* e Blogues:**

- **Psychology Today** - Assertiveness | Psychology Today
  O *site* fornece artigos informativos sobre assertividade e tópicos relacionados.
- **Mind Tools** - Assertiveness - Asking for What You Want Firmly and Fairly
  Oferece recursos práticos, artigos e ferramentas para desenvolver a assertividade no trabalho.
- **BetterUp** - How to Stand Up for Yourself: Build Confidence and Set Boundaries

Vídeo:

- The skill of self confidence | Dr. Ivan Joseph | TEDxRyersonU (Youtube)

Programação Neurolinguística

Hiperligações:

- apostiladeprogramaaoneurolinguistica-lairribeiro-pnl2-121011125954--phpapp02-libre.pdf (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net)
- 25898.pdf (Repositório da Universidade do Porto)
- NLP: The Essential Guide for Neuro Linguistic Programming

Livros:

- O'Connor, J. & Seymour, J. (1995). *Introdução à Programação Neurolinguística*. Editora Summus.
- Faulkner, C. & Andreas, S. (2002). *PNL - A Nova Tecnologia do Sucesso*. Editora Campus.
- Salvador Carrión, S. (2008). *Seducir y Cautivar com PNL*. Ediciones Obelisco.

Artigos Científicos:

- Kong, E. (2012). The Potential of Neuro-Linguistic Programming in Human Capital Development. *Electronic Journal of Knoewledge Management*, *10*(2), 131-141. https://research.usq.edu.au/download/c143c1fda6a3b61312d2cd0ae0e46ad-1198d43722ae3c46aa4d156aaad67b4cc/188184/Kong_EJKM_2012_PV.pdf
- Bandler, R., Grinder, J. & Stevens, J. O. (1979). *Frogs into Princes: Neuro Linguistic Programming*. Real People Press.
- O'Connor, J. & Seymour, J. (1997). *Introducing Neuro-Linguistic Programing: Psychological Skills for Understanding and Influencing People*. HarperCollins.

Plataformas onde pode fazer pesquisa por artigos científicos sobre os temas que pretende aprofundar:

1. **PubMed** - é uma base de dados biomédica. Utilize termos como *assertiveness* ou *assertiveness training* para encontrar artigos relacionados.
2. **Google Scholar** - é uma ferramenta de pesquisa académica ampla. Pode usar termos como *assertiveness research* ou *assertiveness thesis* para encontrar trabalhos académicos.
3. **ProQuest** - é uma plataforma que oferece acesso a uma variedade de teses e dissertações. Experimente termos como *assertiveness* para encontrar trabalhos académicos.
4. **IEEE Xplore** - é uma base de dados para artigos na área de engenharia. Termos como *assertiveness in communication* podem ser úteis.
5. **PsycINFO** - é uma base de dados de literatura em psicologia. Use termos como *assertiveness skills* ou *assertiveness research* para encontrar artigos.

3. BLOCO DE NOTAS

Aproveite este espaço para fazer os seus apontamentos e rever sempre que necessário.

4. REFERÊNCIAS

Agile Alliance. (2001). *Manifesto para o desenvolvimento ágil de software*. https://agilemanifesto.org/iso/ptpt/manifesto.html

Riggio, R. E. & Bass, B. M. (2005). *Transformational Leadership: A Comprehensive Review of Theory and Research*. Taylor & Francis.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership.

Duhigg, C. (2019). *O Poder do Hábito: Por Que Fazemos o Que Fazemos na Vida e Nos Negócios*. Objetiva.

Penim, A. T. & Catalão, J. A. (2021). *Ferramentas de Mentoring*. Lidel.

Penim, A. T. & Catalão, J. A. (2021). *Ferramentas de Coaching*. Lidel.

Goleman, D. (2010*). Inteligência Emocional*. Temas &Debates.

Cury, A. (2018). *Gestão da Emoção*. Pergaminho.

Martins, V. (2005). *Seja Assertivo!* Alegro.

O'Connor, J. & Seymour, J. (1995). *Introdução à Programação Neurolinguística*. Editora Summus.

ANEXOS

Anexo 1 - *Template* 1.1 - Qual é o seu propósito?

Entender a essência e o Propósito do seu trabalho:

Quando as pessoas entendem a importância do trabalho que estão a realizar, trabalham com maior eficiência. Um dos princípios da Liderança Ágil é termos consciência do impacto do nosso trabalho no progresso da equipa e da organização.

Parte I

1. Identifique o seu Propósito

- Porque é que o seu projeto/organização existe?
- Qual é a razão subjacente que o impulsiona a exercer este papel de liderança?
- Qual é a motivação que o conduz a dedicar-se fervorosamente a este cargo de liderança?
- Porque é de suma importância para si a aspiração de ser um líder de excelência?
- Poderia enumerar três motivos pelos quais pretende persistir na liderança da sua equipa?
- Porque investe, com determinação, o seu tempo e esforço no seio deste projeto/organização?
- Qual é o propósito que o orienta para esse compromisso?
- De que maneira as suas ações e contribuições impactam, não apenas na sua própria vida, mas também na vida daqueles que o rodeiam?
- Está a sua liderança alinhada com os objetivos estratégicos e com a cultura organizacional da Organização?

2. O que o diferencia enquanto Líder

- Porque considera que alguém gostaria de ser orientado sob a sua liderança?
- Quais as características e comportamentos que o caracterizam e o distinguem?
- Faça uma retrospetiva sobre a sua liderança e sobre algumas das suas ações das quais nutre orgulho (identifique no mínimo cinco ações e seja o mais específico possível).
- Identifique uma pessoa que o inspire e que merece a sua admiração. O que mais valoriza nessa pessoa? Que características e comportamentos despertam a sua admiração por essa pessoa?
- Que semelhanças consegue identificar entre as suas próprias ações das quais se orgulha e as ações da pessoa que admira?

3. O que o orienta na sua Liderança

- Quais são os princípios ou valores fundamentais que orientam as suas decisões como líder?
- Descreva um desafio que enfrentou enquanto líder e como lidou com ele? Que aprendizagem extraiu dessa experiência?
- Como define e avalia o sucesso em termos de liderança? Que métricas ou indicadores considera mais importantes?
- Quais são os seus objetivos de longo prazo como líder? O que espera alcançar no futuro?
- Que livros, autores ou recursos influenciaram a sua visão e prática de liderança?

Parte II

Para reflexão:

Estão as ações que tem tido até ao momento articuladas com o meu propósito de liderança? Existe coerência entre o seu propósito e as suas ações/comportamentos?

Se a resposta que deu à questão é a de que necessita de aperfeiçoamento, redefina em como pode melhorar diariamente essas ações (aponte as suas reflexões para que no futuro possa medir o seu progresso).

Anexo 2 – Indicações para o *Template* 2.1

Objetivo:

Identificar o(s) estilo(s) de liderança predominantes.

Instruções:

- Disponibilizamos, de seguida, algumas ferramentas *online*, que pode explorar e aproveitar para responder às questões que lhe são propostas, com o objetivo de identificar o seu estilo de liderança;
- Após ter apurado o(s) seu(s) estilo(s) de liderança, deixamos algumas questões para refletir sobre a informação que teve oportunidade de apurar.

Ferramentas *online*:

- What's Your Leadership Style? - Learn About the Strengths and Weaknesses of the Way You Like to Lead (mindtools.com)
- Qual é o seu estilo de liderança? - Quiz ProProfs
- Quais estilos de liderança caracterizam sua identidade e atitude como líder? - Idealist
- Teste: Estilo de Liderança – Universo Ágil | IEEP Educação (ieepeducacao.com.br)
- Leadership Style Quiz: What Type of Leader Are You? | Psych Central

Template 2.1 – Qual é o seu estilo de liderança?

Concordância com o resultado

Como se sente em relação ao resultado que apurou? Ele reflete a sua perceção sobre o seu próprio estilo de liderança?

Comportamentos Observados

Quais são os comportamentos específicos associados ao seu estilo de liderança identificado? São consistentes com a forma como você percebe a sua própria liderança?

Impacto na Equipa

O seu estilo de liderança pode estar a influenciar a dinâmica e desempenho da equipa?

Adaptação a diferentes situações

O seu estilo de liderança é flexível o suficiente para se adaptar a diferentes situações e desafios?

Feedback Externo:

As perceções que os outros têm sobre o seu estilo de liderança, estão alinhadas ou diferem do resultado do teste? O feedback externo é consistente com a sua autopercepção?

Reconhecimento de Desenvolvimento

O que é que você quer mudar?

A ação que vou adotar depois desta reflexão é...

Indicações para o Estudo de Caso (*Template* 2.2)

Objetivo:

Selecionar o estilo de liderança mais apropriado aos diferentes desafios, bem como, as ações mais adequadas para gerir esses desafios.

Instruções:

a) De seguida, apresenta-se um estudo de caso para análise.

b) Após a leitura e análise do caso, sugere-se que reflita e responda às questões que lhe são propostas. E se estas situações ocorressem no seio da sua equipa, que estilos de liderança adotaria? Que ações empreenderia para que o estilo de liderança tivesse os resultados desejados?

c) Mais uma vez sugerimos que aponte as suas reflexões, para que as possa rever no futuro.

Estudo de Caso: Desenvolvimento de um produto na Entidade XY

Contexto:

A Entidade XY está a desenvolver um produto estratégico, em colaboração com outros organismos parceiros, que envolve diversas equipas multidisciplinares. Cada organismo e respetiva equipa é responsável por uma parte específica do produto e o sucesso global depende da colaboração eficiente entre todas as equipas.

Cenário:

Durante a conceção do produto, uma das equipas enfrenta desafios significativos. Na equipa o ambiente é de *stress* e tensão para gerir os prazos apertados, falta de comunicação efetiva e alguns elementos já evidenciam desmotivação face à complexidade das tarefas. Para além deste cenário, existem ainda divergências na compreensão da conceção do produto e sobre as responsabilidades atribuídas a cada equipa.

Desafios Específicos:

1. **Conflitos de Comunicação**: Diferenças na interpretação das informações e falta de comunicação clara.
2. **Prazos Apertados**: A equipa está a sentir-se sobrecarregada devido aos prazos desafiadores.
3. **Desmotivação**: Alguns elementos estão desmotivados devido à complexidade das tarefas e à falta de clareza sobre a contribuição do trabalho deles para a conceção do produto.

Desafios:

1. Que estilo de liderança pode ser mais eficaz para resolver os conflitos de comunicação na equipa?
2. Como é que os líderes podem aplicar estilos de liderança para gerir prazos apertados sem sobrecarregar a equipa?
3. Que ações podem ser adotadas para motivar a equipa e aumentar a clareza sobre a contribuição de cada um para o projeto?
4. Que estratégias de liderança situacional podem ser aplicadas para lidar com a diversidade de tarefas nas equipas multidisciplinares?

Template 2.2 – Estilos de Liderança – Estudo de caso

Conflitos de Comunicação - Que estilo de liderança pode ser mais eficaz para resolver os conflitos de comunicação na equipa?

Prazos Apertados - Que estilos de liderança podem ser aplicados para gerir prazos apertados sem sobrecarregar a equipa?

Desmotivação - Que ações podem ser adotadas para motivar a equipa e clareza sobre a contribuição de cada um para o projeto?

Liderança Situacional - Que estratégias de liderança situacional podem ser aplicadas para lidar com a diversidade de tarefas nas equipas?

Este estudo de caso permite aplicar diferentes estilos de liderança para resolver desafios específicos e reforça a importância de se adaptar a abordagem de liderança a cada situação complexa de projeto.

De seguida, pode comparar as suas respostas com a nossa proposta de resolução.

Estudo de caso: Desenvolvimento de um produto na Entidade XY

As estratégias que lhe apresentamos são apenas sugestões, não existindo respostas corretas ou erradas, apenas alguns estilos de liderança que podem surtir maior impacto consoante o contexto e o próprio perfil do dirigente. A consciencialização dos estilos de liderança é importante, mas a sua eficácia depende de quem os desenvolve e aplica.

Aplicabilidade de Estilos de Liderança:

1. **Que estilo de liderança pode ser mais eficaz para resolver os conflitos de comunicação na equipa?**
   Um estilo de liderança democrático pode ser adequado para resolver conflitos de comunicação. Os líderes devem promover um ambiente aberto onde os elementos da equipa possam expressar suas opiniões e ideias. Incentivar a comunicação transparente e facilitar discussões construtivas pode ajudar a resolver possíveis desentendimentos e melhorar a colaboração.

2. **Como é que os líderes podem aplicar estilos de liderança para gerir prazos apertados sem sobrecarregar a equipa?**
   Um estilo de liderança transformacional pode contribuir para inspirar e motivar a equipa a superar desafios. Os líderes podem reforçar a importância do trabalho da equipa no projeto, fornecer suporte emocional e reconhecer os esforços individuais. Além disso, a liderança situacional pode ser útil, adaptando a abordagem conforme a maturidade da equipa em relação às tarefas específicas.

3. **Que ações podem ser adotadas para motivar a equipa e aumentar a clareza sobre a contribuição de cada um para o projeto?**
   A liderança participativa pode ser um dos estilos a aplicar, envolvendo os elementos da equipa na tomada de decisões e na definição de metas. Os líderes devem destacar a importância do papel de cada elemento na realização do projeto, fornecendo *feedback* positivo e reconhecendo conquistas individuais e coletivas. Uma abordagem de liderança servidora, onde os líderes estão focados no desenvolvimento e bem-estar da equipa, também pode ser benéfica.

4. **Que estratégias de liderança situacional podem ser aplicadas para lidar com a diversidade de tarefas nas equipas multidisciplinares?**
   No desenvolvimento de uma liderança situacional os líderes devem avaliar a competência e o compromisso de cada elemento da equipa em relação a tarefas específicas. Para indivíduos altamente competentes e comprometidos, a abordagem de delegação de tarefas e/ou de responsabilidades pode ser adequada. Para aqueles que precisam de orientação, uma abordagem mais diretiva pode tornar-se necessária. A flexibilidade na abordagem da liderança é crucial para lidar com a diversidade de tarefas nas equipas multidisciplinares.

Anexo 3 - Indicações para o *Template* 3.1

Como aplicar os princípios Ágil à Administração Pública e à Liderança?

Este instrumento está dividido em duas partes.

Na **Parte I** propõe-se que relacione os princípios que vigoram no Manifesto Ágil, com os desafios emergentes na Administração Pública. Para o efeito, deixamos-lhe algumas questões diretas.

Estas questões podem ser úteis para ponderar sobre o modo como os princípios Ágil podem ser aplicados para enfrentar os desafios específicos da Administração Pública, e ao mesmo tempo, de que forma podem capitalizar oportunidades de melhoria, eficiência, transparência e satisfação dos cidadãos.

Na **Parte II** solicita-se que relacione os princípios do Manifesto Ágil com a sua prática de liderança e apresente ações concretas. *De que forma pode implementar o Ágil nos seus comportamentos diários de líder?* Para o efeito, sugerimos-lhe alguns tópicos de trabalho que poderá seguir, ou trabalhar outros.

Parte I

1. Relacione os Princípios do Manifesto Ágil aos desafios e oportunidades específicas da Administração Pública, ou ao setor em que se insere.

- **"Valorização dos indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas."**
  Como é que o foco na colaboração e nas interações pode ajudar no funcionamento da equipa? Como é que o foco na colaboração e nas interações entre trabalhadores do setor público e partes interessadas pode ajudar a ultrapassar os desafios da comunicação e da coordenação da Administração Pública?

- **"Produção de *software* funcional mais do que a criação de documentação em abundância."**
  De que forma a entrega faseada de resultados concretos pode contribuir para a resolução da morosidade na implementação de projetos no contexto da Administração Pública?

- **"Colaboração com o cliente mais do que negociação de contratos."**
  Em que medida a interação direta com os cidadãos, pode conduzir a soluções mais alinhadas com as necessidades da sociedade e suplantar os desafios associados à participação pública?

- **"Adaptação a mudanças mais do que rigidez a planos."**
  Como é que a capacidade de se ajustar a mudanças, e a prioridades, pode ajudar a contornar a burocracia frequentemente associada à Administração Pública, e a dar respostas mais céleres às necessidades dos cidadãos?

- **“Satisfação do cliente por meio da entrega contínua de valor.”**
  De que forma se assegura que os serviços públicos estejam alinhados com as necessidades e expetativas dos cidadãos, e de que modo se assegura uma entrega contínua de valor?

- **“Trabalhadores e partes interessadas devem trabalhar em conjunto diariamente durante todo o projeto.”**
  Como é que o trabalho entre equipas multidisciplinares pode servir para eliminar os silos organizacionais e promover a colaboração ao nível de toda a Administração Pública?

- **“Construir projetos em torno de indivíduos motivados, fornecendo-lhes o ambiente e suporte necessários, e confiando neles para a realização das tarefas.”**
  De que forma, pode o dirigente criar um ambiente de trabalho salutar?
  De que forma a criação de um ambiente de trabalho, que valorize e capacite os funcionários, pode contribuir para a motivação e retenção de talentos na Administração Pública?

- **“A forma mais eficaz de transmitir informação para e dentro de uma equipa é a comunicação pessoal e direta.”**
  Como é que a comunicação direta e assente na transparência, pode aperfeiçoar a eficácia da Administração Pública e atender às necessidades de clareza e confiança no serviço público?

Parte II

2. De que forma pode aplicar os Princípios Ágil ao seu contexto profissional e à sua liderança? Seja preciso na sua resposta e indique práticas concretas (exemplos concretos). Disponibilizamos-lhe alguns tópicos de trabalho que, caso assim o considere, poderá ter como ponto de partida.

Deixamos-lhe um exemplo:

- **Autonomia e responsabilidade:**
  Ação: Delegar responsabilidade e autonomia aos elementos da equipa, permitindo que tomem decisões e contribuam ativamente no progresso do trabalho.

Template 3.1 - Princípios Ágil - Aplicabilidade na Liderança

Princípios de Liderança Ágil	Ações a implementar
Ambiente salutar	
Autonomia e responsabilidade	
Comunicação Transparente	
Colaboração	
Feedback contínuo	
Flexibilidade e adaptação	
Definição clara de objetivos	
Estímulo à Inovação	
Melhoria contínua	
Monitorização do progresso	
Capacitação e desenvolvimento pessoal e da equipa	
Celebração de resultados	
Outras	

Anexo 4 - Indicações para o *Template* 4.1

Questionário de Autoavaliação de Competências em Liderança Ágil

Instruções: Avalie suas competências em Liderança Ágil, utilizando uma escala de 1 a 5, onde **1** significa *"Necessita Melhoria",* e **5** significa *"Excelente".* Os resultados não serão partilhados, pelo que, sugere-se que seja honesto e sincero consigo mesmo para obter uma avaliação precisa, devendo basear as suas respostas em observações e experiências pessoais.

Template 4.1 - Autoavaliação de Competências em Liderança Ágil

Parte I

Questões	Avaliação
1. Compreensão dos Princípios Ágeis	
• Compreendo os valores e princípios do Manifesto Ágil.	
• Sou capaz de explicar como a agilidade difere das abordagens tradicionais.	
• Consigo relacionar os princípios ágeis com a minha prática de liderança.	
2. Fortalecer a Equipa	
• Fomento um ambiente que promove a auto-organização e a responsabilidade.	
• Delego autoridade e incentivo a tomada de decisões descentralizadas.	
• Confio na equipa para definir as melhores abordagens para alcançar metas.	
3. Colaboração e Comunicação	
• Promovo a comunicação aberta e transparente entre a equipa.	
• Colaboro com os membros da minha equipa e com elementos de outras áreas.	
• Utilizo técnicas ágeis, como reuniões diárias, para manter a equipa alinhada.	
4. Adaptação e Flexibilidade	
• Estou disposto a ajustar planos e prioridades com base no *feedback* e nas mudanças.	
• Encorajo a equipa a ser ágil face a novos desafios.	
• Vejo a mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça.	
5. Fomento da Melhoria Contínua	
• Incentivo a equipa a realizar retrospetivas regulares e a identificar melhorias.	
• Colaboro com a equipa para implementar mudanças baseadas em *feedback*.	
• Procuro oportunidades para experimentar novas abordagens e aprender com os resultados.	
6. Visão e Objetivos Claros	
• Comunico de forma clara a visão e os objetivos da equipa.	
• Asseguro que cada membro da equipa entende o seu papel e o seu propósito no cumprimento dos objetivos.	
• Ajusto os objetivos em função da evolução das necessidades e prioridades.	

7. Promover o Compromisso	
• Envolvo a equipa no processo de definição de metas e de objetivos.	
• Defino indicadores de desempenho que permitam à equipa monitorizar o seu progresso, e faço um acompanhamento regular desse progresso.	
• Celebro as conquistas com a equipa e reconheço os seus esforços coletivos e individuais.	
8. Segurança Psicológica	
• Estabeleço uma ligação emocional e de confiança com a minha equipa e, através de conversas honestas, abertas, imparciais e motivadoras, faço sobressair o que há de melhor em cada elemento.	
• Promovo um ambiente onde os elementos da equipa se sintam seguros para partilhar as suas necessidades, ideias e conhecimentos, sem medo de críticas ou julgamentos negativos.	
• Sou tolerante aos erros e incentivo a criatividade e a melhoria contínua.	
9. Aprendizagem contínua e Partilha de conhecimento	
• Promovo em contínuo a capacitação dos elementos da equipa.	
• Dou o exemplo, demonstro ativamente a partilha de conhecimento, compartilhando o meu saber e as minhas experiências ou possibilitando que os elementos da equipa o façam.	
• Utilizo ferramentas de comunicação eficazes, para facilitar a troca de informações.	
10. Descentralização do poder	
• Atribuo responsabilidades específicas a cada elemento da equipa, para alcançar os objetivos definidos.	
• Facilito a autonomia da equipa, deixando que se organizem e tomem as decisões.	
• Deixo que a equipa se pronuncie sobre os projetos, mas em última instância, assumo a tomada de decisão.	

Parte II

Nesta Parte II do questionário, dirigimos-lhe questões diretas e pedimos-lhe que se coloque na situação atual, selecionando a opção que costuma adotar (e não a que gostaria de adotar).

Questões	Avaliação
1. Está a iniciar a sua incumbência como dirigente desta equipa, qual é a sua primeira abordagem?	
• Abordo a minha experiência e *curriculum*, bem como, os objetivos assumidos com a direção.	
• Procuro estabelecer uma ligação e aprofundar o meu conhecimento sobre os trabalhadores sob a minha liderança e as suas atividades.	
• Concentro-me na missão de adquirir um conhecimento mais profundo sobre o trabalho que a equipa desenvolve.	
2. Quando tem dificuldade em fazer alguma das suas tarefas, como atua?	
• Solicito auxílio dos meus colegas de igual posição (outros líderes).	
• Delego num elemento da equipa em quem deposito confiança.	
• Exponho a minha dificuldade perante a equipa com o intuito de obter contribuições.	
3. Detetou alguns conflitos no seio da equipa. Para facilitar a sua resolução, como procede?	
• Demonstro empatia, escuto os elementos em questão, incentivo o diálogo, sem me abstrair de intervir.	
• Analiso as circunstâncias, a postura individual e a relevância de cada elemento na equipa.	
• Desconsidero o histórico dos intervenientes, evitando dessa forma que o passado possa influenciar o atual contexto.	
4. Tem um desafio complexo cuja necessidade de delegar à equipa é premente, qual é a atitude que adota?	
• Submeto o desafio à apreciação da equipa, fomentando uma decisão conjunta sobre a abordagem a ser adotada, e disponibilizo-me para providenciar recursos e todas as orientações de que necessitem.	
• Consulto o membro da equipa que me parece deter a capacitação mais adequada para abraçar o desafio, e oriento a sua execução.	
• Verifico qual é o membro da equipa que possa estar mais disponível para realizar a tarefa, e transmito-lhe orientações de como deve executar a atividade.	

5. Esteve a frequentar um programa de capacitação sobre métodos ágeis de trabalho. O que faz de seguida?	
• Envio um *e-mail* à equipa a partilhar o material que me foi disponibilizado na formação.	
• Mapeio uma estratégia de implementação desses métodos e agendo uma reunião para a comunicar à equipa.	
• Realizo uma apresentação e deixo que seja a equipa a pronunciar-se sobre oportunidades de melhoria e implementação desses métodos no seu modo de funcionamento.	
6. Quando é necessário tomar uma decisão com peso significativo, no contexto de trabalho, como procede?	
• Tenho agilidade para tomar decisões rápidas e acertadas, desde que disponha de dados e informações que me permitam fundamentar e justificar a minha decisão.	
• Prefiro tomar uma decisão somente quando tenho a convicção sobre o assunto em questão.	
• Solicito uma análise de outros intervenientes, considerando cenários alternativos, antes de formalizar a sua decisão.	
7. Recebe um pedido urgente do exterior, o que faz?	
• Aceito o pedido e delego à equipa resposta imediata à solicitação.	
• Tento negociar e adiar resposta imediata, uma vez que é essencial manter o foco no trabalho previamente planeado e em curso.	
• Apresento o pedido à equipa e encaro o desafio como uma oportunidade para conceberem uma solução conjunta.	
8. Apercebe-se que a equipa está com alguma dificuldade na execução de algumas tarefas, como procede?	
• Analiso o problema e proponho uma solução que possa ser posta em prática pela equipa.	
• Submeto a dificuldade à consideração da equipa, e instigo-os a cooperarem no sentido de procurarem uma solução.	
• Aproximo-me da equipa e tento orientá-los no sentido da conformidade com os procedimentos adequados.	
9. Com o intuito de acompanhar e monitorizar o desempenho da equipa, qual é a opção que adota?	
• Mantenho o diálogo com todos os elementos da equipa de forma sistémica.	
• Avalio os indicadores de desempenho da equipa de forma semanal.	
• Afiro mensalmente o plano de atividades realizadas e concluídas.	
10. Numa determinada circunstância, a equipa apresenta uma solução divergente da sua. Qual é a sua abordagem?	
• Aceito a solução da equipa e deposito total confiança na sua capacidade de execução, assumindo da minha parte o papel de facilitador.	
• Faço valer a minha opinião e experiência, considerando-me responsável pelos resultados.	
• Debato-me pela minha solução, até convencer a equipa de que a minha proposta é a mais acertada.	

11. Numa reunião com a Direção, é informado de que vão ocorrer alterações organizacionais que vão ter impacto nos serviços pelos quais a sua equipa é responsável, qual é o comportamento que adota?	
• Entendo que não há necessidade de alarmar a equipa e opto por não partilhar essa informação.	
• Elaboro um plano de adaptação e convoco uma reunião de equipa para o apresentar, face às mudanças que se aproximam.	
• Comunico as mudanças e envolvo toda a equipa na conceção de um plano estratégico de adaptação.	
12. Verifica que os resultados da sua equipa, não alcançaram os objetivos definidos, nem correspondem às expetativas. Como aborda a equipa?	
• Solicito a cada membro da equipa que exponha as razões subjacentes ao seu desempenho aquém do esperado.	
• Destaco os pontos fortes do trabalho em conjunto e estabeleço novas metas para a equipa.	
• Reforço os pontos de excelência no desempenho tanto individual como coletivo, e instigo a equipa a almejar melhoria contínua no seu desempenho.	
13. Verifica que a equipa implementou melhorias nos processos sem o seu conhecimento, como atua?	
• Comunico à equipa que as modificações implementadas nos processos não podem ser realizadas sem autorização prévia.	
• Solicito à equipa que apresente os benefícios alcançados e a forma de incorporar permanentemente essas melhorias no processo.	
• Fico contente por ver que a equipa está a assumir uma cultura de inovação, e entendo que é a equipa quem detêm o conhecimento necessário para determinar a abordagem mais eficaz no desempenho das suas tarefas.	
14. Quando um projeto de extrema importância para a sua equipa encontra sérios obstáculos que podem pôr em risco a conclusão, que medida toma?	
• Realizo uma avaliação em conjunto com a equipa, com vista a identificar as causas dos problemas e a definir estratégias de resolução, por forma a garantir a conclusão do projeto.	
• Avalio minuciosamente as questões e implemento alterações na equipa e no método de trabalho.	
• Considero contratar recursos-chave para aumentar a capacidade da equipa e assegurar a entrega bem-sucedida do projeto.	
15. Quando a equipa consegue alcançar as metas estabelecidas, como reage?	
• Agradeço à equipa e aproveito para comunicar novos desafios a serem conquistados.	
• Expresso a minha gratidão e celebro junto de todos, enaltecendo o desempenho coletivo e o contributo excecional, encorajando a equipa a prosseguir e a definir novos desafios.	
• Considero desnecessária a minha intervenção, uma vez que o cumprimento de objetivos faz parte da nossa missão e é basilar da nossa atuação.	

16. Num cenário em que a equipa está com muitas solicitações para dar resposta, e todas elas sinalizadas com alta prioridade, mas é impossível atendê-las a todas, face ao elevado volume de trabalho, como procede?	
• Comunico a dificuldade aos clientes e atribuo prioridade à execução de trabalho conjunto.	
• Oriento a equipa para se concentrar nas solicitações dos clientes que detêm maior importância.	
• Considero trabalhar em cooperação com as outras unidades, podendo elementos dessas equipas prestar apoio na execução das tarefas.	

Momento para refletir:

Recorda-se de na ferramenta anterior ter definido o seu propósito e as ações que o acompanham? Aproveite para fazer uma análise às respostas que acabou de dar ao questionário, e tente perceber se há coerência entre os comportamentos que almeja para o seu propósito e os que tem habitualmente assumido. As competências que detêm são as que considera ser essenciais, ou há alguma área onde necessita de melhorar?

Sugerimos que deixe refletidos os seus comentários ou *insights* sobre a sua autoavaliação. Futuramente, poderá revisitá-los para comparar a evolução do seu percurso.

Aproveitamos para reforçar duas ideias:

- Liderança Ágil é um processo contínuo de aprendizagem e melhoria.
- Sugere-se que planeie avaliações regulares para que possa medir o seu progresso na melhoria das suas práticas de Liderança Ágil.

Anexo 5 - Plano de Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Concentre-se no cargo atual que ocupa e reflita:

- Qual é a minha aspiração para este cargo/função de liderança?
- Que legado pretendo deixar?
- Quais são as competências em que me destaco? Quais são os meus pontos fortes? Como posso identificá-los?
- Quais são as competências que necessito de desenvolver ou melhorar para atingir o que ambiciono neste cargo?
- Quais são as competências que necessito de desenvolver para tornar a minha liderança ágil?

É importante aferir o seu estado atual de desenvolvimento (*AS IS)*, para delinear o estado desejado *(TO BE).*

Para apoio, disponibilizamos, de seguida, a matriz de competências do Referencial de Competências para a Administração Pública para se posicionar face ao seu nível de desenvolvimento. A esta lista de competências poderá acrescentar outras que lhe pareçam fazer sentido na sua vida pessoal como profissional.

Template 5.1 – Matriz de Competências

Do conjunto de competências do ReCAP, selecione as que correspondem ao seu perfil e função, e classifique o seu nível de desenvolvimento da competência de **Básico**, **Inicial**, **Intermédio**, **Avançado** e **Especialista** (consulte aqui).

Competência	Nível de desenvolvimento de competência				
	Básico	Inicial	Intermédio	Avançado	Especialista
Análise Crítica e Resolução de Problemas					
Comunicação					
Coordenação de Equipas					
Gestão do Conhecimento					
Gestão e Direção da Organização					
Iniciativa					
Inteligência Emocional					
Liderança					
Negociação e Influência					
Organização, Planeamento e Gestão de Projetos					
Orientação para a Colaboração					
Orientação para a Inclusão					
Orientação para a Mudança e Inovação					
Orientação para a Participação					
Orientação para a Segurança					
Orientação para o Serviço Público					
Orientação para os Resultados					
Representação Institucional					
Tomada de Decisão					
Visão Estratégica					

Poderá completar o quadro acima com o que considere essencial, como, por exemplo, competências técnicas.

Utilize o *template* seguinte para fazer uma reflexão e anotações sobre o que pensa sobre o seu atual conjunto de competências.

 Estas são as competências e comportamentos que quero melhorar a curto prazo	 Estas são as competências e comportamentos que quero melhorar a longo prazo	 Estas são as competências em que me destaco e sou especialista	 Competências em que não vou investir neste momento (com menor relevância)

Template 5.2 – Definição de Objetivos e de Ações

Passo a passo:

É chegada a hora de definir os seus objetivos pessoais e profissionais, e as respetivas ações para o próximo ano.

A definição de objetivos é determinante quando se pretende ser bem-sucedido e obter bons resultados. Um objetivo bem definido ajuda a ter uma visão clara do que pretende alcançar. Para além disso, é importante saber o "porquê" de se pretender alcançar o objetivo e "como" fazê-lo.

Sugere-se que tente a seguinte reflexão: *De que forma desejo que esteja configurada a minha capacidade de liderança daqui a um ano? Quais são as esferas de conhecimento que mais anseio desenvolver? Em que competências e aptidões ambiciono progredir para me tornar um líder ágil? Que estratégias/ações tenho de implementar para conseguir alcançar esses objetivos?*

No *Template* infra:

- Procure que os objetivos profissionais estejam alinhados com a estratégia do seu organismo/unidade;
- Defina os objetivos recorrendo à metodologia SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais);
- Aplique a técnica dos **"5 Porquês"** – sempre que estabelece um objetivo questione o "**Porquê"** de o pretender alcançar (identifique a causa que está na sua génese);
- Operacionalize os objetivos associando-os a ações. Identifique ações concretas a implementar e que orientem para a concretização desses objetivos. Para a identificação das ações, aplique a técnica dos **"5 Como"**, ou seja, questione sempre "*como*" vai realizar o objetivo a que se propõe. Ao questionar o "*como"*, a primeira vez que lhe surgir uma resposta que considere viável, questione novamente "*como"*, fazendo este exercício em cascata cinco vezes, até ter definido claramente o seu plano de desenvolvimento em termos de ações a seguir. O objetivo é criar uma cadeia de ações, desde o objetivo geral (resultado), até às ações que pode concretizar no imediato (hoje mesmo).

Planeamento de Objetivos

Anote, pelos menos, quatro objetivos e os *5 porquê(s)*.:

Ano: _____/_____			
Objetivo 1	**Objetivo 2**	**Objetivo 3**	**Objetivo 4**
5 Porquê(s)	**5 Porquê(s)**	**5 Porquê(s)**	**5 Porquê(s)**

Planeamento de Ações

Aponte agora 5 ações que necessita de implementar para a concretização desses objetivos:

Ano: _____/_____			
Objetivo 1 - Ações	**Objetivo 2 – Ações**	**Objetivo 3 - Ações**	**Objetivo 4 - Ações**

Template 5.3 - Do Plano à Priorização da Ação

Instruções:

É hora de passar do plano à ação e começar a executar as ações que permitem concretizar o seu plano de desenvolvimento pessoal e profissional. Para isso, disponibilizamos-lhe a Matriz de Eisenhower.

Antes de preencher este *template*, solicita-se que leia atentamente as orientações descritas na Ferramenta 5, onde se clarifica a que corresponde cada categoria que integra a Matriz, bem como, o modo como deve utilizar a mesma para priorizar as ações que definiu no seu plano de desenvolvimento pessoal e profissional, ou mesmo para uso nas suas tarefas diárias.

Atente ainda, no **Passo 3** dessa ferramenta, onde lhe são sugeridas algumas metodologias que pode utilizar para priorizar as suas tarefas.

	Urgente	**Não urgente**
Importante	**A) FAZER** ***Time-bound* - Ações/tarefas com prazos de entrega e com consequências**	**B) AGENDAR** **Ações/tarefas que contribuem para os objetivos e para o sucesso a longo prazo (ações com prazos pouco claros)**
Não Importante	**C) DELEGAR** **Ações/tarefas que devem ser realizadas, mas que não exigem competências específicas, podendo ser delegadas**	**C) EXCLUIR** **Ações/tarefas que distraem e que são desnecessárias**

Template 5.4 - Monitorização da Evolução do Plano

Instruções:

Detalhado o seu plano, é imprescindível que seja feita a sua monitorização, de forma que possa acompanhar a sua evolução.

Sugere-se que aproveite os espaços seguintes para fazer um balanço da evolução do seu plano de desenvolvimento. O propósito é deixar refletido a evolução do seu desenvolvimento de competências (Que competências desenvolveu? Que competências necessita de melhorar?), da sua aprendizagem (O que aprendeu? O que necessita de aprender para ampliar os seus conhecimentos e leque de habilidades?), dos objetivos (O que já concretizou? Quais é que ficaram aquém, e ainda não foram alcançados neste período temporal?), que ações necessito novamente de tentar?

Um plano de desenvolvimento é algo que está em constante *devir* e atualização, pelo que, é importante deixar as suas anotações, para que possam ser revisitadas e ajustadas, à medida que os seus objetivos e necessidades também se vão alterando e adaptando a novos contextos e exigências da sociedade e dos mercados.

Sugere-se que realize uma avaliação trimestral sobre o que melhorou nesses três meses, deixando as suas reflexões, no espaço reservado no *template*. Após seis meses efetue um balanço da sua evolução. Poderá chegar à conclusão de que o seu plano necessita de ser ajustado em alguns aspetos.

Continue a fazer esse acompanhamento por mais seis meses, deixando refletidas as suas análises no *template* (nos espaços destinados para esse efeito). Atendendo que projetou o seu plano de desenvolvimento para o período de um ano, após esse período, é imprescindível uma nova monitorização e avaliação do que efetivamente conseguiu concretizar, e o que ficou aquém. **Será que o que definiu inicialmente para o seu plano ainda se mantêm, ou houve alteração nas suas prioridades?**

Acompanhamento da Evolução do Processo

Sugere-se uma monitorização trimestral, podendo observar o seu plano e as diretrizes que estabeleceu, e anotar o que conseguiu concretizar de três em três meses. No final de seis meses, efetue um balanço intermédio da sua evolução e das suas áreas de progresso.

Primeiro Trimestre (janeiro a março)	Segundo trimestre (abril a junho)

Avaliação intermédia – Após seis meses

Oriente agora o seu foco para as aprendizagens mais relevantes que efetuou nos últimos seis meses e para os objetivos projetados.

Reflita sobre o momento inicial em que preencheu a matriz de competências. Compare agora se, ao longo destes seis meses, houve alguma alteração no nível de competências, e quais é que sofreram um *upgrade* de desenvolvimento.

Valide se as ações que definiu lhe permitiram alcançar os objetivos a que se propôs e se o desenvolvimento dessas competências foi essencial para a sua prossecução.

Terceiro trimestre (julho a setembro)	Quarto trimestre (outubro a dezembro)

Avaliação final (após um ano)

Após um ano de ter concebido o seu plano e de ter empreendido ações para o concretizar, concentre-se agora em fazer um *debriefing*, de uma forma mais aprofundada, analisando os resultados que conseguiu alcançar e sobre o modo como desenhou todo o seu processo.

Concentre-se em fazer um balanço sobre o esforço que efetuou para operacionalizar o seu plano, e se tudo correu como previsto, ou se houve necessidade de efetuar ajustes, ou adaptações significativas.

Aprofunde a sua análise, comparando com os períodos inicial e após seis meses, e valide se evidencia evolução no seu desenvolvimento de competências e qual o seu atual nível de proficiência nas mesmas, se conseguiu concretizar os objetivos que contratualizou consigo mesmo, ou se ficaram alguns por concretizar, e se ainda é imprescindível a sua concretização. As ações que definiu e priorizou, ainda as mantinha, e pela mesma ordem de precedência?

E após um ano, quais são agora as suas áreas prioritárias de desenvolvimento?

Anexo 6 - Síntese (*Template* 6.1)

Competências	*Nível de desenvolvimento da competência a alcançar (Desejado)*	Necessidades de desenvolvimento	Ações a preconizar
		•	•
		•	•
		•	•
		•	•
		•	•
		•	•
		•	•
		•	•
		•	•
		•	•
		•	•
		•	•

ANEXOS UNIDADE COMPLEMENTAR

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Anexo A - Indicações para o *Template* A1.1

Roda das Emoções

Objetivo:

Distinguir as suas emoções e definir estratégias para lidar com as mesmas de forma eficaz.

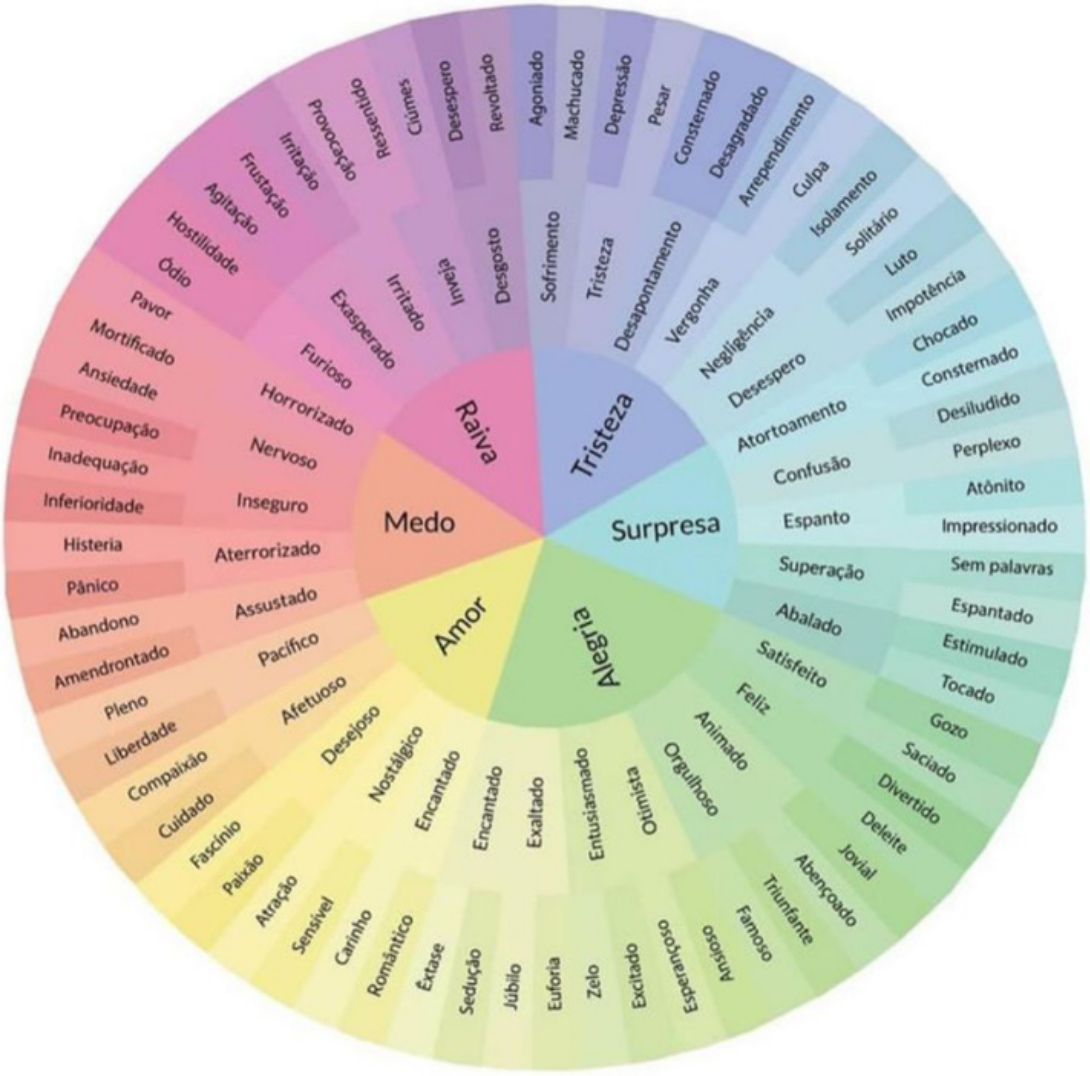
Da roda das emoções que lhe apresentamos de seguida, indique:

a) Uma ou várias emoções com as quais tenha particular dificuldade em lidar;

b) Porque é que selecionou essas emoções?;

c) De que forma essas emoções afetaram o seu comportamento enquanto líder?;

d) O que poderia ter feito de forma diferente?



Anote as suas reflexões no *Template* A1.1.

Emoções com as quais tenho particular dificuldade em lidar:
Selecionei essas emoções porque...:
Estas emoções afetaram o meu comportamento enquanto líder:
O que poderia ter feito de forma diferente:

Mude o Final da História...

1. Propomos-lhe que finalize esta atividade com uma rodada de reflexões individuais. Reflita sobre situações específicas ocorridas no seu contexto profissional, em que tenha sido particularmente desafiante gerir as suas emoções. Conseguiu geri-las da melhor forma? Se fosse hoje, será que as geria da mesma forma?
2. Defina estratégias e ações a empreender de futuro para gerir essas emoções de forma construtiva.

Indicações para o Estudo de Caso (*Template* A1.2)

Objetivo:
Reconhecer as suas emoções e definir estratégias para lidar com as mesmas de forma eficaz.

Instruções:

a) De seguida, apresentamos-lhe um estudo de caso, que solicitamos que analise e experiencie as emoções;

b) Após análise do caso, reflita e responda às questões que lhe propomos, de forma que, em analogia com a situação, também possa aferir as suas emoções e definir técnicas e estratégias de atuação para lidar com as mesmas de uma forma construtiva.

c) É importante que deixe as suas reflexões registadas no espaço reservado para esse efeito, para que as possa rever no futuro.

Estudo de Caso: Crise de Confiança na Equipa de Projeto

Contexto:
Lurdes é líder de uma equipa de projeto num organismo público. A equipa é altamente especializada e está a trabalhar num projeto crucial que deve ser disponibilizado no prazo estabelecido, sem derrapagens de tempo. A pressão é alta e a qualidade do trabalho é fundamental.

Cenário:
Nas últimas semanas, Lurdes começou a aperceber-se de um declínio na qualidade do trabalho de alguns elementos da equipa. Cometeram-se lacunas que normalmente não aconteceriam e a comunicação entre os membros da equipa tornou-se tensa e conflituosa. Lurdes compreendeu logo que algo estava a funcionar de forma errada e decidiu investigar.

Problema:
Após algumas conversas individuais e de reuniões com a equipa, Lurdes percebeu que um dos elementos da equipa, partilhou informações confidenciais com outra empresa. Isso levou a uma crise de confiança no seio da equipa e os outros elementos começaram a indagar-se se poderiam confiar uns nos outros.

Desafio Emocional para a Lurdes:
Como líder, Lurdes enfrenta um grande desafio emocional. Ela experiencia várias emoções simultaneamente:

- **Raiva:** sente-se profundamente magoada e traída pela ação do elemento da equipa, o que a leva a sentir raiva. Ela também fica com raiva de si mesma por não ter percebido os sinais mais cedo.

- **Frustração:** A situação leva a que se sinta frustrada, pois o projeto está em risco e a confiança na sua liderança foi abalada.
- **Preocupação:** Também se sente preocupada com a reputação da sua equipa e com o facto de estar em vias de não conseguir cumprir com o prazo de entrega do projeto.
- **Tristeza:** Triste com a situação e com a facto de a equipa estar sob tensão.

Técnicas para Lidar com as Emoções

Lurdes precisa de lidar com essas emoções de maneira eficaz para resolver o problema na sua equipa. Imagine que esta situação se verifica na sua equipa e que neste momento está a sentir um turbilhão de emoções.

a) Que técnicas utilizaria para lidar com essas emoções de forma construtiva?

b) Sinalize qual é a emoção com a qual, provavelmente, iria sentir maior dificuldade de gerir. Que estratégia iria seguir?

De seguida, pode comparar as suas respostas com a nossa proposta de resolução.

Estudo de Caso: Crise de Confiança na Equipa de Projeto

As sugestões que apresentamos de seguida são apenas isso mesmo: sugestões. Não há respostas corretas ou erradas. Compete a cada um encontrar a melhor forma de lidar e gerir as suas emoções, construindo assim relações saudáveis e positivas.

Técnicas de Lidar com as Emoções:

Lurdes precisa de lidar com as suas emoções de maneira eficaz para resolver o problema na sua equipa:

1. **Autoconsciência:** Lurdes começa por praticar a autoconsciência, reconhecendo e validando as suas emoções. Ela entende que é normal sentir raiva, frustração, preocupação e tristeza numa situação como esta.
2. **Comunicação Aberta:** Lurdes convoca uma reunião com a sua equipa e o elemento em questão, para discutir a situação. Ela expressa as suas emoções de maneira clara e honesta, explicando que se sente frustrada e preocupada com o impacto desta situação na equipa e no projeto.
3. **Empatia:** Lurdes tenta entender a perspetiva do elemento da equipa que partilhou informação confidencial e o motivo que está na génese da sua ação. Isso ajuda-a a lidar com a raiva e com a tristeza, pois reconhece que esse elemento também pode estar a passar por dificuldades.

4. **Resolução de Conflitos:** Lurdes trabalha com a equipa para encontrar uma solução para a crise de confiança. Isso envolve estabelecer novas diretrizes de segurança de informações, restaurar a confiança e definir um caminho claro para o futuro.
5. **Apoio Externo:** Lurdes procura apoio externo, com um mentor, para ajudá-la a lidar com as suas emoções e a tomar decisões informadas.

Este estudo de caso ilustra como a inteligência emocional de um líder é fundamental para lidar com situações desafiantes e emocionalmente desconfortáveis nas equipas. Lurdes demonstra a importância de reconhecer e gerir as suas próprias emoções enquanto lidera sua equipa em direção à resolução de conflitos e à restituição da confiança. Ao aprender a importância de reconhecer e lidar com suas emoções enquanto líder, Lurdes torna-se mais eficiente ao enfrentar desafios emocionais futuros.

Anexo B - *Template* B2.1 - Janela Johari: Teste de Relacionamento Interpessoal

Sabe receber e dar *feedback*?

Instruções:

- Leia cuidadosamente cada item numerado e as suas afirmações marcadas como "A" e "B".
- **Atribua um valor às afirmações "A" e "B" da seguinte forma:**
  - O valor total para "A" e "B" somado é cinco (5).
  - Se a afirmação "A" for a que mais se assemelha ao que faria, marque 5 para "A" e 0 para "B.
  - Se "A" não for totalmente satisfatória, mas, na sua opinião, for melhor do que "B, marque 4 ou 3 para "A" e 1 ou 2 para "B". O oposto é verdadeiro: se "B" for a melhor, marque 5 para "B" e 0 para "A" e assim por diante.

Teste de Relacionamento/Comunicação Interpessoal (Janela Johari)

1. Se um amigo meu tivesse um "conflito de personalidade" com um conhecido em comum, com quem era importante para ele/ela se dar bem, eu faria o seguinte:

_____ A. Diria ao meu amigo que sentia que ele/ela era parcialmente responsável por quaisquer problemas com essa outra pessoa e tentaria fazê-lo/la entender como a pessoa estava a ser afetada por ele/ela.

_____ B. Não me envolveria porque não seria capaz de continuar a dar-me bem com ambos uma vez que tivesse entrado de alguma forma.

2. Se um dos meus amigos e eu tivéssemos tido uma discussão acalorada no passado e percebesse que ele/ela estava desconfortável perto de mim desde então, eu faria o seguinte:

_____ A. Evitaria piorar as coisas ao discutir o comportamento dele/dela e deixaria o assunto para lá.

_____ B. Abordaria o comportamento dele/dela e perguntaria como a discussão tinha afetado o nosso relacionamento.

3. Se um amigo começasse a evitar-me e a agir de maneira distante e retraída, eu faria o seguinte:

_____ A. Dir-lhe-ia sobre o comportamento dele/dela e sugeriria que ele/ela me dissesse o que estava a pensar.

_____ B. Seguiria o exemplo dele/dela e manteria o nosso contacto breve e distante, uma vez que parecia ser o que ele/ela desejava.

4. Se dois dos meus amigos e eu estivéssemos a conversar e um dos meus amigos deixasse escapar e mencionasse um problema pessoal meu que envolvesse o outro amigo, do qual ele ainda não tinha conhecimento, eu faria o seguinte:

_____ A. Mudaria de assunto e sinalizaria ao meu amigo para fazer o mesmo.

_____ B. Informaria o meu amigo desinformado sobre o que o outro amigo estava a falar e sugeriria que abordássemos o assunto mais tarde.

5. Se um amigo meu me dissesse que, na opinião dele/dela, eu estava a fazer coisas que me tornavam menos eficaz do que poderia ser em situações sociais, eu faria o seguinte:

_____ A. Pedir-lhe-ia para descrever ou explicar o que ele/ela tinha observado e sugeriria mudanças que eu poderia fazer.

_____ B. Sentir-me-ia ofendido com as críticas dele/dela e far-lhe-ia saber por que me comporto da maneira que o faço.

6. Se um dos meus amigos aspirasse a um cargo na nossa organização para o qual eu achava que ele/ela não estava qualificado/a e se ele/ela tivesse sido provisoriamente nomeado para esse cargo pelo líder do nosso grupo, eu faria o seguinte:

_____ A. Não mencionaria as minhas dúvidas a qualquer um, nem ao meu amigo nem ao líder do nosso grupo, e deixaria que eles resolvessem a situação à sua maneira.

_____ B. Partilharia as minhas preocupações com o meu amigo e com o líder do nosso grupo e depois deixaria a decisão final a cargo deles.

7. Se sentisse que um dos meus amigos estava a ser injusto comigo e com os outros amigos dele/dela, mas nenhum deles tivesse mencionado nada a esse respeito, eu faria o seguinte:

_____ A. Perguntaria a várias destas pessoas como percebiam a situação para ver se achavam que ele/ela estava a ser injusto/a.

_____ B. Não perguntaria aos outros como viam o nosso amigo, mas esperaria que eles trouxessem o assunto até mim.

8. Se estivesse preocupado com questões pessoais e um amigo me dissesse que estava a ficar irritado com ele/ela e com os outros e que estava a pegar no mais pequeno pormenor, eu faria o seguinte:

_____ A. Dir-lhe-ia que estava preocupado com assuntos pessoais e que provavelmente estaria mais tenso por um tempo, preferindo não ser incomodado.

_____ B. Ouviria as queixas dele/dela, mas não tentaria explicar as minhas ações.

9. Se ouvisse alguns amigos a discutirem um rumor desagradável sobre um amigo meu, que sabia que o poderia prejudicar, e se ele/ela me perguntasse o que eu sabia sobre isso, se é que sabia alguma coisa, eu faria o seguinte:

_____ A. Diria que não sabia de nada e que ninguém acreditaria num rumor como esse de qualquer forma.

_____ B. Contar-lhe-ia exatamente o que tinha ouvido, quando tinha ouvido e de quem tinha ouvido.

10. Se um amigo apontasse o facto de eu ter um conflito de personalidade com outro amigo com quem era importante que me desse bem, eu faria o seguinte:

_____ A. Consideraria os comentários dele/dela inadequados e dir-lhe-ia que não desejava discutir o assunto mais aprofundadamente.

_____ B. Conversaria abertamente com ele/dela para perceber de que forma o meu comportamento estava a ser afetado por isso.

11. Se a minha relação com um amigo tivesse sido afetada por discussões repetidas sobre um assunto importante para ambos, eu faria o seguinte:

_____ A. Seria cauteloso nas minhas conversas com ele/ela para que o assunto não surgisse novamente e prejudicasse ainda mais a nossa relação.

_____ B. Apontaria os pontos de controvérsia que estavam a afetar a nossa relação e sugeriria que discutíssemos até encontrar uma solução.

12. Se, durante uma conversa pessoal com um amigo sobre os problemas e comportamento dele/dela, ele/ela sugerisse repentinamente que discutíssemos também os meus problemas e comportamento, eu faria o seguinte:

_____ A. Tentaria manter a discussão afastada de mim, sugerindo que outros amigos mais próximos frequentemente falavam comigo sobre tais assuntos.

_____ B. Receberia bem a oportunidade de ouvir o que ele sente a meu respeito e incentivaria os seus comentários.

13. Se um amigo meu começasse a falar sobre os seus sentimentos hostis em relação a outro amigo, que ele sentia ser pouco amável com os outros (e eu concordasse plenamente), eu faria o seguinte:

_____ A. Ouviria e também expressaria os meus sentimentos, de modo que ele soubesse qual é o meu ponto de vista.

_____ B. Ouviria, mas não expressaria as minhas opiniões negativas, uma vez que ele poderia repetir o que eu lhe disse de maneira tão confidencial.

14. Se achasse que um rumor desagradável estava a ser espalhado sobre mim e suspeitasse que um dos meus amigos provavelmente o tinha ouvido, eu faria o seguinte:

_____ A. Evitaria mencionar o assunto e deixaria que ele me comunicasse, se assim o quisesse.

_____ B. Arriscaria colocá-lo numa situação embaraçosa ao perguntar-lhe diretamente o que ele sabia sobre toda a situação.

15. Se tivesse observado um amigo em situações sociais e achasse que ele estava a fazer várias coisas que prejudicavam as suas relações, eu faria o seguinte:

_____ A. Arriscaria ser visto como intrometido e dir-lhe-ia o que tinha observado e as minhas reações a isso.

_____ B. Guardaria a minha opinião para mim, em vez de ser visto como a intrometer-me em assuntos que não são da minha conta.

16. Se dois amigos e eu estivéssemos a conversar e um deles mencionasse inadvertidamente um problema pessoal que me envolvesse, mas do qual eu nada sabia, eu faria o seguinte:

_____ A. Pressionaria para obter informações sobre o problema e as suas opiniões sobre o assunto.

_____ B. Deixaria a meus amigos a decisão de me contar ou não, permitindo-lhes mudar de assunto se assim desejassem.

17. Se um amigo parecesse estar preocupado e começasse a irritar-se comigo e com os outros por motivos aparentemente sem importância, e sem uma causa real, eu faria o seguinte:

_____ A. Trataria dele com luvas de pelica por algum tempo, supondo que ele estava a passar por alguns problemas pessoais temporários que não eram da minha conta.

_____ B. Tentaria falar com ele sobre o assunto e apontaria como o seu comportamento estava a afetar as pessoas.

18. Se tivesse começado a desgostar de certos hábitos de um amigo a ponto de isso interferir no prazer que sentia na sua companhia, eu faria o seguinte:

_____ A. Não diria nada diretamente a ele, mas deixaria que ele percebesse os meus sentimentos, ignorando-o sempre que os seus hábitos irritantes fossem evidentes.

_____ B. Expressaria os meus sentimentos abertamente para que pudéssemos manter a nossa amizade de forma agradável e confortável.

19. Ao discutir comportamento social com um dos meus amigos mais sensíveis, eu faria o seguinte:

_____ A. Evitaria mencionar as suas falhas e fraquezas para não magoar os seus sentimentos.

_____ B. Concentrar-me-ia nas suas falhas e fraquezas para que ele pudesse melhorar as suas habilidades interpessoais.

20. Se soubesse que poderia ser designado para um cargo importante no nosso grupo e as atitudes dos meus amigos em relação a mim se tornassem negativas, eu faria o seguinte:

_____ A. Discutiria as minhas limitações com os meus amigos para que pudesse identificar áreas em que preciso melhorar.

_____ B. Tentaria identificar por conta própria as minhas limitações para que pudesse melhora.

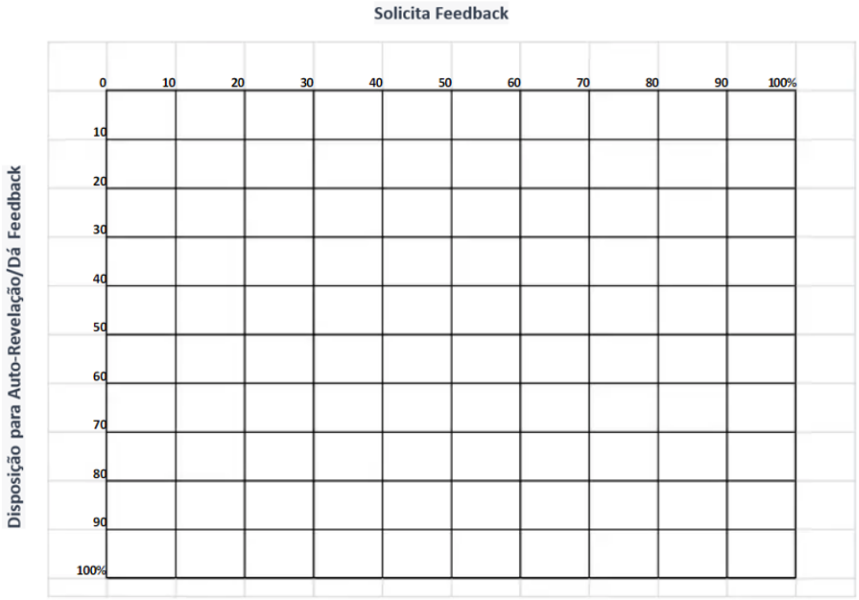
Calcular os seus Pontos:

- Copie os valores dos pontos do questionário para os espaços apropriados abaixo.
- Some o total de pontos para cada coluna.

Solicita *Feedback*	Disposição para a Autorrevelação / Dá *Feedback*
2B _____	1A _____
3A _____	4B _____
5A _____	6B _____
7A _____	9B _____
8B _____	11B_____
10B_____	13A_____
12B_____	15A_____
14B_____	17B_____
16A_____	18B_____
20A_____	19B_____
Total_____ (Para o eixo esquerdo)	**Total**_____ (Para o eixo superior)

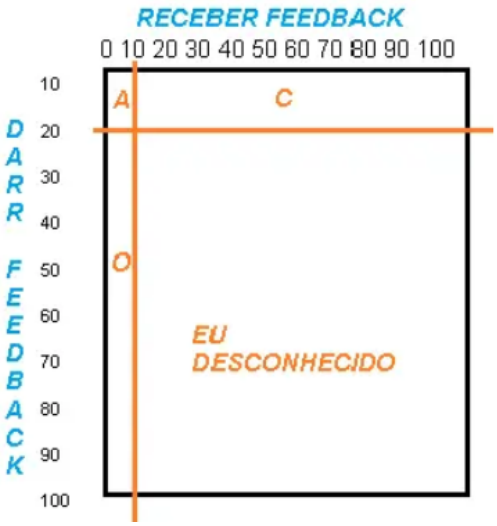
Traçar os seus Pontos:

- Na linha superior do gráfico abaixo, marque a sua pontuação para **"Solicita *Feedback*"** e, em seguida, desenhe uma linha vertical para baixo.
- Na linha esquerda do gráfico abaixo, marque a sua pontuação para **"Disposição para Autorrevelação/Dá *Feedback*"** e, em seguida, desenhe uma linha horizontal (da esquerda para a direita).



Veja o exemplo:

Onde se verificar maior representatividade, será o quadrante que ilustra o modo como tem tendência a comportar-se nos seus relacionamentos interpessoais ao dar e receber *feedback*.



Apure qual é o seu "Eu"

Que tipo de "Eu" é predominante na Janela de Johari?

"Eu" – Eu sei e os outros também (Arena)

Este "Eu" revela as características com as quais se sente mais confortável.

Por norma, indivíduos com maior predominância neste estilo, costumam conseguir um equilíbrio nos seus relacionamentos interpessoais, mantendo um comportamento recetivo a ter e a dar *feedback*. Beneficie dessa predominância nessa área e explore relações produtivas, nomeadamente no ambiente de trabalho.

Se por acaso não tem este quadrante tão desenvolvido, poderá desenvolvê-lo começando por solicitar mais *feedback* sobre os seus comportamentos à sua equipa e aos seus colegas, isso irá contribuir para o seu desenvolvimento enquanto líder. Aproveite igualmente para desenvolver as suas habilidades e competências na arte de dar f*eedback* à sua equipa, contribuindo para o desenvolvimento de cada elemento.

"Eu" - Só eu sei (Oculto)

Talvez a sua exigência consigo mesmo e a autocrítica acentuada, o inibam de partilhar informação sobre si mesmo.

Provavelmente demora a assimilar o *feedback* que recebe dos outros e não se sente confortável em mudar padrões de comportamento.

Talvez já tenha acontecido necessitar de ajuda ou de um esclarecimento adicional para concretizar uma tarefa, mas o receio de expor esse *gap*, o impede de procurar ajuda junto da equipa ou de colegas.

Se tem este quadrante significativo, poderá ser importante fazer um esforço para solicitar mais *feedback*. Isso permitir-lhe-ia desenvolver os seus relacionamentos interpessoais, nomeadamente no seio da sua equipa e organização, e possibilitar aos demais que o conheçam a si um pouco melhor.

“Eu” - Só os outros sabem (Cego)

Esta área encoberta representa a zona de comportamentos do indivíduo que este desconhece, sendo apenas reconhecida pelos outros.

Se está posicionado neste quadrante, é provável que dê *feedback* aos outros com facilidade. No entanto, pode sentir alguma relutância em aceitar o *feedback* que lhe é dirigido, sobretudo quando não tem consciência de determinados comportamentos ou não se apercebe de que age dessa forma.

Poderá ser importante solicitar mais *feedback* da equipa e de colegas, e escutar as suas opiniões, até porque isso poderá constituir uma oportunidade para desenvolver as suas potencialidades e melhorar as suas competências.

“Eu” - Nem eu, nem os outros sabem (Desconhecido)

Esta janela está associada ao inconsciente, aos pontos que nem o próprio conhece sobre si mesmo, nem os outros sobre si. É o designado potencial não explorado, ou seja, potencialidades que nunca foram exploradas, porque nunca esteve em confronto com uma situação em que fosse necessário usá-las.

Se tem maior significância neste quadrante, talvez sinta alguma dificuldade em dar e receber *feedback,* uma vez que desconhece aspetos sobre si e sobre os outros. Por conseguinte, também não tem uma indicação precisa das competências que pode melhorar e o potencial que pode explorar.

Poderá ser importante desenvolver um processo de autoconhecimento, e mostrar-se recetivo a novos desafios que possam surgir e façam transparecer novas capacidades, que até então desconhecia e que pode passar a explorar e a potenciar. Solicitar *feedback* é outro processo que lhe pode permitir receber *insights* e fazer com que se aperceba de qualidades que ignorava por completo, uma vez que a receção dessa informação irá despertar o seu inconsciente, tornando-o ciente.

Template B2.2 – Construa a sua Janela de Johari

Construa a sua Janela de Johari

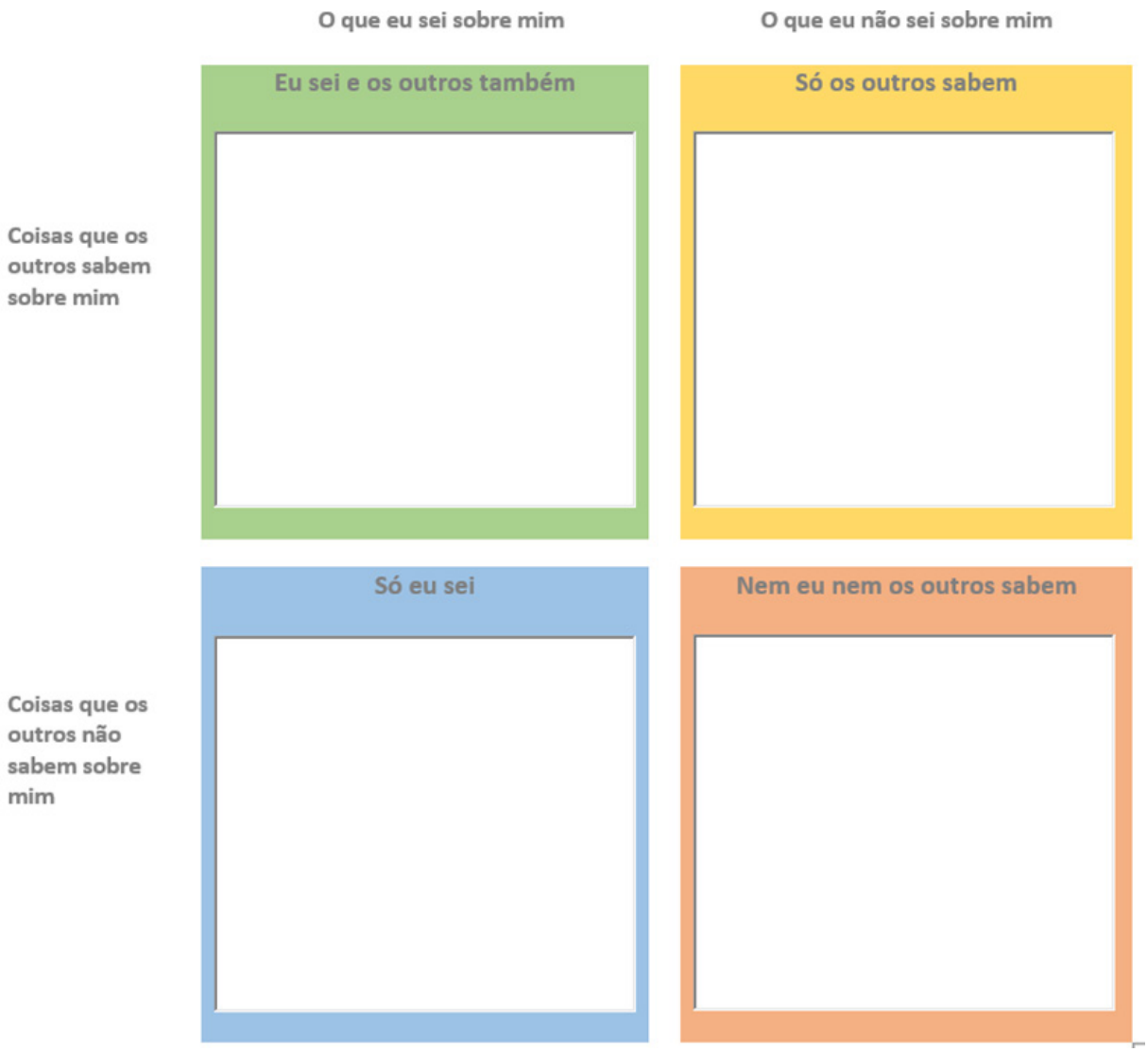
Para aprofundar o seu autoconhecimento, lançamos o desafio de construir a sua própria Janela de Johari e a ampliar a sua Área "Aberta". Para isso, convidamos a seguir as orientações abaixo.

1. Da lista infra, selecione as palavras/adjetivos que, no seu entender, melhor ilustram as suas características pessoais.

Comunicativo	Flexível	Focado
Confiante	Estratega	Tolerante
Observador	Paciente	Assertivo
Colaborativo	Criativo	Carismático
Organizado	Decidido	Comprometido
Resiliente	Espirituoso	Determinado
Empático	Inovador	Humilde
Responsável	Inspirador	Adaptável
Visionário	Persuasivo	Analítico
Pragmático	Empreendedor	Autoconfiante
Alegre	Extrovertido	Orgulhoso
Corajoso	Independente	Tímido
Tenso	Descontraído	Energético

2. O objetivo é comparar os adjetivos que escolheu com a opinião de outras pessoas, pelo que, pode optar por trabalhar este instrumento com a sua equipa e colegas de trabalho, ou numa outra esfera mais pessoal com amigos e/ou família. Assim, sugerimos que solicite a elementos da equipa, colegas, amigos ou familiares que escolham os adjetivos que consideram melhor descrever a sua forma de ser e de agir. De seguida, na Janela de Johari poderá preencher os quadrantes da seguinte maneira:

- **Eu sei e os outros também:** anote os adjetivos que você e seus colegas/amigos/familiares escolheram;
- **Só eu sei:** escreva os adjetivos que só você escolheu;
- **Só os outros sabem:** escreva os adjetivos que os seus colegas/amigos/familiares escolheram;
- **Nem eu nem os outros sabem:** aponte os adjetivos que não foram selecionados por ninguém, mas que você é levado a considerar à medida que sua autoconsciência aumenta.



3. Defina os seus objetivos:

- **Olhe agora para a sua Janela de Johari e analise qual dos quadrantes pretende ampliar, e quais os que pretende diminuir, e considere as ações que pode adotar para cumprir esses objetivos.**

Template C3.1 - Estilo Comunicacional - Assertividade

Questionário de Autodiagnóstico

Disponibilizamos-lhe um questionário para efetuar o seu autodiagnóstico na comunicação.

Este questionário tem como objetivo identificar padrões e preferências em estilos de comunicação.

É importante que reserve algum tempo para completar o questionário, para que não seja interrompido no seu decurso.

Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas, o objetivo é obter uma consciencialização do(s) seu(s) estilo(s) comunicacional(ais). Para realizar o exercício disponibilizamos-lhe o *link* onde poderá aceder ao questionário:

Exercício Autodiagnóstico Comportamento.pdf

Template C3.2 - Estilo Comunicacional - Abordagem Assertiva na Comunicação

Objetivo:
Selecionar a abordagem assertiva na comunicação mais adequada aos diversos contextos, bem como, apresentar ações concretas para a operacionalizar.

Instruções:

a) De seguida, apresentamos-lhe várias situações, para as quais solicitamos a sua análise;

b) Após a leitura e análise de cada situação específica, reflita e responda à questão que lhe propomos. Reflita sobre se confrontado com estas situações e sabendo que deve adotar um estilo comunicacional "Assertivo", quais as ações que adotaria para cada uma delas;

c) É importante que deixe as suas reflexões registadas no espaço reservado para esse efeito, de forma que as possa revisitar de futuro.

Assuma o *Mindset* de um Líder Ágil e para cada situação adote um comportamento assertivo, indicando ações concretas de como agiria em cada contexto.

Caso 1: Falta de comunicação na equipa
Situação: Numa equipa ágil verificam-se constantes mal-entendidos devido à falta de comunicação clara entre os seus elementos. Isso resulta em entregas inconsistentes e atritos entre os colegas.

Caso 2: Resistência à mudança
Situação: Na equipa ágil estão a verificar-se comportamentos de resistência à adoção de novas práticas e ferramentas. Alguns elementos estão relutantes em abandonar métodos antigos, causando atrasos e impactando a eficiência da equipa.

Caso 3: Conflitos pessoais a impactar o desempenho
Situação: Dois membros da equipa têm conflitos pessoais que estão a afetar negativamente o ambiente de trabalho. Isto está a refletir-se numa comunicação hostil, redução da colaboração e diminuição da qualidade do trabalho.

Caso 4: Sobrecarga de tarefas e de *stress* na equipa
Situação: Devido a um aumento repentino de projetos, a equipa está sobrecarregada de tarefas, levando a altos níveis de *stress* e diminuição da qualidade do trabalho.

De seguida, pode comparar as suas respostas com a nossa proposta de resolução.

Abordagem Assertiva na Comunicação
Mais uma vez se relembra que as respostas que lhe disponibilizamos são apenas sugestões de atuação.

Aplicabilidade do Estilo Assertivo

Caso 1: Falta de comunicação na equipa

Situação: Numa equipa ágil, verificam-se constantes mal-entendidos devido à falta de comunicação clara entre os seus elementos. Isso resulta em entregas inconsistentes e atritos entre os colegas.

Sugestão: Pode manter uma abordagem assertiva organizando uma reunião para discutir abertamente os desafios de comunicação. Pode estabelecer diretrizes claras para a comunicação, implementar ferramentas colaborativas e incentivar a equipa a expressar as suas preocupações. Pode manter uma abordagem colaborativa, destacando a importância da comunicação para o sucesso da equipa.

Caso 2: Resistência à mudança

Situação: Na equipa ágil estão a verificar-se comportamentos de resistência à adoção de novas práticas e ferramentas. Alguns elementos estão relutantes em abandonar métodos antigos, causando atrasos e impactando a eficiência da equipa.

Sugestão: Um líder assertivo reconhece a resistência à mudança e realiza sessões de capacitação para mostrar os benefícios das novas práticas. Pode envolver os elementos na tomada de decisões, permitindo que expressem as suas preocupações. Ao mesmo tempo, pode destacar os pontos positivos da mudança e utilizar *feedbacks* construtivos para ajustar o processo, garantindo uma transição mais suave.

Caso 3: Conflitos pessoais a impactar o desempenho

Situação: Dois membros da equipa têm conflitos pessoais que estão a afetar negativamente o ambiente de trabalho. Isto está a refletir-se numa comunicação hostil, redução da colaboração e diminuição da qualidade do trabalho.

Sugestão: Pode intervir organizando uma reunião com esses dois elementos em conflito. Deve promover a escuta ativa, facilitar a expressão de sentimentos e trabalhar para encontrar soluções colaborativas. Pode estabelecer diretrizes claras sobre o comportamento esperado e, se necessário, envolver recursos adicionais, como um mediador, para garantir a resolução eficaz do conflito.

Caso 4: Sobrecarga de tarefas e de *stress* na equipa

Situação: Devido a um aumento repentino de projetos, a equipa está sobrecarregada de tarefas, levando a altos níveis de *stress* e diminuição da qualidade do trabalho.

Sugestão: Um líder assertivo consegue avaliar imediatamente a carga de trabalho e reconhecer o seu impacto no bem-estar da equipa. Pode redistribuir tarefas de maneira equitativa, oferecer suporte adicional quando necessário e implementar estratégias para gerir o *stress*, como pausas regulares e incentivo à comunicação aberta sobre desafios individuais. Deve demonstrar empatia e flexibilidade para garantir o equilíbrio entre produtividade e bem-estar da equipa.

Este instrumento prático permite-lhe melhorar a liderança, vivenciando a tomada de decisões relacionadas com a adoção de comportamentos assertivos em situações específicas.

Anexo D - *Template* D4.1 - Sistema de Representação Sensorial (SRS)

Objetivo: Identificar o seu Sistema de Representação Sensorial dominante, bem como, as vantagens de adaptar o SRS na comunicação com os outros.

De acordo com a PNL, são três os Sistemas de Representação Sensorial: **Visual, Auditivo** e **Cinestésico**. Mas, a que se refere este sistema? Trata-se do modo como cada indivíduo capta e transmite as informações. Uns preferem trabalhar com imagens, outros fazem-no através dos sons, outros pelas sensações, gostos e cheiros. Todos nós utilizamos estas formas para comunicar, mas essencialmente há um que é predominante.

Podemos detetar o Sistema de Representação Principal (SRS) na linguagem que utilizamos, nos gestos que fazemos, nos movimentos dos nossos olhos, na forma como falamos e nas escolhas que fazemos. Vejamos:

- As pessoas **VISUAIS** têm a visão mais apurada. Do contexto que as envolve, são mais permissíveis a sinais ou estímulos visuais, encontrando-se a sua perceção mais orientada para cores, tamanhos e formas. Geralmente são pessoas práticas que têm uma melhor compreensão dos temas por meio da visualização. O seu discurso tende a ser fluente e rápido porque é suportado por imagens mentais que rapidamente se sucedem. Facilmente os Visuais tendem a organizar o seu raciocínio por esquemas e desenhos gráficos. “Ficar em branco” e “Foi um espetáculo!” são exemplos de expressões de linguagem associadas aos Visuais.

- As pessoas **AUDITIVOS** têm o ouvido mais apurado e captam mais facilmente os estímulos auditivos. A sua perceção é mais orientada para os sons: ruídos, conversas, música, entoação da voz. Indivíduos deste perfil tendem a ser mais tranquilos e mais rigorosos com os detalhes, valorizando a rotina e tudo o que é previsível. Por norma, preferem focar-se nos processos e em tarefas de responsabilidade. Estas pessoas tendem a escutar muito mais do que falam, mas também apreciam partilhar ideias com os outros. “Ficar sem palavras” é um exemplo de expressão de linguagem associadas aos Auditivos.

- Os **CINESTÉSICOS** têm o tato, o cheiro e o gosto como sentidos mais desenvolvidos. Apreciam tocar nas coisas, agir, sentir, e a cor, o som e as formas transformam-se em sensações. Por norma, o seu perfil está mais direcionado para a experimentação e para o entendimento prático das coisas, apreciando projetos em médio e longo prazo, para que possam dedicar tempo à procura de soluções. Dado as suas características costumam ter facilidade na interação e comunicação e gosto pela partilha do conhecimento. “Foi sensacional!” constitui exemplo de expressão de linguagem associadas aos Cinestésicos.

Quer na esfera pessoal, quer em contexto profissional, enquanto líder ou colega de trabalho, ao aperceber-se do sistema que a outra pessoa normalmente utiliza na sua comunicação e a base das suas experiências, pode acompanhar e entender a sua realidade, adaptando a sua comunicação e linguagem ao sistema de representação sensorial que essa pessoa utiliza, tornando o processo de comunicação mais eficaz.

Da lista de expressões que se segue:

a) Assinale aquelas com as quais mais se identifica ou se aproxima, e tente perceber qual é o seu sistema sensorial dominante. Anota a sua análise;

b) Identifique qual é o sistema de representação sensorial a que corresponde cada uma dela;

c) Deixe as suas reflexões registadas no espaço reservado para esse efeito, por forma a que as possa revisitar de futuro.

Das expressões seguintes, assinale aquelas com as quais mais se identifica, ou se aproxima	Identifique o Sistema de Representação Sensorial	Anote as suas reflexões:
Acho que a sua perspetiva é brilhante		
Se sentir o cheiro do café acabado de fazer fico logo mais bem-disposto		
A remuneração acaba quase sempre por falar mais alto		
Estava a fazer-me aflição, mas consegui agarrar a ideia		
Estava a ver que ficava a ver navios, mas surgiu-me uma luz		
Falando do que ouvi até agora		
Vai ser duro de roer, mas vamos lá a ver como corre		
Estava longe de imaginar		
A meio do discurso, fiquei mudo, sem palavras		
Estou a imaginar qual seria a solução para esta questão		
O que disseste disse faz todo sentido		
Vou debruçar-me sobre esta situação outra vez		
A situação é gritante		
Isso é uma experiência intensa		
Quem diria...		
Preciso de colocar as mãos na massa		
O tamanho dos números será determinante		
Faz sentido para os meus ouvidos		
Tenho um pressentimento sobre isso		
Adorei a voz do orador. E que eloquência...		
Tenho uma visão clara do problema		
Sinto que estou no caminho certo		
Tenho uma perspetiva diferente		
Isso me faz arrepiar		
Estou a tentar observar o processo		

De seguida, pode comparar as suas respostas com a nossa proposta de resolução.

Expressões	Sistema de Representação Sensorial
Acho que a sua perspetiva é brilhante	Visual
Se sentir o cheiro do café acabado de fazer fico logo mais bem-disposto	Cinestésico
A remuneração acaba quase sempre por falar mais alto	Auditivo
Estava a fazer-me aflição, mas consegui agarrar a ideia	Cinestésico
Estava a ver que ficava a ver navios, mas surgiu-me uma luz	Visual
Falando do que ouvi até agora	Auditivo
Vai ser duro de roer, mas vamos lá a ver como corre	Cinestésico
Estava longe de imaginar	Visual
A meio do discurso, fiquei mudo, sem palavras	Auditivo
Estou a imaginar qual seria a solução para esta questão	visual
O que disseste faz todo sentido	Auditivo
Vou debruçar-me sobre esta situação outra vez	Cinestésico
A situação é gritante	Auditivo
Isso é uma experiência intensa	Cinestésico
Quem diria...	Auditivo
Preciso de colocar as mãos na massa	Cinestésico
O tamanho dos números será determinante	Visual
Faz sentido para os meus ouvidos	Auditivo
Tenho um pressentimento sobre isso	Cinestésico
Adorei a voz do orador. E que eloquência...	Auditivo
Tenho uma visão clara do problema	Visual
Sinto que estou no caminho certo	Cinestésico
Tenho uma perspetiva diferente	Visual
Isso me faz arrepiar	Cinestésico
Estou a tentar observar o processo	Visual

Indicações para o Estudo de Caso (*Template* D4.2)

Objetivo:

Identificar o Sistema de Representação Sensorial (SRS) predominante nas pessoas com quem interage e estratégias para adaptar o SRS na comunicação com os outros.

Instruções:

a) De seguida, apresentamos-lhe um estudo de caso, que solicitamos que analise;

b) Após a análise do caso, reflita e responda à questão que lhe propomos. Aproveite, e em analogia com os seus colegas ou elementos da sua equipa, procure aferir qual o Sistema de Representação Sensorial (SRS) de cada um deles, e defina estratégias que pode adotar para tornar a comunicação mais eficaz;

c) É importante que deixe as suas reflexões registadas no espaço reservado para esse efeito, por forma a que as possa revisitar de futuro.

Estudo de caso: Adaptação à Diversidade Sensorial de uma Equipa de Trabalho

Contexto:

Uma empresa de tecnologia está a constituir uma nova equipa de desenvolvimento de produtos. A equipa é composta por indivíduos com diferentes perfis sensoriais, o que pode influenciar a forma como eles preferem comunicar e processar informações. João, o líder da equipa, está ciente da importância de compreender essas diferenças sensoriais para promover uma comunicação eficaz e um ambiente de trabalho colaborativo.

Membros da Equipa:

1. **Ana** - É eficaz na organização de informações visualmente. Gosta de ter uma visão clara do contexto e de observar todo o processo, para depois poder imaginar e projetar a solução para o produto.
2. **Carlos:** Consegue reter muito bem a informação que ouve, aprecia discutir e partilhar ideias com os colegas.
3. **Marta:** Aprecia trabalhar em equipa e de "colocar as mãos na massa". Aprende melhor através da experiência prática e procura o entendimento prático e a utilidade das coisas.

Cenário:

A equipa está prestes a iniciar um novo projeto e o João pretende assegurar uma comunicação eficaz, ajustando o seu estilo de liderança às preferências sensoriais de cada elemento.

Técnicas para Lidar com as Emoções

Perante os diferentes perfis sensoriais, e reconhecendo a importância de atender a essas diferenças para que a comunicação se torne eficaz e o trabalho na equipa se torne ágil, analise:

a) **Qual o Sistema de Representação Sensorial que é predominante em cada elemento (visual, auditivo, cinestésico)?**

b) **Qual a abordagem que João, enquanto líder da equipa, deve ter com cada elemento da equipa. Que estratégias deve colocar em prática quer ao nível da comunicação, quer ao nível de *feedback*?**

De seguida, pode comparar as suas respostas com a nossa proposta de resolução.

Estudo de Caso: Adaptação à Diversidade Sensorial numa Equipa de Trabalho

Mais uma vez, relembramos que as sugestões que apresentamos são apenas isso mesmo: sugestões. Apenas se sugere que, procure entender o modo como os outros captam e transmitem a informação e adapte os mecanismos de que dispõe para facilitar o processo de comunicação.

Abordagens do Líder:

1. Para Ana (Visual):

- **Comunicação:** O João pode utilizar apresentações visuais durante as reuniões, fornecer documentos visualmente apelativos e incentivar a Ana a expressar as suas ideias através de esquemas e diagramas.
- ***Feedback*:** Pode fazer elogios visuais por realizações conseguidas, através de gráficos de desempenho.

2. Para Carlos (Auditivo):

- **Comunicação:** O João pode promover discussões em equipa, fornecer instruções verbais claras e realizar reuniões para discutir e partilhar ideias.
- ***Feedback*:** Pode fazer elogios verbais e reconhecimento público durante as reuniões.

3. Para Marta (Cinestésico):

- **Comunicação:** O João pode incentivar a Marta a organizar e a dinamizar as atividades práticas do projeto, permitindo que ela experimente a componente prática e a utilidade do produto que estão a conceber.
- ***Feedback*:** Pode optar por um aperto de mão, para reconhecimento do trabalho desenvolvido.

Resultados: Esta abordagem adaptativa de João pode resultar numa equipa mais coesa e eficaz. A comunicação pode tornar-se mais fluida, e os membros da equipa podem sentir-se compreendidos e mais valorizados. Esta adaptação aos diferentes Sistemas de Representação Sensorial pode contribuir para um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo.