

E que tal se colaborássemos?



Gostava de ser liderado por si?

Modelo de Competências em Liderança Colaborativa

Cristina Ferreira, Economista

José Bleck, Consultor e Professor Convidado da Universidade
NOVA IMS

Vítor Sevilhano, Diretor Executivo da Escola Europeia de
Coaching



A liderança colaborativa envolve uma mudança de **“ego system”** para **“eco system”**. Ou, se quisermos de **“ego centered”** para **“people centered.”**

“A tónica do poder colaborativo reside na confiança, reciprocidade e mutualidade do coletivo”.

“It’s About Me”

*Top down control
Command
Independen silos
Territoriality
Power struggles
Self-interest
Withholding information
Blaming*

“It’s About Us”

*Influence
Conversation
Aligned agility
Partnership
Mutual empowerment
Mutal support
Joint knowledge development
Mutal accoutability*

As 4 dimensões da liderança Colaborativa

- 1- **Autoconhecimento**/*Leading the self:*
- 2- **Gestão de equipas**/*Leading others:*
- 3- **Gestão da Organização**/*Leading the Organization*
- 4- **Gestão da rede de Contactos**/*Managing Network*

AUTOCONHECIMENTO

1- Autoconhecimento/Leading the self:

- a) **Compreender e gerir a sua própria motivação e comportamentos**
- b) Ser ético e íntegro em relação aos seus valores
- c) Revelar-se flexível/adaptável e resiliente
- d) Saber lidar com a incerteza
- e) Saber (re)aprender

3- Gestão da Organização/Leading the Organization:

- a) **Visão estratégica e analítica (compreensão política, legal e regulatória)**
- b) Gestão de conhecimento (integração de informação técnica e científica)
- c) Gestão de soluções; (Estr., Proc., IT e Pessoas)
- d) Líder de mudança; (Assumir riscos e inovar)
- e) Fomentar cultura colaborativa

GESTÃO ORGANIZAÇÃO

GESTÃO EQUIPAS

2- Gestão de equipas/Leading others:

- a) Comunicar eficazmente com diferentes interlocutores
- b) Enfoque na motivação dos outros (diagnosticar necessidades de evolução, pessoas e equipas)
- c) **Entender o comportamento humano (saber escutar e desenvolver empatia)**
- d) Construtor de relações (networking)
- e) Liderar pelo exemplo

4- Gestão da rede de Contactos/Managing network:

- a) Definição de uma estratégia (alianças, parcerias, etc.)
- b) Definição/gestão do perímetro da network (quem e como?)
- c) Tratamento de informação (recolha e divulgação)
- d) Construir “coligações” e de gerar interesses comuns
- e) **Capacidade de mobilizar e criar uma visão comum, para problemas complexos**

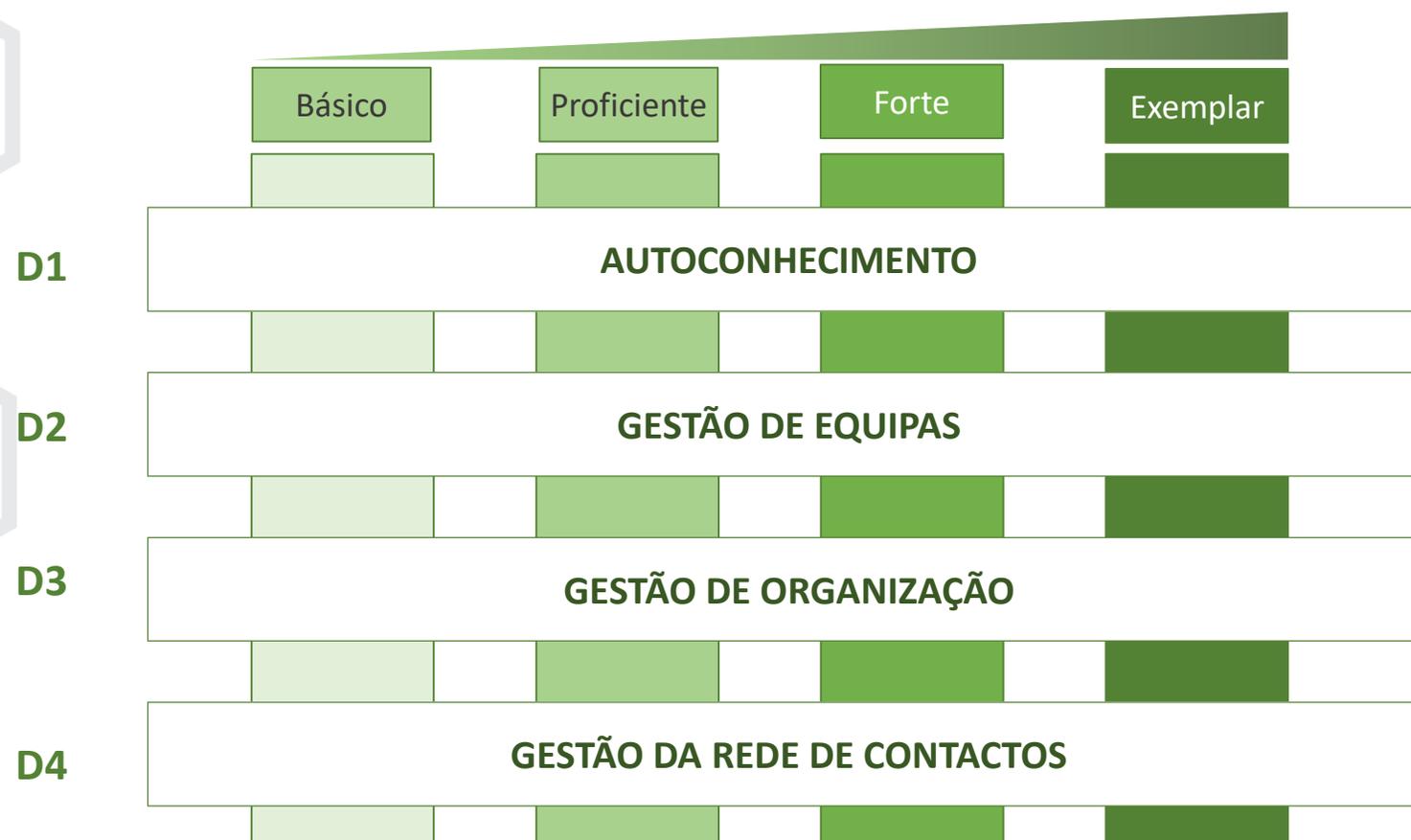
GESTÃO DA REDE

Dimensão

Competência

Competências nucleares/criticas

4 Dimensões cruzam-se com 4 NÍVEIS DE DESEMPENHO



A avaliação decorre do NÍVEL DE DESEMPENHO alcançado em cada Dimensão.

As competências são requisitos/indicadores que permitem satisfazer cada um dos NÍVEIS DE DESEMPENHO. São ainda fonte informação para efeitos de desenvolvimento

Autoconhecimento/Leading the self

O que é?

Conhecer as suas forças e fraquezas

Porque é importante?

Conseguir tirar partidos dos seus pontos forte e munir-se de ferramentas e pessoas que permitam minimizar o impacto dos pontos fracos

O que não é?

Liderar em nome das suas motivações pessoais

Básico 1.1

Aprender a conhecer-se e a regular as emoções. Toma consciência do impacto que as suas emoções podem ter no seu desempenho comportamental.
"Self awareness"

Forte 1.3

Pratica uma auto gestão das emoções, revela capacidade de se automotivar, atitude positiva e optimismo.
+ "Consequential thinking/ Social awareness"

Proficiente 1.2

Revela literacia emocional e a capacidade de identificar, compreender e responder às emoções em si mesmo e dos outros, de uma forma saudável
+ "Self regulation"

Exemplar 1.4

Empático. Revela-se influenciador pelo comportamento que adota.
"Role model for emotional education"
+ "Relationship management"



Formação/
Coaching



Formação/
Coaching

Gestão de equipas/Leading others:

O que é?

Conhecer e saber obter, o melhor de cada elemento da equipa

Porque é importante?

Entender as motivações pessoais de cada um. Ter uma estratégia comum de longo prazo, uma “visão comum”

O que não é?

Revelar dissonância entre comportamento e cultura colaborativa.

Básico 2.1

Capacidade de auto-motivação. Aprender a delegar e a monitorizar. Enfoque em resultados. Monitoriza resultados e presta *feedback*.
“Management focus on results”

Formação/
Coaching

Proficiente 2.2

Conhece membros da equipa e aquilo que os motiva. Lidera em função do contexto. Conhece e partilha ponto de chegada.
+ “Management focus on satisfaction”

Forte 2.3

Horizonte temporal alargado. Antecipa. Procura oportunidades. Desenvolve a equipa. Visão transformacional. Valoriza contribuições. **+ “Communicate the vision”**

Formação/
Coaching

Exemplar 2.4

Enfoque na satisfação da equipa. Comportamento de influência. Visão alargada e elevada capacidade de comunicação. Inspirador. **+ “Role model”**.

Gestão da Organização/Leading the Organization

O que é?

Saber posicionar-se, a si, à equipa e ao projeto privilegiando uma atitude colaborativa.

Porque é importante?

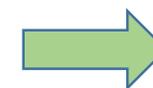
Porque o contexto é complexo e ambíguo, exigindo uma atitude colaborativa.

O que não é?

Visão vertical da organização e comportamento convencional de liderança.

Básico 3.1

Líder emergente, conhece a organização, as equipas, entrega resultados. Aprende a gerir conflitos, incerteza, ambiguidade. Constrói/adquire credibilidade.
"Leading self"



Formação/
Coaching

Proficiente 3.2

Estabelece relações de Coaching. Desenvolve os outros. Resolve problemas. Delega. Confronta a mudança. Lidera equipas.
+ "Leading others"

Forte 3.3

Revela pensamento estratégico, interage de forma transversal. Revela influência, respeito mutuo. Dinamizador de *networks*. Privilegia a relação. Gerador de consensos.
+ "Leading collective goals"



Formação/
Coaching

Exemplar 3.4

Revela elevado nível de influencia. Persuasivo e conhecedor. Mobilizador. Agregador. Visão holística. Gerador de ambientes de confiança.
+ "Engage collective intelligence"

Gestão da rede de Contactos/*Managing Network*

O que é?

Saber criar e gerir uma rede de pessoas relevantes que agreguem interesses comuns.

Porque é importante?

Porque projectos matriciais e complexos exigem estratégias de aliança detentoras de “saberes” e experiencias diversas.

O que não é?

Pensar que uma organização pode sobreviver a problemas complexos sem estar ligada a uma rede.

Básico 4.1

Aprender o valor da interdependência e da importância do contributo do outro.

“People centered”



Formação/
Coaching

Proficiente 4.2

Promove uma cultura colaborativa revelando uma atitude de abertura . Promove relações e estabelece contactos construindo alianças, através da confiança.
+ “Purpose oriented”

Forte 4.3

Revela uma atitude de “*authentic relationship*”. Grande capacidade de diálogo. Partilha responsabilidades. Encoraja contribuições.

+ “Leading through conversation”



Formação/
Coaching

Exemplar 4.4

Explora assunções e crenças. Forja consensos. Exemplar nas relações que estabelece. Emocionalmente maduro, antecipa comportamentos, reconhece receios e inseguranças de outros que lhe permite alcançar resultados.
+ “Leadership from the inside out”

Progressão da Liderança

Proposta de níveis mínimos de proficiência a alcançar em cada DIMENSÃO.

← DIMENSÕES →

| ETAPAS | Autoconhecimento | Gestão de Equipas | Gestão da Organização | Gestão da Rede de Contactos |
|--|------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------|
| 3º Nível de Liderança – líder (INFLUÊNCIA) | Exemplar 1.4 | Exemplar 2.4 | Forte 3.3 | Forte 4.3 |
| 2º Nível de Liderança – líder (EQUIPAS) | Proficiente 1.2 | Forte 2.3 | Forte 3.3 | Proficiente 4.2 |
| 1º Nível de Liderança – líder (EMERGENTE) | Básico 1.1 | Básico 2.1 | Básico 3.1 | Básico 4.1 |

Obrigada

Cristina Ferreira: Cristina.roque.Ferreira@gmail.com

José Bleck: bleckjose@gmail.com

Vitor Sevilhano: vitor@escolacoaching.com