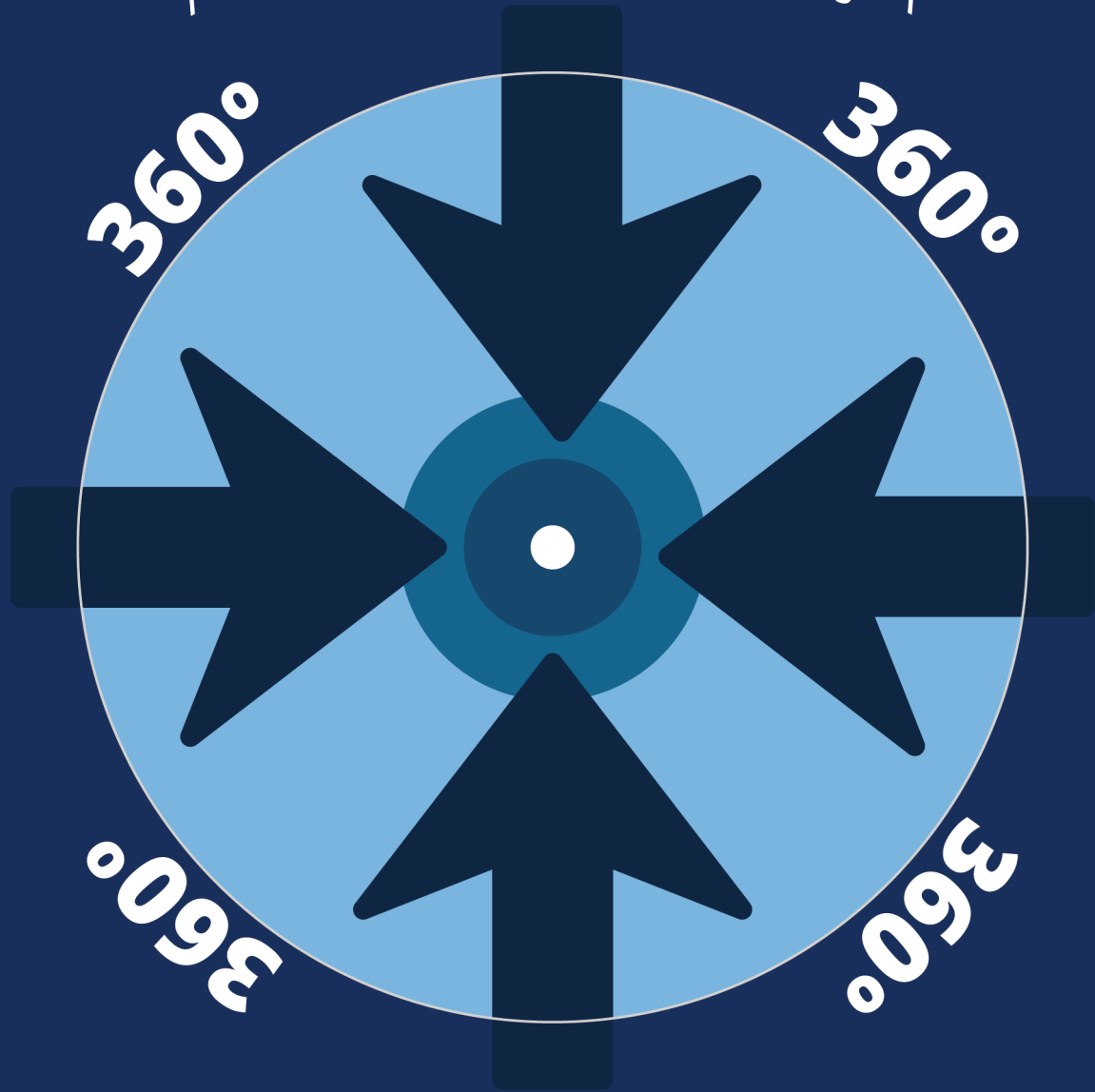


A MINHA LIDERANÇA



LEAD.Lab

catolicabs.porto.ucp.pt/lead



CATOLICA
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

PORTO



AUTOCONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO

“ *O nobre uso da vida é despendê-la em algo que nos sobreviva. Que exemplo querem [os líderes] dar aos outros? Mahatma Gandhi disse uma vez que ‘A minha vida é a minha mensagem’. A este respeito, passar pela vida é como olharmo-nos ao espelho. O que vemos do lado de fora deve estar refletido no que vemos no nosso interior. A harmonia entre o nosso mundo interior e a realidade externa é essencial.*

Manfred Kets de Vries (2009, p. xvi)¹, Professor na INSEAD Business School e consultor

O desenvolvimento de competências de liderança recomenda que o/a líder, atual ou potencial, se conheça a si próprio/a. Requer, também, que esteja disponível para fazer esforços de melhoria. Se não se autoconhecer, como pode um/a líder sentir necessidade de melhorar? O autoconhecimento pode provir de várias fontes, de que são exemplo a autorreflexão, a recolha de opiniões de outras pessoas, a observação atenta da realidade circundante e os diagnósticos 360 graus.

Dado que os/as líderes desenvolvem a sua atividade mediante o relacionamento com uma grande diversidade de interlocutores, as ferramentas 360° são especialmente eficazes no processo de autoconhecimento. Através delas, o/a líder pode comparar a sua autoimagem com a imagem que os seus interlocutores (superiores, pares, subordinados e pessoas exteriores à organização, como amigos ou familiares) dele/a possuem. Manfred Kets de Vries, professor na INSEAD Business School, foi categórico²:

“ *A jornada para o estrelato começa interiormente. A autoconsciência é um dos fatores mais importantes na construção da autoestima e da confiança. A autoconsciência ajuda-nos a compreender o que nos orienta, o que nos desliga, o que nos faz felizes e o que nos apaixona. Ajuda-nos a clarificar o que precisamos de melhorar (...). Infelizmente, o caminho para a autoconsciência nem sempre é fácil. Tal como Tolstoi escreveu, ‘Toda a gente quer mudar o mundo, mas ninguém pensa em mudar-se a si próprio’. Frequentemente, processos defensivos emergem quando enveredamos por jornadas interiores. Um método ideal para entrar devidamente neste processo é o uso de ferramentas 360°. (...) Pode ser extraordinariamente benéfico incluir feedback da vida privada do executivo (amigos, familiares – e mesmo crianças crescidas). O feedback deste grupo é particularmente poderoso.*

¹ Kets de Vries, M. F. R. (2009). *Sex, money, happiness, and death: The quest for authenticity*. Palgrave Macmillan.

² Kets de Vries, M. F. R. (2012). Star performers: Paradoxes wrapped up in enigmas. *Organizational Dynamics*, 41, 173-182.

A MINHA LIDERANÇA – 360°

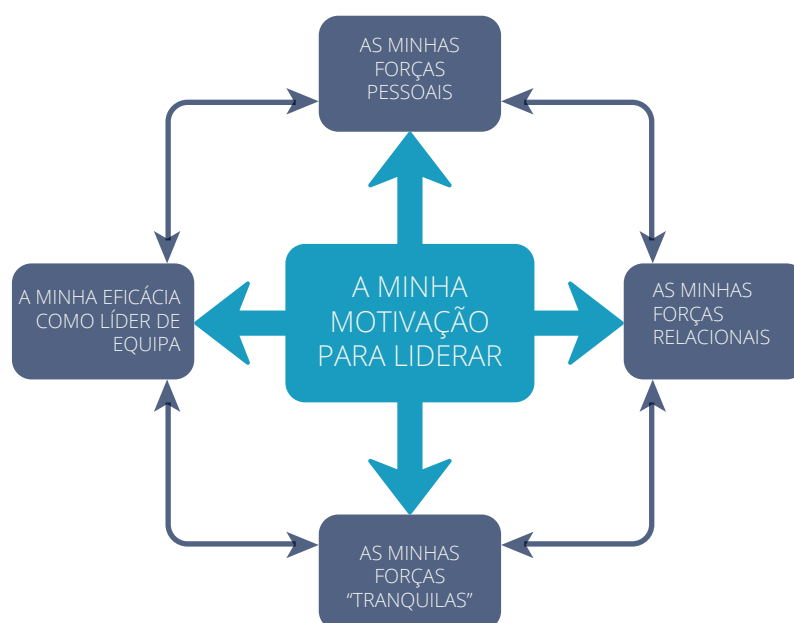
O exercício de funções de liderança requer motivação. Mas estar motivado para liderar não é suficiente para se ser um/a líder eficaz. É também necessário deter e desenvolver forças pessoais (como a determinação), estabelecer relacionamentos frutuosos com diversos *stakeholders* (designadamente, mas não apenas, os liderados), gerir-se a si próprio/a e mobilizar a equipa.

“A Minha Liderança – 360°” é um diagnóstico 360 graus focado nessas cinco áreas. Desenvolvido pelo LEAD.Lab³, assenta em investigação sobre a boa liderança. Visa o desenvolvimento de capacidades de liderança. Não deve ser usado para avaliação de desempenho. Responde a cinco questões (Figura 1):

- **“Quais são as minhas motivações para liderar?”**
- **“Quais são as minhas forças pessoais?”**
- **“Quais são as minhas forças relacionais?”**
- **“Quais são as minhas forças tranquilas e de equilíbrio?”**
- **“Qual a minha eficácia como líder da equipa?”**

Estas questões são respondidas através do autorretrato e do retrato desenhado por observadores indicados pelo/a líder. Ao comparar os dois retratos, o/a líder pode identificar forças e áreas de melhoria. Esses dois retratos são apresentados num relatório individual personalizado e confidencial.

Figura 1. As forças da liderança



³Autores: Arménio Rego, Camilo Valverde, Eduardo Oliveira, Eva Oliveira, Filipa Sobral e Rui Lourenço-Gil, do LEAD.Lab. O desenvolvimento do instrumento contou também com a colaboração de Miguel Pina e Cunha, da NOVA School of Business and Economics. A plataforma informática que suporta “A minha liderança – 360°” foi desenvolvida e é assistida por Questools®.

RELATÓRIO INDIVIDUAL CONFIDENCIAL

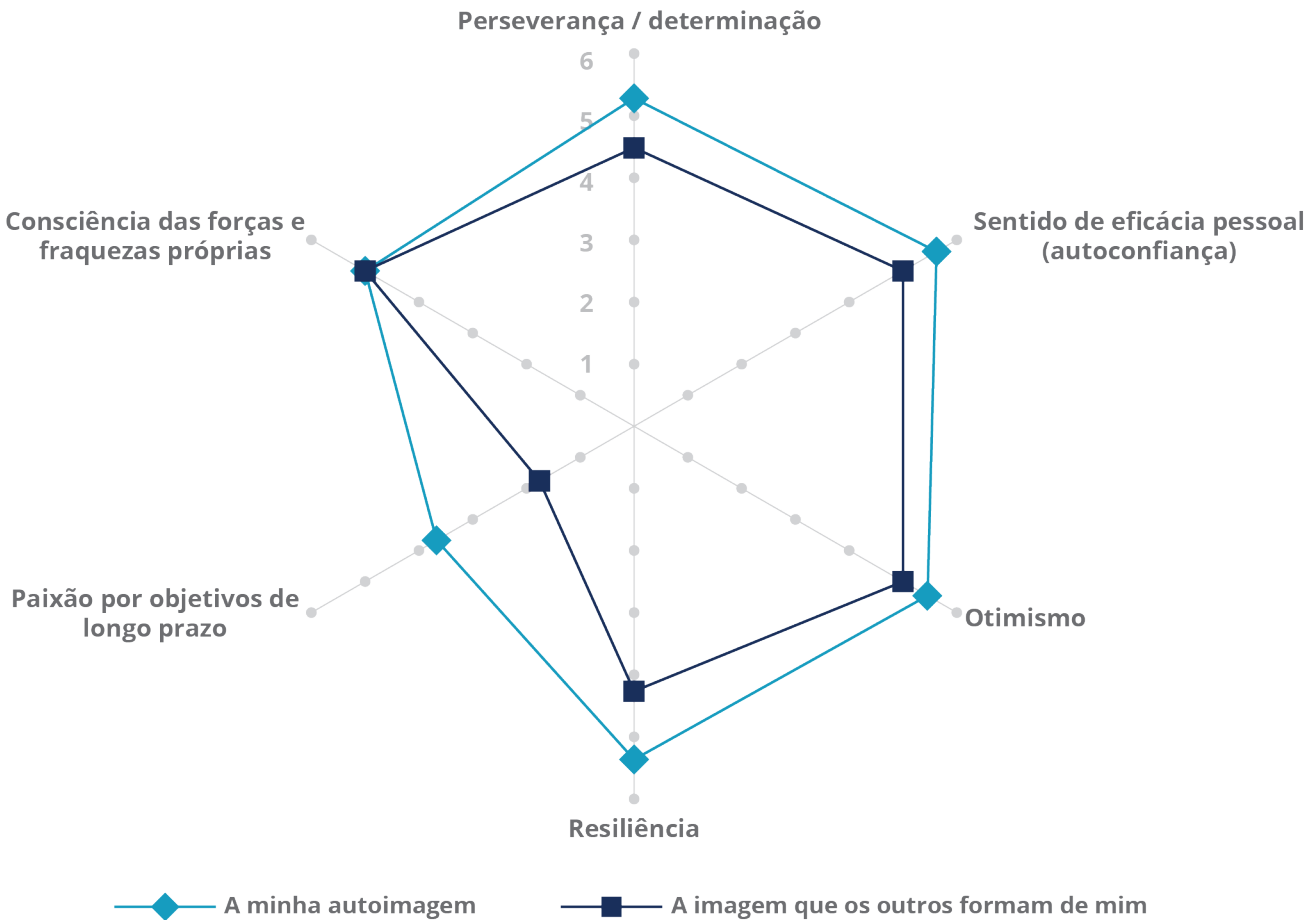
O/A líder e os seus observadores são convidados a responder a um questionário *online*, em plataforma segura. Deste processo resulta um relatório individual, personalizado. Este relatório e os dados em que assenta são confidenciais. O LEAD.Lab entrega o relatório apenas à pessoa avaliada. São adotados diversos procedimentos para que a confidencialidade das respostas dos observadores seja garantida. Idealmente, o relatório é usado para, em diálogo (com o *coach*, o consultor ou mesmo os observadores que participam no diagnóstico), suportar o processo de desenvolvimento do/a líder – atual ou potencial.

O relatório contempla três partes essenciais. A primeira parte explica o significado de cada competência avaliada e as possíveis consequências da sua presença ou da sua ausência. A segunda parte inclui representações gráficas das cotações que o/a líder obtém no autorretrato e no retrato descrito pelos seus observadores (veja exemplo na Figura 2). A terceira parte inclui comentários livres dos observadores sobre o/a líder.

UTILIZAÇÕES

O diagnóstico “A minha liderança – 360º” pode ser usado para responder a necessidades de desenvolvimento de uma pessoa em particular. Pode também ser de grande utilidade em processos de desenvolvimento abrangendo as lideranças de uma mesma organização ou unidade organizacional. Pode ser um poderoso auxiliar para quem vai começar a exercer ou está a iniciar funções de liderança. Pode apoiar processos de promoção, de capacitação nas atuais funções ou em desafios futuros, e mesmo de sucessão. Em qualquer utilização, o relatório e os dados subjacentes são sempre confidenciais. Idealmente, o diagnóstico é seguido de uma ou várias sessões de coaching, de natureza também confidencial, que permitam dialogar em torno de ações de melhoria e desenvolvimento.

Figura 2. Exemplo de resultado apresentado no relatório individual para a área "Forças pessoais"



	A minha autoimagem	A imagem que os outros formam de mim	Dif
FORÇAS PESSOAIS	4,1	5,0	↓
Perseverança/determinação	4,5	5,3	↓
Sentido de eficácia pessoal (autoconfiança)	5,0	5,7	↓
Otimismo	5,0	5,5	●
Resiliência	4,3	5,4	↓
Paixão por objetivos de longo prazo	1,8	3,7	↓
Consciência das forças e fraquezas próprias	5,0	5,1	●

↑ Autoimagem sobrevalorizada ("insuflada")

↓ Autoimagem subestimada

● Nenhuma diferença relevante

PONTO DE PARTIDA

“ Nenhum/a líder é perfeito/a. Os/As melhores não tentam sê-lo – antes se concentram em aperfeiçoar as suas forças e procuram quem possa compensá-los/as nas suas limitações.

Ancona, Malone, Olikowski, & Senge (2007, p. 92)⁴

“ É perfeitamente normal ser mais forte numa área do que noutras.

Kets de Vries Institute⁵

“A minha liderança – 360º” é um ponto de partida para uma caminhada. Não pretende criar lideranças perfeitas – um desafio, aliás, cuja concretização é impossível. O seu uso pode ser ainda mais eficaz se for acompanhado de exercícios de autorreflexão e observação, e complementado com coaching individualizado, aconselhamento ou consultoria. Quando aplicado em diferentes momentos, permite aferir o grau em que os esforços de melhoria se repercutem na imagem que as outras pessoas formam do/a líder.

⁴ Ancona, D., Malone, T.W., Olikowski, W.J., & Senge, P.M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, February, 92-100.

⁵ Kets de Vries Institute, *360º Feedback in Executive Leadership Development*, p. 2.

DEPOIMENTOS

"Sem dúvida, uma perspectiva extremamente enriquecedora. A aplicação da ferramenta conduz a resultados assertivos e é altamente motivadora a vários níveis de desenvolvimento pessoal!"

"O diagnóstico e a sessão de coaching são muito importantes para percebermos as nossas forças e fraquezas, para que possamos melhorar a nossa atuação enquanto líderes".

"O relatório do diagnóstico 360º é extremamente claro e um ótimo ponto de partida para a evolução".

"Excelente exercício, que permite reflexão no momento e projeta para o futuro algumas alterações positivas e evolutivas!"

"Permitiu ter uma visão mais sólida do que é a minha prestação enquanto líder e profissional."

"Para mim esta experiência foi realmente uma surpresa e uma aprendizagem pessoal. O feedback recebido irá proporcionar-me no futuro comportamentos de liderança fundamentais para um ainda melhor desempenho na minha vida pessoal e profissional. Muito OBRIGADA"

"Foi muito positivo para me conhecer e compreender melhor. Identificar os pontos-chave onde devo/tenho de trabalhar mais para melhorar a minha capacidade como um bom líder!"

"Foi um exercício muito interessante, em linha com várias oportunidades de melhoria que tenho vindo a identificar na minha vida profissional e pessoal. As informações serão fundamentais para melhorar a minha relação com pares e colaboradores."



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

PORTO

EMPOWER
YOUR
FUTURE



LEAD.Lab
Católica Porto Business School

Rua de Diogo Botelho, 1327
4169-005 Porto, Portugal

T. +351 226 196 200 Ext. 447
lead.lab@porto.ucp.pt