

**RESTLESS
DEVELOPMENT**

Conjunto de Ferramentas da
Formação do Programa

PODER DA JUVENTUDE

Módulo 2





Módulo 2

USAR O SEU PODER JOVEM (YOUTH POWER) PARA LIDERAR OUTROS



Passo 1

Fundamentação e Partilha

Durante a primeira etapa deste módulo, vamos apoiar os líderes a criar um espaço seguro para a aprendizagem, com base nas suas próprias experiências vividas. Também exploraremos o entendimento do grupo sobre liderança e facilitaremos conversas sobre estilos de liderança e o que significa usar o seu “Poder da Juventude” para liderar outros.

Depois de concluírem esta etapa, as pessoas participantes deverão compreender o seu estilo de liderança e a forma como poderão adaptá-lo no futuro. Devem também compreender alguns dos desafios de liderança mais comuns que enfrentam e ser capazes de articular a adoção de uma abordagem “Poder da Juventude” para encontrar soluções.

Como a pessoa facilitadora, deve ter um bom conhecimento das pessoas participantes sobre a sua compreensão e abordagens para liderar os outros, e alguns dos desafios que enfrentam na sua organização. Isto deve permitir-lhe adaptar e contextualizar as duas etapas seguintes do módulo.

Duração total:
5 horas

Espaços seguros

15 mins

Estabelecer a cultura do seminário

- Dar as boas-vindas a todos as pessoas participantes na oficina.
- Recapitular o debate sobre espaços seguros que teve lugar durante o Módulo 1 “O que significa ter um espaço seguro?” [se o grupo for novo, repetir a sessão].
- Assegurar que as pessoas participantes sabem que podem fazer pausas quando necessário.
- Partilhar protocolos de salvaguarda e bem-estar.

Exercício de fundamentação

15 mins

Para que todos se sintam à vontade na workshop

- Dar as boas-vindas a todos ao workshop. Explicar que vamos começar com um exercício de fundamentação para nos ajudar a concentrar.
- Pedir a todos que se sentem num lugar confortável. Peça a todos para escreverem;
 - Olha à tua volta e diz cinco coisas que vês.
 - Concentre-se em quatro coisas que pode sentir.
 - Diz três coisas que consegues ouvir à tua volta.
 - Repara em duas coisas que podes cheirar à tua volta neste momento.
 - Concentre-se numa coisa que possa saborear.
- Pergunte as pessoas participantes: como é que se sentem?
- Explicar que este exercício deve ajudar as pessoas participantes a sentirem-se bem e concentrados nas tarefas que têm pela frente.

O que é o Poder da Juventude (Youth Power)?

30 mins

Para recapitular a compreensão dos grupos sobre o Poder da Juventude (Youth Power)

- Explique que no Módulo 2 nos vamos concentrar na forma como podemos usar o nosso Poder da Juventude (Youth Power) para liderar outros e construir o Poder da Juventude (Youth Power) Colectivo.
- Facilitar um debate de grupo sobre
 - O que é que o Poder da Juventude (Youth Power) significa para mim?
 - Como seria o Poder Colectivo da Juventude?
- Se as pessoas participantes tiverem concluído o Módulo 1, esta é uma boa oportunidade para refletir sobre a

aprendizagem e as medidas tomadas desde então.

- Se não o fizeram, recapitule algumas das mensagens principais.

Como é que eu lidero?

60 mins

Reconhecer a diversidade de abordagens à liderança

- Ler cada uma das seguintes afirmações. Se concordarem com a afirmação, devem dirigir-se para o lado “Concordo” ou “Discordo” da sala.
- Depois de cada ponto, peça a duas pessoas, uma “Concordo” e outra “Discordo”, que expliquem porquê.

Declarações de liderança;

1. Tomo decisões com base nas informações que recebi de outros
2. Gosto de seguir regras e políticas que me ajudem a liderar
3. Penso que os líderes devem ser enérgicos e bons a falar em público
4. Gosto sempre de levar as pessoas a pensar de forma diferente e a desafiar a norma.
5. Utilizo a minha história pessoal para inspirar e motivar os outros
6. Prefiro estar nos bastidores a organizar tudo do que na frente
7. Gosto de poder recompensar as pessoas pelo seu trabalho
8. Oiço sempre primeiro, antes de falar.
9. Não gosto de usar o termo líder para me descrever
10. Eu tenho uma visão de como deve ser, e os outros devem seguir-me.

- Refletir sobre a actividade (por exemplo, temos muitas pessoas que são assim, menos pessoas que acreditam nisto)

- Reconhecer que todos têm abordagens diferentes em relação à liderança. Não queremos que todos concordem uns com os outros, ou mesmo com o facilitador.

- Explique que o objectivo do workshop é explorar diferentes ideias e não apresentar um modelo único que se aplique a todas as organizações.

- Incentivar as pessoas participantes a entrar nas sessões com uma mente aberta e questionadora, disposta a ouvir e a aprender com os outros.

Desafios comuns de liderança

45 mins

Ajudar as pessoas participantes a identificar desafios de liderança comuns

- Explique as pessoas participantes que vamos refletir sobre as nossas experiências de liderança de grupos de pessoas, quer em organizações formais, quer em redes informais.
- Pedir as pessoas participantes que discutam em pares
 - **Qual foi o maior desafio que enfrentaste enquanto líder?**
- Incentive as pessoas participantes a ouvirem ativamente e a não se interromperem uns aos outros. Peça ao parceiro “ouvinte” para escrever os principais desafios em post-its.
- Facilite um debate em grupo para partilhar alguns dos desafios que as pessoas participantes enfrentaram.
- Isto pode incluir;
 - Gerir os conflitos entre as pessoas
 - Encontrar financiamento para o trabalho
 - Desafios pessoais
 - Síndrome do impostor
 - Dificuldade em gerir o tempo
- Depois de identificarem alguns dos desafios comuns, peçam a cada par que escolha um para se concentrarem e discutam.
 - Como é que ultrapassamos este desafio? O que é que faríamos? Quais são as barreiras?

Adoptar uma abordagem “Poder da Juventude (Youth Power)” à liderança

60 mins

Permitir que as pessoas participantes estabeleçam a ligação entre os princípios do Poder da Juventude (Youth Power) e os desafios de liderança que enfrentam.

- Explique que vamos fazer uma dramatização. Peça a 10 participantes que se ofereçam como voluntários.
- Explicar o cenário da entrevista televisiva e dar a cada um dos voluntários uma personagem do Anexo 2.1
- Estas citações baseiam-se em diferentes abordagens de liderança baseadas nos Princípios do Poder da Juventude (Youth Power) (cópia no Anexo 1.3)
- Incentive as pessoas participantes a serem criativos com a encenação e continue o debate, com o apresentador de televisão a perguntar aos líderes que abordagens diferentes adoptariam.

- Peça ao “público” que partilhe as suas reflexões.
 - O que achaste do jogo de papéis?
 - Fez com que pensasse de forma diferente sobre os desafios que está a enfrentar?
 - Como se sente agora ao usar o seu “Poder da Juventude (Youth Power)” para liderar outros?

Liderar a partir do meio - um enfoque na “Liderança 360”

75 mins

Ajudar as pessoas participantes a refletir sobre a forma como lideram a partir do meio - para cima, para baixo e transversalmente

- **O jogo da cadeira**
 - Dividir as pessoas participantes em três grupos.
 - Peça secretamente a cada grupo para deslocar as cadeiras para um canto diferente da sala.
 - Deixe as pessoas participantes tentarem mover as cadeiras
 - Após alguns minutos, pare o jogo e peça as pessoas participantes para reflectirem sobre o que sentiram.
 - Reflecta que, muitas vezes, nos sentimos assim como líderes - puxados em muitas direcções. Todos nós temos pessoas com mais antiguidade ou a quem temos responsabilidade ascendente (há muitas pessoas a quem até a função mais sénior é responsável ascendente, pelo que isto se aplica a todos nós), responsabilidade descendente para com as pessoas que gerimos e responsabilidade lateral para com os pares.
 - Explique que vamos explorar as pressões que “liderar a partir do meio” nos coloca e praticar ferramentas que nos ajudem a liderar mais eficazmente “para cima”, “para baixo” e “transversalmente”.
- **Liderança 360**
 - Explique que vamos aprofundar os desafios específicos que se colocam frequentemente quando se tenta liderar “a partir do meio”.
 - Colocar as seguintes afirmações numa parede/flip chart
 - “Sinto a pressão de estar no meio”
 - “Estou a seguir um líder ineficaz”
 - “Tenho uma cabeça, mas tenho de usar muitos chapéus”
 - “Muitas vezes, quem não está na frente é ignorado”
 - “Os líderes gostam de estar na frente e não no meio”
 - “É difícil defender a visão, se não a criámos”
 - “É difícil liderar outros mais velhos do que eu”
- Peça as pessoas participantes para assinalarem com um visto no papel se isto é algo que já experimentaram.

- Reflicta sobre os “resultados” e explique que estes são desafios de liderança comuns. No entanto, são mais comuns quando se está a liderar a partir do meio.
- Explique que quando está a liderar a partir do meio - precisa de influenciar os que estão acima, abaixo e ao seu lado. A isto chama-se Liderança 360.
- Divida as pessoas participantes em 3 grupos e distribua as sugestões do Anexo 2.2 para que se concentrem em
 - Liderar
 - Liderar em colaboração
 - Liderar Equipas Subordinadas /
- Peça as pessoas participantes para debaterem e refletirem sobre as sugestões. Peça as pessoas participantes que identifiquem se há outras dicas ou conselhos que gostariam de acrescentar.
- Peça a cada grupo (por ordem ascendente, transversal e descendente) que partilhe as suas melhores dicas.
- Conclua o debate recordando que a liderança 360° é uma abordagem em que a influência pessoal que se pode ter sobre os outros é fundamental. Um bom líder influencia TODOS à sua volta, não tem de ser a pessoa mais graduada da sala ou do grupo.
- Como preparação para a Etapa 2, peça as pessoas participantes para preencherem o Questionário de Liderança Situacional (Anexo 2.3 - Parte 1). Informe que o preenchimento pode levar de 30 a 45 minutos.

ADAPTAR E INCLUIR!

Para aprendentes visuais/com perda de audição

Anote os pontos-chave dos debates no flipchart e desenhe imagens e diagramas para ajudar a explicar, de modo a que todos possam acompanhar a conversa. Considere também a possibilidade de adaptar o exercício “fundamentação” para se concentrar nos sentidos que as pessoas participantes estão a utilizar.

Para pessoas com dificuldades físicas

Realize a actividade “Como é que eu lidero?” sentado, levantando as mãos para “Concordo” e “Discordo”. Considere também a possibilidade de adaptar o jogo de “Cadeira” para utilizar a reorganização de copos ou canetas numa mesa.

Confidencialidade

Recordar as pessoas participantes que não devem utilizar nomes ou pormenores pessoais ao discutir os desafios, para proteger a privacidade das pessoas que possam ter estado envolvidas.

Equilíbrio entre géneros

Assegure-se de que existe um equilíbrio entre os géneros durante a dramatização e incentive as pessoas participantes mais calmas a participar

Dupla de amigos

Incentivar as pessoas que possam ter dificuldade em trabalhar individualmente a sentarem-se juntas para preencherem o questionário de liderança situacional.

Não tem tempo suficiente?

Concentre-se na ligação à terra, na criação de um espaço seguro e na partilha de desafios de liderança.

Dicas para as Pessoas Facilitadoras

Se for levantada uma questão difícil ou contestada durante os debates, dê às pessoas um espaço de tempo limitado para falarem e partilharem as suas opiniões, e depois faça uma pausa para que todos possam digerir e regular as suas emoções. Utilize este tempo para falar com as pessoas participantes que possam estar aborrecidos ou frustrados. Após o intervalo, reconheça a conversa anterior, mas avance para a actividade seguinte



Etapa 2

Aprendizagem e Experimentação

Durante a segunda etapa deste módulo, criaremos uma oportunidade para os jovens líderes adquirirem novos conhecimentos e competências e testarem e ganharem confiança na sua utilização num ambiente de apoio. Durante esta sessão, basear-nos-emos nos debates anteriores sobre os estilos de liderança pessoal para dar continuidade às ideias sobre a utilização das abordagens do “Poder da Juventude” para reforçar o colectivo.

Como resultado da conclusão deste módulo, as pessoas participantes devem ter uma boa compreensão de como os grupos e as organizações são formados e das estruturas mais comuns que adoptam. Deverão também ter uma melhor compreensão de três abordagens de liderança progressiva chave: liderança feminista, liderança transformacional e liderança baseada em valores.

Como a pessoa facilitadora após a Etapa 2, deve ter uma noção de como as pessoas participantes entendem as estruturas e os estilos de liderança da sua própria organização. Deve também ter uma noção dos aspectos dos estilos de liderança progressiva que as pessoas participantes querem levar por diante.

Duração total:
5 horas

Que tipo de líder sou eu e como é que me posso adaptar?

[Liderança Situacional]

60 mins

Facilitar as pessoas participantes a identificação e análise dos diferentes estilos de liderança que utilizam em diferentes situações.

- Certifique-se de que todos preencheram o Questionário (Anexo 2.3- Parte 1). Caso contrário, dar tempo as pessoas participantes para o preencherem.
- Explicar que vamos agora analisar os resultados do questionário. Isto ajudar-nos-á a perceber se o nosso estilo de liderança é mais directivo ou de apoio.
- Afixar o quadro do Anexo 2.3 (Parte 2) na parede/flip chart.
- Explicar que existem 4 estilos principais de liderança que as pessoas têm;
 - Estilo 1: Altamente directivo e pouco solidário
 - Estilo 2: Altamente directivo e altamente solidário
 - Estilo 3: Pouco directivo e altamente solidário
 - Estilo 4: Pouco directivo, pouco solidário
- Peça as pessoas participantes que utilizem o “Quadro de Resultados” para registar os seus resultados.
- Peça as pessoas participantes para partilharem
 - Qual foi o estilo que mais utilizou?
 - Qual foi o estilo que menos utilizou?
 - Acha que escolheu sempre a abordagem mais eficaz?
- Explicar que muitas vezes, enquanto líderes, pensamos que temos de escolher um estilo ou abordagem e aplicá-lo de forma consistente. No entanto, os líderes mais fortes são aqueles que conseguem adaptar o seu estilo a cada situação. A isto chama-se liderança situacional.

Ciclo de construção do movimento

60 mins

Fornecer as pessoas participantes um quadro para compreenderem o ciclo e as estruturas do seu próprio movimento ou organização

- Explique que, tal como tem de adaptar o seu estilo de liderança em função da situação, a sua abordagem de liderança também pode ser afetada pela “fase” em que a sua organização ou movimento se encontra no seu desenvolvimento ou ciclo.
- Explique que durante esta sessão vamos analisar os ciclos, ou trajectos, que as organizações e os movimentos percorrem, e o impacto que isso tem nos estilos e estruturas de liderança.
- Introduzir o **Ciclo de Formação do Grupo** - desenhando o diagrama (Anexo 2.4) num flip chart/quadro.
- Falar sobre as fases;
 - **Formação:** Os membros reúnem-se, conhecem-se uns aos outros e determinam o objectivo do grupo.
 - **Tempestade:** Os membros estabelecem uma comunicação mais direta e começam a conhecer-se uns aos outros. É frequente surgirem conflitos entre os membros do grupo durante esta fase.
 - **Normatização:** Os membros estabelecem regras ditas ou não ditas sobre a forma como comunicam e trabalham. São estabelecidos o estatuto, a posição e os papéis no grupo.
 - **Desempenho:** Os membros cumprem o seu propósito e atingem o seu objectivo.
 - **Encerramento:** Os membros abandonam o grupo e formam ou juntam-se a outros grupos.
- Introduzir a ideia de Estruturas de Liderança. Utilize os diagramas do Anexo 2.5 para partilhar exemplos.
 - **Hierárquico:** Uma linha de reporte, até ao chefe!
 - **Funcional:** Organizado por departamento ou equipa com vários líderes.
 - **Plano:** Todos têm papéis diferentes, mas são todos iguais e tomam decisões em conjunto.
 - **Rede:** Um grupo informal de organizações, que pode seleccionar representantes para votar nas decisões.
- Dividir as pessoas participantes em 5 grupos, atribuindo a cada um deles uma fase, por exemplo, Formação.

- Pedir a cada grupo que discuta o seguinte
 - *Quais são, na sua opinião, os principais desafios nesta fase?*
 - *Que tipo de estrutura de liderança considera necessária?*
- Peça a cada grupo que dê feedback sobre o seu debate;
- Peça as pessoas participantes para refletirem e partilharem
 - *Em que fase pensa que se encontra a sua organização/rede?*
 - *Como é que isto o afecta enquanto líder?*

Explorando Modelos de Liderança - Parte 1 (preparar)

90 mins

Ajudar as pessoas participantes a explorar modelos de liderança progressivos.

- Explique que vamos trabalhar em três equipas para explorar mais três modelos de liderança.
 1. Liderança feminista
 2. Liderança Transformacional
 3. Liderança baseada em valores
- Entregue a cada equipa uma cópia da secção relevante do Anexo 2.6.
- Explique que cada grupo tem a tarefa de conceber uma sessão de 10-15 minutos para ensinar os outros sobre o estilo de liderança.
- Incentive o grupo a pensar em métodos criativos, como a dramatização, para demonstrar como seria o estilo de liderança numa situação real.
- Incentive os grupos a irem para o exterior ou a encontrarem um espaço separado para fazerem os seus preparativos.

Explorar os modelos de liderança - Parte 2 (teste)

90 mins

Ajudar as pessoas participantes a compreender como os modelos de liderança progressiva podem ser implementados.

- Dê a cada grupo 20 minutos para partilhar a sua apresentação/desempenho.
- Reservar 10 minutos após cada apresentação para perguntas e debate.
- Peça as pessoas participantes que utilizem o resto da sessão [e a tarde/noite, se for caso disso] para digerir a informação que receberam hoje.
- Incentivar as pessoas participantes a refletir sobre as diferentes estruturas e estilos de liderança que foram discutidos:
- Peça-lhes que reflitam sobre si próprios enquanto líderes e sobre as suas próprias organizações ou movimentos.
- Dê as pessoas participantes alguns post-its para levarem consigo e escreverem;
 - O que é que manteria?
 - O que é que gostaria de mudar?

Por exemplo

Manter: estrutura não hierárquica, todos são ouvidos também.

Mudança: Ser mais um líder transformacional

ADAPTAR E INCLUIR!

Para aprendentes visuais e participantes surdos

Assegurar a existência de descrição áudio e interpretação em língua gestual durante a dramatização.

Está a ter dificuldades com a criatividade?

Se as pessoas participantes tiverem dificuldade em criar uma dramatização, dê-lhes um cenário ou exemplo para começarem.

Utilize os seus próprios valores

Se estiver a facilitar este workshop em nome da Restless Development, adapte o exemplo “Liderança baseada em valores” para utilizar os [Princípios WeLead](#). Ou pode adaptar ainda mais a actividade para utilizar os valores da sua organização.

Contexto cultural

Ter em conta que o termo “feminista” pode ser entendido de forma diferente em diferentes culturas e contextos políticos. Se necessário, dê apoio adicional ao grupo que está a trabalhar nesta apresentação. Para o ajudar a preparar-se como facilitador, consulte o [laboratório de acção feminista](#).

Sobrecarga de informação!

Esta sessão inclui muitas informações novas e técnicas. Lembre-se que algumas pessoas demoram mais tempo do que outras a digerir novas informações. Encoraje as pessoas participantes a falar consigo durante os intervalos e após a sessão para esclarecer qualquer assunto.

Não há tempo suficiente?

Facilite um debate de grupo mais curto sobre os ciclos organizacionais, em vez de criar grupos de discussão.

Dicas para as Pessoas Facilitadoras

Quando partilhar exemplos de princípios ou valores de outras organizações, lembre sempre as pessoas participantes que se trata apenas de exemplos e não de um conjunto de instruções a seguir. Sublinhe que cada organização é diferente e terá as suas próprias prioridades e formas de trabalhar



Etapa 3

Acção e Responsabilidade

Durante a fase final deste módulo, encorajaremos os jovens líderes a identificar as suas próprias acções, a pô-las em prática e a responsabilizarem-se mutuamente após a sessão de formação. Também facilitaremos o desenvolvimento de competências em duas competências de liderança fundamentais: feedback e facilitação.

Como resultado da conclusão desta etapa, as pessoas participantes devem ter uma compreensão clara das acções que gostariam de realizar após o workshop, tanto a nível individual como nas suas organizações.

Como a pessoa facilitadora após a Etapa 3, deve ter uma compreensão dos compromissos que as pessoas participantes assumiram para tomar medidas e ser capaz de identificar potenciais barreiras ou apoio adicional necessário para pôr as acções em prática. Deverá também ter recebido feedback sobre o seu estilo de facilitação e ser capaz de demonstrar as pessoas participantes o que aprendeu com o workshop.

Duração total:
5 horas

O que valorizamos e a mudança que queremos fazer

- Escreva “Manter” e “Mudar” na parede/flip chart.
- Quando as pessoas participantes entrarem na sala, peça-lhes para colocarem os post-its previamente preparados na parede.

30 mins

Incentivar uma “volta” para que todos possam ver o que foi colocado nos gráficos/quadros.

Ajudar as pessoas participantes a identificar as mudanças que pretendem efetuar na forma como lideram os outros.

Facilitar um debate em grupo sobre
- Como é que isto se relaciona com o Poder da Juventude (Youth Power) - os Princípios do Poder da Juventude (Youth Power)?

Tornar-se um ouvinte activo

Jogo do “Telefone”

Peça as pessoas participantes que se ponham em fila ou se sentem em círculo. Leia para a primeira pessoa a seguinte mensagem

60 mins

Ajudar as pessoas participantes a melhorar as suas capacidades de escuta

“Ouvir é uma das competências mais importantes que podemos ter, mas muitas vezes tomamo-la como garantida. O facto de ouvirmos bem pode influenciar as nossas relações com os nossos colegas e as nossas famílias. Ouvir ajuda-nos a aprender e a crescer como líderes!”

Pedir a cada pessoa que transmita a mensagem à seguinte, sussurrando. No final, peça ao último participante que partilhe a declaração.

É muito provável que a última pessoa tenha uma mensagem muito diferente!

Explique que uma competência fundamental na liderança é a escuta activa. Peça as pessoas participantes que partilhem

- O que acha que faz um ouvinte ativo?
- Partilhar as “Melhores dicas” abaixo
- Falar menos, ouvir mais
- Ter vontade de aprender com os outros
- Procurar a verdade, fazer mais perguntas
- Preocupar-se mais com o que está certo do que com quem está certo
- Fazer com que os outros se sintam valorizados - ouvir as necessidades e os desejos das pessoas

Como receber bem o feedback

90 mins

Dar as pessoas participantes a oportunidade de praticarem técnicas de "feedback 360

Explicar que a força de um líder depende da sua capacidade de receber e incorporar feedback.

Explicar que vamos testar um método chamado **"feedback 360"**. Explicar que nos vamos dar feedback uns aos outros sobre a nossa participação no workshop até ao momento.

- Separe as pessoas participantes em grupos de quatro ou cinco pessoas. Certifique-se de que os grupos são diversificados em termos de idade, género e organização.
- Peça a uma pessoa para se sentar no meio, com as outras espaçadas à sua volta. Peça a cada pessoa para dar dois comentários. Uma deve ser positiva e a outra construtiva.
- Por exemplo:
 - Positivo: Gosto do facto de procurarem sempre novas pessoas para trabalhar.
 - Construtivo: Penso que poderia falar mais alto e contribuir para os debates.
- Explique que a pessoa do meio só pode dizer "obrigado pelo feedback". Não lhe é permitido dar explicações ou fazer mais perguntas.
- Faça uma rotação, para que todos tenham a oportunidade de receber feedback.
- Peça a todas as pessoas participantes para fazerem uma pausa de 10 minutos e incentive-os a irem dar um passeio, a sentarem-se num local sossegado (por exemplo, não mexerem nos telemóveis e verificarem os e-mails!)
- Num debate em grupo, peça as pessoas participantes para reflectirem
 - Como é que se sentiu ao dar feedback?
 - Como é que se sentiu ao receber feedback?
 - Preferia fazê-lo de forma anónima ou por escrito - ou viu a vantagem de o fazer cara a cara?
 - Já tentaram algo semelhante nas vossas organizações?

Facilitação inclusiva

60 mins

Aumentar a compreensão das pessoas participantes sobre a facilitação inclusiva

- Explicar que uma competência essencial para os líderes é a facilitação inclusiva.
- Pergunte as pessoas participantes: O que significa para si a facilitação inclusiva?
- Partilhe o Anexo 2.7 'Lista de verificação da reunião de facilitadores inclusivos'. Peça as pessoas participantes para trabalharem em pequenos grupos para a reverem e decidirem se há mais alguma coisa que gostariam de acrescentar.
- Em seguida, peça as pessoas participantes que o utilizem para avaliar o desenrolar do workshop! Peça-lhes que discutam
 - Considera que este seminário/reunião foi inclusivo?
 - Como é que a facilitação poderia ter sido melhorada? O que é que faria de diferente?
- [Este é também um óptimo exemplo de como a pessoa facilitadora e líder recolhe e aceita feedback!]

Seguir em frente, utilizando o nosso poder para liderar os outros

60 mins

Ajudar as pessoas participantes a assumirem um compromisso pessoal utilizando o seu Poder da Juventude (Youth Power) para liderar outros

- Explique que, durante esta sessão final, vamos analisar as acções que precisamos de tomar para usar o nosso Poder da Juventude (Youth Power) para liderar os outros.
- Peça as pessoas participantes para reflectirem sobre o Módulo e considerarem
 - O que aprendeste sobre como podes usar o teu Poder da Juventude (Youth Power) para liderar os outros?
 - O que gostaria de manter e de mudar na forma como lidera a sua organização? (ou na forma como é dirigida por outros)
 - Que medidas pretende tomar no futuro?
 - De que apoio precisa do colectivo para que isso aconteça?
- Encerrar a sessão, agradecendo as pessoas participantes a sua honestidade, abertura e participação activa.

ADAPTAR E INCLUIR!

Para as pessoas com deficiências físicas

Adaptar a actividade “Manter” e “Mudar” para ser realizada em pequenos grupos à mesa.

Para as pessoas participantes surdas

Certifique-se de que têm um intérprete de língua gestual para os apoiar durante o jogo do telefone. Não lhes peça para ficarem de fora do jogo, adapte-o!

Formas indirectas de dar feedback

Se as pessoas participantes, devido aos seus antecedentes culturais ou religiosos, não se sentirem à vontade para dar feedback direto aos superiores ou a outras pessoas participantes, adapte as actividades “Feedback 360” ou “Facilitação inclusiva” e permita-lhes contribuir anonimamente, escrevendo as respostas.

Não há tempo suficiente?

Concentre-se na definição de objectivos e acções pessoais após o workshop. Peça ao grupo para escolher entre feedback 360° ou facilitação inclusiva.

Dica de facilitador de topo

Ao ajudar as pessoas participantes a dar e receber feedback, reconheça que isso pode ser um desafio para alguns, especialmente se existirem dinâmicas de género e de poder na sala. Dê exemplos divertidos para tornar a actividade agradável e menos séria “por exemplo, és excelente a fazer os energizadores, mas usaste demasiados post-it

Módulo 2

ANEXO DO KIT DE FERRAMENTAS

Anexo 2.1

Líderes do Poder da Juventude

Anexo 2.2

Liderança 360 - Sugestões

Anexo 2.3

Parte 1: Questionário de Liderança Situacional

Anexo 2.3

Parte 2: Análise da Liderança Situacional

Anexo 2.4

Ciclo de Formação do Grupo

Anexo 2.5

Exemplos de Estruturas de Liderança

Anexo 2.6

Estilos de Liderança

Anexo 2.7

Facilitação inclusiva - Lista de verificação

Anexo 2.1

Líderes do Poder da Juventude (Youth Power) – Encenação de Entrevista Televisiva

“Bem-vindos a este programa especial do Canal 2 sobre Liderança dos Jovens. Hoje vamos falar com alguns jovens líderes para ouvir as suas experiências”

“A primeira pergunta é: o que faz de si um bom líder?”

“Tenho outra pergunta para todos vós: o que fazem quando enfrentam um desafio, como [INSERIR DESAFIO]?”

Apresentador(a) de TV

<p>“Estou orgulhoso da minha equipa. São jovens e enérgicos e têm muito para oferecer ao mundo”</p> <p>James, líder de uma empresa social de reciclagem..</p>	<p>“Gosto de falar com a minha equipa sobre a minha visão de onde quero que a organização vá, o que quero que alcancemos. É importante ter esperança e ser positivo”</p> <p>Anita, a directora de uma jovem companhia de dança.</p>	<p>“Penso que cada jovem é um líder à sua maneira, apenas temos papéis diferentes a desempenhar”</p> <p>Natalie, fundadora de uma organização de defesa dos direitos das raparigas.</p>
<p>“Para mim, a capacidade de adaptação e de resistência é o mais importante. Os desafios surgirão sempre, mas o que importa é a forma como se lida com eles”</p> <p>Judith, chefe de equipa de um projecto de educação pelos pares.</p>	<p>“A honestidade é a coisa mais importante - como pode esperar que alguém o ouça se não confiar em si”</p> <p>Frank, director executivo de uma organização de defesa dos direitos das pessoas com deficiência.</p>	<p>“Gosto de me manter em contacto com os jovens da minha equipa. Envio sempre mensagens no WhatsApp e mantenho-os actualizados”</p> <p>Mohamad, co-fundador de uma empresa de produção musical.</p>
<p>“Gosto do facto de nem todos na minha organização serem iguais. Todos nós temos origens diferentes e trazemos diferentes competências e experiências para a equipa”</p> <p>Anjana, Directora de Campanha de uma rede de justiça climática.</p>	<p>“Oíço sempre antes de falar. A minha equipa está no terreno e trabalha com as pessoas, por isso sabe o que se passa”</p> <p>Raquel, fundadora de uma organização comunitária que ajuda as pessoas sem-abrigo.</p>	<p>“A minha função é ajudar a estabelecer as ligações entre os membros da equipa, para que as pessoas não acabem por trabalhar sozinhas. Todo o nosso trabalho está interligado”</p> <p>Yukio, o chefe de uma equipa de emergência.</p>

Anexo 2.2

Liderança 360 - Sugestões

Principais dicas para “Liderar”

- Liderar-se a si próprio de forma excepcional
- Aliviar a carga dos líderes fazendo muito bem o seu trabalho
- Estar disposto a fazer as tarefas que os outros não fazem
- Conhecer a personalidade e os interesses dos seus líderes
- Estar preparado durante as reuniões - não desperdiçar tempo
- Saber quando os pressionar e quando se conter

Principais dicas para “Liderar em Colaboração”

- Ser um amigo e um ouvido atento
- Evitar mexericos e politiquices no escritório
- Conhecer muitas pessoas, em toda a organização
- Que ganhe a melhor ideia
- Não fingir ser perfeito

Principais dicas para “Liderar Equipas Subordinadas”

- Abrandar - e mostrar que se preocupa
- Ver todos como um 10 - acreditar no seu potencial
- Desenvolver os membros da sua equipa como pessoas
- Modelar o melhor comportamento
- Partilhar a visão da organização
- Resultados da recompensa

Anexo 2.3 (Parte 1)

Questionário de Liderança Situacional

O objectivo do Questionário de Liderança Situacional é fornecer-lhe informações sobre as suas percepções do seu próprio estilo de liderança. O instrumento é composto por vinte situações típicas de trabalho que envolvem um líder e um ou mais membros da equipa. Seguindo cada situação, há quatro acções possíveis que um líder pode tomar. Suponha que você é o líder envolvido em cada uma das vinte situações. Em cada uma das situações, você deve escolher uma das quatro decisões líder.

Marque a letra da decisão que, na sua opinião, descreve melhor o seu comportamento na situação apresentada. Marque apenas uma escolha.

1. Pediu a uma nova colaboradora que redigisse um relatório sobre a compra de novo equipamento para a divisão. Ela precisa de saber mais sobre este equipamento para tomar uma decisão acertada sobre as opções e os custos. Ela acredita que esta tarefa vai sobrecarregar a sua agenda, que já está cheia. Como líder, iria:

A. Dizer-lhe que quer o relatório. Explicar o que pretende no relatório. Descrever os passos que deve dar para se familiarizar com o novo equipamento. Marque reuniões semanais com ela para monitorar os progressos.

B. Solicitar-lhe que elabore o relatório. Discutir a sua importância. Solicitar-lhe um prazo para a conclusão. Dar-lhe os recursos de que ela julga necessários. Verificar periodicamente com ela para monitorar os progressos.

C. Dizer-lhe que quer o relatório e discutir a sua importância. Explicar o que quer no relatório. Descrever os passos que ela deve seguir para saber mais sobre o equipamento. Ouvir as suas preocupações e utilizar as suas ideias sempre que possível. Planear reuniões semanais para monitorar os seus progressos.

D. Solicitar-lhe que elabore o relatório. Discutir a sua importância. Explorar as barreiras que ela sente quem devem ser removidos e as estratégias para o fazer. Solicitar-lhe que estabeleça um prazo para a conclusão do projecto e contactá-la periodicamente para monitorar os progressos.

2. A vossa força-tarefa tem trabalhado arduamente para completar o relatório da divisão. Um novo membro da equipa juntou-se ao grupo. Ele deve apresentar os valores dos custos no final da próxima semana, mas não sabe nada sobre os requisitos e o formato do relatório. Ele está entusiasmado em aprender mais sobre a sua função no grupo. Como líder, iria:

A. Dizer-lhe exactamente o que é necessário. Especificar o formato e os requisitos. Apresentá-lo aos outros membros da equipa de trabalho. Contactá-lo com frequência durante a semana para monitorar os progressos e indicar eventuais correcções.

B. Procurar saber se há alguma coisa que possa fazer para ajudar. Apresentá-lo aos outros membros da força-tarefa. Explorar com ele o que ele acredita que precisa para se familiarizar com o relatório. Contactá-lo frequentemente durante a semana para ver como está a sair-se

C. Especificar o formato do relatório e as informações necessárias e solicitar as suas ideias. Apresentá-lo a cada membro da força-tarefa. Contactá-lo com frequência durante a semana para ver como o relatório está a progredir e para ajudar nas modificações.

D. Dar-lhe as boas-vindas e apresentá-lo aos membros da força-tarefa que o podem ajudar. Contactá-lo frequentemente durante a semana para ver como está a sair-se

3. Notou, recentemente, um problema de desempenho com um dos membros da sua equipa. Ele parece não se importar. Só o seu constante estímulo trouxe a conclusão da tarefa. Suspeita que ele não tenha experiência suficiente para realizar a tarefa de alta prioridade que lhe deu. Como líder, iria:

A. Especificar os passos que ele precisa de dar e os resultados pretendidos.

Esclarecer prazos e requisitos de documentação. Verificar frequentemente se a tarefa está a progredir como deveria.

B. Especificar os passos que ele precisa de dar e os resultados pretendidos. Solicitar-lhe ideias e incorporá-las conforme apropriado. Solicitar-lhe que partilhe os seus sentimentos sobre a atribuição de tarefas, verificar frequentemente se a tarefa está a progredir como deveria.

C. Envolvê-lo na resolução de problemas relativos à tarefa. Oferecer a sua ajuda e encorajá-lo. Solicitar-lhe que utilize as ideias dele para completar o projecto. Solicitar-lhe que partilhe os seus sentimentos sobre a tarefa. Verificar frequentemente se a tarefa está a progredir de acordo com deveria.

D. Dizer-lhe que esta tarefa é muito importante. Solicitar-lhe para delinear o seu plano para e enviar-lhe uma cópia. Verificar frequentemente se a tarefa está a progredir como deveria.

4. A composição do seu grupo de trabalho foi alterada devido a uma reestruturação da empresa, e os padrões de desempenho reduziram. Os prazos não estão a ser cumpridos e o seu chefe está preocupado. Os membros do grupo querem melhorar o seu desempenho, mas precisam de mais conhecimentos e competências. Como líder, iria:

A. Solicitar-lhes que desenvolvam o seu próprio plano para melhorar o desempenho. Estar disponível para os ajudar, se lhes for pedido. Procurar saber que capacitação acham que precisam para melhorar desempenho e dar-lhes os recursos de que necessitam. Continuar a monitorar desempenho.

B. Discutir o seu plano para resolver este problema. Solicitar-lhes a sua opinião e inclua os seus ideias no seu plano, se possível. Explicar as razões do seu plano. Monitorar o desempenho para ver como é realizado.

C. Descrever os passos específicos que você quer que eles sigam para resolver este problema. Ser específico quanto ao tempo necessário e as competências que você deseja que eles aprendam. Continuar a monitorar o desempenho.

D. Ajudá-los a definir um plano e incentivá-los a serem criativos. Apoiar o plano deles enquanto o acompanhamento do progresso continua.

5. Em virtude de cortes orçamentais, é necessário proceder a uma consolidação. Pediu a um membro do departamento com muita experiência para se encarregar da consolidação. Esta pessoa já trabalhou em todas as áreas do seu departamento. No passado, ela sempre se mostrou disposta a ajudar. Embora considere que ela é capaz de executar a tarefa, ela parece indiferente à tarefa. Como líder, iria:

A. Tranquilizá-la. Indicar os passos que ela deve dar para realizar este projecto. Solicitar as suas ideias e incorporá-las sempre que possível, mas certificar-se de que ela siga a sua abordagem geral. Verificar frequentemente como estão a correr as coisas.

B. Tranquilizá-la. Solicitar-lhe que trate do projecto como achar melhor. Dizer-lhe que está disponível para a ajudar. Ser paciente, mas verificar frequentemente o que está a ser feito.

C. Tranquilizá-la. Solicitar-lhe que determine a melhor forma de abordar o projecto. Ajudá-la a desenvolver opções e incentivá-la a utilizar as suas próprias ideias. Verificar frequentemente como é que ela se está a sair.

D. Tranquilizá-la. Delinear um plano global e especificar os passos que pretende que ela siga. Verificar frequentemente se os passos estão a ser implementados.

6. Pela segunda vez num mês, está a ter um problema com um dos seus colaboradores. Os seus relatórios semanais de progresso têm estado incompletos e atrasados. No ano passado, ele apresentou relatórios devidamente preenchidos e a tempo. Esta é a primeira vez que fala com ele sobre este problema. Como líder, iria:

A. Dizer-lhe que deve melhorar a exaustividade e a pontualidade da sua documentação. Rever as áreas que estão incompletas. Certificar-se de que ele sabe o que se deve fazer e como preencher cada secção do relatório. Continue a monitorar o seu desempenho.

B. Solicitar-lhe que entregue os documentos a tempo e com rigor, sem o pressionar. Continuar a monitorar o seu desempenho.

C. Falar com ele sobre o tempo e os padrões de conclusão. Ouvir as suas preocupações, mas certificar-se de que ele sabe o que se pretende. Fazer uma revisão de cada secção do relatório e responder a quaisquer perguntas que ele possa ter. Utilize as ideias dele, se possível. Continue a monitorar o seu desempenho.

D. Fazer-lhe perguntas sobre o motivo pelo qual a documentação está incompleta. Ouvir as suas preocupações e fazer o que puder para o ajudar a compreender a importância da pontualidade e da exaustividade. Continue a monitorar o seu desempenho.

7. Pediu a um dos seus colaboradores sénior que assumisse um novo projecto. No passado, o seu desempenho foi excepcional. O projecto que lhe foi atribuído é importante para o futuro do seu grupo de trabalho. Ele está entusiasmado com a nova tarefa, mas não sabe por onde começar porque lhe faltam informações sobre o projecto. A sua relação com ele é boa. Como líder, iria:

A. Explicar-lhe porque é que acha que ele tem as competências necessárias para executar o trabalho. Procurar saber quais os problemas que ele prevê e ajudá-lo a explorar soluções alternativas. Manter-se frequentemente em contacto para o apoiar.

B. Especificar a forma como deve gerir o projecto. Definir as actividades necessárias para concluir o trabalho. Verificar regularmente como as coisas estão a correr.

C. Solicitar-lhe um plano para concluir o projecto em duas semanas e enviar-lhe uma cópia para aprovação. Dar-lhe tempo suficiente para começar, sem o pressionar. Oferecer frequentemente o seu apoio.

D. Descrever a forma como o projecto deve ser tratado e solicitar-lhe ideias e sugestões. Incorporar as ideias dele, sempre que possível, mas certificar-se de que as suas linhas gerais são seguidas. Verificar regularmente como estão a correr as coisas.

8. Um dos membros da sua equipa sente-se inseguro em relação a um trabalho que lhe foi atribuído. Ele é altamente competente e sabe que tem as capacidades necessárias para concluir a tarefa com êxito. O prazo de conclusão está a aproximar-se. Como líder, iria:

A. Informá-lo das suas preocupações relativamente ao prazo que se aproxima. Ajudá-lo a explorar alternativas de acção e incentivá-lo a utilizar as suas próprias ideias. Verificar frequentemente com ele para lhe dar o seu apoio.

B. Falar com ele sobre as suas preocupações relativamente ao prazo que se aproxima. Delinear um plano de acção para ele seguir e obter as suas reacções a esse plano. Se possível, modificar o plano, mas certificar-se de que ele siga as suas linhas gerais. Verificar frequentemente com ele como é que as coisas estão a correr.

C. Especificar as razões para a realização do trabalho dentro do prazo. Indicar os passos que gostaria que ele começasse a seguir. Solicitar que os passos sejam seguidos. Verificar frequentemente se ele está a progredir.

D. Procurar saber se há algum problema, mas deixar que ele próprio resolva a questão. Lembrar-lhe do prazo que se aproxima, sem o pressionar. Solicitar uma actualização dentro de três dias.

9. A sua equipa pediu-lhe que considerasse uma alteração do seu horário de trabalho. As alterações fazem sentido para si. A sua equipa está bem consciente da necessidade de mudança. Os membros são muito competentes e trabalham bem em conjunto. Como líder, iria:

A. Ajudá-los a explorar possibilidades de horários alternativos. Estar disponível para facilitar a discussão em grupo. Apoiar o plano que eles desenvolverem. Verifique se a forma como implementam o seu plano.

B. Elaborar, você mesmo, o plano de trabalho. Explicar a lógica subjacente à sua concepção. Ouvir as suas reacções, solicitar-lhes ideias e utilizar as suas recomendações quando possível. Verificar como cumprem o seu horário.

C. Permitir que a equipa defina um horário de trabalho por iniciativa própria. Deixá-los implementar o seu plano depois de o aprovar. Verificar mais tarde para avaliar os seus progressos.

D. Elaborar o horário de trabalho por si próprio. Explicar como vai funcionar o horário e responder a quaisquer perguntas que possam ter. Verificar se o seu horário é cumprido.

10. Devido a uma mudança organizacional, foram-lhe atribuídas seis novas pessoas cujo desempenho tem vindo a diminuir nos últimos três meses. Estas pessoas não parecem ter os conhecimentos e as competências necessárias para desempenhar as suas novas funções e as suas atitudes pioraram devido à mudança, marcam uma reunião de grupo. Como líder, iria:

A. Informá-los sobre a evolução do seu desempenho ao longo de três meses. Solicitar-lhes que decidam o que fazer para resolver o problema e estabelecer um prazo para a implementação da solução. Monitorar os seus progressos.

B. Informá-los sobre a tendência do seu desempenho nos últimos três meses. Especificar os passos de acção que pretende que eles sigam. Dar feedback construtivo sobre a forma de melhorar o desempenho. Continuar a monitorar o desempenho.

C. Informá-los sobre a tendência do seu desempenho nos últimos três meses. Descrever os passos que pretende que eles sigam, explicar porquê e solicitar-lhes feedback. Utilizar as suas ideias sempre que possível, mas certificar-se de que sigam a sua abordagem geral. Continue a monitorar o desempenho.

D. Informá-los sobre a tendência do seu desempenho nos últimos três meses. Procurar saber deles porque é que o seu desempenho está a diminuir. Ouvir as suas preocupações e ideias. Ajudá-los a criar os seus próprios planos para melhorar o desempenho. Monitorar o seu desempenho.

11. Um membro do seu departamento tem tido um bom desempenho nos últimos 22 meses. Está entusiasmado com os desafios do próximo ano. Os orçamentos e os objectivos da unidade não sofreram grandes alterações em relação ao ano passado. Numa reunião com ele para discutir os objectivos e um plano de acção para o próximo ano. Como líder, iria?

A. Solicitar-lhe que apresente um esboço dos seus objectivos e um plano de acção para o próximo ano para a sua aprovação. Dizer-lhe que o contactará se tiver alguma dúvida.

B. Preparar uma lista de objectivos e um plano de acção que pensa que ele pode atingir no próximo ano. Enviar-lhe e reunir-se com ele para ver se ele tem alguma dúvida.

C. Preparar uma lista de objectivos e um plano de acção que pensa que ele pode atingir no próximo ano. Reunir-se com ele para discutir as suas reacções e sugestões. Alterar o plano à medida que ouve as suas ideias, mas certificar-se de tomar as decisões finais.

D. Solicitar-lhe que lhe envie um esboço dos seus objectivos e um plano de acção para o próximo ano. Rever os objectivos e o plano com ele. Ouvir as suas ideias e ajudá-lo a explorar alternativas. Deixar que seja ele a tomar as decisões finais sobre os objectivos e o plano.

12. A sua unidade tem tido um excelente desempenho nos últimos dois anos. No entanto, recentemente sofreram três grandes contratemplos devido a factores fora do seu controlo, o seu desempenho e moral caíram drasticamente e o seu chefe está preocupado. Numa reunião de grupo, como líder, iria:

A. Discutir os contratemplos recentes. Dar-lhes os passos específicos que pretendem que eles sigam para melhorar o seu desempenho. Continuar a monitorar o desempenho.

B. Procurar saber como eles se sentem em relação aos recentes contratemplos. Ouvir as suas preocupações, e incentivá-los e ajudá-los a explorar as suas ideias para melhorar o desempenho. Continuar a monitorar o desempenho.

C. Discutir os contratemplos recentes. Descrever os passos que pretende que eles sigam para melhorar o desempenho. Ouvir as suas ideias e integrá-las, se possível. Sublinhar os resultados. Incentivá-los a continuar a tentar. Continuar a monitorar o desempenho.

D. Discutir os recentes contratemplos, sem os pressionar. Solicitar-lhes que estabeleçam um prazo para melhorar o desempenho e para se apoiarem mutuamente ao longo do percurso. Continuar a monitorar o desempenho.

13. Foi-lhe recentemente atribuído um novo colaborador que irá desempenhar uma função importante na sua unidade. Apesar de ser inexperiente, ela está entusiasmada e sente confiante para fazer o trabalho. Como líder, iria?

A. Dar-lhe algum tempo para determinar o que o trabalho exige e como o fazer. Informá-la porque é que o trabalho é importante. Solicitar-lhe que o contacte se precisar de ajuda. Monitorar o seu progresso.

B. Especificar os resultados que pretende e quando os pretende. Definir, com clareza, os passos que ela deve dar para obter resultados. Mostrar-lhe como fazer o trabalho. Monitorar o seu progresso.

C. Discutir os resultados que pretende e quando os pretende. Definir, com clareza, os passos que ela pode dar para obter resultados. Explicar porque é que estes passos são necessários e obter as suas ideias. Utilizar as ideias dela, se possível, mas certificar-se de que o seu plano geral é seguido. Monitorar o seu desempenho.

D. Procurar saber como é que ela pretende lidar com o trabalho. Ajudá-la a explorar os problemas que ela antecipa, gerando possíveis soluções alternativas. Incentivá-la a executar o seu plano. Estar disponível para ouvir as suas preocupações. Monitorar o seu desempenho.

14. O seu chefe solicitou-lhe para aumentar a produção da sua unidade em 7%. Você sabe que isto pode ser feito, mas exigirá a sua participação activa. Para libertar o seu tempo, deve atribuir a tarefa de desenvolver um novo sistema de controlo de custos a um dos seus subordinados. A pessoa que deseja tem uma experiência considerável no controlo de custos mas ela está um pouco insegura de fazer esta tarefa sozinha. Como líder, iria?

A. Atribuir-lhe a tarefa e ouvir as suas preocupações. Explicar porque é que acredita que ela tem as competências necessárias para realizar esta tarefa. Ajudá-la a explorar abordagens alternativas se ela julgar útil. Encorajá-la e apoiá-la, fornecendo-lhe recursos necessários. Monitorar o seu progresso.

B. Atribuir-lhe a tarefa e ouvir as suas preocupações. Discutir os passos que ela deve dar para realizar a tarefa. Solicitar-lhe ideias e sugestões. Depois de incorporar as suas ideias, se possível, certificar-se de que ela siga a sua abordagem geral. Monitorar o seu progresso.

C. Atribuir-lhe a tarefa. Ouvir as suas preocupações, mas deixá-la resolver a questão. Dar-lhe algum tempo para se adaptar e evitar solicitar resultados imediatos. Monitorar o seu progresso.

D. Atribuir-lhe a tarefa. Ouvir as suas preocupações e minimizar os seus sentimentos de insegurança, dizendo-lhe especificamente como lidar com esta tarefa. Descrever os passos a tomar. Monitorar de perto os seus progressos.

15. O seu chefe solicitou-lhe que designasse alguém para fazer parte de uma força-tarefa a nível da empresa. Esta força-tarefa formulará recomendações para a reestruturação do plano de remuneração da empresa. Escolheu um colaborador altamente produtivo, que sabe o que os seus colegas de trabalho pensam do plano de remuneração existente. Ela liderou com sucesso outra unidade de força-tarefa. Ela quer trabalhar nessa missão. Como líder, iria?

A. Dar-lhe a tarefa, mas dizer-lhe como deve representar o ponto de vista dos seus colegas de trabalho. Especificar que ela lhe deve apresentar um relatório de progresso no prazo de dois dias após cada reunião da força-tarefa.

B. Solicitar-lhe que aceite a tarefa. Ajudá-la a desenvolver o ponto de vista que irá assumir na força-tarefa. Comunicar com ela periodicamente.

C. Dar-lhe a tarefa. Discutir o que ela deve fazer para garantir que a perspectiva de seus colegas de trabalho seja considerada pela força-tarefa. Solicitar as suas ideias e certificar-se de que ela siga a sua abordagem geral. Solicitar-lhe para fazer um relatório depois de todas as reuniões da força-tarefa.

D. Dar-lhe a tarefa. Solicitar-lhe que o mantenha informado sobre a evolução da situação. Comunicar com ela periodicamente.

16. Devido a uma doença na sua família, foi obrigado a faltar a duas reuniões de um comité sob a sua direcção. Ao participar na reunião seguinte, descobre que o comité está a funcionar bem e a progredir no sentido da realização dos seus objectivos. Todos os membros do grupo vêm preparados, participam e parecem estar entusiasmados com o progresso que eles têm tido. Você não tem a certeza de qual deve ser o seu papel. Como líder, iria?

A. Agradecer aos membros do comité pelo trabalho realizado até à data. Deixar que o grupo continue com tem estado nas duas últimas reuniões:

B. Agradecer aos membros do comité pelo trabalho realizado até à data. Definir a ordem de trabalhos da próxima reunião. Começar a dirigir as actividades do grupo.

C. Agradecer aos membros da comissão pelo trabalho realizado até à data. Faça o possível para que os membros se sintam importantes e envolvidos. Tente solicitar ideias alternativas e sugestões.

D. Agradecer aos membros do comité pelo trabalho realizado até à data. Definir a agenda de trabalho da próxima reunião, mas não se esquecer de solicitar as suas ideias e sugestões.

17. A sua equipa é muito competente e trabalha bem por conta própria. O seu entusiasmo é elevado devido a um êxito recente. O seu desempenho como grupo é excelente. Agora, você têm de definir os objectivos da unidade para o próximo ano. Numa reunião de grupo, como líder, iria:

A. Elogiá-los pelos resultados do ano passado. Envolver o grupo na resolução de problemas e definição de objectivos para o próximo ano. Incentivá-los a serem criativos e ajudá-los a explorar alternativas. Monitorar a implementação do plano.

B. Elogiá-los pelos resultados do ano passado. Desafiá-los estabelecendo os objectivos para no próximo ano. Descrever as medidas de acção necessárias para alcançar estes objectivos. Monitorar a implementação do plano.

C. Elogiá-los pelos resultados do ano passado. Solicitar-lhes que estabeleçam os objectivos para o próximo ano e definir o plano de acção necessário para alcançar esses objectivos. Estar disponível para contribuir quando solicitado. Monitorar a implementação do plano.

D. Elogiá-los pelos resultados do ano passado. Definir os objectivos para o próximo ano e delinear as medidas de acção necessárias para atingir esses objectivos. Solicitar as suas ideias e sugestões e incorporá-las, se possível. Monitorar a implementação do plano.

18. Você e o seu chefe sabem que o vosso departamento precisa de um novo conjunto de procedimentos de trabalho para melhorar o desempenho a longo prazo. Os membros do departamento estão ansiosos por fazer algumas alterações, mas, devido às suas funções especializadas, não dispõem dos conhecimentos e das competências necessárias para compreender o panorama geral. Como líder, iria:

A. Definir os novos procedimentos. Organizar e conduzir a implementação. Envolver o grupo numa discussão de alternativas. Utilizar as suas sugestões quando possível, mas garantir que sigam a sua abordagem geral. Monitor a sua utilização dos novos procedimentos.

B. Descrever e demonstrar os novos procedimentos. Conduzir de perto o grupo na utilização inicial dos procedimentos. Monitorar a sua utilização.

C. Envolver o grupo numa discussão sobre quais devem ser os novos procedimentos. Incentivar a sua iniciativa e criatividade no desenvolvimento dos novos procedimentos. Ajudá-los a explorar alternativas possíveis. Apoiar a sua utilização dos procedimentos. Monitorar de perto os resultados.

D. Solicitar ao grupo para formular e implementar um conjunto de novos procedimentos. Responder quaisquer preocupações de carácter informativo, mas atribuir-lhes a responsabilidade pela tarefa. Controlar com atenção a utilização dos novos procedimentos.

19. Foi, recentemente, nomeado director da sua unidade. Desde que assumiu o cargo, notou uma queda no desempenho. Houve mudanças na tecnologia e a sua equipa não domina as novas habilidades e técnicas. O pior de tudo é que a equipa não parece estar motivada para aprender estas habilidades. Numa reunião de grupo, como líder, iria:

A. Discutir a queda de desempenho da equipa. Ouvir as suas preocupações. Solicitar-lhes soluções para melhorar o desempenho. Expressar a sua confiança nas suas estratégias. Sublinhar os seus esforços passados, mas o desempenho à medida que realizam as suas actividades estratégicas.

B. Descrever a medida correctiva necessária que pretende que sejam tomadas. Discutir o esboço e incorporar as suas ideias, mas certificar-se de que implementam os seus planos de acção correctiva. Monitorar o desempenho.

C. Falar-lhes da queda de desempenho. Solicitar-lhes para analisarem o problema, e elaborar um conjunto de medidas de acção para a sua aprovação. Estabelecer um prazo para o plano. Monitorar a sua aplicação.

D. Definir e orientar as acções correctivas necessárias que pretendem que sejam tomadas. Definir funções, responsabilidades e normas. Verificar frequentemente se o desempenho está a melhorar.

20. Notou que um dos seus colaboradores inexperientes não está a realizar correctamente determinadas tarefas. Apresentou relatórios incorrectos e incompletos. Ela não está entusiasmada com esta tarefa e muitas vezes pensa que a documentação é uma perda de tempo. Como líder, iria:

A. Informá-la de que está a apresentar relatórios incorrectos e incompletos. Discutir os passos que ela deve dar e esclarecer porque é que esses passos são importantes. Solicitar-lhe sugestões, mas certificar-se de que ela siga o seu esquema.

B. Informá-la de que está a apresentar relatórios incorrectos e incompletos. Solicitá-la a estabelecer e cumprir os seus próprios prazos de entrega da documentação. Dar-lhe mais tempo para fazer o trabalho correctamente. Monitorar o desempenho.

C. Informá-la de que está a apresentar relatórios incorrectos e incompletos. Procurar saber o que é que ela pretende fazer para resolver o problema. Ajudá-la a desenvolver um plano para resolver o seu problema. Monitorar o desempenho.

D. Informá-la de que está a apresentar relatórios incorrectos e incompletos. Especificar os passos que ela deve dar, com prazos adequados. Mostrar-lhe como para completar os relatórios. Monitorizar o desempenho.

Quadro de indicadores

Style Flexibility				
	S1	S2	S3	S4
1	A	C	D	B
2	A	C	B	D
3	A	B	C	D
4	C	B	D	A
5	D	A	C	B
6	A	C	D	B
7	B	D	A	C
8	C	B	A	D
9	D	B	A	C
10	B	C	D	A
11	B	C	D	A
12	A	C	B	D
13	B	C	D	A
14	D	B	A	C
15	A	C	B	D
16	B	D	C	A
17	B	D	A	C
18	B	A	C	D
19	D	B	A	C
20	D	A	C	B
Totals				

Anexo 2.3 (Parte 2) Análise da Liderança Situacional

Comportamento directivo	Comportamento de apoio
<ul style="list-style-type: none"> • Definir metas ou objectivos • Planear antecipadamente o trabalho do gestor • Comunicar as prioridades do trabalho • Clarificar os papéis da equipa na realização de uma tarefa • Estabelecer limites de tempo para o trabalho futuro • Determinar métodos de avaliação do desempenho da direcção • Verificar se o trabalho é efectuado correctamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Escutar os problemas dos gestores • Elogiar o gestor na realização de tarefas • Solicitar sugestões ou contributos para a realização de tarefas • Encorajar o gestor a acreditar que é capaz de realizar a tarefa • Revelar informações sobre si próprio • Comunicar informações sobre as tarefas • Facilitar a resolução de problemas ou a tomada de decisões pelos gestores

The 4 Styles Explained

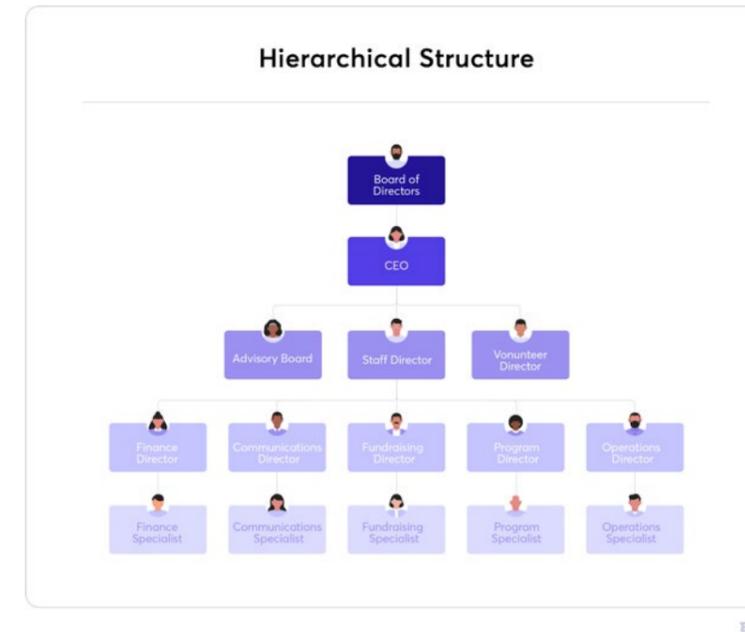
What does a Style 1 leader do? (high directive/low supportive)	What does Style 2 leader do? (high directive/high supportive)
<ul style="list-style-type: none"> ☒ Identifies problems ☒ Sets goals & defines roles ☒ Develops action plans to solve problems ☒ Controls all decision making ☒ Provides specific directions & engages largely in one way communication ☒ Initiates problem solving & decision making ☒ Announces solutions & decisions ☒ Supervises and evaluates the work of subordinates 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Identifies problems ☒ Sets goals ☒ Develops action plans to solve problems and consults subordinate ☒ Explains decisions, solicits ideas and increased 2-way communication ☒ Supports and praises subordinates initiative ☒ Makes final decisions after hearing other ideas ☒ Directs subordinates work ☒ Evaluates subordinates work

What does a Style 3 leader do? (low directive/high supportive)	What does Style 4 leader do? (low directive/low supportive)
<ul style="list-style-type: none"> ☒ Involves subordinate in problem identification and goal setting ☒ Asks subordinate to define how the task is to be done ☒ Provides assurance, support, resources and ideas if requested ☒ Shares responsibility for problem solving and decision making with subordinate ☒ Listens and facilitates subordinates problem solving and decision making ☒ Works with subordinate to evaluate their work 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Jointly defines problems with subordinate ☒ Allows subordinate to develop an action plan and subordinate controls decisions making ☒ Sets goals collaboratively ☒ Accepts subordinates decisions and only periodically monitors performance ☒ Allows subordinate to evaluate their own work ☒ Allow subordinate to take responsibility and credit

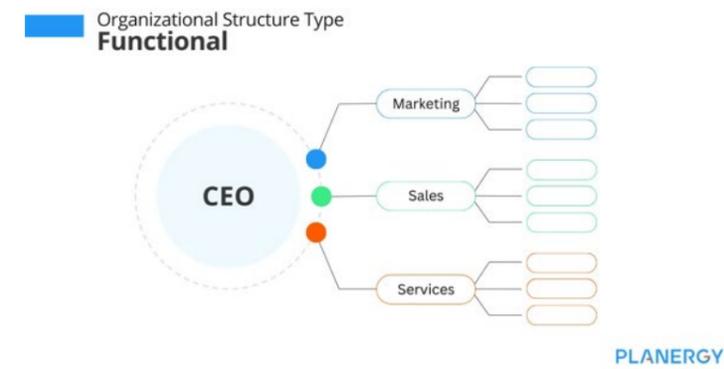
Anexo 2.4 Ciclo de Formação do Grupo



Anexo 2.5 Exemplos de Estruturas de Liderança

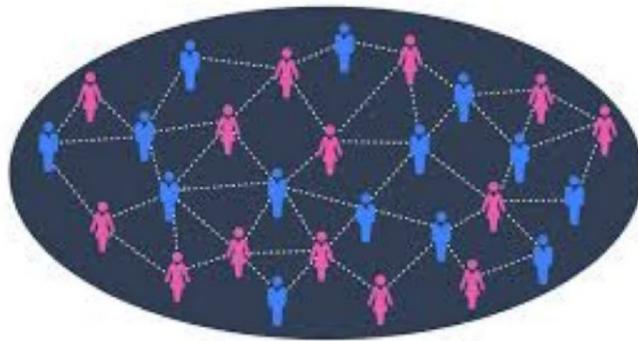


Estrutura Hierárquica



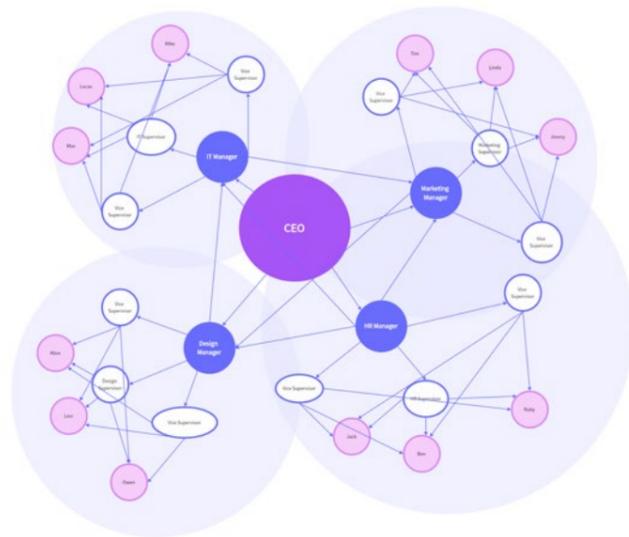
Estrutura Funcional

FLAT ORGANIZATIONS



© Jacoti Morgan (thefutureorganization.com)

Estrutura Plana



Estrutura da Rede

Anexo 2.6
Estilos de Liderança

1. Liderança Feminista

O que é a Liderança Feminista?

A liderança patriarcal reforça uma dinâmica de domínio e subordinação. Faz do poder um jogo de soma zero: se eu conseguir algum, há menos para si. A Liderança Feminista procura transformar essa dinâmica: diz-nos que podemos tornar-nos poderosos fazendo com que os que nos rodeiam se sintam com poder, capacidade e respeito. Procura o poder com os outros em vez do poder sobre os outros.

(Action Aid, 2018)

Princípios de Liderança Feminista

Algumas organizações criaram os seus próprios “Princípios de Liderança Feminista” para ajudar a orientar o seu trabalho e a forma como gerem as suas organizações. Eis um exemplo (Plan International, 2022)

1. Auto-conhecimento e Coragem
Fazer um esforço consciente para reconhecer as nossas vulnerabilidades e valorizar os nossos pontos fortes, desafiando-nos a nós próprios e aos outros a melhorar através da autorreflexão e de um feedback mútuo empático.

2. Cuidados pessoais e Colectivos
Cuidar da nossa saúde individual e do equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada e incentivar os membros da equipa e os parceiros de cooperação a dar prioridade aos cuidados pessoais e mútuos. Isto também se estende aos cuidados institucionais, ou seja, os gestores equilibram a carga de trabalho da sua equipa, dão à equipa a possibilidade de dar prioridade aos cuidados pessoais e promovem melhorias nas infra- estruturas para criar um ambiente de trabalho harmonioso.

<p>3. Responsabilidade Colectiva Promover a definição de objectivos em colaboração e criar espaços institucionais para que os membros da equipa e os jovens participem e liderem os processos de tomada de decisão em condições de igualdade, tanto dentro como fora da organização.</p>	<p>4. Diversidade Reconhecer, celebrar e promover a diversidade em toda a organização, alargando a nossa visão do mundo para além dos binários e fomentando a liderança de pessoas mais jovens, particularmente do Sul Global.</p>
<p>5. Tolerância zero à Discriminação e ao Assédio Sexual Denúncia de todas as formas de discriminação, abuso de poder e assédio sexual e aplicação de medidas disciplinares adequadas.</p>	<p>6. Combate aos preconceitos Reconhecer os preconceitos conscientes e inconscientes e verificar os nossos próprios privilégios individuais e institucionais com base no género, na classe, na raça, nas capacidades e noutros factores.</p>
<p>7. Partilha de Poder Utilizar o poder de forma responsável para transformar sistemas e proporcionar igualdade de oportunidades. Tirar partido do poder individual e colectivo para criar espaço para os jovens. Dar crédito ao trabalho dos outros e envolver-se de forma ética e não-extractiva com os membros da equipa e as comunidades.</p>	<p>8. Orientação por objectivos Promover a justiça de género e transformar as normas de género prejudiciais e reflectir este objectivo na nossa vida pessoal e profissional. Dedicar paixão e energia ao nosso trabalho</p>
<p>9. Alegria em Co-Criar Tornar o local de trabalho num espaço de colaboração e respeito mútuo onde as pessoas gostam de estar juntas.</p>	<p>10. Honrar o Movimento Reconhecer, honrar e ser solidário com as organizações feministas enquanto fortes aliados que participam em acções cruciais para a criação de mudanças duradouras e com impacto no sentido da justiça de género.</p>
<p>Questões para debate;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com qual dos princípios principais concorda ou discorda? • Considera-se um Líder Feminista? • Existem desvantagens na Liderança Feminista? 	

2. Liderança transformacional

O que é a Liderança Transformacional?

A liderança transformacional é um processo através do qual os líderes se envolvem e influenciam os outros, motivando-os a trabalhar mais e melhor. A liderança transformacional é um estilo que pode inspirar mudanças positivas naqueles que o seguem. Os líderes transformacionais são geralmente enérgicos, entusiastas e apaixonados.

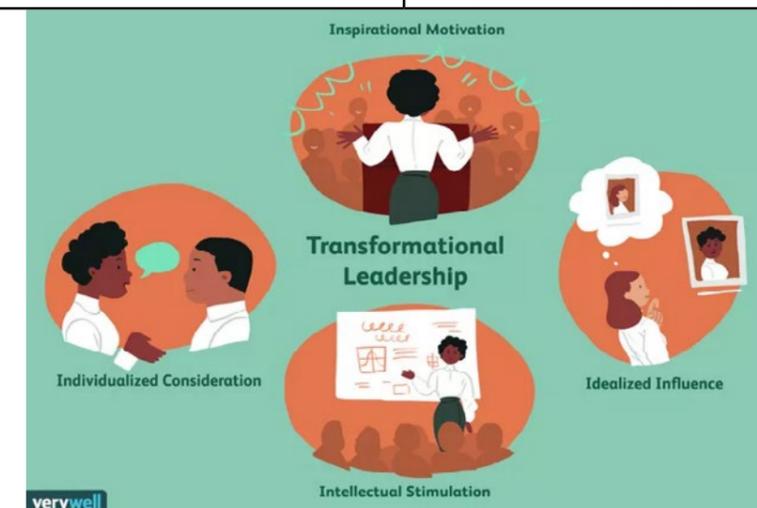
Características de um Líder Transformador

Estímulo intelectual: Desafiar o status quo, incentivar a criatividade, explorar novas formas de fazer as coisas e de aprender.

Consideração individualizada: Incentivar os seguidores individuais a partilhar ideias e a comunicar directamente com eles. Reconhecer a contribuição única de cada seguidor.

Motivação inspiradora: Uma visão clara que consegue articular com os seus seguidores, com paixão e motivação.

Influência idealizada: Um modelo a seguir para os seguidores. Como os seguidores confiam e respeitam o líder, imitam-no e interiorizam os seus ideais.



Questões para debate

- Consegue lembrar-se de algum líder que conheça e que seja Transformacional?
- Quais são os aspectos negativos e positivos desta abordagem?

3. Liderança baseada em valores

<p>O que é a liderança baseada em valores?</p> <p>A liderança baseada em valores é um estilo de liderança que se baseia nos valores do líder e da sua equipa. Baseia-se no conceito de que as pessoas se motivam através da implementação dos seus valores pessoais na sua vida quotidiana. As organizações que seguem um conjunto de crenças partilhadas têm colaboradores mais propensos a trabalhar em conjunto, o que pode aumentar a produtividade.</p>	
<p>Exemplo - Valores da Restless Development</p>	
 <p>“Cabeça” Somos especialistas nas nossas realidades vividas. Inovamos e experimentamos coisas novas sem medo de falhar.</p>	 <p>Coração” O Poder dos Jovens está no centro de tudo o que fazemos. Damos prioridade ao bem-estar de todos os nossos colaboradores, apoiando os jovens líderes a prosperar.</p>
 <p>“Mãos” Colaboramos e transferimos o poder com os jovens e as comunidades. Ligamos, alimentamos, celebramos e financiamos jovens líderes..</p>	 <p>“Voz” Somos honestos e transparentes. Usamos a nossa voz para defender o que é correcto.</p>
<p>Questões para debate</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são os seus valores ou os da sua organização? • Como é que implementa estes valores no seu trabalho quotidiano? • Quais poderão ser os desafios da liderança baseada em valores? 	

Anexo 2.7 Facilitação inclusiva - Lista de verificação

Antes da reunião			
Convidar apenas as pessoas que precisam de estar presentes		Verificar as necessidades de acessibilidade - e organizar tradutores, intérpretes e locais acessíveis, se necessário	
Contribuir para a agenda de trabalhos		Atribuir funções - facilitador, tomador de notas, cronometrista, gestor técnico	
Assegurar um orçamento suficiente para medidas de acessibilidade ou para definir expectativas adequadas em termos de acessibilidade		
Durante a reunião			
Perguntar aos participantes o que precisam para se sentirem seguros e estabelecer “regras de engajamento”		Definir expectativas - rever os objectivos e a agenda de trabalhos da reunião	
Incentivar os participantes a partilharem os pronomes durante as apresentações		Participação equitativa - com conteúdos gerados pelos participantes na sala.	
Iniciar a reunião com um “check-in” para ver como todos se estão.		Seja curioso - faça perguntas e demonstre uma escuta activa dos argumentos apresentados.	

Respeitar as diferenças e permitir que as pessoas contribuam de formas diferentes (escrita, oral)		Fazer uma pausa - incluir tempo para reflexão, pensamento silencioso e trabalho individual, para permitir que as vozes mais silenciosas falem	
Língua - criar uma cultura de apreciação		Pequenos grupos - separem-se para discutir e depois apresentem um relatório	
Adaptar as actividades para garantir a participação de todos.		Verificar regularmente os participantes que têm necessidades de acessibilidade - ser flexível durante as reuniões	

Depois da reunião			
Avaliação - saber como correu a sessão, através de conversas rápidas ou inquéritos.		Notas - faça sempre o acompanhamento com notas e quaisquer acordos ou acções destacados	
.....		

