

COMPETÊNCIAS PARA A EMPREGABILIDADE (SOFT SKILLS)

MANUAL DO FORMADOR



Copyright © Organização Internacional do Trabalho 2019
Primeira edição (2019)

As publicações da Organização Internacional do Trabalho beneficiam da proteção dos direitos de autor sob o Protocolo nº 2, anexo à Convenção universal para a proteção de direitos de autor. No entanto, pequenos excertos dessas publicações podem ser reproduzidas sem autorização, desde que a sua fonte seja devidamente citada. Todos os pedidos de autorização para reproduzir devem ser enviados para o seguinte endereço: Publicações da OIT (Direitos e Permissões), Organização Internacional do Trabalho, CH-1211 Genebra 22, Suíça, ou por e-mail para rights@ilo.org. Esses pedidos serão sempre bem-vindos.

As bibliotecas, instituições e outros usuários registados numa organização de direitos de reprodução podem fazer cópias de acordo com as licenças emitidas para esse fim. Consulte o site www.ifrro.org para encontrar a instituição responsável pela gestão dos direitos de reprodução no seu país.

Título: Competências para a Empregabilidade (Soft Skills)

Subtítulo: Manual do Formador

Idioma: Edição em Português

ISBN: 978-92-2-134094-2 (print)
978-92-2-134095-9 (epub)

As designações usadas nas publicações da OIT, segundo a praxe das Nações Unidas, e a apresentação dos dados nelas contidas, não significam, da parte da Organização Internacional do Trabalho, qualquer juízo com referência à situação jurídica de qualquer país ou território citado ou às suas autoridades, ou à delimitação das suas fronteiras.

A responsabilidade por opiniões expressas em artigos assinados, estudos e outras contribuições recai exclusivamente sobre os seus autores, e sua publicação não significa que a OIT subscreva as opiniões que lá são expressas.

Referência a firmas e produtos comerciais e a processos não implicam qualquer aprovação pela Organização Internacional do Trabalho, e o facto de não se mencionar uma firma em particular, produto comercial ou processo não significa qualquer desaprovação.

Para qualquer informação sobre as publicações e produtos digitais da Organização Internacional do Trabalho, consulte o nosso site web www.ilo.org/publIns.

Direção: Dinastela Elias Curado

Redação: Diva Ivone Santos Gomes e Maria Rosa Vaz Moniz

Design e Paginação: JOEMIDIA

Impressão: Tipografia Santos

Este Manual foi elaborado pela OIT e PNUD no âmbito do Programa de Apoio ao Emprego, Empregabilidade e Inserção - JOV@EMPREGO, sob a liderança do Governo de Cabo Verde, com o financiamento do Grão Ducado do Luxemburgo.
Editado na Praia, Cabo Verde

COMPETÊNCIAS PARA A EMPREGABILIDADE (SOFT SKILLS)

MANUAL DO FORMADOR





ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	12
COMPETÊNCIAS PARA A EMPREGABILIDADE.....	13

01 **COMUNICAÇÃO EFICAZ**

MÓDULO TEÓRICO	16
MÓDULO PRÁTICO.....	24
Atividade 1. O que é comunicação	25
Atividade 2. Vamos construir um quebra-cabeça juntos.26	
Atividade 3. Telefone quebrado.....	29
Atividade 4. Mapa não é o território	31
Atividade 5. Ouça-me bem!.....	35
Atividade 6. Eu só quero falar sobre mim.....	37
Atividade 7. A face secreta	39
Atividade 8. A Congruência.....	41
Atividade 9. Modelo Personalidade Erikson.....	43

02 **PROATIVIDADE**

MÓDULO TEÓRICO	50
MÓDULO PRÁTICO.....	60
Atividade 1. Círculo de preocupação e influência	61
Atividade 2. Viver acima da linha.....	64
Atividade 3. Iniciativa / Ser passivo ou ser ativo.....	67
Atividade 4. Priorizar	69
Atividade 5. Grupo de influência.....	73
Atividade 6. Expandir o círculo de influência.....	77
Atividade 7. Os agarrados.....	81

03 **TRABALHO EM EQUIPA**

MÓDULO TEÓRICO	84
MÓDULO PRÁTICO.....	94
Atividade 1. A fotocopadora fora de serviço	95
Atividade 2 . Uma ponte de papel.....	99
Atividade 3. O Pau de hélio.....	101
Atividade 4. Descer a rampa de papel.....	103
Atividade 5. Sobrevivência na Lua.....	105

04

AUTOESTIMA E CONFIANÇA

MÓDULO TEÓRICO	112
MÓDULO PRÁTICO.....	117
Atividade 1. Foto-linguagem	118
Atividade 2. Fatores e consequências da perda de confiança.....	120
Atividade 3. O Patinho Feio.....	122
Atividade 4. E se a sua conta do Facebook refletisse a sua autoestima?.....	124
Atividade 5. Qualidades e elogios	126
Atividade 6. Eu sou um produto de luxo	128
Atividade 7. Não generalizar.....	129

05

ORIENTAÇÃO PARA SERVIR

MÓDULO TEÓRICO	132
MÓDULO PRÁTICO.....	136
Atividade 1. Perfil profissional.....	137
Atividade 2. Propósito profissional.....	145
Atividade 3. Chamamento	148
Atividade 4. Contribuição e utilidade	154
Atividade 5. Quilómetro extra.....	156
Atividade 6. Interpretação das funções	159
Atividade 7. Servir.....	161
Atividade 8. Análise da minha contribuição	162

06

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

MÓDULO TEÓRICO	168
MÓDULO PRÁTICO.....	183
Atividade 1. Teste a sua inteligência emocional	184
Atividade 2. Razão versus emoção.....	190
Atividade 3 . Os meus valores	192
Atividade 4. Controlo Interno versus controlo externo...196	
Atividade 5. Identificar as crenças limitadoras	199
Atividade 6 . Empatia	203
Atividade 7. A lei do efeito – Crítica/Elogio.....	205
Atividade 8. Pressão Social	207
Atividade 9. Qual é a minha linguagem corporal	209
Atividade 10. Escuta empática.....	211

07

PENSAMENTO CRÍTICO

MÓDULO TEÓRICO	214
MÓDULO PRÁTICO.....	224
Atividade 1. Os seis chapéus deBONO – Individual.....	225
Atividade 2. Os seis chapéusde BONO – Grupo.....	226
Atividade 3. Reconstrução visual de uma decisão	228
Atividade 4. Demissão do óbvio.....	230
Atividade 5. Importância de refutar as certezas.....	234

08

TOMADA DE DECISÃO

MÓDULO TEÓRICO	240
MÓDULO PRÁTICO.....	247
Atividade 1. O Método dos estados desejados - A força da visão	248
Atividade 2. Criar uma visão pessoal	250
Atividade 3. “Meu Quadro de Visualização”.....	253
Atividade 4. O processo de tomada de decisão e fatores que influenciam este processo.....	256
Atividade 5. Meus Impulsores.....	258

09

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

MÓDULO TEÓRICO	264
MÓDULO PRÁTICO.....	271
Atividade 1. Os 9 pontos	272
Atividade 2. O Jogo dos fósforos	273
Atividade 3. Reflexão sobre criatividade e inovação.....	278
Atividade 4. Uma história de palavras	281
Atividade 5. Exercícios criativos	282
Atividade 6. Técnicas Criativas.....	285

10

ADAPTAÇÃO À MUDANÇA

MÓDULO TEÓRICO	290
MÓDULO PRÁTICO.....	295
Atividade 1. A mudança é... ..	296
Atividade 2. O Jogo das Diferenças (Mudanças rápidas)	298
Atividade 3. Sua capacidade de adaptar à mudança	300
Atividade 4. Mudança Pessoal de acordo com o modelo ADKAR	305
Atividade 5. As fases da mudança.....	313

Atividade 6. Reflexão sobre mudanças passadas.....	316
Atividade 7. Como é que está a sua rede de apoio?.....	318
Atividade 8. Ir ao limite das suas capacidades.....	320
ANEXOS.....	322
GLOSSÁRIO	338
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	339



INTRODUÇÃO

Uma pesquisa do Fórum Económico Mundial nos diz que, 65% das crianças e jovens, de hoje, vão exercer profissões que não existem ainda.

Ora, neste mundo profissional globalizado, as habilidades técnicas tornaram-se insuficientes para o ingresso de jovens no mercado de trabalho. A necessidade de dotar os candidatos a emprego e jovens recém-admitidos de competências pessoais e sociais, denominadas de soft Skills, é cada vez mais reconhecido, corroborado por estudos ilustrando que 85% do sucesso está associado ao domínio de competências comportamentais, enquanto 15% responde pelas competências técnicas.

Estudiosos na matéria ressaltam que as competências transversais como a capacidade para aprender, adaptar-se à mudança, de se comunicar, de inovar, de negociar, de resolver problemas e de trabalhar em equipa, mas também de confiar em si mesmo e de liderança, entre outras, são essenciais e estão tornando-se cada vez mais procuradas pelos empregadores. Além disso, permitem aos indivíduos manter os seus empregos, efetuar transições bem-sucedidas entre empregos e interessarem-se pela aprendizagem ao longo da vida (L. Brenner, OIT, 2013).

Conscientes da necessidade de dotar os jovens de Cabo Verde de mais competências transversais, que lhes possibilite aceder a um emprego, garantir e manter a empregabilidade e enfrentar desafios, apesar das constantes mudanças no mundo do trabalho, o programa Jov@Emprego, executado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com o financiamento do Grão Ducado do Luxemburgo, decidiram adaptar este instrumento, originalmente criado pela OIT, ao contexto cabo-verdiano a fim de reforçar os mecanismos de inserção profissional de jovens.

Este Manual destina-se aos técnicos e conselheiros de orientação profissional de jovens, sobretudo os candidatos a emprego,

com vista a aquisição e reforço das principais competências ou competências transversais para o trabalho, também designadas *soft skills*, essenciais para ajudar os recém-chegados ao mercado de trabalho na sua integração e na manutenção de um emprego de forma sustentável. Oferece a esses técnicos e conselheiros uma série de atividades e ferramentas pedagógicas e práticas para animar curtas sessões de formação através de uma abordagem interativa e focada no formando.

Esta ferramenta, sendo uma adaptação do Manual da OIT, destina-se, em última análise, à capacitação de jovens visando reforçar a sua “Empregabilidade” pela via da aquisição, melhoria e desenvolvimento de competências e qualificações na área de *soft skills*, habilitando-os para maiores possibilidades de ingresso no mercado de trabalho, bem como a evolução profissional e a aprendizagem ao longo da vida, e, também, o desenvolvimento da sua autonomia através da criação do seu próprio emprego ou negócio.

Como se pode constatar, não basta ao jovem fazer muitos cursos, participar de vários eventos ou falar inglês fluentemente, ele tem de desenvolver as suas habilidades pessoais e profissionais de maneira satisfatória.

Desta forma, o presente manual, mais do que levar o jovem a entender o conceito destas competências, muito procuradas, desejadas e cada vez mais valorizadas, leva-o a descobrir a sua importância, assim como aprimorar essas competências comportamentais capazes de o tornar num profissional mais focado, assertivo e motivado.

O processo de adaptação deste guia teve por base, um inquérito realizado no âmbito do programa Jov@Emprego ao Sector Empresarial cabo-verdiano, cujo relatório preliminar apresentou indicadores das competências necessárias à empregabilidade em Cabo Verde.

Do referido relatório extraíram-se 5 competências que adicionadas às 10 que constam do guia da OIT (Tunísia), perfizeram um total de 15 propostas apresentadas na sessão de trabalho com técnicos em representação dos principais atores

públicos e privados; refira-se que, no final da sessão técnica, pretendia-se obter apenas 10 competências, as consideradas mais importantes para o mercado cabo-verdiano.

Assim sendo, foram finalmente selecionadas as competências que constam do presente manual, sendo 6 trabalhadas no guia da OIT-Tunísia (Comunicação, Autoestima/Autoconfiança, Trabalho em Equipa, Tomada de Decisão, Inovação e Criatividade e Adaptação à Mudança) e outras 4 provenientes da proposta oriunda do relatório do inquérito às empresas, (Proatividade, Inteligência Emocional, Orientação para Servir, Pensamento Crítico).

A adaptação do presente manual consistiu ainda na integração dos subsídios colhidos junto dos participantes das ações de formação decorridas no Mindelo e na Praia, bem como informações obtidas pelas consultoras no decurso da formação e da realização de duas réplicas com jovens. Tudo analisado, foram efetuados os ajustes que se mostraram necessários às atividades propostas e materiais pedagógicos.

NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Por **soft skills** entende-se as competências para a empregabilidade que englobam um conjunto de aptidões facilitadoras do processo de entrada e permanência no mundo do trabalho e que espelham saberes em várias áreas. Dito de outra forma, são aspetos relacionados com a personalidade e com a forma como o ser humano interage com o outro e com a sociedade.

Segundo a OIT, “Empregabilidade refere-se às competências e às qualificações transferíveis que reforçam a capacidade dum individuo para tirar partido das possibilidades do ensino e da formação, encontrar e manter um trabalho decente, progredir na empresa ou mudar de emprego, bem como adaptar-se à evolução da tecnologia e das condições do mercado de trabalho” (OIT, 2004).

As competências do mundo do trabalho	
Competências básicas (fundamentais)	Incluem as habilidades de leitura e cálculo necessárias para se obter um emprego remunerado. São também um pré-requisito para prosseguir a educação e a formação, bem como a aquisição de habilidades transferíveis, tanto técnicas quanto vocacionais, que aumentam a perspectiva de obter melhores empregos.
Competências técnicas e profissionais	Competências especializadas, conhecimento ou saber-fazer necessário para executar tarefas específicas.
Competências pessoais	Atributos individuais com impacto nos hábitos de trabalho: a honestidade, a integridade, a fiabilidade e a ética profissional.
Competências profissionais chave (<i>soft skills</i>)	A capacidade de aprender e adaptar-se; escutar e comunicar eficazmente; pensar de maneira criativa; resolver problemas de forma autónoma; administrar a si mesmo no trabalho; interagir com colegas de trabalho; trabalhar em equipa ou grupo; dirigir com eficácia e submeter-se a uma supervisão.

Fonte: L. Brewer, 2013, Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills, ILO Geneva, apud, Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail, Tunisie (2018).

COMPE
TÊNCIAS
PARA A
EMPREGA
BILIDADE



COMUNICAÇÃO **EFICAZ**

Entender o que é uma comunicação eficaz, porque é que pode ser útil e como administrá-la é essencial na vida profissional, seja você um funcionário ou um CEO.

Quando existe déficit nessa competência, no local de trabalho, as pessoas geralmente adotam um dos seguintes comportamentos: prevenção, agressão (passiva e ativa), sabotagem, propagação de boatos, retenção de informações e/ou mentiras, desenvolvimento de uma doença que pode incluir exaustão ou depressão.

Segundo Fachada (2012) 60% dos problemas interativos são consequência de uma má comunicação, o que reforça a ideia de que a eficácia do relacionamento depende do poder e da habilidade da comunicação dos indivíduos, uma questão que merece a devida atenção uma vez que a maioria das pessoas “passa 75% do tempo a relacionar-se com outras pessoas”.

Definição da competência

“Comunicação é a arte de ser entendido” na ótica do ator e escritor britânico Ustinov.

Comunicar é “pôr em comum, entrar na relação com”. É a troca de “ideias, sentimentos e experiências entre pessoas que conhecem o significado daquilo que se diz e daquilo que se faz” Fachada (2012). Trata-se de um processo interativo e pluridirecional, bem diferente do “informar”, que é um processo unilateral.

Do ponto de vista sociológico e linguístico, a comunicação é o conjunto de fenômenos que pode ocorrer quando um indivíduo transmite informações a um ou mais indivíduos usando linguagem articulada a outros códigos, como tom de voz, gestos, olhar, postura corporal, respiração etc.

Numa organização, comunicação é um conjunto de técnicas e meios utilizados pela mesma para dar a conhecer a si e os seus produtos e serviços.

Importância desta competência para quem procura emprego

Nós comunicamos todos os dias. No entanto, a comunicação efetiva continua sendo um desafio, especialmente no mundo do trabalho. Esta é uma das dificuldades que muitos candidatos a emprego encontram nas suas relações com potenciais empregadores.

Uma comunicação eficaz com os colegas ou com aqueles que nos rodeiam ajuda a:

- Identificar o objetivo, a direção a seguir e apreender os resultados a serem alcançados;
- Visualizar o que as pessoas verão, ouvirão e sentirão quando o resultado for alcançado;
- Melhorar a flexibilidade, a capacidade de mudar e adaptar-se para alcançar o resultado desejado.

Por todas estas razões, a comunicação é uma competência essencial para melhorar a empregabilidade dos candidatos a emprego.

Benefícios de ter uma comunicação eficaz

- Passar a mensagem com clareza
- Gerar confiança no interlocutor
- Ativar a escuta ativa e empática
- Aumentar a influência
- Reduzir o conflito
- Melhorar as relações Interpessoais

Os elementos da comunicação

Os candidatos a emprego podem tornar-se mais conscientes de como eles se comunicam, ao refletirem sobre os seguintes pontos:

A noção de comunicação

Toda a comunicação é baseada em 7 perguntas: “quem diz”, “o quê que diz”, “onde”, “como”, “porquê”, “quando”, “com que resultado”.

Os elementos envolvidos na comunicação

- Emissor e Recetor
- Mensagem
- Meio de transmissão
- Contexto

Elementos que alteram a comunicação

Existem dois elementos principais que alteram a comunicação: a **comunicação incompleta** e as **distorções**. Estes dois elementos são descritos a seguir.

A comunicação incompleta

Na emissão	Durante a transmissão	Na receção
<ul style="list-style-type: none">• Tudo o que não seja dito intencionalmente pela pessoa que entrega a mensagem.• Incapacidade de traduzir uma informação (possivelmente devido a dificuldade linguística).• Dificuldade do emissor em expressar o que sente ou conhece por razões ligadas a personalidade (timidez, modéstia) ou intelectuais, ou sob o efeito de certos modelos sociais (tabus, conveniências).• Situação relacional: relação hierárquica.	<ul style="list-style-type: none">• Interferência ou interrupção devido a causas materiais (exemplo: ruídos, telefone que funciona mal).• Interferência no caso de comunicações múltiplas (exemplo: uma discussão em que é difícil, por razões materiais, acompanhar as trocas).	<ul style="list-style-type: none">• Por causa da saturação.• O recetor recebe muitas mensagens para assimilar.• O recetor não consegue fazer o emissor repetir ou não pode ter informações adicionais.• Por mal-entendido: isto é, por impossibilidade de decifrar e/ou traduzir os sinais e/ou informações transmitidas.

As distorções

Na emissão	Na recepção
<ul style="list-style-type: none">• Quando a informação é transmitida por uma pessoa que compreende ou entende mal as informações fornecidas.• Uma pessoa que, na má intenção, sistematicamente distorce as informações que ela transmite.	<ul style="list-style-type: none">• Neste caso, um falso significado é dado à mensagem recebida. Trata-se de uma projeção, como se pode ver com os 5 mecanismos da autoestima.

A importância do feedback na comunicação

Feedback é um processo consciente de dar informações a alguém relativamente ao como a pessoa está a atuar numa dada atividade. O feedback pode ser positivo e/ou fornecer dados a uma pessoa ou grupo com vista à melhoria do seu desempenho.

Os benefícios do feedback são múltiplos:

- Conhecer o efeito de sua ação
- Ajustar a sua posição em relação ao retorno da pessoa
- Dar/receber sinais de reconhecimento
- Reconhecer o trabalho e/ou qualidades de uma pessoa
- Ser reconhecido
- Enriquecer o relacionamento com outro
- Melhorar
- Ter outro ponto de vista

Uma grelha eficaz para o feedback: sinais de reconhecimento

O feedback pode ser dividido em sinais de reconhecimento, chamados positivos ou negativos. Pode também estar relacionado com o comportamento ou com a própria pessoa.

	“Condicional” = feedback sobre o comportamento Palavra-chave: FAZER	“Incondicional” = feedback sobre a pessoa Palavra-chave: SER
Sinal Positivo	1. “Você produziu um trabalho de qualidade”	3. “Você é uma pessoa competente”
Sinal Negativo	2. “No entanto, um elemento foi esquecido na sua análise”	Eliminar

Para dar um feedback, essa grelha é melhor usada seguindo 3 etapas simples:

Etapa 1: Feedback positivo sobre o comportamento

Também conhecido como: Sinal de reconhecimento positivo condicional

Comece com uma avaliação positiva e honesta dos fatos ou comportamentos da pessoa. Esta sente-se então considerada nas suas ações. Vai querer ouvir o que segue.

Etapa 2: feedback negativo sobre o comportamento

Também chamado: sinal de reconhecimento negativo condicional

É o momento em que você pode continuar num ponto de melhoria da ação ou do comportamento da pessoa.

Evite, se possível, o estilo direto para não ofender a pessoa. Use, se necessário, “luvas”, porque nunca é agradável receber uma crítica negativa.

Se a pessoa está a ouvir, é um presente que você lhe dá. Ela, certamente, ficar-lhe-á grata, pois será uma maneira eficaz de melhorar a si mesma.

Este passo é provavelmente o mais delicado. Mas, sem feedback, não há melhoria possível!

Etapa 3: feedback positivo sobre a pessoa

Também chamado: sinal de reconhecimento positivo incondicional

Termine com um feedback positivo sobre a pessoa, mencionando uma qualidade que ela tenha. Isso assegura-lhe sobre as suas qualidades intrínsecas. Quaisquer que sejam os erros cometidos, a pessoa é reconhecida na sua primeira qualidade: ela mesma.

Este estágio atua diretamente na consciência de si, na imagem que a pessoa faz de si mesma.

Praticar a escuta ativa

A escuta ativa é uma técnica de comunicação que consiste em usar o questionamento e a reformulação para garantir que a mensagem da outra pessoa seja compreendida e demonstrada. Foi desenvolvida pelo psicólogo americano Carl Rogers, iniciador de técnicas não-diretivas. Essa abordagem é caracterizada pela expressão de confiança e um caloroso respeito para com o interlocutor, que quebra as suas defesas e se expressa livremente.

As técnicas de escuta ativa incluem:

- Construir confiança e construir relacionamento;
- Demonstrar preocupação;
- Parafrapear o que é dito pelo interlocutor para mostrar que entendemos corretamente;
- Produzir sinais não-verbais que mostrem que compreendemos bem: acenar com a cabeça, contato visual, inclinar-se em direção ao interlocutor, etc.;
- Declarar afirmações verbais breves como “Eu vejo”, “Eu sei”, “Claro”, “Obrigado” ou “Eu entendo”;
- Fazer perguntas abertas;
- Fazer perguntas específicas para esclarecimento;
- Divulgar experiências semelhantes para demonstrar entendimento.

Seguem-se alguns exemplos de declarações e perguntas utilizadas para praticar a escuta ativa em diferentes situações.

Construir confiança e estabelecer relação:

.....

“Diga-me o que é que posso fazer para ajudá-lo.”

“Fiquei realmente impressionado ao ler, no seu site, que você doa 5% das vendas para uma instituição de caridade.”

Demonstração de preocupação:

“Mal posso esperar para ajudá-lo; sei que está a passar por um momento difícil.”

“Sei o quão difícil pode ser uma reestruturação de negócios – como é que está a moral da equipa neste momento?”

Parafraseando:

.....

“Então, você diz que a incerteza em que se encontra para conhecer o seu novo supervisor lhe provoca stress.”

“Então, acha que precisamos desenvolver nossos esforços de marketing nas redes sociais.”

Breve declaração verbal:

.....

“Vejo que gostaria de receber comentários mais frequentes sobre o seu desempenho.”

“Obrigado. Eu aprecio esse momento de troca.”

Fazer perguntas abertas:

.....

“Posso ver que a crítica do João realmente lhe aborreceu. Que aspeto de sua crítica foi mais perturbador?”

“É claro que a situação atual é intolerável para si. Que mudanças gostaria de ver?”

Fazer perguntas específicas:

“Quanto tempo acha que o vosso processo de recrutamento vai durar?”

“Qual é a vossa taxa média de rotatividade de pessoal?”

Esperando para dar sua opinião:

“Fale-me mais sobre a sua proposta de reorganização do ministério.”

“Por favor, pode fazer um breve histórico do seu relacionamento com o seu ex-parceiro de negócios?”

Divulgação de situações semelhantes:

“Eu também fui contra o meu retorno ao trabalho logo após o nascimento do meu filho.”

“Nos últimos dois anos, tive que assumir a responsabilidade de demitir quatro dos meus funcionários, devido à redução de efetivos. Mesmo quando é necessário, nunca é fácil, não se consegue acostumar com isso.”





Público-alvo

Este módulo de suporte é para candidatos a emprego beneficiários do projeto de desenvolvimento das competências para a empregabilidade.



Objetivo Geral

Desenvolver nos participantes a capacidade de comunicar eficazmente nas suas interações profissionais.



Objetivos Operacionais

No final deste módulo, os participantes serão capazes de:

1. Utilizar as aptidões comunicacionais de base;
2. Melhorar a sua comunicação interpessoal, tendo em conta a importância da comunicação não-verbal, praticando a escuta ativa.



Métodos pedagógicos

A abordagem pedagógica baseia-se essencialmente em:

- Pedagogia ativa e variada, alternando exposições, exercícios e jogo de papéis.
- Métodos e ferramentas concretas e operacionais que podem ser usados diretamente numa situação profissional.
- Exercícios práticos relacionados com situações vivenciadas nas empresas.



Número de participantes

20

O QUE É COMUNICAÇÃO



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes compreendam os diferentes elementos da comunicação e construam a sua própria definição desta.



Duração

60 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Flipchart, marcadores, papel, esferográficas e canetas de feltro.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes que se juntem em duplas.
2. Pedir-lhes que em 15 minutos produzam uma representação (na forma de diagrama, desenho ou outro modelo que os ocorrer) e uma definição da comunicação.
3. Assim que o tempo de reflexão terminar, pedir a cada dupla que apresente o seu trabalho e explique a sua definição da comunicação (30 minutos).



Conclusão

- Apresentar a parte teórica da competência (definição, importância, benefícios e elementos da comunicação - 15 minutos).

VAMOS CONSTRUIR UM QUEBRA-CABEÇA JUNTOS



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes experimentem ou observem a importância do feedback e do questionamento na comunicação.



Duração

30 - 45 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Duas fotocópias do quebra-cabeça, em anexo, uma das quais cortada em pedaços.



Desenvolvimento da atividade

1. Solicitar a participação de dois voluntários: um desempenhará o papel de transmissor e o outro o de recetor.
2. Primeira situação:
 - a. Os dois participantes sentam-se de costas, com uma certa distância, para que um não veja o que o outro está a fazer.
 - b. O primeiro participante tem à frente de si as sete peças do quebra-cabeça ordenadas formando a imagem em anexo (não recortada).
 - c. O segundo participante tem à frente as sete peças já recortadas e desordenadas.
 - d. O primeiro participante deve explicar, oralmente, ao segundo as instruções para que ele possa construir, com as peças, uma figura exatamente igual ao quebra-cabeças que tem à frente. O segundo participante não pode fazer perguntas. O exercício, geralmente, termina com fracasso.

- e. Repetir o exercício, mas agora o segundo participante tem o direito de fazer perguntas. O exercício, geralmente, termina com sucesso.



Discussão

.....

- a. Perguntar aos observadores o que é que viram durante a primeira e a segunda fase da atividade.
- b. Em seguida, perguntar aos voluntários o que é que sentiram durante as duas fases da experiência.

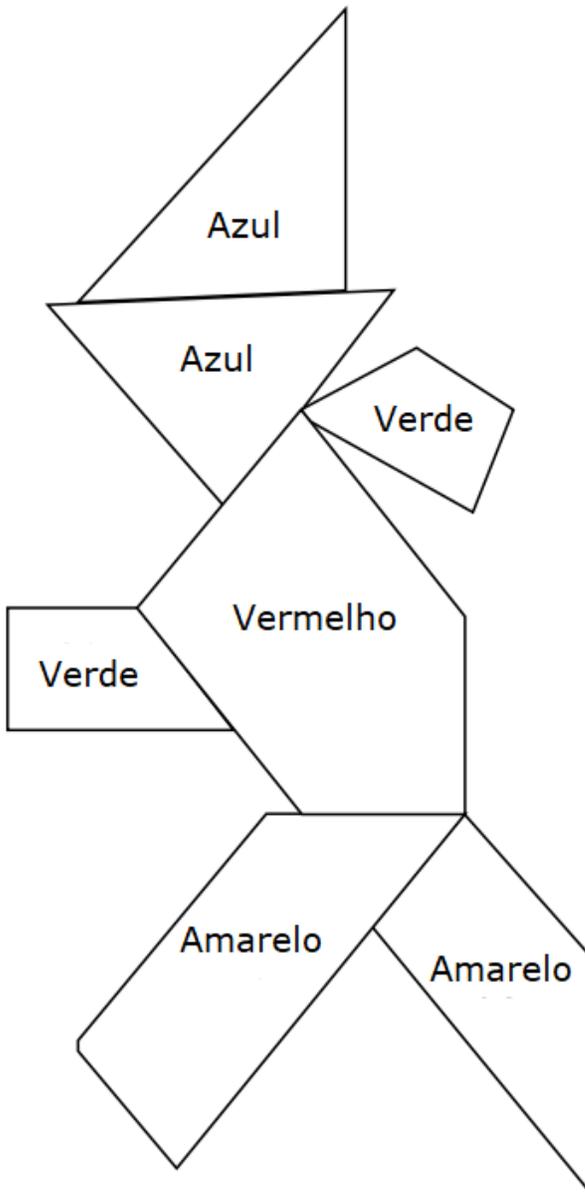


Conclusão

.....

- Apresentar a importância do feedback na comunicação.

Anexo. As peças do quebra-cabeças



TELEFONE QUEBRADO



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes experimentem e analisem as distorções e os obstáculos que podem dificultar a comunicação.



Duração

30 - 45 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Folha de papel com o seguinte texto: “Meu marido saiu de casa batendo a porta porque não encontrou nenhuma meia limpa.”



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes para formarem um círculo e explicar que o jogo irá decorrer no sentido do relógio.
2. Designar aleatoriamente um primeiro jogador e mostrar-lhe o seguinte texto escrito num pedaço de papel: “Meu marido saiu de casa batendo a porta porque não encontrou nenhuma meia limpa” (ou qualquer outro texto simples que seja adequado à situação).
3. O primeiro jogador sussurra o texto ao ouvido do colega à esquerda que, por sua vez, sussurra ao colega à sua esquerda e assim por diante até o último participante.

Regra:

O texto só pode ser sussurrado uma vez e com um volume tão baixo que não possa ser ouvido por outras pessoas.

4. O último participante a receber a mensagem deve comunicar a sua versão a todo o grupo.
5. Escrever no quadro o texto original e o texto recebido pelo último participante para ver o que foi alterado.



6. Discussão

- a. O que é que aconteceu?
- b. Quais são as diferentes causas de distorção e perda de mensagens?
- c. Quais são os obstáculos que geralmente dificultam a comunicação?
- d. O que é que pode ser feito para evitar essas deformações e perdas de informação?



Conclusão

- a. A informação inicial, depois de passar por diferentes pessoas, perdeu o significado porque, além da própria mensagem, cada um mudou o sentido da mesma, de acordo com a sua experiência, interpretação, o seu entendimento, o que o marcou ou o que lhe pareceu mais ou menos importante.
- b. A comunicação nunca acontece em condições ideais, há sempre problemas que afetam o bom funcionamento da situação de comunicação... Esses problemas são chamados de ruídos... O emissor e o receptor são ambos responsáveis pelo bom funcionamento comunicação...
- c. Os principais conceitos deste exercício são: a percepção e a interpretação dependem da forma como a pessoa vê o mundo, do seu quadro de referência, da sua experiência de vida, da sua personalidade, entre outros...
- d. Houve uma distorção, uma perda da mensagem ou foi o significado da mensagem que mudou: esta é a principal fonte do(s) mal-entendido(s)...

MAPA NÃO É O TERRITÓRIO



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes analisem as consequências da interpretação e mal-entendidos e repensem como podem ser evitados.



Duração

45 - 60 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Cópia de imagens ambíguas em anexo.



Desenvolvimento da atividade

1. Apresentar as imagens em anexo aos participantes (usar a apresentação ou imprimir as imagens num formato visível para todos os participantes).
2. Para cada uma dessas imagens, pedir a diferentes participantes que expliquem o que veem.



Discussão

- a. O que é que acontece se duas pessoas olharem para a mesma coisa e virem imagens diferentes?
- b. Podem partilhar exemplos de tais situações que aconteceram convosco?
 - Quais foram as consequências?
 - Como lidaram com a situação?

Mostrar o vídeo (3:26 minutos)

<https://www.youtube.com/watch?v=yZgKEAz9BWo>



Discussão

- a. O que é que deve ser feito para evitar ou reduzir mal-entendidos quando se comunica?



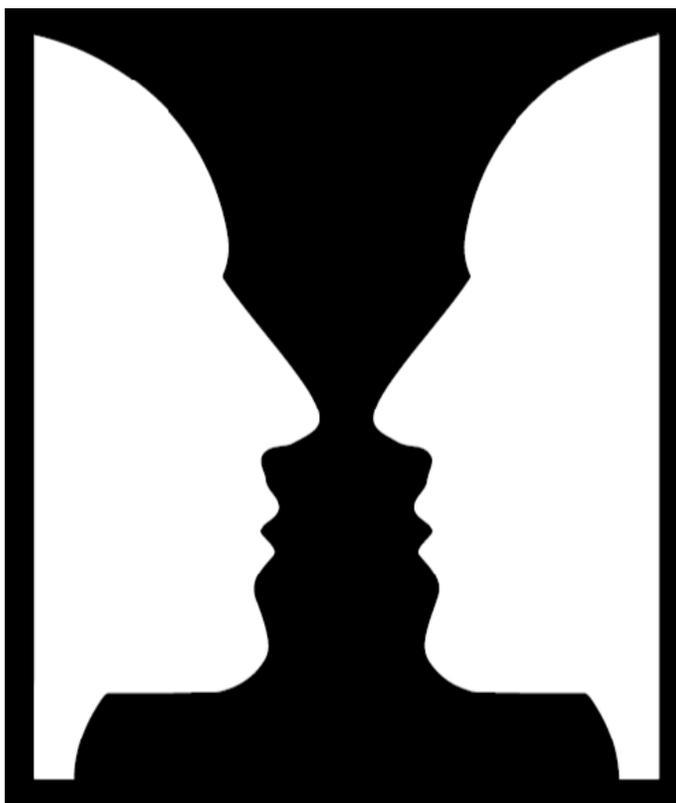
Conclusão

.....

Os seguintes comportamentos geralmente levam a falhas de comunicação:

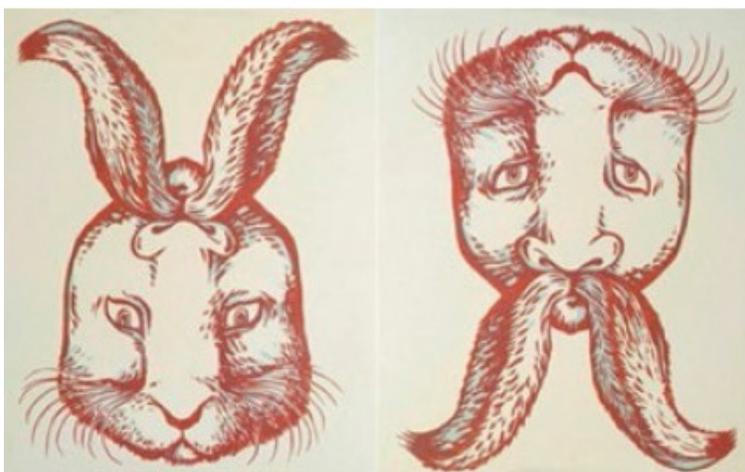
- Avaliar em vez de observar situações;
- Identificar uma falha em vez de comunicar claramente um pedido;
- Fazer um julgamento e fazer comparações com os outros.

Anexo. Imagens ambíguas



Anexo. Imagens ambíguas

.....



OUÇA-ME BEM!



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes experimentarem a escuta ativa e, em seguida, reexaminarem como isso é importante e como pode ser promovido.



Duração

45 - 60 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Nenhum em particular.



Desenvolvimento da atividade

1. Explicar que essa atividade requer 2 voluntários que devem partilhar uma história ou um evento que os marcou, depois pedir a estes que abandonem a sala.
2. Enquanto os 2 voluntários estiverem do lado de fora, explicar aos participantes que permanecerem na sala, que terão que demonstrar uma escuta ativa e atenção especial ao primeiro voluntário quando este partilhar a sua história. No entanto, não deve escutar atentamente nem prestar atenção ao segundo testemunho.
3. Fazer entrar na sala os participantes para partilharem as suas histórias, um de cada vez.



Discussão

- a. Pedir aos 2 voluntários que expressem seus sentimentos: sentiu-se escutado ou não? Porquê?
- b. O que é que isso significa para si?
- c. Pedir aos restantes membros do grupo para partilharem as estratégias que usaram na situação de escuta ou não escuta.

- d. Desenvolver com os participantes uma lista das principais técnicas de escuta ativa (incluindo verbal e não-verbal) que podem ser usadas na comunicação interpessoal, bem como as virtudes da escuta ativa.
- e. Vídeo “Como funciona a escuta ativa” (5:49 minutos)
<https://www.youtube.com/watch?v=JxK0dGP7ZrQ&t=71s>



Conclusão

- É preciso muita concentração e determinação para ser um ouvinte ativo. Velhos hábitos são difíceis de se perder, e se suas habilidades auditivas são tão fracas quanto as de muitas pessoas, pode ter muita dificuldade em fazer isso!
- Concentre-se em ouvir e lembre-se que o seu objetivo é realmente ouvir o que a outra pessoa está a dizer. Desligue-se de todos os outros pensamentos e comportamentos e concentre-se na mensagem.
- Faça perguntas, pense e reformule a mensagem para ter a certeza de que a entende. Se não o fizer, descobrirá que, aquilo que alguém lhe disse e aquilo que escutou podem ser muito diferentes!
- Comece a usar as técnicas de escuta ativa para se tornar um melhor comunicador, melhorar a produtividade do seu local de trabalho e desenvolver melhores relacionamentos.

EU SÓ QUERO FALAR SOBRE MIM



Objetivo da atividade

Ajudar os participantes a perceber com que frequência as suas conversas estão focadas no assunto que preferem. Também permite que os participantes pensem sobre a importância da escuta ativa.



Duração

45 - 60 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Canetas e folhas de papel.



Desenvolvimento da atividade

1. Dividir o grupo em duplas.
2. Em cada dupla, uma pessoa (o orador) deve falar por 2 minutos sobre um assunto de que gosta; no entanto, ela não tem o direito de usar as palavras: eu, mim, meu, minha.
3. Regras:
 - a. É proibido fazer perguntas.
 - b. O ouvinte deve evitar, tanto quanto possível, a linguagem não-verbal: não sacudir a cabeça, sorrir ou franzir a testa.
 - c. Sempre que o orador disser uma das palavras proibidas, o ouvinte anota numa folha.
4. Trocar os papéis de orador e ouvinte e pedir as duplas que repitam o processo.



Discussão

.....

- a. Foi difícil evitar falar sobre si mesmo nas situações escolhidas?
- b. Fazer perguntas e formular mensagens não-verbais facilitaria a conversa?
- c. Como é que se sentiu quando falou e não recebeu nenhum feedback?



Conclusão

.....

Apresentar a parte teórica sobre a escuta ativa.

A FACE SECRETA



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes reconheçam e vivenciem a importância dos gestos na comunicação e ganhem a consciência da inevitabilidade da comunicação não-verbal.



Duração

45 - 60 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Nenhum em particular.



Desenvolvimento da atividade

1. Dividir os participantes em dois grupos A e B.
2. Cada grupo deve escolher o nome de um prato, uma palavra composta e um provérbio popular e, em seguida, nomear um relator.
3. O relator do grupo A deve comunicar, utilizando mímica, aos membros de seu grupo, as três palavras escolhidas pelo grupo B. Estes devem, então, adivinhar o significado das expressões secretas.

Regras:

O tempo máximo para cada “termo” é de 3 minutos. É proibido falar.

4. O representante do grupo B faz o mesmo com os membros do seu grupo.



Discussão

- a. Qual a importância da parte gestual na comunicação?



Conclusões:

.....

- Vídeo “Dicionário da Linguagem não-verbal” (9:47 minutos)
- <https://www.youtube.com/watch?v=WuiDhDpqQhA>
- A linguagem não-verbal (movimento do corpo ou rosto), assim como a linguagem verbal, é capaz de transmitir uma mensagem.
- A linguagem do corpo é de importância decisiva, é principalmente o que o nosso interlocutor tem em mente.
- “Falo com o corpo, sem o saber. Digo sempre mais do que eu sei”. Jacques Lacan

Elementos de Comunicação Pessoal segundo Albert Mehrabian

.....

- 7% Palavras faladas
- 38% Tom de voz
- 55% Linguagem corporal

A CONGRUÊNCIA



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes compreendam a importância da congruência na comunicação.



Duração

45 - 60 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Nenhum em particular.



Desenvolvimento da atividade

Pedir 4 voluntários para um jogo de papéis, aos pares. De seguida, pedir-lhes para saírem da sala a fim de lhes explicar a dramatização de papéis.

- Formar 2 pares.
- Explicar ao primeiro par que este terá que simular uma entrevista de emprego em que o candidato está realmente motivado para o trabalho. Os participantes descrevem uma situação à sua conveniência. A dramatização deve durar de 5 a 8 minutos.
- Explicar ao segundo par que este terá que simular uma entrevista de emprego em que o candidato não está motivado para o trabalho e não pretende aceitar a oferta. No entanto, ele afirma estar motivado porque é obrigado a fazer essa entrevista. Os participantes descrevem uma situação à sua conveniência. A dramatização deve durar de 5 a 8 minutos.
- Trazar os participantes de volta à sala e pedir-lhes que interpretem a situação escolhida, para os colegas que vão observar.



Discussão

.....

- a. Perguntar aos observadores o que é que viram.
- b. Perguntar aos 2 candidatos a emprego o que é que sentiram.



Conclusão

.....

- Vídeo “Qual imagem você passa? Comunicação verbal e não-verbal” (5:07 minutos)
<https://www.youtube.com/watch?v=u9MI9OCp6NQ>
- A congruência, neste caso, é a compatibilidade entre a linguagem verbal e a não-verbal.
- A incongruência, neste caso, é a falta de compatibilidade entre a linguagem verbal e a não-verbal: quando procuramos expressar uma opinião a que não aderimos, é provável que seja detetada.

MODELO PERSONALIDADE ERIKSON



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes compreendam a interferência da personalidade das pessoas na compreensão da mensagem.



Duração

50 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Cópia “Perfil pessoal segundo modelo Thomas Erikson” (em anexo A) para cada participante.
- Cópia “Autoimagem. O que cada perfil acha de si mesmo” (em anexo B) para cada participante.
- Cópia “Como cada perfil é visto por outros” (em anexo C) para cada participante.
- Papel e esferográfica.



Desenvolvimento da atividade

1. Entregar aos participantes o formulário “Perfil pessoal segundo modelo Thomas Erikson” em anexo para preencher com as seguintes instruções:
 - a. Olhar para as 4 colunas e sublinhar as palavras com as quais mais se identificam.
 - b. Olhar de novo, se houver uma palavra que tenha mesmo a ver consigo, colocar um sinal, uma certa por exemplo.
 - c. Do lado direito de cada grupo de 3 palavras, escreve o valor referente às palavras sublinhadas. Se para além das sublinhadas, houver palavras com certa, acrescenta mais um valor. Atenção que mesmo que as palavras tenham sido sublinhadas e tenham a certa, o valor do reforço é igual, seja para uma seja para as 3 palavras.

- d. A seguir, colocar a soma dos valores na grelha no fundo da folha, por baixo de cada coluna de palavra correspondente a respetiva cor.
2. Entregar as folhas com as informações sobre autoimagem e imagem do outro, de forma as pessoas confirmarem se a cor que recebeu mais pontuação tem realmente a ver com elas.
3. Promover a partilha sobre a perceção das pessoas depois de perceberem qual é a cor da sua personalidade.



Concluir

- Não existe perfil certo nem perfil errado. Todos os perfis são úteis e todos eles juntos complementam o grupo.
- Todos temos um pouco de cada perfil, embora haja um que seja mais proeminente.
- Pedro Vieira, autor de Modelo Lazer, semelhante a modelo Erikson, diz que “não somos as cores, estamos naquelas cores. Afirma que podemos passar de uma cor para a outra de acordo com as nossas necessidades.
- Compreender a personalidade das pessoas é importante para uma comunicação eficaz, sobretudo se quisermos influenciar as pessoas, compreendendo as suas necessidades:
 - **Vermelhos** precisam de sentir-se importantes, reconhecidos, são pessoas muito competitivas e focadas nos objetivos e resultados. São frontais e preferem receber a verdade crua e nua. São muito críticos e comunicam sem filtros, chegando a ser agressivos aos olhos de verdes e laranjas;
 - **Verdes** precisam de ligação com os outros, de sentimento de pertença. São tolerantes e gostam de harmonia no grupo. Estão muito atentos ao comportamento dos outros. Sofrem com a frontalidade dos vermelhos e com a insensibilidade dos azuis;
 - **Azuis** precisam de certeza e segurança. Odeiam a mudança, gostam de regras, de coisas estruturadas. São defensores da sua identidade, dos seus valores e

do cientificamente comprovado. São pouco relacionais e procuram a lógica para tudo. Os laranjas e verdes acham-lhes frios e desprovidos de emoções. Não são tão diretos como os vermelhos, mas não acham necessário adoçar o palavrear para dizer o que quer que seja;

- **Laranjas** têm necessidade de experiência e novidade. São energéticos, extrovertidos e brincalhões, alinham sempre em tudo. São relacionais e emotivos. Gostam de contar histórias e procuram comunicar atendendo à sensibilidade dos outros.

Anexo A. Perfil pessoal segundo o modelo Thomas Erikson

Classifica de 1 a 4, o grupo de palavras com as quais mais te identificas			
Autoconfiante Independente Dominante	Comunicativo Alegre Extrovertido	Acolhedor Amigável Paciente	Autodisciplinado Atento a detalhes Diligente
Proactivo Empreendedor Corajoso	Participativo Relacional Flexível	Agradável Tranquilo Organizado	Crerioso Cuidadoso Especialista
Prático Rápido Eficiente	Persuasivo Contagante Estimulador	Calmo Rotineiro Constante	Idealizador Perfeccionista Uniforme
Objetivo Assertivo Focado em Resultados	Preza pelo prazer Emotivo Divertido	Conciliador Conselheiro Bom ouvinte	Conforme Sistemático Sensato
Determinado Firme Energético	Criativo Falante Distraído	Comedido Amável Mediador	Preciso Lógico Racional
Lutador Combativo Agressivo	Participativo Facilitador Influenciador	Autocontrolado Harmónico Apoiante	Ponderado Ordenado Analisador
Competitivo Assume Riscos Desbravador	Entusiasmado Impulsivo Otimista	Moderado Equilibrado Estável	Teórico Conservador Conhecedor
Total Vermelho	Total Laranja	Total Verde	Total Azul

Fonte: Dossier da 2ª certificação de Coaching de Alta Performance de Susana Torres

Anexo B. Autoimagem. O que cada perfil vê a si mesmo

AZUIS <ul style="list-style-type: none">• Cautelosos• Corretos• Lógicos• Metódicos• Minuciosos• Modestos• Organizados• Orientados pela Qualidade• Orientados para o Detalhe• Precisos• Reflexivos• Sistemáticos	VERMELHOS <ul style="list-style-type: none">• Motivados• Competitivos• Conscientes do tempo• Firmes• Independentes• Persuasivos• Ambiciosos• Ágeis• Com força de Vontade• Resolutos• Determinados• Orientados para Resultados
VERDES <ul style="list-style-type: none">• Amigáveis• Agradáveis• Trabalham bem em Equipas• Calmos• Pacientes• Discretos• Confiáveis• Previsíveis• Atenciosos• Atentos• Estáveis• Bons Ouvintes	LARANJAS <ul style="list-style-type: none">• Entusiastas• Inspiradores• Criativos• Charmosos• Otimistas• Espontâneos• Persuasivos• Flexíveis• Descontraídos• Extrovertidos• Abertos• Comunicativos

Fonte: Rodeado de Idiotas de Thomas Erikson

Anexo C. Como cada perfil é visto por outros

ANALÍTICO Reação Lenta Máximo Esforço para Organizar Interesse Mínima em Relações Foco no Passado Ação Cautelosa Tendência para rejeitar o envolvimento	DOMINANTE Reação Rápida Máximo de Esforço para Controlar Interesse Mínimo por Cautelas nas Relações Foco no Presente Ação Direta Tendência para rejeitar a Inatividade
ESTÁVEL Reação Calma Máximo de Esforços para se Relacionar Interesse Mínimo na Mudança Foco no Presente Ação de Apoio Tendência para Rejeitar o Conflito	INSPIRADOR Reação Precipitada Máximo de esforço para se envolver Interesse Mínimo na Rotina Foco no Futuro Ação Impulsiva Tendência para Rejeitar o Isolamento

Fonte: Rodeado de Idiotas de Thomas Erikson



PRO**ATIVIDADE**

“Numa escala de zero a 100, qual é percentagem de responsabilidade que cabe a si neste desafio?” A resposta ilustra a facilidade ou dificuldade que a pessoa terá na concretização dos objetivos a que se propõem. Há coisas que não dependem só de nós. Mas há sempre uma parte que depende unicamente de nós. A vida pode nos passar ao lado, enquanto a nossa mente se distrai com assuntos sobre as quais não temos nenhum controlo. Este padrão de pensamento e comportamento alimenta a crença de que é mesmo assim, “não temos controlo sobre a nossa vida, não há nada de que possamos fazer” vivendo como se guiado por destino invisível, passivos e reativos. Stephan Covey, o autor dos 7 hábitos de pessoas altamente eficazes, acredita que a proatividade é algo que nos é nato mas que carece do estímulo da responsabilidade pessoal, permitindo-nos agir em vez de reagir. Nesta lógica, Charles Dhuigg na sua obra “mais eficaz, mais rápido e melhor” aponta o treino da capacidade de “controlo interno” para desenvolver a confiança e a autonomia, como uma forma de potenciar-nos para assumirmos responsabilidades pelos nossos atos. Fazendo referências a publicações de Universidade de Columbia este autor acrescenta que quando as pessoas acreditam que possuem o controlo das situações, elas trabalham mais e dão mais de si, sendo que a sensação do controlo é essencial no desenvolvimento humano.

Para Covey podemos identificar pessoas mais ou menos proactivas mediante as suas narrativas e na forma como atribuem a si ou aos outros a responsabilidade do que acontece à sua volta. Quem é proactivo normalmente assume a 100% a responsabilidade do que acontece consigo, sendo ou não responsável pelos eventos que o levaram a esses resultados. Isso representa um enorme poder para elas, o poder de mudar escolhas para mudar os resultados. Quem não é proactivo, deposita a responsabilidade de todos os seus resultados e de tudo o que lhes acontece nos outros. Sente-se sem controlo e vive com a percepção de que o poder está nas mãos dos outros, logo não há nada que possa fazer para mudar alguma coisa que possa não estar a gostar.

Definição da competência

Proatividade é a capacidade de tomar iniciativa, antecipar situações e ter o senso de prontidão. Segundo Covey, as pessoas proactivas são mais produtivas e têm maior capacidade de controlar as situações e de identificar oportunidades onde os outros identificam problemas.

Para Burchard, são indivíduos com maior capacidade de fazer acontecer dado à forma como gerem as prioridades, apoiam-se de pessoas com quem aprendem e assumem as responsabilidades pelos resultados a que se propõem.

Importância desta competência para quem procura emprego

Esta competência é de capital importância nas organizações por potenciar a prevenção da reação, por potenciar pensamentos criativos e fora da caixa, o que por vezes faz “a carroça andar”. Ajuda os candidatos ao emprego desenvolver o senso de responsabilidade pessoal, o foco na solução e nas ações que conseguem controlar e influenciar.

Benefícios do treino da proatividade para a empregabilidade

- Tomar iniciativa
- Fazer acontecer
- Gerar prioridades
- Apoiar-se de pessoas com quem se possa aprender
- Assumir a responsabilidade pelos resultados
- Focar na prevenção em vez de reação
- Fazer a “carroça andar”
- Produzir mais

Covey define esta competência como uma junção de iniciativa e responsabilidade pessoal para concretizar coisas, o que nos dá o poder de escolhas e nos torna responsáveis pelas nossas vidas.

Este autor afirma que pessoas reativas dependem das circunstâncias externas como o tempo, o comportamento das outras pessoas, enquanto as proativas fazem o que têm a fazer graças aos seus valores intrínsecos, como os valores pessoais. E se um dos valores “é servir com o melhor de mim”, o estado de tempo não vai impedir-me de avançar.

Covey vê nessa competência uma relação entre estímulo e resposta, onde liga a capacidade de escolher a resposta à responsabilidade pessoal. Para ilustrar esta posição, cita Eleonor Resselvet “ninguém nos pode magoar sem o nosso consentimento” e Gandhi “ninguém nos pode tirar o respeito que temos por nós próprios”, frisando que é a nossa permissão, o nosso consentimento para que as coisas aconteçam que nos magoam mais do que os acontecimentos, ou seja, “não é o que nos acontece que nos magoa, mas a resposta que damos a isso”.

Para este autor, somos por natureza proativos, contudo quando deixamo-nos controlar pelos condicionamentos tornamo-nos reativos. Ele exemplifica que pessoas reativas constroem a vida em função dos outros, do ambiente social, permitindo que a fraqueza alheia controle a sua vida.

Características de pessoas proativas

Assumem responsabilidade pessoal. Por exemplo, se quiser obter emprego precisa ter mais iniciativa, se quiser um emprego melhor essa iniciativa vai ajudá-lo nessa concretização.

As pessoas com mais sucesso são as que não esperam que os outros tomem conta delas, mas, sim, as que apresentam soluções para os problemas e não representam mais um problema, ou seja, são as que têm iniciativas, fazem o que é preciso em harmonia com os seus princípios para que as tarefas sejam cumpridas.

Uma vez que as nossas atitudes e comportamentos derivam dos nossos paradigmas, podemos usar a nossa autoconsciência para os analisar, descobrindo nesse paradigma com frequência a natureza dos nossos mapas ocultos.

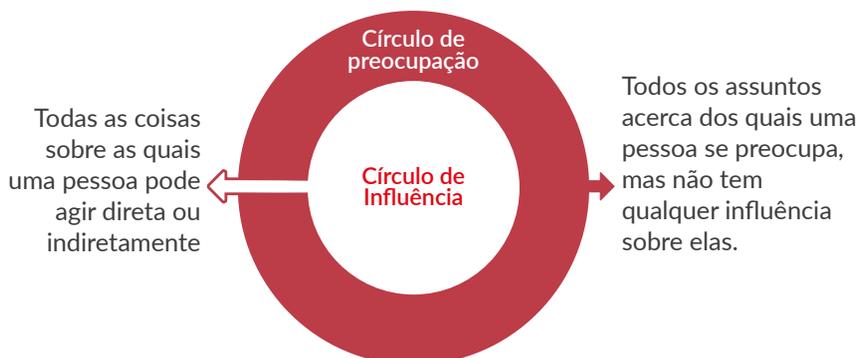
Linguagem	
Pessoa Reativa	Pessoa Proactiva
<ul style="list-style-type: none"> • Não há nada que eu possa fazer • Eu sou assim e pronto • Ele/Ela deixa-me louco • Eles nunca vão aceitar isto • Não posso • Preciso de... • Se eu pudesse... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vamos procurar uma alternativa • Posso agir de outra maneira • Posso controlar os meus sentimentos • Vou criar uma apresentação eficaz • Vou encontrar respostas apropriadas • Escolho • Prefiro • Vou fazer

Covey mostra-nos a tendência que as pessoas reativas possuem em se concentrarem nos problemas, onde não têm controlo. Ao contrário das pessoas proactivas que passam maior parte do tempo a olhar para o ponto de influência.

O grau da nossa produtividade define-se pelo tempo que dedicamos à preocupação ou a influência. Paulo Moreira, autor do Treino Avançado da Inteligência Emocional, refere que a dedicação à preocupação é a causa de maior stress, o que bloqueia o cérebro. Sugere que foquemos nos aspetos sobre os quais podemos agir diretamente e desliguemos das situações sobre as quais não temos qualquer influência.

Para Covey, a proatividade faz parte da natureza humana, e mesmo que os músculos estejam adormecidos não desaparecem, assim como a responsabilidade pelas nossas próprias vidas, além da capacidade de tomar iniciativa.

Círculo de preocupação e influência



Controlo direto, indireto e insistente

Controlo	Descrição	Ciclo em que se situa	Resolução
Controlo direto	Problemas que envolvem o nosso comportamento	Ciclo de influência	Mudar os nossos hábitos.
Controlo indireto	Problemas que envolvem o comportamento dos outros	Pode estar em ambos ciclos	Mudar método de influência. Não podemos mudar as pessoas, podemos influenciá-las a mudar.
Controlo inexistente	Problemas em que não podemos interferir (como nosso passado ou problemas situacionais)	Ciclo de preocupação	Modificar a forma como vemos o problema. Aprender a conviver com os problemas apesar de não gostar deles, caso contrário eles nos controlam.

Fonte: Os 7 Hábitos de pessoas Altamente Eficazes, Covey (1989)

Viver em Causa ou Efeito – Mindset Proativo

Há dois tipos de situações que nos acontecem a todos. Ter pensamentos, comportamentos e atitudes que nos colocam abaixo ou acima da linha. O nosso sucesso depende de onde passarmos mais tempo.

Posição acima/abaixo da linha

Responsabilidade pessoal

As pessoas sabem que os seus comportamentos estão na base dos resultados. 99% das coisas que lhes acontecem resultam das suas escolhas. Mesmo por aquilo que alguém lhe manda fazer, elas sabem que têm escolhas entre fazer ou não fazer. Os resultados são a razão por de trás da obediência ou desobediência. A responsabilidade pessoal leva-nos ao compromisso. Compromisso torna-nos criativos. Criatividade tira-nos da caixa e abre-nos às alternativas alargando as possibilidades para chegar aonde queremos. Cada um de nós somos responsáveis pelas nossas escolhas e são elas que nos trouxeram até o lugar onde estamos.

Propriedade

Os resultados que lhes acontecem são seus e de mais ninguém. A coach de Alta Performance Susana Torres frisa no seu treino “Objetivos sem limites” que seja o que for que aconteceu, o resultado é para si. “Se é boa é sua, se é má também deve assumi-la”. Alerta para o facto de que não se pode atribuir os resultados do que lhe acontece às outras pessoas. Na perspetiva desta coach, se uma coisa corre mal ela não define quem a pessoa é e nem o resultado de uma vida. “Uma situação apenas não é responsável pela sua vida. “Seja o que for que aconteceu, tem a vida inteira para produzir resultados diferentes” afirma Torres, frisando que a questão a se colocar é, “eu quero ou não quero esses resultados? Porque no final, ele é meu e eu não posso passá-lo a ninguém”.

Prestar contas

As pessoas estão constantemente a prestar contas. Independentemente dos resultados que estão a ter, é fundamental que compreendam que há uma expectativa em relação a elas quando foram contratadas. Segundo Susana Torres, “existem trabalhadores que esquecem que estão a ser pagos para ter um determinado resultado. Quando não estão a ter esses resultados, começam a minar o ambiente à sua

volta, fazendo burburinho” partilhando a sua posição com os outros que estão na mesma situação. Isto porque estes lhes entendem, lhes apoiam o que gera uma situação confortável a manter.

As pessoas de sucesso, posicionam-se acima da linha, assumem a responsabilidade pessoal, prestam contas e assumem a propriedade dos seus resultados. Quando não estão a ter os resultados assumem a responsabilidade e vão à luta. Sabem que possuem o poder de mudar as escolhas e controlar os seus resultados.

Desculpas

As pessoas que vivem abaixo da linha têm imensas desculpas que justificam o que não conseguiram e a responsabilidade é sempre de terceiros e das circunstâncias, nunca delas. Para Covey as pessoas proactivas carregam o tempo dentro de si, faça chuva ou faça sol, avançam para os seus objetivos com um sentido de responsabilidade que lhes confere a liberdade de escolha. As pessoas reativas são fruto das circunstâncias, do clima, do ambiente social...

Culpa

Para essas pessoas, existe sempre um culpado, alguém que influencia o seu comportamento, atitude e os seus resultados. Susana Torres sugere a essas pessoas a fazerem a seguinte pergunta: “quem é a pessoa que se não existisse, a minha vida seria mais fácil?” O pensamento de pessoas que estão abaixo da linha é que tem sempre um culpado à vista e que “este culpado” está no seu caminho a lhe impedir de chegar aos seus resultados.

Negação

As pessoas que vivem abaixo da linha entram em negação, “porque há uma desculpa, um obstáculo, produzindo o seguinte raciocínio: “não há nada que eu possa fazer para alterar a situação”. Isso porque, para elas existe no contexto “coisas que eu não consigo ultrapassar”, que lhes impelem a transferir o poder da sua ação para pessoas e situações que

as rodeiam”. Isto não é responsabilidade minha, é por causa de alguém, da situação, do programa que isso aconteceu... É bem mais confortável começar a partilhar as desculpas e que se fez tudo o que estava ao alcance para conseguir e não conseguiu, logo “a responsabilidade não é minha”.

Atitude mental acima/abaixo da linha

Foco

As pessoas acima da linha focam no presente e no futuro. Perguntam sempre “o que é que se fizer agora terá no futuro os resultados que eu quero”. Elas focam na solução, fazendo a seguinte pergunta: qual é a saída para isto? Qual é a alternativa a isto? Como chego a uma solução?

Já as pessoas que vivem abaixo da linha focam no problema e ficam presas nele. Torres diz que por vezes é importante identificarmos o problema para podermos evoluir, contudo, manter focado no problema gera bloqueios.

Focar no passado é outra atitude que compromete o sucesso. As pessoas com este comportamento tendem a pensar nas coisas que tinham, na vida como era, desperdiçando energia que podiam usar para alcançar o que pretendem.

Pergunta

As pessoas acima da linha perguntam COMO. Como faço para sair desta situação? Como faço para chegar a onde quero? Como posso contornar esta situação? Como posso influenciar isto? De que forma posso lidar com esta situação que não controlo de forma que me seja o menos desagradável possível?

As que estão abaixo da linha perguntam PORQUÊ. Porquê me aconteceu isso, porquê eu? Podiam usar o COMO para sair do lugar onde estão ou para encontrar melhor forma de lidar com o que aconteceu se se tratar de algo de controlo inexistente.

Detetores

As pessoas acima da linha detetam oportunidades e para elas o copo está sempre meio cheio. Tudo o que acontece representa uma oportunidade, mesmo quando realmente não se alcança o resultado que se pretende, aprende-se com a experiência.

Sabemos que uma pessoa está acima da linha quando lhe lançamos um desafio e ela logo vê as oportunidades que elas oferecem, as vantagens, os benefícios. As que estão a abaixo da linha começam a levantar um conjunto de dificuldades e problemas. O copo delas está sempre meio vazio.

Consciência/fundamento

As pessoas acima da linha sabem que têm a liberdade de escolhas e o controlo da sua vida. Sabem que se não estão a gostar dos resultados, basta mudar as escolhas. Estão atentas às coisas que possam não estar a ver que, se vissem mudariam os resultados. As pessoas abaixo da linha possuem argumentos convictos que fundamentam o lugar onde estão, os resultados que estão a ter, demonstrando que não possuem o controlo sobre si mesmas e sobre nada.

As pessoas que possuem atitude mental acima da linha possuem o controlo das suas vidas, as que vivem abaixo da linha vivem em permanente ansiedade. Quando as pessoas dizem, face a algo que aconteceu, que fizeram tudo o que poderiam ter feito, estão em negação. Há sempre algo que se pode fazer. Quando isso acontece, o desafio é pedir a pessoa que faça uma lista das coisas que fez, isso ativa-lhe a consciência de que há algo que se poderia fazer mais. Isso leva a pessoa a mudar a narrativa para “pareceu-me ter feito tudo o que podia, ainda assim, não foi suficiente. O que poderia fazer mais?” Esta abordagem permite alterar posição mental e começar a procurar solução em vez de ficar bloqueado no problema.

Grupo de Influência

Grupo de influência é o grupo de pessoas com quem mais falamos e interagimos no dia-a-dia, aqueles que de certa forma influenciam a nossa forma de pensar e estar na vida. Todos nós temos um grupo de influência ainda que não nos apercebamos disso. Podemos construí-lo de forma consciente e eficiente com um propósito concreto.

Assim, saberemos quem incluir e que contributos poderemos receber dessa pessoa, sobre tudo se ela vai potenciar escolhas possibilitadoras, que nos apoiam, nos ajudam e que acreditam em nós, mantendo-nos afastados de pessoas que nos vão atrapalhar, empatar, desencorajar e tentar limitar as nossas ações.

Pessoas proactivas sabem rodear-se de pessoas com mentalidade de vencedor que as influenciam a dar o melhor de si no caminho dos resultados que procuram.



Público-alvo

Este módulo de suporte é para candidatos a emprego beneficiários do projeto de desenvolvimento das competências para a empregabilidade.



Objetivo Geral

Ajudar os participantes a compreender a diferença de performance entre a pessoa proactiva e a não proactiva e munirlos de ferramentas que os ajudam a treinar esta competência.



Objetivos Operacionais

No final deste módulo, os participantes serão capazes de:

1. Aprender a identificar oportunidades;
2. Aprender a antecipar crises e controlar as situações;
3. Aprender a colocar o foco na solução;
4. Consciencializar-se da responsabilidade pessoal e do compromisso para a ação.



Métodos pedagógicos

A abordagem pedagógica baseia-se essencialmente em:

- Pedagogia ativa e variada, alternando exposições, exercícios e jogo de papéis.
- Métodos e ferramentas concretas e operacionais que podem ser usados diretamente numa situação profissional.
- Exercícios práticos relacionados com situações vivenciadas nas empresas.



Número de participantes

20

CÍRCULO DE PREOCUPAÇÃO E INFLUÊNCIA



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes compreendam como o foco no negativo, nas situações que não controlamos, pode nos controlar e nos impedir de caminhar na direção daquilo que queremos.



Duração

50 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Flipchart e marcadores.
- Papel e canetas.
- Cópia do texto em anexo.



Desenvolvimento da atividade

1. Escrever no flipchart a tabuada do 7, por exemplo. Colocar o resultado de uma das multiplicações errado. **Atenção:** Fazer na hora tem mais garantia de identificação do erro. Trazendo feito pode passar despercebido.
2. Pedir às pessoas para identificarem o que estão a ver.
 - Tendencialmente elas irão identificar o erro. Pergunte o que é que aconteceu aos 9 resultados corretos.
 - Promover um debate sobre o que as levou a identificar apenas a parte errada de tudo o que lhes foi apresentado.
 - Transpor o debate para a forma como olhamos para a vida, no que é que focamos, onde gastamos as nossas energias e o nosso tempo e o que é que acontece quando não podemos mudar o que na nossa percepção está errado.

- Apresentar o círculo de preocupação e influência e explicar o conceito do controle direto, indireto e inexistente.
3. Organizar as pessoas em grupo de 4 ou 5 e pedir que façam o seguinte exercício:
 - a. Escolher um problema ligado ao trabalho ou a vida pessoal de um elemento ou alguém que conhecem e que seja frustrante.
 - b. Pedir-lhes para determinar se é um problema de controlo direto, indireto ou inexistente e identificarem o primeiro passo que se pode dar no círculo de influência para o resolver.
 - c. Pedir-lhes para descreverem como fazê-lo.
 - d. Cada grupo faz a sua apresentação.



Discussão

.....

- a. Que ilações tiram da experiência vivenciada?
- b. Qual é a aprendizagem que obtiveram?
- c. Conseguem identificar esta aprendizagem nas experiências vivenciadas ou testemunhadas?
- d. Como mudar o foco do negativo para o positivo?
- e. Como aumentar o controlo direto e reduzir o controlo inexistente?
- f. Como é que podem aplicar estas aprendizagens daqui para frente?
- g. Que benefícios terão ao aplicar essas aprendizagens nas vossas vivências, nomeadamente, na procura de emprego?



Conclusão:

.....

- a. Fechar o debate com a analogia do Coach Michael Neil: Existem três coisas na vida que devemos saber: “o que é da nossa conta, o que é da conta do outro e o que é da conta de Deus”.
- b. Focar naquilo que é da conta de Deus é controlo inexistente. Focar no que é da conta do outro é controlo inexistente se pensarmos que o outro deve mudar. Ninguém muda ninguém. É controlo direto se pensarmos em influenciar

o outro. Não conseguimos mudar o outro, conseguimos influenciá-lo mudando a nossa atitude, comportamento e atenção). Focar naquilo que é da nossa conta é controle direto. A única pessoa que conseguimos mudar somos nós mesmos;

- c. É onde colocamos a nossa atenção que produzimos resultados;
- d. Ao mudar a nossa atenção, mudamos os nossos resultados.

VIVER ACIMA DA LINHA



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes perceberem quando estão a ser reativos, de modo a fazer a sua transição para a proatividade.



Duração

50 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Flipchart e marcadores.
- Folhas de papel e canetas.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes para desenharem no papel uma linha reta (de uma ponta a outra). Na ponta esquerda marcam a data do nascimento. Na ponta direita marcam o tempo que vão viver. Dependendo do tempo que acreditam que vão viver, marcam um ponto no local onde acham que estão neste momento.
2. Pedir às pessoas para colocarem acima da linha todas as suas conquistas de sucesso, tudo o que se lembram. Abaixo da linha, as suas tentativas de conquistas falhadas ou desejos não concretizados.
3. Escolher dois ou 3 participantes para partilharem.
4. Apresentar o quadro mindset proactivo (em anexo).



Discussão

- a. Como podem ir/permanecer acima da linha?
- b. O que é que vos falta para tornarem-se pessoas proactivas?
- c. O que é que podem fazer para tornarem-se em pessoas proactivas?

- d. Como é que este conhecimento pode ajudar as pessoas à procura de emprego e/ou no exercício das funções enquanto trabalhador?

Passar o vídeo sobre “Eu quero, eu posso e vou a frente” (6:33 minutos)

<https://www.youtube.com/watch?v=urEpTBHrVQM&t=223s>



Conclusão

Os resultados apresentados na linha refletem a posição ou atitude mental de cada pessoa, isto é, mostra se ela está acima ou abaixo da linha.

Todos nós, em algum momento da vida, já estivemos acima ou abaixo da linha, a diferença está no tempo que lá permanecemos.

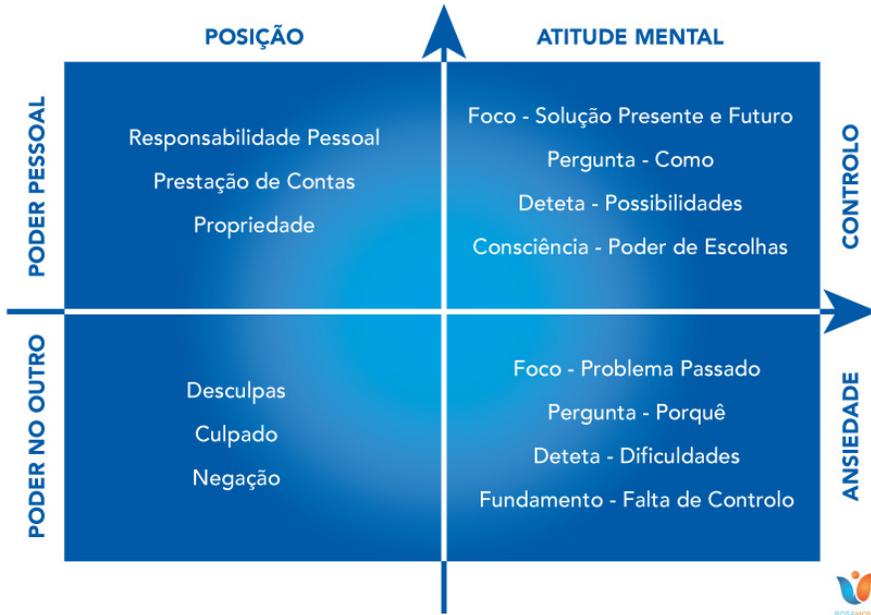
A partir de agora pode detetar se está acima ou abaixo da linha. Se estiver acima é manter. Se estiver a baixo é sair urgentemente dali, colocando a seguinte questão: Como posso resolver isso?

As pessoas acima da linha comportam-se como vencedores e as pessoas abaixo da linha comportam-se como vítimas.

Sempre que der uma desculpa, localizar um culpado, está abaixo da linha. A forma de sair dali, de imediato, é colocar a seguinte questão: Onde está a minha responsabilidade nisso? Qual é o meu contributo para esta situação? Como posso fazer para aceder ao *mindset* proactivo e mudar-me para acima da linha?

Este pode ser um ponto de partida para começar a ter mais sucesso, assumindo um *mindset* proactivo, treinar a sua mente para estar mais vezes acima da linha.

Anexo. Quadro *mindset* proactivo



Fonte: Dossier Atitude Coaching & Liderança

INICIATIVA / SER PASSIVO OU SER ATIVO



Objetivo da atividade

Fazer os participantes perceberem que o sucesso depende do primeiro passo, e que o primeiro passo é gerado pela iniciativa e a iniciativa está mais presente nas pessoas ativas.



Duração

70 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Flipchart e marcadores.
- Folhas de papel e canetas.



Desenvolvimento da atividade

1. Escolher 4 voluntários para ficarem na sala e pedir ao resto do pessoal para sair.
2. Pedir aos voluntários para desarrumarem a sala e deixá-la “de pernas para o ar”.
3. Pedir aos restantes participantes, para entrarem na sala.
4. Os 4 voluntários vão observar o comportamento de cada um:
 - a. Quem ficou espantado, parado;
 - b. Quem questionou e procurou encontrar um culpado;
 - c. Quem manteve-se na passividade, como se não fosse nada com ele;
 - d. Quem foi logo colocar as coisas no lugar;
 - e. Quem ajudou;
 - f. Se a iniciativa para colocar a sala em ordem foi baixa ou alta no seio do grupo.

1. Pedir às pessoas que entraram na sala para compartilharem os pensamentos, sentimentos e emoções que surgiram quando depararam com a sala do avesso (20 minutos).
2. Pedir aos observadores que compartilhem os comportamentos anotados, sem expor ninguém (10 minutos).
3. Passar os vídeos
<https://www.youtube.com/watch?v=hGm8KIHZSMk>
(3 minutos)
<https://www.youtube.com/watch?v=AWk5XzWQysk>
(2 minutos)



Discussão

.....
(20 minutos)

- O que é que vocês viram?
- Que ligação podem fazer com as vossas vivências? Ilustrem com experiências vividas ou testemunhadas.
- Que mudanças farão no modo como veem procurando emprego?
- Que tipo de atitude procurarão ter no exercício das vossas funções?

ATIVIDADE 4

PRIORIZAR



Objetivo da atividade

Permitir os participantes conhecerem uma das estratégias de gerir prioridades e poupar tempo.



Duração

50 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Flipchart e marcadores.
- Folhas de papel e canetas.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes para fazerem uma lista de tarefas que têm em vista para aquela semana e enumerar cada uma delas.
2. Pedir para desenharem uma grelha com 10 colunas e 10 linhas, enumeradas, e escreverem importante na vertical e urgente na horizontal.
3. Pedir que distribuam as tarefas nos quadrados tendo em conta a sua urgência e a sua importância sendo que:
 - a. Urgente são as ações que se não fizer logo haverá consequências graves, como ficar sem o lugar num voo para ilha de São Nicolau, onde vai realizar um trabalho e não há transportes alternativos.
 - b. Importantes são as ações-chave, que sem elas não existem os resultados, como a preparação do trabalho antes de ir à São Nicolau.
4. Pedir que analisem onde está a maior distribuição das tarefas.

5. Apresentar a grelha em anexo da seguinte forma:
- No canto superior esquerdo fica (Importante não urgente – verde) onde deve focar a sua atenção para manter a serenidade e viver sem stress. Infelizmente, as pessoas que se deixam distrair com coisas nada importantes acabam por se deixar deslizar para o quadrante seguinte.
 - Canto superior direito fica (Importante urgente – vermelho) onde muita gente fica presa, porque não cuidou bem do quadrante anterior.
 - Canto inferior esquerdo (Não importante e Não urgente – amarelo) aquelas tarefas que apenas ocupam o seu tempo, que não contribuem para o seu objetivo.
 - Canto inferior direito (Urgente e Não importante – laranja) são tarefas que podem ser realizadas por outros, até porque a sua relevância, para os resultados, é mínima.



Discussão

.....

- Pedir aos participantes que façam uma reflexão sobre como andam a priorizar o seu tempo e como a priorização pode ajudá-los a ser mais proativos.



Conclusão

.....

Concluir com as seguintes informações:

- Todos nós temos o acesso à mesma quantidade de tempo. Um dia possui 24 horas, 14400 minutos e 86000 segundos para todos. A diferença está na forma como cada um de nós usa esse tempo. Se o utilizarmos com as coisas que realmente são prioritárias temos um resultado, se o utilizarmos com coisas que nos dão prazer mas não nos levam a lugar nenhum, teremos outro resultado, diferente daquele desejado inicialmente;
- Quando alguém diz que não tem tempo, está a dizer que algo não é prioritário. Todos nós arranjamos tempo para aquilo que é importante para nós. As coisas pelas quais conseguimos arranjar sempre tempo estão armazenadas na

nossa mente de forma que assumimos o compromisso de guerreiro “ou fazemos ou morremos a tentar”.

- De acordo com a regra 80/20 de Wilfredo Pareto, 80% das coisas importantes são feitas em 20% do tempo. Isso significa que gastamos 80% do tempo com 20% das coisas.
- A TRIADE do tempo sugere que a distribuição ideal do tempo seria (70% com coisas importantes, 20% com coisas urgentes e 10% com coisas circunstanciais).
- Estimativa de uso do tempo durante a vida por (Jiri Tomam 1980) uma vida de 72 anos, uma pessoa dorme 22, trabalha 10, gasta 6 a comer, o que somado dá 38 anos. O que aconteceu nos restantes 34 anos, questiona o autor? Embora hoje tenhamos outra perspetiva da vida, continua a ser interessante refletir sobre isso a partir do seguinte ponto de vista: uma pessoa que gasta 2 horas todos os dias sem fazer nada, entre 22 e 72 anos, quanto tempo desperdiça?

Anexo. Grelha para definir prioridade

IMPORTANTE	10			5							2
	9					1					
	8										
	7										
	6										
	5					4					
	4							3			
	3										
	2										
	1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
URGENTE											

Atividade - 1

Atividade - 2

Atividade - 3

Atividade - 4

Atividade - 5

Atividade - 6

Atividade - 7

Atividade - 8

Atividade - 9

Atividade - 10

GRUPO DE INFLUÊNCIA



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes compreendam como as pessoas a nossa volta influenciam as nossas escolhas e os nossos resultados.



Duração

50 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Folhas de papel e canetas.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes para pensarem num objetivo que pretendem concretizar e que ainda não conseguiram.
2. Pedir que façam uma grelha de duas colunas e 10 linhas. A coluna esquerda (maior), colocar nome no topo e a coluna direita (menor) colocar os sinais (+) e (-), a semelhança do anexo abaixo.
3. Pedir que coloquem nesta listagem o nome de 9 pessoas com quem mais interagem no dia-a-dia (15 minutos).
4. Colocar um sinal (+) ou (-) à frente da pessoa que corresponder as seguintes situações:
 - a. (+) Pessoas que vos encorajam e vos apoiam;
 - b. (+) Pessoas que vão celebrar com vocês as vitórias por mais pequenas que elas sejam;
 - c. (+) Pessoas que mostram entusiasmo quando partilham o vosso sonho;
 - d. (+) Pessoas que já conseguiram o que querem conseguir;
 - e. (+) Pessoas que conhecem alguém que pode vos ajudar a conseguir o que pretendem;

- f. (-) Pessoas que estão sempre a reclamar da vida e que veem problemas em todo o lado;
- g. (-) Pessoas que estão sempre a apontar razões pelas quais não vão conseguir. Dizem que é ariscado, que não conseguem, que sempre foram assim, pessoas que demonstram baixa confiança em vocês;
- h. (-) Pessoas que tentaram alcançar o que vocês querem e não conseguiram e estão a viver na amargura, atirando pedras a todos e a tudo, sem nunca olhar para as suas hipotéticas falhas;
- i. (-) Pessoas que falam mal dos outros, que quando fazem algo de bom dizem que foi sorte;
- j. (-) Pessoas que quando vocês conseguem algo elas começam a mostrar que também conseguiram algo melhor ainda, soando um pouco à inveja.

5. Passar o vídeo “O Pequeno Sapo” (2:58 minutos)

<https://www.youtube.com/watch?v=5jdyFgkP7SQ>

6. Pedir ao grupo que faça uma breve reflexão sobre o que foi dito (15 minutos).



Discussão

.....

- a. Que papel essas pessoas têm nas vossas vidas?
- b. Quem está a contribuir para o crescimento e o alcance do vosso objetivo?
- c. Quem está a contribuir para sabotarem os vossos objetivos?



Conclusão (10 minutos)

.....

Concluir, pedindo aos participantes que criem um grupo de influência de 7 pessoas que lhes possam ajudar no seu objetivo inicial e que anotem como estas podem ajudá-los a concretizar este objetivo (5 minutos).

Grupo de influência é o grupo de pessoas com quem mais interagimos que de certa forma influenciam o nosso pensamento, comportamento e a forma de estar na vida.

A nossa vida é o reflexo direto da expectativa do nosso grupo de influência. Segundo Tony Robbins, somos a média das 5 pessoas com quem mais convivemos.

Todos nós temos grupos de influência embora nem sempre tenhamos consciência disso.

Todos nós podemos criar o nosso grupo de influência para cada objetivo que traçamos. Devem ser pessoas com as características que precisamos, que vão potencializar em nós escolhas possibilitadoras, que acreditam em nós, nos nossos objetivos e nas nossas capacidades, que nos possam ajudar quando for necessário.

Infelizmente, existem pessoas bem-intencionadas na nossa vida, que minam a nossa energia com as suas energias negativas e pessimismos o que determina a nossa falta de confiança. Precisamos identificá-las e reduzir o tempo a que estamos expostos a elas.

Anexo. Grelha para a construção de grupo de influência

Identificação da pessoa		(+) (-)
1	Ondina Tavares	(+)
2	Belita Vaz	(-)
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Nota: Se não quiser colocar o nome da pessoa, associa-o a um número.

EXPANDIR O CÍRCULO DE INFLUÊNCIA



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes compreendem o efeito de focar naquilo que podem controlar em detrimento do que não controlam.



Duração

50 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Folhas de papel e canetas.



Desenvolvimento da atividade

1. Organizar os participantes em 4 grupos e entregar a cada grupo o anexo (Expandir o círculo de influência).
2. Pedir que analisem a história à luz de **círculo** de influência e de preocupação e redigem uma conclusão (15 minutos).
3. Pedir que apresentem a conclusão (3 minutos cada grupo).



Discussão

- a. Como reagir perante situações de controlo zero?
- b. Que alternativas existem para situações de controlo zero?
- c. Como fariam se estivessem na situação do protagonista?



Conclusão

- Promover a conclusão com a mensagem de que não são as coisas que nos acontecem que nos atrapalha, mas sim a forma como lidamos com elas.

- Que há várias formas de lidar com qualquer situação, a escolha é sempre nossa.
- Que existem coisas da nossa responsabilidade, da responsabilidade dos outros. O que é da responsabilidade do outro é de controlo inexistente, e pode ser de controlo indireto se estivermos interessados em influenciar a situação. O que realmente temos o controlo é sobre as coisas da nossa responsabilidade, porque sobre elas temos escolhas e se não tivermos os resultados que queremos, podemos mudar as escolhas.

Anexo. Expandindo o círculo de influência

Havia uma organização cuja liderança estava sob uma pessoa muito dinâmica. Ele conseguia antecipar as tendências. Era criativo, talentoso, capaz e brilhante - e todos sabiam disso. Mas tinha um estilo ditatorial de direção. Mostrava a tendência de tratar as pessoas como servos, como se elas não tivessem qualquer opinião. Seu modo de dirigir-se às pessoas que trabalhavam na organização sempre começava por “Faça isso... pegue aquilo... agora resolva isso... depois vá para lá... Eu tomo as decisões».

Praticamente alienava todo o corpo de executivos ao seu redor. Estes reuniam-se no corredor para reclamar. As discussões eram sempre muito sofisticadas, muito articuladas, como se estivessem a tentar resolver o impasse criado pela situação. Mas não passavam deste ponto, “tirando o corpo fora” das responsabilidades, escudados pelas fraquezas do presidente.

- Você não pode imaginar o que aconteceu desta vez - alguém disse um dia. - O presidente veio até o meu departamento. Eu estava com tudo pronto. Só que ele entrou e deu ordens completamente diferentes.

Todo o serviço que eu realizara durante meses estava descartado, sem mais nem menos. Nem sei como consigo continuar a trabalhar para ele. Quantos anos faltam para se reformar?

- Ele tem apenas 59 anos - comentou um colega. - Acha que consegue aguentar mais seis anos?

- Sei lá. Ele é o tipo de pessoa que não vai querer se reformar, de forma alguma.

Um dos executivos, contudo, era proactivo. Agia em função de valores, e não de sentimentos. Tomou a iniciativa - estudou, procurou compreender e antecipar os desdobramentos da situação. Não fez vista grossa para as deficiências do presidente. Mas, em vez de criticá-las, procurou compensá-las. Onde este era fraco, em matéria de estilo, o executivo buscava

estimular o seu pessoal, de modo a tornar tais deficiências irrelevantes. E ele tentava estimular os pontos positivos do presidente - sua visão, seu talento, sua criatividade.

Este homem concentrou-se no seu círculo de influência. Ainda que, tratado também como se fosse um servo, fez mais do que era esperado. Antecipou as necessidades do presidente. Tentou compreender as preocupações deste, de modo que, ao apresentar seus relatórios, também fazia análises e recomendações baseadas nas informações levantadas.

Um dia, numa reunião de consultoria, o presidente disse ao consultor:

- Sabe, mal consigo crer no que este homem fez. Não apenas forneceu as informações solicitadas como reuniu dados suplementares, por sinal exatamente do que precisávamos. Além disso, contribuiu com uma análise sintonizada com minhas preocupações mais sérias e uma lista de recomendações. As recomendações são coerentes com a análise, e esta se harmoniza com os dados. Ele é notável! Como fico contente por não precisar preocupar-me com este setor da empresa!

Na reunião seguinte, era “faça isso” e “faça aquilo” para todos os executivos, menos um. Quando tratava-se daquele homem, a frase era: “Qual é a sua opinião?” O círculo de influência havia crescido.

Fonte: Adaptado do livro os 7 Hábitos de pessoas Altamente Eficazes, Covey (1989)

ATIVIDADE 7

OS AGARRADOS



Objetivo da atividade

Ajudar os participantes perceberem como o foco no problema oculta a solução por mais óbvia que ela seja.



Duração

30 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Fita sedosa de 50 centímetros, número equivalente aos participantes.



Desenvolvimento da atividade

1. Entregar uma fita a cada participante e pedir que se organizem em pares.
2. Um elemento do par amarra a fita nos seus dois pulsos. O outro amara num pulso, passa a fita pela fita do pulso do par e amarra noutro pulso de forma que fiquem entrelaçados.
3. Pedir que desenlacem em 2 minutos.
4. Pedir quem conseguiu para mostrar aos outros.
5. Caso ninguém consiga, mostrar como é (um dos pares dobra a fita e passa por baixo do nó existente num dos seus pulsos e ficam desenlaçados).



Discussão

- a. Como se sentiram quando estavam a tentar desenlaçar?
- b. Qual foi o pensamento que dominou o momento?
- c. Porque é que demoraram a desenlaçar, (para os que conseguiram)?
- d. Porque é que não conseguiram (para os que não conseguiram)?



Conclusão

.....

- Quando focamos no problema a tendência é de nos preocuparmos e gerarmos uma espécie de cisma, que nos afasta cada vez mais da solução.
- Por vezes a solução é tão óbvia que dada a sua simplicidade a ignoramos devido à nossa complexidade de pensamentos.
- Podemos treinar o nosso foco para a solução, colocando a questão chave: como posso sair deste problema? Qual é a solução para este problema?
- Pedir que extrapolem a aprendizagem que esta experiência trouxe para as vivências práticas, ilustrando com experiências vividas ou testemunhadas e que registem como isso pode ajudá-los no dia-a-dia.



TRABALHO
EM **EQUIPA**

O trabalho em equipa é essencial em qualquer negócio ou organização. Contribui para relações de trabalho produtivas e harmoniosas, seja com pessoas com quem nós trabalhamos diretamente (por exemplo, colegas) ou aqueles que entram em contato com a organização (por exemplo, clientes ou parceiros).

Uma boa capacidade de trabalhar em equipa torna possível colaborar com pessoas de diferentes idades, sexo, origens socioculturais, políticas ou religiosas, etc. Adotar o comportamento cooperativo é essencial para a capacidade de trabalhar em equipa. Para isso, é essencial desenvolver uma escuta ativa e empática, ser objetivo, buscar entender a lógica do outro e partilhar informações úteis.

Trabalhar em equipa também é saber avaliar o papel que todos desempenham dentro do grupo porque situações diferentes pedem adoção de papéis diferentes. Identifica-se, principalmente, três categorias de papéis: papéis de reflexão, papéis de ação e papéis de relação.

Para o candidato a emprego, é interessante desenvolver a sua capacidade de colaboração, entendendo e experimentando esses diferentes papéis. Cada papel tem as suas próprias forças e fraquezas. É importante identificar os limites de cada um e aprender como tirar proveito de seus pontos fortes. Quando uma pessoa é nova numa equipa, é útil para ela adotar, inicialmente, o papel de observador, a fim de entender a dinâmica que o grupo já desenvolveu.

Definição da Competência

Uma equipa de trabalho é um grupo de pessoas organizado precisamente para alcançar um objetivo comum. É, geralmente, composta por indivíduos com diferentes características (experiência, formação, personalidade, habilidades, etc.), desempenhando vários papéis e para os quais atribui-se-lhe uma variedade de tarefas autónomas, a fim de alcançar o objetivo afixado pelo grupo ou pelo seu líder.

Importância desta competência para candidatos a emprego

O trabalho em equipa é uma competência geralmente procurada por empregadores, pois esta dimensão tornou-se incontornável no mundo do trabalho, porque é reconhecido como um fator de sucesso a nível da empresa.

Benefícios do trabalho em equipa

- Colaboração com a diversidade
- Compreensão e assunção de determinadas papéis
- Relações de trabalho produtivas e harmoniosas
- Maior produtividade em grupo
- Colmatar os pontos fracos dos membros
- Maior eficiência e eficácia na concretização

Os papéis num grupo

Durante os seus estudos sobre as funções fundamentais de uma equipa eficaz, Belbin identificou diferentes perfis de comportamentos, associando-os consistentemente ao sucesso ou ao insucesso.

O papel desempenhado num grupo difere de acordo com a função que foi atribuído a cada um. Num contexto de trabalho, a função será associada às competências da profissão que terão sido testadas durante o recrutamento do candidato. Os papéis variam conscientemente ou não, dependendo das interações dentro do grupo. Existe o papel que o indivíduo decidiu jogar previamente e aquele em que ele acredita jogar. Há também o papel que os outros esperam dele e aquele que lhe é imputado. Esses papéis não são necessariamente os mesmos, nem necessariamente concordantes, variam de acordo com as situações.

Informação importante

A noção de papel está intimamente relacionada com a vida do grupo, a tarefa que lhe é atribuída, os seus objetivos e as situações em que é confrontado.

Reconhece-se principalmente nove tipos de papéis, classificados em três categorias como mostrado na figura abaixo e detalhado a seguir.

Razão	Ação	Emoção
Controlador/avaliador	Realizador/organizador	Investigador de Recurso
Inovador	Formador	O Coordenador
Especialista	Finalizador	Trabalhador em Equipa

Os diferentes tipos de papéis dentro de um grupo

Os papéis direcionados para a Razão

Controlador/Avaliador - Este membro da equipa pensa e avalia as diferentes opções antes de tomar uma decisão. Ele é moderado, estrategista e tem um julgamento objetivo: é possível? É benéfico para o projeto? O seu julgamento é sério e pensado, não é baseado na emoção.

Limitações deste papel: a falta de inspiração e a falta de capacidade para orientar os outros colocam em causa a sua capacidade de desempenhar esse papel. Muito crítico, pode parecer frio ou entediante aos olhos de seus colaboradores.

Inovador – vai à procura de novas ideias e propostas criativas. A sua imaginação torna possível resolver os problemas mais complexos. Ele concentra-se mais em questões globais e gerais do que nos detalhes.

Limitações deste papel: tendência a negligenciar detalhes práticos e elementos importantes passam-no ao lado. Pode ter problemas com a comunicação interpessoal com os membros de sua equipa, pois está muitas vezes “no seu mundo”.

Especialista - é uma fonte de conhecimento e é dotado de competências técnicas na sua área de especialização. Concentrado e autónomo, o especialista tenderá a ser introvertido. Ele é muito útil para a equipa devido ao seu nível de conhecimento.

Limitações deste papel: participa apenas de questões técnicas, falta envolvimento noutros aspetos. Também não tem interesse para questões que envolvem outras pessoas do seu grupo.

Os papéis direcionados para a Ação

.....

Realizador/organizador - Seu papel na equipa é o de transformar ideias em ações concretas e realizáveis. É disciplinado e traz uma dimensão de confiabilidade dentro da equipa. É organizado, metódico e eficiente. Pouco stressado e confiante, ele trabalha de forma prática e realista para a equipa. É-lhe, muitas vezes, atribuído altas responsabilidades.

Limitações deste papel: os realizadores são geralmente conservadores e falta-lhes flexibilidade.

Formatador - é o elemento dinâmico do grupo. Em situação de pressão, ele supera obstáculos com facilidade e empurra os outros membros da equipa para a ação. É um líder que transborda de energia e motivação no seu trabalho para alcançar os objetivos da equipa.

Limitações deste papel: ele pode ser agressivo, provocador e ofender os outros membros do grupo. Se na equipa existem vários membros com este perfil, isso pode gerar conflitos.

Finalizador - sempre quer ter a certeza de que um trabalho está bem acabado, que não há nem erros nem omissões. Respeita os prazos e foca a sua atenção nos detalhes. Muitas vezes terá a tendência em ficar ansioso e muito envolvido no seu trabalho.

Limitações deste papel: dificuldade em delegar e vive numa preocupação permanente.

Os papéis direcionados para a Emoção

.....

Investigador de Recursos - extrovertido, entusiasta e comunicador, inspira-se no mundo exterior, no seu trabalho e explora as diferentes oportunidades disponíveis para ele. Desempenha um papel importante na comunicação interna e externa.

Limitações deste papel: às vezes é otimista demais. Tende a perder todo o interesse na sua missão, assim que o entusiasmo inicial acabar.

Coordenador - Pela sua maturidade e confiança, ele ajuda a esclarecer os objetivos para a tomada de decisões. Também sabe delegar e garante que os esforços e competências de cada membro do grupo são usados da melhor forma. Ele tem um perfil de líder voltado para os seus colaboradores, está engajado nos objetivos da equipa e está muito atento a cada um de seus membros.

Limitações deste papel: ele ocupa um lugar central, em termos de organização, em detrimento do intelecto e do trabalho pessoal.

Trabalhador em Equipa - está atento aos outros e promove a cooperação no seio da equipa. É sociável, sensível e conciliatório. Sempre à escuta, ele ajuda a resolver eventuais conflitos ou evitá-los. Ajuda a manter um espírito de equipa e uma forte coesão para que todos floresçam dentro do grupo.

Limitações deste papel: Indecisão em situações de urgência. Sua grande sensibilidade o impede de fazer e dizer coisas que poderiam ferir os outros.

Como vê, todos os perfis possuem pontos fortes e fracos, mas as limitações de um indivíduo podem ser superadas pelo potencial do colega.

Isso não significa que as equipas devem ter nove pessoas – uma de cada perfil. Isso porque as pessoas tendem a apresentar mais do que um desses perfis de forma prevalente. O número ideal de integrantes de uma equipa deve considerar também a natureza e a complexidade dos objetivos a serem cumpridos.

Elementos a considerar para encontrar o seu lugar numa equipa

Autenticidade e sinceridade são duas chaves importantes

Primeiramente, a autenticidade é medida pela diferença entre o que é dito e o que é feito por um indivíduo. A credibilidade de uma pessoa constrói-se em função da sua capacidade em ser coerente ao nível de o que ela diz e o que ela faz.

Eis as falhas relacionadas com a autenticidade:

- **Fabulação:** Fazer-se passar, aos olhos dos outros, por aquilo que não somos.
- **Simulação:** Procurar tornar credível o que sabemos estar errado.
- **Insinuação:** Dizer o suficiente para que o interlocutor tire suas próprias conclusões sem lhe dar toda a informação.
- **Crítica:** Criticar de forma sistemática.
- **Intelectualização:** Ter uma atitude de reserva. As pessoas que fazem isso são suspeitas e criam uma distância com os outros.
- **Esquiva:** Adotar um comportamento de fuga em vez de assumir responsabilidades profissionais.
- **Processo de intenção:** Tendência em atribuir a uma pessoa propósitos ou intenções que não são dela.

Saber comunicar sem ser agressivo

A pressão que o desempenho exerce numa pessoa poderá levá-la a desenvolver um nível de agressão para com os seus colegas ou companheiros de equipa. Veja como se manifesta esta agressão:

- Tentativas de agir sobre os pontos fracos dos outros.
- Crítica sistemática de outros.
- Recusa em escutar.
- Vontade de se fazer temido intimidando.

Desenvolver um espírito de cooperação

O desenvolvimento do espírito de cooperação exige de indivíduos o desenvolvimento de competências sociais que não se aprende no meio escolar.

Veja como desenvolver comportamentos que promovam a colaboração, classificados de acordo com quatro grandes princípios:

1. Partilhar informação	2. Praticar e reciprocidade
Ter vontade de informar os outros	Desenvolver o sentido de objetividade
Saber partilhar informações úteis	Procurar entender a lógica do outro
Produzir informação influente	Fazer perguntas abertas
	Comunicar claramente
	Melhorar a capacidade de escuta
3. Ser solidário	4. Ser ou não ser líder
Demonstrar lealdade	O líder na empresa
Manter uma rede de relações	Seja um líder “ad hoc”

Partilhar informações

Ter vontade de informar os outros

Todas as culturas empresariais não favorecem necessariamente a partilha de informações. Percebemos, com o tempo, que tal défice cria desconforto dentro das equipas de trabalho e promove a propagação de rumores. Pelo contrário, a moral da equipa aumenta proporcionalmente à quantidade de informação partilhada. A eficácia do trabalho começa com a disposição dos indivíduos para desfazer o hábito de guardar informações para si mesmos. Colocar a informação a disposição de todos é a base da cooperação.

Saber partilhar informações úteis

Partilhar informação não significa inundar as pessoas com informações. Aqui estão algumas perguntas para se colocar para validar a relevância de uma partilha de informação:

- Esta informação pode ser útil para outras pessoas da equipa? Que impacto isso terá nos seus trabalhos ou nas suas motivações?
- Esta informação pode impedir que alguém cometa erros? FÁ-lo-á ganhar tempo ou eficiência?
- De que forma e em que quantidade essa informação lhe será útil?
- Quando será mais apropriado transmitir-lhe essa informação? É melhor esperar que essa informação esteja completa antes de começar a transmiti-la?
- Será que envio esta informação para me agradar, para me valorizar ou para que, realmente, o meu destinatário possa usá-la no seu trabalho?
- Verifiquei a fiabilidade da minha fonte?
- Quando dou informações sou preciso e claro?

Estas perguntas servirão para efetuar uma análise crítica preliminar por forma a não asfixiar os destinatários de informações inúteis.

Produzir informação influente

Informe o seu gerente: ele precisa saber o que você está a fazer. Ao reportar as informações, não será necessário, a longo prazo, realizar verificações para validá-las. Faça a gestão do seu stock de informações: ajudar o máximo possível nas necessidades dos seus interlocutores e assegura-se de não comunicar a informação sempre para aos mesmos.

- Transmita boas notícias: tenha notícias boas o suficiente para ser um informante valorizado.
- Vá rápido: se for capaz de fornecer rapidamente informações aos membros da equipa, será toda a produção da equipa que se beneficiará.

Praticar a reciprocidade

Desenvolver o sentido de objetividade

Ter o reflexo de procurar a opinião dos outros é prova de abertura intelectual que permite ser curioso na aprendizagem,

conhecer e entender outras ideias, de encontrar outras pessoas. A objetividade é ser capaz de entender que em todas as perguntas podem existir pontos de vista diferentes do seu.

Procurar entender a lógica do outro

Trata-se de ser capaz de ouvir e de entender a opinião do outro, tentando assimilar o que ele diz usando a sua própria lógica. Deve-se ter empatia. Essa postura tem, no entanto, dois riscos: revelar quem somos realmente ou tornar potencialmente diferente de quem somos.

Fazer perguntas abertas

Estas so as perguntas que refletem o seu interesse na opinião do outro.

Comunicar claramente

Comunicar não é apenas trocar informações. É, também, verificar o impacto das nossas palavras no outro; chamamos a isto de feedback, que significa “ter retorno”. O feedback reforça o valor da troca e ajuda a criar um clima de confiança entre os parceiros e de satisfação necessária para uma boa colaboração.

Melhorar a capacidade de escuta

Há um querer e um saber ouvir. Esta prática requer uma forte disponibilidade e um trabalho em si mesmo para atenuar a reatividade e a projeção, de modo a poder escutar bem. Aquele que escuta ganha em credibilidade. Escutar é um sinal de confiança: é ter acesso a outros enquanto se abre para ele. Praticar a escuta é investir numa maior eficiência relacional.

Ser e permanecer solidário

Mostrar lealdade

- Reconhecer o valor dos outros, a sua competência como “co-autor”. A este respeito são inaceitáveis as acusações e ataques pessoais.

- Mostrar interesse por aquilo que está a acontecer com a equipa e se envolver em qualquer circunstância.
- Assumir as consequências de seus atos; enfrentar os fracassos, e celebrar os sucessos de forma solidaria.
- Garantir o cumprimento das regras de funcionamento.

Manter uma rede de relações

Construir relacionamentos de confiança com os outros dentro da empresa exige esforço e perseverança. É assim que se constitui uma rede. O que fazem aqueles que querem manter a sua rede?

- São pessoas abertas que têm boa comunicação ao nível interpessoal.
- Sabem como ajudar.
- Dedicam tempo suficiente para manter a sua rede.



Público-alvo

Este módulo de suporte destina-se a candidatos a emprego que beneficiam da formação em competências para a empregabilidade.



Objetivo Geral

Permitir que os participantes melhorem as suas capacidades e competências para trabalhar em equipa.



Objetivos operacionais:

No final deste módulo, os participantes serão capazes de:

1. Reconhecer o valor agregado do trabalho em equipa;
2. Explicar os elementos, métodos de trabalho e comportamentos que favorecem o trabalho em equipa;
3. Adotar um papel construtivo ao trabalhar em equipa.



Métodos pedagógicos

A abordagem pedagógica baseia-se essencialmente em:

- Métodos ativos e variados, alternando exposição, exercícios e jogo de papéis.
- Métodos e ferramentas concretas e operacionais diretamente utilizáveis em situação profissional.
- Exercícios práticos relacionados com situações vivenciadas em empresas.



Número de Participantes

20

ATIVIDADE 1

A FOTOCOPIADORA FORA DE SERVIÇO



Objetivo da atividade

Ajudar a entender a importância do trabalho em equipa e os problemas que podem surgir resultantes de um trabalho em equipa com falhas.



Duração

90 - 120 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Uma cópia do documento “A fotocopidora fora de serviço” para cada participante.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes para formarem grupos de 4 a 5 pessoas e dar as instruções da atividade.
2. Distribuir uma cópia do texto “A fotocopidora fora de serviço” a cada participante.
3. A atividade começa com um tempo de leitura e reflexão individual, a fim de escolher, individualmente, quem é o responsável pelo incidente (5 minutos).
4. Quando o tempo de reflexão individual terminar, o facilitador pede aos participantes para definir, em grupo, quem é o responsável pelo incidente. (15 minutos)
5. Quando a escolha do responsável pelo incidente estiver feita, o facilitador pede aos grupos para que digam o nome da pessoa escolhida e porquê.



Discussão

(20 - 30 minutos)

- e. Perguntas relativas ao estudo de caso:
- O que é que aconteceu para que as fotocópias não estivessem prontas a tempo?
 - Podemos considerar que as pessoas envolvidas trabalharam em equipa?
- f. Reflexões sobre o trabalho de cada grupo:
- Como é que vocês trabalharam dentro do vosso grupo (fases do trabalho, produção, construção de consenso, etc.)?
 - Como é que o grupo funcionou (organização, gestão...)?
 - Algum membro do grupo tornou-se um líder espontaneamente? Se sim, como é que ele procedeu? Se não: como é que vocês fizeram?
 - Podem descrever alguns papéis que desempenharam durante o vosso trabalho em equipa?



Conclusão

(15 - 20 minutos)

- Apresentar os diferentes papéis que podem existir dentro de um grupo.

Anexo. A fotocopiadora fora de serviço

A situação

Numa instituição pública, é organizada uma reunião com as chefias intermédias para discutir certos problemas relativos à reorganização e reestruturação de vários serviços.

A Diretora Adjunta, Sra. Helena Rocha, 42 anos, é a responsável pelo bom funcionamento desta conferência. Esta responsável chama uma animadora externa, Sra. Dúnia Lima, 45 anos, socióloga especializada em condução de debates e reuniões.

Na véspera, esta especialista pede à Sra. Helena Rocha para mandar fotocopiar um documento de 3 páginas, para ser distribuído aos 17 participantes pois, acaba de perceber, no último minuto, que a sua reserva de cópias está esgotada.

A Sra. Helena Rocha encarrega, então, uma funcionária, Sra. Leila Bila, 29 anos, de fazer este trabalho o mais rápido possível. Mas esta última não o faz no momento, pensando que ela poderia aproveitar o dia seguinte na primeira hora, já que os participantes foram convocados para às 10h00 e que os funcionários iniciam o trabalho às 8h30.

O acontecimento

A Sra. Leila Bila é tomada, durante a noite, por uma terrível dor de dentes. Após várias horas de insónia, decide ir ao seu dentista, pois a dor é insuportável. Então ela liga a Sra. Helena Rocha para informá-la de sua ausência e avisar que as fotocópias não foram feitas, e que o documento está na sua mesa de trabalho.

A Sra. Helena Rocha pede a outro funcionário, Sr. Emanuel Monteiro, 24 anos, recente na empresa, para fotocopiar o documento em questão. Ela acrescenta que este é um trabalho urgente, pois a reunião está marcada para aquela manhã.

O Sr. Emanuel Monteiro corre à reprografia do escritório procurar o atendedor, o senhor Fernando Lopes. Mas este não se encontra na pequena sala onde estão localizadas as

impressoras, assim como a única fotocopiadora. O atendedor saiu para comprar cigarros e deve, de acordo com um colega do escritório, estar de volta em quinze minutos.

Emanuel Monteiro dirige-se ao colega, Sr. Kelvin Soares, para pedir ajuda. Este responde que sabe como usar a fotocopiadora, mas que esta tarefa não esta nas suas atribuições normais.

Dada a urgência do trabalho a ser feito, o Sr. Emanuel Monteiro decide fazer ele mesmo as fotocópias. Apanha o cabo elétrico do aparelho e introduz na tomada.

Boom!... Um ruído ensurdecedor ocorre, um pouco de fumaça emerge e um cheiro a queimado espalha-se pela sala!

A fotocopiadora queimou-se, dado que era para uma corrente de 110 e foi conectada a uma corrente elétrica de 220! O aparelho opera normalmente com um transformador de corrente, que havia sido desconectado pelo Sr. Fernando Lopes para uso momentâneo noutro dispositivo.

Para si, quem é o responsável pelo incidente?

UMA PONTE DE PAPEL



Objetivo da atividade

Incentivar o trabalho em equipa e o pensamento criativo, assim como pensar sobre os elementos que favorecem o trabalho em equipa.



Duração

60 - 90 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Vários jornais.
- Fita-cola.



Desenvolvimento da atividade

6. Pedir aos participantes para formarem equipas de 4 ou 5 participantes.
7. Distribuir jornais e fita-cola para cada equipa. A quantidade de jornais que as equipas podem usar é ilimitado.
8. Cada equipa dispõe de 20 minutos para construir a ponte mais alta possível.
9. **As regras do jogo:**
 - a. Os participantes não podem usar a fita-cola para fixar a ponte no chão ou na mesa.
 - b. A ponte só pode ter no máximo duas colunas de apoio.
10. Quando o tempo atribuído aos participantes terminar, as pontes são medidas e declara-se qual equipa construiu a mais longa.



Discussão

- a. Quão eficaz foi a vossa equipa?
- b. Houve uma liderança?
- c. A equipa soube comunicar corretamente?
- d. Conseguiram partilhar vossas ideias dentro da equipa?
- e. Como é que determinaram as tarefas de cada pessoa?
- f. Que elementos poderiam ter facilitado o trabalho da equipa?
- g. Foi fácil para os diferentes membros da equipa encontrar o seu lugar?



Conclusão

(15 - 20 minutos).

- Apresentar os elementos a considerar para encontrar o seu lugar numa equipa.

ATIVIDADE 3

O PAU DE HÉLIO



Objetivo da atividade

Ajudar os participantes a entender os conceitos de comunicação eficaz, trabalho em equipa, paciência ou mesmo gestão de pequenas contribuições, permitindo a obtenção de ótimos resultados.



Duração

60 - 90 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Um pau e um espaço grande o suficiente para realizar a tarefa.



Desenvolvimento da atividade

1. Formar um grupo com uma dúzia de participantes e pedir para formarem duas filas. Explicar que os outros participantes serão observadores.
2. Explicar aos participantes que formaram as duas filas, que receberão um pau e terão de colocá-lo nos seus dedos. O objetivo é colocar esse pau no chão.
3. As regras são as seguintes:
 - a. Cada pessoa só pode usar um dedo de cada mão para segurar o pau.
 - b. Os dedos devem tocar o pau durante toda a descida.
 - c. É proibido imobilizar, segurar ou agarrar o pau.
4. Na primeira tentativa, é muito provável que o pau vá subir em vez de descer. Ele age de fato como um pau de hélio! Esse fenómeno desperta o interesse dos participantes.
5. Encoraje o grupo a ser paciente e procurar uma solução.



Discussão

- a. Perguntar aos observadores o que é que viram durante este exercício.
- b. A chave para o sucesso neste exercício é trabalhar em conjunto e comunicar-se tendo em vista o objetivo comum. O motivo pelo qual o pau sobe é que toda a força exercida nessa direção pelos participantes é mais forte do que o peso do pau. É por isso que quanto mais o grupo força, mais ele sobe.
- c. O que é que pensam deste exercício?
- d. Pensaram que seria tão difícil?
- e. O que é que fizeram como grupo para impedir o movimento ascendente do pau e entender finalmente o objetivo deste exercício? Como é que geriram a equipa?
- f. Quão eficaz a equipa foi, em termos de comunicação, no começo e no fim?
- g. O que é que aprenderam com este exercício?
- h. Foi fácil para os diferentes membros da equipa encontrar o seu lugar?



Conclusão

(20 minutos).

- Apresentar os elementos a considerar para encontrar o seu lugar em uma equipa.

DESCER A RAMPA DE PAPEL



Objetivo da atividade

O objetivo deste exercício é incentivar o trabalho em equipa e o pensamento criativo.



Duração

60 - 90 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Uma folha de papel para cada participante.
- Bola de pingue-pongue (uma por equipa).



Desenvolvimento da atividade

1. Dividir os participantes em equipas de 4 a 6 pessoas.
2. Cada equipa recebe uma folha de papel para cada participante e uma bola de pingue-pongue.
3. Como uma equipa, os participantes devem construir uma rampa de papel em que a bola deve ir o mais longe possível. A equipa vencedora será aquela que conseguir fazer a bola avançar o mais longe possível, na rampa, sem a deixar cair.



Discussão

- a. O que é que achou deste exercício?
- b. Achava que seria tão difícil?
- c. O que é que o grupo fez para impedir o movimento ascendente e finalmente alcançar o objetivo deste exercício?
- d. Como é que conseguiram conduzir a bola?
- e. O que é que aprendeu com este exercício?
- f. Acha que foi fácil para os diferentes membros da sua equipa encontrar o seu lugar?



Conclusão

(15 a 20 minutos).

- Apresentar os elementos a considerar para encontrar o seu lugar numa equipa.

SOBREVIVÊNCIA NA LUA



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes:

- Comparar a eficácia da tomada de decisão individual com a tomada de decisão coletiva;
- Demonstrar que o funcionamento de um grupo depende diretamente dos métodos de trabalho de seus membros, comparando o modo de decisão por voto e o processo de decisão consensual;
- Demonstrar que, bem dominados, os conflitos favorecem a criatividade;
- Ensinar um grupo a não subestimar o seu próprio potencial para aumentar a sua eficácia.



Duração

120 - 150 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

Para cada participante, cópias dos anexos:

- Resultados e explicações fornecidas pela NASA.
- Folha de decisão.
- Instruções e objetos a serem classificados.



Desenvolvimento da atividade

Para esta atividade, os participantes trabalharão primeiro individualmente, depois em grupos para classificar 15 objetos por ordem de importância, de acordo com o seguinte cenário: “Imagine um acidente na lua” o seu trabalho consistirá em encontrar o equipamento necessário para se juntar a uma nave, classificando 15 objetos por ordem de importância.

Trabalho individual (12 - 15 minutos).

- a. Distribuir uma cópia da folha de instruções (ver Anexo abaixo).
- b. Cada participante lê e depois completa a coluna 1 “Classificação individual” do formulário de decisão (ver anexo abaixo). Durante esta fase, nenhuma troca entre participantes é permitida.

Trabalho de grupo: classificação coletiva

- a. Os participantes agora determinam, trabalhando em subgrupos de 5 a 6 pessoas, os mesmos elementos e preenchem a coluna 3 “Classificação coletiva” do formulário de decisão.

Comparação das classificações

- a. Quando o tempo de trabalho programado para a classificação coletiva terminar, distribuir a cada participante a classificação padrão fornecida pela N.A.S.A (ver anexo abaixo) e pedir aos participantes para transcreverem os resultados desta classificação, depois da classificação do seu grupo na sua folha de decisão.
- b. Em seguida, pedir-lhes para calcular os seus pontos de diferença. A soma das diferenças constituirá o seu resultado individual.



Discussão

- a. O grupo estabeleceu um plano para auxiliar no processo de seleção? (por exemplo: elementos vitais, úteis, inúteis...).
- b. Cada participante teve a oportunidade de se expressar?
- c. Cada participante ouviu as sugestões de outras pessoas ou estavam tentando impor sua própria lista?
- d. Houve algum fenómeno de liderança, conflito ou agrupamentos dentro dos subgrupos?
- e. Quanto tempo levaram para tomar as diferentes decisões?
- f. Alguns subgrupos adotaram métodos de tomada de decisão, tais como, a lei da maioria, concessões ou o acaso?

Usaram da criatividade?

- g. Que conclusões podem ser tiradas da comparação entre os resultados individual e coletivo?
- h. Sentiram um espírito de cooperação entre os membros da vossa equipa?



Conclusão

(15 - 20 minutos)

- Apresentar os elementos que tornam possível desenvolver um espírito cooperação.

Anexo. Instruções e objetos para classificar

Instruções

Você faz parte da tripulação de uma nave espacial programada originalmente para se juntar a uma outra nave na superfície iluminada da lua. Devido a problemas mecânicos, você deve ter pousado à 320 km do seu destino. Durante o pouso na lua, a maioria do equipamento de bordo foi danificado, excluindo os 15 objetos abaixo. É vital para a sua equipa juntar-se a outra nave e você tem que escolher o equipamento essencial para esta longa jornada.

O exercício consiste em classificar os 15 objetos por ordem de primeira necessidade. Coloque o número 1 na frente daquele que parece ser o mais importante, 2 na frente do próximo, e assim por diante até 15 na frente do que você acha menos útil (Anexo 2 - folha de decisão).

Objetos para classificar

- Uma caixa de fósforos
- Alimentos concentrados
- 50 Metros de corda de nylon
- Um para-quedas de seda
- Um aquecedor portátil
- Duas pistolas calibre 45
- Uma caixa de leite em pó
- Dois tanques de oxigênio de 50 kg cada
- Um mapa das constelações lunares
- Um bote salva-vidas autoinsuflável
- Uma bússola magnética
- 25 Litros de água
- Um kit médico e seringas hipodérmicas
- Sinais luminosos
- Um aparelho emissor e recetor movido a energia solar

O exercício é feito primeiro individualmente e depois em grupo.

Anexo. Folha de decisão

OBJ ETOS	Classificação individual	Pontos de diferença	Classificação coletiva	Pontos de diferença	Classificação N.A.S.A
Uma caixa de fósforos					
Alimentos concentrados					
50 metros de corda de nylon					
Um para-quedas de seda					
Um aquecedor portátil					
2 pistolas calibre 45					
Uma caixa de leite em pó					
2 tanques de 50 kg de oxigênio cada					
Um mapa estrelar					
Um bote salva-vidas autoinsuflável					
Uma bússola magnética					
25 litros de água					
Um kit médico e seringas hipodérmicas					
Sinais luminosos					
Um aparelho emissor e recetor movido com energia solar (frequência média)					
Total:			Total:		

Quadro de avaliação		Nota
0 a 20	Excelente	10
21 a 30	Bom	9
31 a 40	Médio	8
41 a 50	Fraco	7
+ de 50	Insuficiente	6

Anexo. Resultados e explicações fornecidos pela N.A.S.A

Para estabelecer a sua classificação, os especialistas da N.A.S.A basearam-se na utilização alternada dos dois critérios seguintes que, pela sua associação garantem a sobrevivência:

- O que garante a vida biológica;
- O que garante a possibilidade de se juntar a outra nave.

OBJETIVOS	Justificativa para a classificação	Classificação N.A.S.A
Uma caixa de fósforos	A ausência de oxigênio não lhes permite Inflamar	15
Alimentos concentrados	Maneira eficaz para reparar as perdas de Energia	4
50 metros de corda de nylon	Serve para prender as pessoas umas as outras e pode servir para transportar pessoas feridas ou escalar elevações	6
Um para-quedas feito de seda	Pode ser usado para proteger-se dos raios Solares	8
Um aquecedor portátil	Só tem utilidade na superfície escura da lua	13
2 pistolas de calibre 45	Podem acelerar o impulso para acabar com os seus dias	11
Uma caixa de leite em pó	Armadilha nutricional: mais pesado do que os alimentos concentrados	12
2 tanques de 50 kg de oxigênio cada	Essencial: Primeiro elemento de sobrevivência	1
Um mapa estrelar	Indispensável para orientação	3
Um bote salva-vidas autoinsuflável	Os bujões de gás carbônico, que servem para inflar a balsa, podem ser usados como propulsores para atravessar desfiladeiros etc.	9
Uma bússola magnética	Não é útil na lua; não existe campo Magnético na lua	14
25 litros de água	Indispensável para compensar uma forte desidratação devido ao grande calor no lado iluminado da lua	2
Um kit médico e seringas hipodérmicas	As injeções de vitaminas, soro etc... necessitam de uma abertura especial (comprovada pela N.A.S.A.)	7
Sinais luminosos	Úteis quando a outra nave estiver à vista para transmitir pedidos de socorro	10
Um aparelho emissor e recetor movido com energia solar (frequência média)	Útil para tentar se comunicar com a outra nave, mas este dispositivo não tem um grande alcance	5



AUTOESTIMA E CONFIANÇA

Muitas vezes, confunde-se autoestima e autoconfiança. Esses dois conceitos estão intimamente ligados, embora não sejam sinônimos. A autoestima refere-se ao valor que uma pessoa dá a si mesma, nesse sentido, afeta fortemente o nível de autoconfiança, ou seja, a crença no próprio potencial.

O nível de autoestima afeta o comportamento e os pensamentos. Além de afetar a confiança, afeta a motivação e pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma pessoa. Uma boa autoestima permite valorizar os pontos fortes e as competências e melhorar a qualidade das relações interpessoais. Na verdade, é difícil apreciar os outros quando a pessoa não aprecie ela mesma.

A compreensão dos mecanismos de autoestima ajuda a desenvolver e melhorar as relações profissionais. Uma boa autoestima tem um efeito positivo no nível de autoconfiança. Quando há um desafio a ser enfrentado, seja no trabalho ou na procura de um emprego, é essencial acreditar em si mesmo e na sua capacidade de ter sucesso.

Definição da competência

A autoestima pode ser definida como a imagem que o indivíduo tem de si mesmo e o julgamento que faz sobre a sua pessoa.

A autoconfiança pode ser definida como o conhecimento que a pessoa tem das suas capacidades e a crença no potencial pessoal.

Importância desta competência para os candidatos a emprego

A autoestima e autoconfiança funcionam como pilares ao permitirem que os candidatos a emprego enfrentem os desafios da vida.

Durante uma entrevista de emprego, um candidato a emprego com uma boa autoestima e com confiança nas suas competências estará mais calmo e, portanto, mais capaz de valorizar suas competências.

Benefícios de trabalhar a autoestima e a autoconfiança

- Fortalecer a resiliência
- Enfrentar os desafios da vida
- Tornar mais proactivos
- Desenvolver a autonomia
- Aumentar o amor-próprio
- Aceitar as suas imperfeições
- Ter uma visão positiva de tudo a seu redor

Autoestima e autoconfiança

A autoconfiança e a autoestima são complementares, desenvolvem-se e apoiam-se de maneira distinta.

A autoconfiança é o resultado da avaliação que a pessoa faz das suas capacidades e dos seus recursos pessoais. Uma pessoa com confiança em si mesma sente-se com os recursos necessários para enfrentar as vicissitudes da vida; ela sente-se à altura dos desafios. A confiança em si é o produto da história familiar, social e académica de uma pessoa. Desde a infância, os pais e familiares são frequentemente os primeiros a ter influência no nível de confiança de um indivíduo, incentivando-o e lembrando-o de seus pontos fortes.

A autoestima, por outro lado, é o valor que uma pessoa dá a si mesma. É sinónimo de autoimagem e resulta da avaliação de um indivíduo sobre si mesmo e suas ações. Uma boa autoestima leva a uma sensação de bem-estar e harmonia consigo mesmo. Pessoas com uma boa autoestima são capazes de amar e aceitar a si mesmas como são, apesar de suas imperfeições. A criança amada incondicionalmente por seus pais e/ou seus cuidadores desenvolve uma melhor autoestima.

Os mecanismos da autoestima

Para fazer face à dor psicológica que os pensamentos automáticos nos causam, usamos estratégias inconscientes denominadas mecanismos de defesa, ainda que não resolvam o problema real.

São sempre causados pela falta de autoestima, que dá origem a uma forte ansiedade, e são usados para escapar ao sentimento de desconforto que isso causa. A baixa autoestima resulta de uma percepção excessivamente negativa que a pessoa tem de si mesmo e da conseqüente dificuldade em aceitar-se.

Os cinco mecanismos de autoestima são:

1. **Prevenção:** é um mecanismo de defesa que resulta do medo do julgamento negativo das pessoas e o medo da rejeição ou da crítica. É uma forma de proteção contra o fracasso e que funciona também contra o sucesso.

2. **Projeção:** é o mecanismo de defesa que consiste em projetar no outro, os nossos desejos impulsos e sentimentos considerados indesejados. É utilizado na proteção da autoimagem, sem considerar os possíveis danos.

3. **Fantasias e devaneios:** é o mecanismo de fuga recorrente para pessoas com muitas ideias e sem concretização. É uma forma de defesa perante o risco de falhar.

4. **Racionalização:** é o mecanismo de defesa que consiste em encontrar culpados para os problemas identificados. É utilizado para encontrar coerência e lógica onde elas não existem.

5. **Compensação:** é um mecanismo de reforço da autoestima com a valorização de um aspeto da vida ou da personalidade através do processo de compensação, com vista a fugir do sentimento de inferioridade vivenciado e experimentar a supervalorização de outros aspetos da sua vida.

A autoestima pode ser fortalecida através dos seguintes mecanismos:

11. Viver novas experiências;
12. Desenvolver a autonomia;
13. Desenvolver o sentimento de pertença;
14. Autoaceitação
15. Silenciar o crítico interno.

Quatro elementos que contribuem para o desenvolvimento da confiança e da autoestima:

1. Aceitar ter medo;
2. Aceitar ser imperfeito;
3. Admitir as suas necessidades;
4. Concordar em aproveitar as oportunidades.

Desenvolver a autoestima nas relações profissionais

A autoimagem é construída através de experiências profissionais, mediante a percepção do olhar do outro. Se um candidato que acaba de integrar uma equipa, sentir-se desconfortável perante os seus novos deveres, irá interpretar a visão dos outros como uma expressão de crítica e isso afeta a sua autoconfiança. Quanto maior a autoestima do candidato a emprego, maior a possibilidade de construir uma imagem positiva no trabalho e entender um reparo como um feedback para a melhoria. Quanto menor a imagem de si mesmo, maior o desafio do candidato a emprego em construir um projeto profissional. Se a imagem de si é pouco favorável, há uma grande tendência em desenvolver uma dependência relativamente ao seu orientador.

Uma boa dose de autoestima e autoconfiança permite o candidato iniciar o seu plano de empregabilidade, manter-se nele de forma proactiva e empreendedora até a sua conclusão, sem se depender do orientador que lhe acompanha.

Fatores que levam a perda da autoconfiança

A perda da autoconfiança pode ser causada por diferentes fatores e vivências negativas, tais como a relação familiar, o ambiente negativo e inconstante da infância, os traumas sofridos na vida, a tomada de decisões erróneas, e a frequência do pensamento negativo.

Além dos fatores externos, certos comportamentos acentuam, ainda mais, a perda da confiança em si mesmo e

contribuem para a fraca autoconfiança, como por exemplo: a tentativa de agradar os outros, a procura de perfeição, o hábito de se comparar com os outros, a autopunição e falta de autocompaixão, a crença de que o sucesso deve-se mais a sorte do que à ação e a recorrente crítica aos outros, que podem ser um espelhamento de si mesmo.

Consequências da perda da autoconfiança

A baixa autoestima e a perda de autoconfiança geram ansiedade e stress nas pessoas, o que afeta a saúde física, psicológica e emocional, com reflexos no isolamento e dificuldades nas relações sociais. Têm efeito na redução do desempenho no trabalho, devido a transtornos depressivos e tem efeito espiral na degradação da autoconfiança ou da autoestima.



Público-alvo

Este módulo de suporte destina-se a candidatos a emprego que beneficiam da formação em competências para a empregabilidade.



Objetivo Geral

Permitir que os participantes compreendam e desenvolvam a confiança em si mesmos e aumentem a sua autoestima e sua autoconfiança.



Objetivos Operacionais

No final deste módulo, os participantes serão capazes de:

1. Definir o que é a autoconfiança e descrever a relação entre autoestima e autoconfiança;
2. Descrever os fatores e consequências da perda da autoconfiança;
3. Estar ciente dos principais mecanismos, pilares e chaves para aumentar a autoestima e a autoconfiança;
4. Ter ferramentas para adquirir, recuperar ou reforçar a autoestima e a autoconfiança.



Métodos pedagógicos

A abordagem pedagógica baseia-se essencialmente em:

- Métodos ativos e variados, alternando exposições, exercícios e jogo de papéis.
- Métodos e ferramentas concretas e operacionais que podem ser usados diretamente numa situação profissional.
- Exercícios práticos relacionados com situações vivenciadas nas empresas.



Número de participantes

20

FOTO-LINGUAGEM



Objetivo da atividade

Permitir primeiramente abordar a representação que os participantes têm sobre a autoestima e a autoconfiança.



Duração

100 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Quinze fotos tiradas da internet ou recortados de revistas.
- Projetor, conexão à internet e som.



Desenvolvimento da atividade

1. Preparação da atividade.

- a. Selecionar e imprimir/recortar uma variedade de fotos para a atividade.
- b. Organizar as fotos numa mesa.

2. Trabalho em grupo (40 minutos)

- a. Pedir aos participantes para se dividirem em grupos de 5 a 6 pessoas.
- b. Convidar os participantes para observar as fotos. O objetivo é terem uma ideia sobre o que essas imagens representam.
- c. Em grupo, os participantes têm 30 minutos para definir autoestima e autoconfiança.
- d. Terminado esse tempo, convidar os participantes para escolherem duas fotos, uma representando a autoestima e outra representando a autoconfiança.
- e. Pedir para partilharem as fotos no seu respetivo grupo.



Discussão

.....

- a. Cada grupo apresenta as definições que selecionou e as fotos escolhidas e explica as razões dessa escolha.



Conclusão

.....

- Ver a parte teórica do guia para mais informações.
- Vídeo “Qual a diferença entre autoestima e autoconfiança?” (3:41 minutos)

<https://www.youtube.com/watch?v=YbBGT3SnAiU>

FATORES E CONSEQUÊNCIAS DA PERDA DE CONFIANÇA



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes compreenderem melhor os fatores que levam à perda de confiança e autoestima e as consequências dessa perda.



Duração

100 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Flipchart e marcadores
- Projetor, conexão internet e som



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes para se dividam em grupos de 4 a 5 pessoas.
2. Eles têm 15 minutos para listar:
 - a. Fatores que levam à perda da autoconfiança.
 - b. Identificar as consequências da perda da autoconfiança.
3. Quando o tempo terminar, cada grupo partilha o trabalho que realizou.



Discussão

Vídeo “6 hábitos que atrapalham sua autoestima” (6:31 minutos)

<https://www.youtube.com/watch?v=GxnqEWqITPs>

OU

Vídeo “Porque uma pessoa tem a autoestima baixa?” (6:12 minutos)

<https://www.youtube.com/watch?v=BBKlojmmzPY>



Conclusão

- Ver a parte teórica sobre os fatores e as consequências da perda de confiança em si.

O PATINHO FEIO



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes identificarem as suas forças e fraquezas, a fim de reforçar a sua autoestima.



Duração

50 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Projetor, ligação à internet e sistema de som.



Desenvolvimento da atividade

1. Projetar o vídeo do Patinho Feio (10 minutos).

<https://www.youtube.com/watch?v=dpQeiFhxl3U>



Discussão (20 minutos).

- a. Qual é a moral da história?
- b. Como podemos transferi-lo para a vida real?
- c. Porque é que o patinho tem pouca autoestima?
- d. O que é que fez a sua autoestima parecer com o patinho feio?
- e. O que é que pode ser feito para melhorar a nossa autoestima?

O Patinho Feio, um conto famoso de Hans Christian Andersen, é uma história que mostra como a criança deve aprender à medida que cresce, conhecer a si mesma e aceitar-se tal como é, ainda que as pessoas ao seu redor possam mostrar-lhe uma imagem negativa dela mesma e não a ajudam a desenvolver a sua autoestima.

Este conto mostra ainda, como é que a diferença pode ser motivo de gozo e exclusão, a título de exemplo, uma pessoa com deficiência física, mas esta diferença pode, com o tempo ou segundo o ponto de vista, tornar-se uma qualidade.



Conclusão

.....

- Pedir a cada participante que encontre pelo menos uma qualidade para o patinho feio, e depois partilhar em plenário (20 minutos).
- Listar estas qualidades e explicar a importância de saber valorizar as diferenças e apresentá-las como qualidades ao invés de desvantagens.

E SE A SUA CONTA DO FACEBOOK REFLETISSE A SUA AUTOESTIMA?



Objetivo da atividade

Ajudar os participantes a construírem a sua autoestima tendo uma visão positiva e cuidadosa de si mesmos.



Duração

55 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

Folhas A4 para todos os participantes.



Desenvolvimento da atividade

1. Perguntar aos participantes se eles têm uma conta facebook ou LinkedIn.
2. Explicar que este trabalho será feito individualmente e que têm 15 minutos para refletir as seguintes perguntas:
 - a. O que é que posta relativamente a si mesmo na sua conta?
 - b. Que imagens você usa?
 - c. Que símbolo(s) você usa?
 - d. Que talento(s) e história(s) você apresenta?
 - e. Qual foto de perfil você usa?
 - f. O que esses diferentes elementos dizem sobre sua autoestima?
 - g. Alguns desses elementos devem ser alterados ou removidos para ter-se uma melhor noção de você?

Para aqueles que não têm uma conta nas redes sociais, pedir-lhes que pensem sobre o que poderiam postar e que refletisse uma melhor autoestima.



Discussão

.....

Vídeo “Auto estima no trabalho” (10:12 minutos)

<https://www.youtube.com/watch?v=3RxmrFSduKU>

“10 Dicas Poderosas para aumentar a Autoestima” (7:26 minutos)

https://www.youtube.com/watch?v=dfxekqc_yTw



Conclusão

.....

- Ver a parte teórica sobre “construir a autoestima” e “desenvolver a autoestima nas relações profissionais”.

QUALIDADES E ELOGIOS



Objetivo da atividade

Incentivar os participantes a refletirem sobre as suas próprias qualidades, bem como praticar o dar e receber elogios.



Duração

70 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Folhas A4 (de preferência coloridas).
- Canetas, lápis de cor (se possível) e cliques de papel.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes para se sentarem em círculo e distribuir uma folha A4 para cada um (se possível folha a cores), uma caneta, um clipe de papel e lápis de cor. É aconselhável limitar o tamanho do círculo a 10 pessoas e dividir os participantes em vários círculos, se necessário.
2. Ter uma visão positiva em si mesmo (20 minutos).
 - a. Pedir aos participantes para dobrarem o papel em três partes, à semelhança de um folheto com três dobras.
 - b. Na aba frontal, os participantes escrevem o nome. Incentive-os a serem criativos e a usarem os lápis de cor.
 - c. Pedir aos participantes para abrirem seus panfletos e escreverem coisas positivas sobre si mesmos. Explicar que ninguém mais vai ler este panfleto e que eles devem se sentir livres para escreverem o que quiserem. Podem escrever por exemplo: as coisas em que são bons; talentos especiais; a maior conquista; o que lhes faz feliz.
 - d. Quando terminarem de escrever, dobram o panfleto e fecham-no com o clipe.

3. Fazer elogios a outros participantes (20 minutos).
 - a. Pedir a cada participante para passar o seu panfleto para a pessoa sentada ao seu lado. Essa pessoa anotará um elemento positivo sobre o dono do folheto. Se o destinatário não conhece a pessoa que possui o folheto, ele pode optar por formular generalidades, como: “Acho que você se expressa bem em público”. O próximo participante sentado no círculo adicionará, por sua vez, um comentário no folheto. O mesmo circuito será feito para cada folheto.
 - b. Quando todos os participantes tiverem adicionado um comentário sobre cada folheto, reserve cinco minutos para que todos leiam o folheto.



Discussão (30 minutos)

.....

- a. O que é que acharam dessa atividade?
- b. Como é que sentiram ao elogiar?
- c. Como é que sentiram recebendo elogios?

Os participantes poderão manter seus folhetos e voltar para eles mais tarde.

EU SOU UM PRODUTO DE LUXO



Objetivo da atividade

Incentivar os participantes a refletir sobre suas próprias qualidades e a serem capazes de promovê-las, seja numa entrevista de emprego ou no local de trabalho.



Duração

60 - 75 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Folha A4 para os participantes.



Desenvolvimento da atividade

1. Explicar aos participantes que o centro de emprego irá publicar um jornal para os empregadores a fim de colocá-los em contacto com os candidatos a emprego, e que cada um deles foi selecionado para publicar uma página na qual terá que se apresentar na forma de um produto ou marca de luxo.
2. Eles têm 30 minutos para pensar e anotar as informações que gostariam de colocar nesta página.
3. Pedir aos participantes que desejarem para partilhar a sua página, em plenário (30 minutos).



Discussão e apresentação do vídeo

<https://www.youtube.com/watch?v=sKYAWbeF400>

NÃO GENERALIZAR



Objetivo da atividade

Ajudar os participantes a lidar com os fracassos sem comprometerem a sua autoestima e a sua autoconfiança.



Duração

30 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Um lenço ou uma venda para tapar a vista.



Desenvolvimento da atividade

1. **Chamar um voluntário entre os participantes e colocar-lhe uma venda.**
2. Colocar alguns obstáculos à frente do voluntário e pedir aos outros participantes para guiá-lo com a intenção de fazê-lo bater nesses obstáculos. Assim que atingir um obstáculo, ele perde e volta ao seu lugar.
3. **Chamar um segundo voluntário e vendá-lo.**
 - a. Retirar agora discretamente todos os obstáculos e pedir aos outros participantes que o orientem até chegar num certo ponto.
 - b. É claro que este participante não atingirá nenhum objeto e vencerá.



Discussão

a. Perguntar aos dois voluntários:

- Como é que se sentiram ao serem guiados pelos colegas?
- Qual foi um dos desafios desta atividade?

b. Perguntar a todos os participantes:

- Que lições um candidato a emprego pode tirar desta atividade?
- De que forma contribuirão para ajudar alguém com baixa autoestima e baixa autoconfiança?



Conclusão
.....

Nem sempre o candidato é responsável pelos seus fracassos.

Os obstáculos podem variar, evitar generalização.

Uma entrevista de emprego mal-sucedida não significa necessariamente que o próximo também será um fracasso, as circunstâncias não serão as mesmas.



ORIENTAÇÃO
PARA SERVIR

“O Valor dos grandes homens mede-se pela importância dos serviços prestados à humanidade” (Voltaire).

Patrícia Palma e Miguel Lopes, na obra conjunta designada *Paixão e Talento no trabalho*, afirmam que o trabalho que desenvolvemos é cada vez mais uma fonte de significado e realização pessoal, um verdadeiro contributo para a felicidade pessoal. Estudos científicos provam que pessoas felizes no trabalho produzem mais.

Estes autores trazem ao debate como a escolha da carreira profissional pode nos trazer essa felicidade e aumentar a nossa capacidade para contribuir. Ilustraram casos de profissionais de ponta que abandonaram a posição profissional confortável por perceberem que as suas funções tinham baixo impacto na vida das pessoas e no mundo, outras por sentirem-se exatamente infelizes ou por sentirem que não estavam a dedicar ao que mais gostavam.

Esses aspetos são para os autores a raiz da motivação no trabalho, o que impele à ação, sendo que quanto mais motivada está a pessoa, “maior é o esforço que dedica à concretização desta ação, quanto mais a motivação, maior a persistência para alcançar o objetivo desejado”.

A motivação é entendida como um dos fatores que mais influência tem sobre a ação humana.

Para além da motivação e da necessidade de realização pessoal, a orientação para servir estabelece uma ponte com a necessidade das pessoas agirem em conformidade com a sua própria identidade, ou seja que o seu trabalho esteja congruente com as características que nos definem enquanto pessoas, os nossos gostos e as nossas preferências o que nos torna únicos. Servimos melhor quando a nossa escolha profissional alinha com as características da nossa personalidade e do trabalho.

Definição da competência

Orientação para servir é a capacidade de contribuir com o melhor de si para os outros e para o coletivo. A capacidade

de compreender a contribuição do seu trabalho na vida das pessoas, na organização, no país, no mundo e no universo (Palma e Lopes, 2012).

Importância desta competência para quem procura emprego

Esta competência permite o indivíduo conhecer o real valor do seu trabalho, o que contribui para a sua valorização pessoal e sua motivação. Permite ainda um maior envolvimento e entrega no trabalho e maior disponibilidade para a colaboração extra.

Benefícios do treino da orientação para servir

- Gerar maior envolvimento com o trabalho
- Aumentar o espírito de entrega e dedicação às tarefas
- Aumentar a motivação
- Alargar o sentido de contribuição
- Aumentar o potencial para encarar desafios
- Disponibilizar-se para colocar todo o potencial ao serviço da organização
- Encarar o trabalho como uma causa

Palma e Lopes, citando Holland descrevem 6 tipos de personalidades profissionais a ter em consideração

1. **Realista** – preferência pelas atividades mais concretas (orientação para coisas - manusear, construir, arranjar) realizadas em profissões como, agricultor, piloto, engenheiro, desportista.
2. **Investigador** – orientado para a descoberta (investigação, observação) com vista a resolução dos problemas. Por exemplo, cientista, investigador, médico, químico, dentista.
3. **Artístico** – além de palavras, usa a música, o drama, a pintura a escultura para comunicar, orientado para a expressão livre. Por exemplo, compositor, dançarino, ator, escritor, criador de moda.

4. **Social** – preferência para trabalhar com os outros (ensino, formação, bem-estar dos outros), orientação para ajudar as pessoas, como por exemplo, professor, enfermeiro, psicólogo, polícia.
5. **Empreendedor** – conhecer, influenciar, liderar, vender, criar/fazer negócios (orientação para a persuasão). Por exemplo, político, gestor, advogado, vendedor, fundador de negócio próprio.
6. **Convencional** – organização, precisão, seguimento de procedimentos, dados, números (orientação para dados). Por exemplo, bibliotecário, operador de computador, empregado de escritório ou bancário.

Corroborando com Holland, os autores afirmam que a escolha profissional deve ser feita com base na identidade pessoal, por forma a executar diariamente tarefas alinhadas com os próprios gostos, interesses e características pessoais. Recorrem a Maslow para afirmar que quando um perfil profissional estiver fora da sua área, o seu coração não fica em paz e o profissional não consegue dar tudo de si, ou seja, “quando obtemos o prazer e a gratificação pessoal no que fazemos” procuramos canalizar todo o nosso potencial, todas as nossas forças para a realização dessa atividade, o que leva a um desempenho maior, numa maior orientação para servir.

Quanto mais cedo as pessoas descobrirem o seu chamamento, mais cedo dedicam-se para se tornar excelentes naquilo que fazem, porque norteiam toda a sua energia na procura de oportunidades para o praticar. Exemplo de Cristiano Ronaldo.

A paixão por aquilo que fazemos ou por algo paralelo pode nos ajudar a dar maior significado à nossa profissão e aumentar a nossa contribuição, o valor do nosso serviço.

Tradicionalmente, eram organizações que se responsabilizavam pela carreira das pessoas. Baseada na procura de segurança, as pessoas trabalhavam, a vida inteira, numa organização a fazer sempre a mesma coisa. A globalização veio redefinir a carreira, que passou a ser baseada noutros pressupostos, nomeadamente, as experiências vividas, funções e posições ocupadas, ou seja, passou a ser da responsabilidade do profissional.

Chamamento

O chamamento constrói-se em grande medida norteando toda a atenção na busca de oportunidade para a realização plena do seu potencial. Palma e Lopes falam de dois grandes exemplos da humanidade. Ghandi que reverteu a sua desilusão no exercício de advocacia na construção de justiça como um meio para descobrir a verdade e não apenas o embate de argumento para a redução de pena, o que lhe abriu o caminho para uma causa mundialmente conhecida, libertação da Índia através da filosofia “não-violência”.

Freud, o pai da psicanálise entrou para a medicina mesmo sem vocação, por ser apenas a única oportunidade de ingressar na universidade. Mais tarde enveredou-se pela investigação científica que era a sua paixão, acabando por abandoná-la, por razões financeiras, para exercer a clínica no hospital, e foi isso que construiu a missão da sua vida, aliando a paixão da investigação com a prática clínica.

A vocação tende a formar-se cedo, em função da interação da criança com o meio. Revela-se na adolescência, altura em que a identidade começa a ganhar forma. Muitas pessoas encontram a sua missão cedo e alguns anos depois sentem um chamamento para a mudança.

Muitas vezes a posição que as pessoas ocupam não tem a ver com a sua missão, mas com a estabilidade no emprego.

Segundo Palma e Lopes, o chamamento pode ser reconstruído ao longo da vida, moldando o trabalho para tornar mais interessante.



Público-alvo

Este módulo de suporte destina-se a candidatos a emprego que beneficiam da formação em competências para a empregabilidade.



Objetivo Geral

Levar os participantes a compreenderem os seus talentos e paixões e como isso pode ser aproveitado nos contextos profissionais.



Objetivos Operacionais

No final deste módulo, os participantes serão capazes de:

1. Reconhecer a sua identidade profissional;
2. Reconhecer as suas paixões e os seus talentos;
3. Reconhecer o seu propósito profissional;
4. Saber relacionar os talentos, paixões e propósito de vida com a sua contribuição e ato de servir;
5. Compreender como esses elementos influenciam a motivação.



Métodos pedagógicos

A abordagem pedagógica baseia-se essencialmente em:

- Métodos ativos e variados, alternando exposições, exercícios e jogo de papéis.
- Métodos e ferramentas concretas e operacionais que podem ser usados diretamente numa situação profissional.
- Exercícios práticos relacionados com situações vivenciadas nas empresas.



Número de participantes

20

PERFIL PROFISSIONAL



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes reconhecerem a sua personalidade profissional e o ambiente onde podem dar a sua maior contribuição.



Duração

50 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Grelha de competências e aptidões e hexágono em anexo.
- Cartões (cartolina).



Desenvolvimento da atividade

1. Entregar aos participantes a grelha e pedir-lhes que identifiquem as expressões com as quais se identificam.
2. Pedir que coloquem essas expressões no hexágono, seguindo a orientação das cores.
3. Pedir aos participantes para formarem grupos de 4 ou 5 e partilharem as escolhas escritas no hexágono.
4. Os elementos do grupo vão observar o entusiasmo emanado em cada partilha para ajudar a identificar onde realmente a pessoa se situa.
5. Promover uma reflexão sobre a experiência, tanto do ponto de vista de partilha das escolhas como do ponto de vista de observação da energia contida na comunicação.
6. Fazer apresentação das personalidades profissionais, conforme o descrito na parte teórica.
7. Com ajuda do grupo, os participantes vão escrever num cartão o seu perfil e onde acham que podem desenvolver melhor uma atividade. Ex: Eu sou empreendedor, eu sou empreendedor social, eu sou artista, etc.

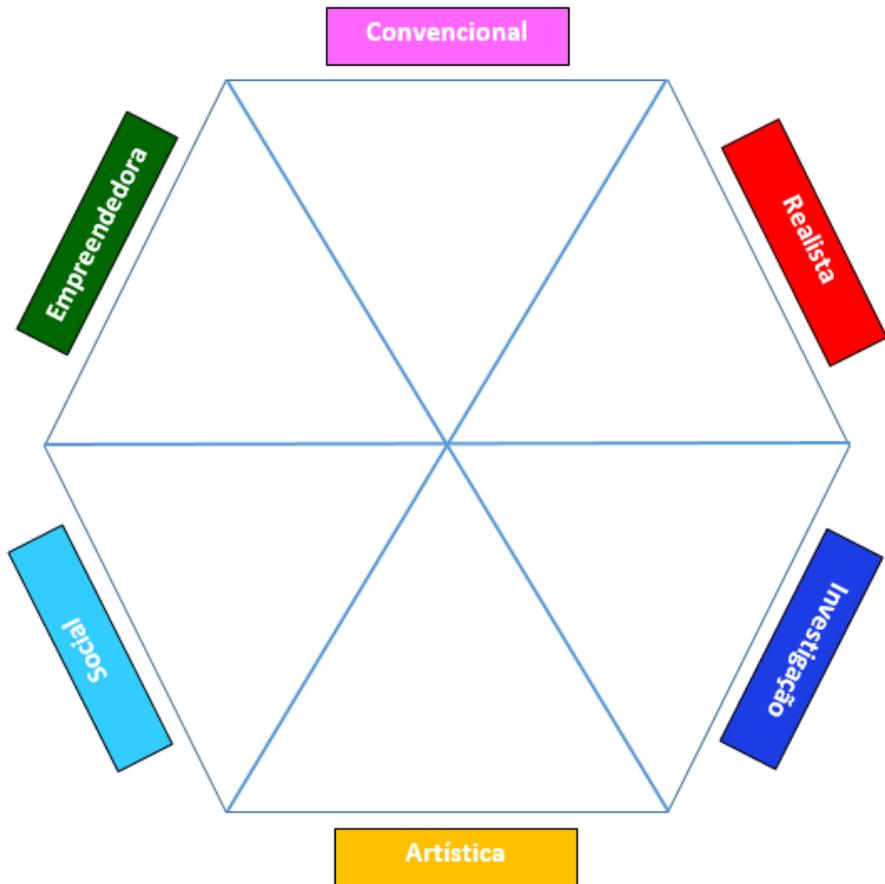
8. Apresentar a história do programador de computadores e/ou da estudante de medicina, em anexo.
9. Promover a discussão.
10. Finalizar com uma sessão energética de eu sou (afirmação individual e em conjunto de forma convicta sobre o que está escrito no cartão).

Anexo. Grelha de competências e Aptidões (1/2)

Trabalho contabilístico	Construir estruturas	Analisar	Anunciar	Frequentar, organizar acontecimentos	Debater
Auditar	Montar	Investigação independente	Conceptualizar	Pertencer ao clube social	Iniciar ação
Processar dados	Curso vocacional	Fazer perguntas	Criar ideias	Cuidar de crianças/idoso	Dirigir pessoas
Inventariar	Conduzir / veículos	Diagnosticar	Curso de arte	Coordenar	Negociar
Gerir escritórios	Reparar objetos	Investigar	Fotografias	Aconselhar	Vender
Utilizar maquinaria	Reparações elétricas e mecânicas	Feira ou concurso de ciência	Criatividade artística	Ser solidário	Participar em campanha política
Programar computador	Agendar/ programar	Trabalhar em laboratório	Música ou dança	Ser anfitrião	Convencer/ Influenciar
Comprar	Inspeccionar/ navegar	Ler publicações técnicas e científicas	Escrever/ publicar	Entrevistar	Promover
Gravar / transcrever	Cuidar de animais	Resolver problemas técnicos e científicos	Editar	Fazer amigos	Falar em Público
Trabalho de secretariado	Verificar equipamento	Estudar um assunto especializado	Conceber um edifício ou mobiliário	Participar em serviço religioso	Supervisionar/ gerir outros
Curso de Gestão	Usar ferramentas/ equipamentos pesados	Curso de ciência	Trabalho artístico de publicação	Ensinar/Formar	Curso de gestão
Estimar / calcular	Trabalhar ao ar livre	Escrever e editar um artigo técnico	Dramatizar	Voluntariar	Dirigir o meu próprio negócio

Fonte: Adaptado do Modelo de Negócio EU, (Clark 2012)

Anexo. Grelha de competências e Aptidões (2/2)



Fonte: Adaptado do Modelo de Negócio EU, (Clark 2012)

Anexo. O programador de computadores

Na universidade, Sean Backs tirou um curso a tempo inteiro, ao mesmo tempo que trabalhava 15 a 20 horas por semana como programador de computadores. Era muito bom em programação, tanto no curso de informática como no trabalho. Os professores de Sean elogiavam as suas capacidades e encorajam-no a explorar e a avançar. Mais ainda, o seu empregador da empresa de desenvolvimento de software, Credency Systems, gostava tanto do seu trabalho que lhe ofereceu o emprego a tempo inteiro após o curso. Sean aceitou. Sabia de programação, gostava de fazer essa atividade e ficou entusiasmado com a oportunidade de começar uma carreira logo depois de terminar o curso.

Mas Sean ficou surpreendido por descobrir que trabalhar na Credency o esgotava. Atribuindo isso a uma entrada na empresa errada, despediu-se e arranhou um emprego noutra empresa de software. Mas, cedo, começou a ficar frustrado também nela, e foi para um terceiro empregador. E voltou a sentir o mesmo. Nessa altura Sean estava zangado e desesperado. Dois anos depois de acabar o curso tinha deixado dois empregos e começara um terceiro. Questionava se teria seleccionado o curso universitário certo.

Desorientado, procurou uma conselheira de orientação profissional: Ela recomendou-lhe que passasse várias semanas concentrado, não em procurar um novo emprego, mas em aprender mais a cerca de Sean Backs.

Ele concordou.

Utilizando as entrevistas e ferramentas de avaliação, a conselheira ajudou Sean nas suas fortes tendências sociais. De facto, Sean descobriu que era no seu íntimo uma pessoa muito social, que por acaso, tinha fortes aptidões mecânicas naturais. Durante o curso, as interações com colegas e professores tinham preenchido as suas necessidades sociais, enquanto o emprego de programação em tempo parcial tinha resultado de um forte interesse pessoal e fora uma fonte de rendimento desejada. Mas, como empregado a tempo inteiro, sentar-se à frente de um computador o dia todo, esgotava-o e frustrava-o.

Sean tomou consciência de que, embora gostasse da tecnologia, faltava-lhe a interação social no trabalho e precisava de lidar mais com as pessoas. Depois de discutir com o seu empregador, pôde transitar para um cargo de ensino a outros empregados. A sua satisfação no trabalho aumentou muito.

Anexo. A estudante de medicina

.....

A decisão de seguir a medicina foi inteiramente de Khurhsoo Chabria. Não foi impulsionada pela família nem pelo amigo. De facto, os pais dela tinham tido a esperança de que, depois de terminar o curso menos exigente que a Medicina, ela assentasse numa nova vida como esposa e mãe.

No entanto há anos que que Khushboo estava decidida a tornar-se médica. E, como era muito determinada, inscreveu-se num curso de preparação para entrar em Medicina, na Universidade de Califórnia em San Diego.

Afinal, a independência e o carácter decidido de Khurhsoo travaram um desencontro sério entre os seus objetivos e a sua verdadeira natureza.

Ela percebeu-o durante uma entrevista para um emprego de laboratório com o professor de química orgânica. O professor fez perguntas a Khurhsoo sobre a sua experiência extracurricular, que incluía um estágio de seis meses em Washington, D.C., sobre a reforma de cuidados de saúde. “Os seus olhos brilham quando fala sobre o estágio, mas não quando fala sobre ciência”, notou o professor. “Não me parece que esteja no lugar certo”.

Khurhsoo começou a tomar a consciência que as coisas que gostava e que apreciava como o estágio sobre cuidados de saúde, trabalhar num programa de emergência de alojamento estudantil, o seu emprego de marketing a tempo parcial nos serviços do campus universitário, eram fundamentalmente diferentes de atividades desenvolvidas no trabalho como médica.

A verdadeira revelação veio numa conversa até altas horas da noite com um amigo. “Não estás a fazer o que realmente queres fazer”, insistiu ele. “Não és pessoa para andar de bata branca.”

Khurhsoo foi-se embora furiosa, mas depois percebeu que se zangou porque o amigo estava certo. As suas tendências sociais e empreendedoras pesavam, de longe, mais do que as suas inclinações investigadoras.

“Durante o processo de crescimento, não reconheci que as coisas que são precisas aprender para ser médica não me interessavam suficientemente”, diz ela. “Não teria sido capaz de descobrir quem sou sem a ajuda de outros, que assinalaram as atividades que verdadeiramente me satisfazem.”

Khurhsoo fez um curso de Desenvolvimento Humano e uma especialização em psicologia, e as suas aspirações para pós-graduação envolvem uma mistura de psicologia, inovação e políticas públicas.

Fonte: Modelo de Negócio EU, (Clark 2012)

PROPÓSITO PROFISSIONAL



Objetivo da atividade

Levar cada participante a refletir sobre o porquê da escolha da sua profissão.



Duração

45 minutos

Recursos e materiais pedagógicos

- Projetor de vídeo e internet.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes que recordem do sonho que tinham em criança, o que seriam quando fossem grandes e porquê.
2. Partilhar essas histórias e compará-las com o que está a acontecer no presente, a profissão que escolheram ou que não escolheram, mas que gostariam de ter escolhido.
3. Organizar os participantes em 4 grupos e pedir que cada um construa o percurso da pessoa a partir da história que receberam (em anexo), determinando o que será a profissão da pessoa e porquê e como será a sua vida adulta (15 minutos).
4. Pedir aos grupos para apresentarem a história que construíram (2 minutos).
5. Passar o vídeo “Cuerdas” (11 minutos):
<https://www.youtube.com/watch?v=OrGEjSn1v8Y&t=125s>
6. Apresentar o conceito chamamento e promover o debate sobre a experiência, extrapolando para a prática vivências pessoais, passando a seguinte mensagem:
 - As pessoas que possuem um porquê enfrentam qualquer coisa;
 - As pessoas que trabalham em áreas ligadas às suas causas,

terão maiores possibilidades de realização profissional;

- Todos nós temos uma causa que nos guia, mesmo que não estejamos a lembrar;
- Ter uma causa torna-nos mais resilientes para enfrentar obstáculos;
- Depois da reforma, o que conta é a nossa identidade profissional. Se definirmos já a história que queremos contar, ficaremos com mais clareza sobre o caminho a escolher.

Anexo. A causa

Causa 1

Mónica nasceu numa aldeia rural, numa família humilde onde o máximo de estudo que as pessoas tinham era sexta classe. Quando era pequena, a sua brincadeira preferida era tratar das pessoas, das bonecas. Por uns tempos até esqueceu um pouco disso. Na adolescência perdeu a avó por quem tinha um grande amor, porque não havia alguém habilitado na aldeia para prestar-lhe os primeiros socorros de um acidente doméstico. Quando ela chegou ao posto médico, tinha pedido muito sangue, o enfermeiro de serviço disse-lhe que foi tarde de mais. Nasceu ali a causa da Mónica. Qual será a profissão da Mónica? O que ela será capaz de fazer para concretizar o seu objetivo? Como será a sua vida adulta? Que histórias ela contará depois da reforma?

Causa 2

A causa do Leopoldo surgiu numa noite de agonia em que o tio foi gravemente ferido enquanto enfrentava um ladrão, acabando por perder o braço direito. Quando a polícia chegou o ladrão já tinha fugido e nunca chegou a pagar pelo crime. Qual é caminho que o Leopoldo seguiu? Que esforços estaria disposto a investir para conseguir isso? Como será a sua vida adulta? Que histórias ele contará depois da reforma?

CHAMAMENTO



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes percebam que quanto mais utilizam as suas habilidades e talentos no que fazem, mais felizes são.



Duração

45 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Cópias do documento dos 3C's.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir as pessoas para descreverem as suas competências.
2. Pedir as pessoas para descreverem os seus compromissos.
3. Pedir as pessoas para descreverem as suas contribuições.
4. Dividir os participantes em grupos de 3 e entregar a cada grupo uma história dos profissionais e sobre os seus chamamentos, em anexo.
5. Pedir para debaterem e fazerem um resumo final, como a mensagem dessa história pode ajudá-los a construir os seus chamamentos.



Conclusão

- O trabalho pode ser visto de três formas: Como trabalho, carreira e chamamento. Baseando-se na pirâmide de Maslow, a motivação é o impulsionador dessas posições.
- Chamamento acontece quando estamos no topo da pirâmide e damos o total uso dos nossos talentos.
- Como descobrir o nosso chamamento? Implica conhecer as nossas competências, os nossos compromissos e as nossas contribuições.

- A definição do talento está na base dos 3 Cs. Quando descobrimos isso descobrimos o nosso empreendimento, o nosso sentido de servir.

Anexo Os meus 3 Cs

.....

Os meus 3 Cs		
Competência	Compromisso	Contribuições
<ul style="list-style-type: none">• Cursos?• Experiências?• Saber-fazer?• O que sei fazer?	<ul style="list-style-type: none">• O que gosto de fazer?• Interesses e gostos pessoais?• Ocupação de tempos livres?• Paixões?	<ul style="list-style-type: none">• Forças e mais-valias?• O que me distingue?• Em que é que sou realmente boa/bom?• Qual a minha marca?

Competência	
<ul style="list-style-type: none">• Cursos?• Experiências?• Saber-fazer?• O que sei fazer?	

Compromisso	
<ul style="list-style-type: none">• O que gosto de fazer?• Interesses e gostos pessoais?• Ocupação de tempos livres?• Paixões?	

Contribuições	
<ul style="list-style-type: none">• Forças e mais-valias?• O que me distingue?• Em que é que sou realmente boa/bom?• Qual a minha marca?	

Anexo. Os profissionais e os seus chamamentos

História 1

Financeiramente autônomo desde os 20 anos, Miguel Sottomayor, 35, era um bancário bem remunerado, que gostava do que fazia, em Vila do Conde. Não vivia só para o trabalho e até era bem-sucedido nos amores. O que o levou, aos 30 anos e em plena ascensão profissional, a deixar tudo, para ser padre? A resposta está em Deus, e no seu “chamamento”, afirma o seminarista. Recuemos cinco anos, a fevereiro de 2004, quando sentia uma insatisfação sem nome. “Faltava alguma coisa e a ideia de ser padre era incompatível com a intenção de constituir família e ter filhos.” Nada melhor que um retiro, pensou, para pôr as ideias em ordem. Rumou, então, sozinho, a Angola. “Quis distanciar-me e perceber o que Deus exigia de mim.” Não demorou muito. Durante um passeio a pé, encontrou um homem que lhe perguntou o que andava ali a fazer. Durante mais de três horas, Miguel contou-lhe a sua vida toda, as dúvidas, a razão da viagem. No final, o desconhecido levantou-se, pôs-lhe a mão no ombro e disse: “No dia em que o Miguel perguntar a Deus o que Ele quer de si, em vez de pedir o que o Miguel quer Dele, tudo ficará mais claro.” O ex-financeiro descobriu mais tarde que tinha falado com um padre. Hoje, prestes a terminar o terceiro ano de teologia no seminário internacional Giovanni Paolo II, em Roma, garante que, apesar das dúvidas e incertezas, se sente mais feliz e livre, graças a uma fé inabalável: “Deus tem-me dado cem vezes mais que o necessário.”

História 2

Mariana Saraiva, 35 anos, atual coordenadora do Banco de Bens Doados, iniciou a sua aventura no mundo do voluntariado após um episódio que não vai esquecer. Estava em casa a ver televisão com o filho mais velho, de 5 anos, e ouviu: “Mãe, o que é que tu fazes?” Ela respondeu que fazia anúncios como os da TV. “Fizeste este?”, inquiriu Nuno. “Não.” Novo round: “E este?” “Também não”, voltou a dizer. A certa altura, a antiga gestora de contas publicitárias percebeu que não era aquilo que queria para a sua vida, até porque mal via os filhos. Hoje vai buscá-los à escola, conhece os seus amigos e todos os dias tem um “momento para brincar” com eles.

Fonte: <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/mudar-de-vida=f498169>

Anexo. Os profissionais e os seus chamamentos

História 3

O primeiro passo de Fernando em direção à medicina aconteceu em 1994, ao candidatar-se ao curso de Humanidades da Universidade Católica de Lisboa - porque foi esse curso a levá-lo ao desemprego crónico, em 2001. Ainda chegou a fazer um estágio no Mosteiro dos Jerónimos, mas, desde aí, apenas acumulou trabalhos temporários não especializados - técnico numa fábrica de cerveja, steward no Euro 2004, estafeta em Inglaterra - e especializou-se em enviar currículos (mais de seiscentos). Quatro anos de vida em *stand by*, com o diploma a ganhar pó, foram suficientes para o licenciado desejar mudar de rumo.

Hoje, finalista do curso de radiologia e já com o estágio feito, sente-se feliz por se ter virado para a Saúde. “Aprendi mais nos primeiros três dias de estágio do que nos anos todos, no curso de Comunicação.” O futuro radiologista (“seja para aqui seja para a Madeira ou para Espanha, vou para onde for preciso”) garante que não trocaria a nova carreira por uma de adido cultural. A reviravolta aconteceu depois de muito tempo perdido. Mas há quem passe uma vida inteira sem descobrir a sua vocação. Fernando, que agora fala de radiografias e ressonâncias magnéticas com um brilhozinho nos olhos, encontrou-a aos 32 anos. Vendo bem as coisas, não foi tão tarde.

Fonte: <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/mudar-de-vida=f498169>

CONTRIBUIÇÃO E UTILIDADE



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes compreendam a razão pela qual são contratados e a importância de prestar contas.



Duração

30 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Objetos do cotidiano (porta-chaves, caneta, livro, faca, pente, régua, borracha, auricular, telemóvel, CD, etc.)



Desenvolvimento da atividade

1. Colocar sobre a mesa um conjunto de objetos em que cada participante tenha acesso a um.
2. Deixar cada participante escolher um objeto.
3. Pedir para que usando a criatividade, um a um, deem pelo menos uma função para aquele objeto, que não seja a função real do objeto. Por exemplo, usar o pente para escovar os dentes....
4. Depois de todos fazerem a sua apresentação, faça extrapolação para os recursos das organizações, promovendo uma reflexão sobre a utilidade dos recursos nas organizações, passando a seguinte mensagem:
 - a. Cada recurso tem uma utilidade e dão uma contribuição valiosa no funcionamento dessa organização. Todos os recursos foram pensados como uma peça-chave do funcionamento. Por mais pequena que seja a peça, ela tem a sua utilidade. As pessoas são recursos fundamentais das organizações e são contratadas com um fim.
 - b. Nosso propósito vai muito além de ganhar dinheiro, trabalhar, fazer muitas coisas... Não sendo assim, seremos

como esses objetos citados, usados fora dos seus reais propósitos.

1. Organizar as pessoas em grupo de 4, pedir que pensem numa organização/empresa, pode ser uma equipa de futebol. Pensem na pessoa chave daquela organização, grupo ou empresa, que se não estiver, as coisas não funcionam (como um cozinheiro para o restaurante).
2. Explicar-lhes o seguinte cenário:
 - a. Vão contratar esse profissional para uma vaga de trabalho. Identificar as consequências da pessoa faltar o trabalho durante um mês. Ou da pessoa não fazer o seu trabalho conforme o esperado e não prestar as devidas contas.
 - b. Cada grupo faz a partilha das consequências identificadas.
 - c. Promover o debate sobre a experiência, as lições daí retiradas, como isso pode ajudar a manter mais tempo possível num trabalho.

QUILÓMETRO EXTRA



Objetivo da atividade

Ajudar os participantes a perceber a diferença de quem faz apenas a sua obrigação ou que lhe foi pedido, de quem faz um pouco mais.



Duração

30 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Cópias do documento “cadeia de restaurantes inovadores”.



Desenvolvimento da atividade

1. Dividir os participantes em grupos.
2. Entregar o estudo de caso “Somos uma cadeia de restaurantes inovadores”.



Discussão

- a. Qual é a moral desta história?
- b. Numa situação de crise, quem dispensariam?
- c. Numa oportunidade de promoção, quem proporiam?
- d. Numa oportunidade de participar numa formação, quem enviariam?

Anexo. Cadeia de restaurantes inovadores

João trabalhava há muitos anos numa empresa que possuía uma rede de hotéis e restaurantes. Funcionário sério, dedicado, cumpridor de suas obrigações e, por isso mesmo, já com seus 20 anos de casa.

Um belo dia, ele procura o dono da empresa para fazer uma reclamação:

– Patrão, tenho trabalhado durante estes 20 anos na sua empresa com toda a dedicação, só que me sinto injustiçado.

O Rafael, que está connosco há apenas três anos, está numa posição melhor e a ganhar mais.

O patrão escutou atentamente e disse:

– João, foi muito bom vires falar comigo.

Antes de tocarmos nesse assunto, tenho um problema para resolver e gostaria da sua ajuda.

Pretendo introduzir novas frutas no cardápio da sobremesa e sei que abriu um novo supermercado aqui perto cuja especialidade é fruta fresca. Por favor, vá até lá e verifique se eles têm abacaxi.

João, embora desmotivado, mas como funcionário exemplar que cumpria as suas obrigações, saiu da sala e foi cumprir mais uma missão.

5 minutos depois chegou à sala do patrão.

– Então, João?

– Verifiquei como o senhor pediu. Eles têm abacaxi sim.

– E quanto custa?

– Isso não perguntei.

– Eles têm quantidade suficiente para cobrir toda a rede de hotéis e restaurantes nossos?

- Também não sei.
- Há alguma outra fruta que possa substituir o abacaxi?
- Não faço ideia...
- Muito bem, João. Sente-se aqui e aguarde um pouco.

O patrão mandou chamar o Rafael e deu-lhe a mesma orientação que o João recebeu.

- Rafael, pretendo introduzir novas frutas no cardápio da sobremesa e sei que abriu um novo supermercado aqui perto cuja especialidade é fruta fresca. Por favor, vá até lá e verifique se eles têm abacaxi.

Em 10 minutos o Rafael voltou.

- E então? Perguntou o patrão.
- Eles têm abacaxi, sim, e em quantidade suficiente para toda a rede dos nossos hotéis e restaurantes. Se preferir, eles tem também kiwi, cerejas e laranjas. O abacaxi é vendido a 250\$00 cada; o Kiwi é vendido 300\$00 quilo as cerejas são 1000\$00 quilo e a laranja 230\$00 quilo. Se for já descascadas vendem a 420\$00 quilo. Se comprarmos a caixas eles fazem 20% de desconto. Como estão muito concorridos, aproveitei e fiz uma pré-reserva de 4 caixas de abacaxi, para o acaso quiser aproveitar, o que ficará sem efeito se não confirmar no espaço de uma hora.

O patrão agradeceu as informações dispensou o Rafael.

Voltou-se para o João, que permanecia sentado ao lado, e perguntou-lhe:

- João, onde íamos na nossa conversa?
- Ah, não, já tínhamos terminado. Desculpa patrão

E João deixou a sala...

INTERPRETAÇÃO DAS FUNÇÕES



Objetivo da atividade

Fazer com que os participantes compreendam que a forma como interpretam o que fazem vai influenciar a forma como vão servir.



Duração

50 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Papel e esferográfica.
- Texto em anexo.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes que compartilhem alguma contribuição que já deram nalguma circunstância e que sentiram realmente orgulhosos de si mesmos (1 minuto cada).
2. Organizar dois grupos e entregar-lhes o texto em anexo.
3. Pedir que analisem o texto e apresentem a conclusão em que chegaram.
4. Promover um debate, associando as conclusões que chegaram com as vivências práticas no que concerne à motivação e os desafios de manter-se no mercado de trabalho.

Anexo. História das empregadas de limpeza

Um estudo elaborado pelas universidades norte-americanas de Nova York e Michigan com as empregadas de limpeza hospitalares classificou-as em dois grupos, passivo e proativo:

Grupo 1 – referiu que o seu trabalho consiste em lavar o chão do hospital, para que o hospital esteja sempre limpo. Mencionaram que enquanto limpam não interagem com ninguém, para não incomodar os doentes nem pessoal médico. Procuram fazer o seu trabalho de forma rápida e discreta sem que seja notado a sua presença, terminando o seu trabalho assim que chega a sua hora de saída.

Quanto à importância do seu trabalho, estas empregadas consideram que executam um trabalho pouco importante, indiferenciados, pelo que as empregadas são facilmente substituídas por outras que precisam de um salário para fazer face às suas despesas.

Grupo 2 – apresentaram uma visão distinta do seu trabalho, embora fazendo as mesmas coisas. Referiram ao seu trabalho como limpar todo o hospital a fim de assegurar as condições de higiene necessárias à recuperação dos doentes. Por esta razão, consideravam que o seu trabalho era muito importante, uma vez que dele dependia o bem-estar dos doentes e a sua recuperação mais rápida. No que toca às interações pessoais estabelecidas, estas empregadas referiram que sempre que os doentes estavam acordados trocavam umas palavras com eles, começavam por perguntar aos doentes como é que estavam a sentir naquele dia, e procuravam sempre transmitir uma palavra de apoio e força. Se os doentes demonstrassem necessitar de apoio médico ou de cuidados de enfermagem nesses momentos, estas empregadas disponibilizavam-se para os ir chamar, pessoalmente.

Estas empregadas consideravam que o seu trabalho era muito importante, dado que, além de assegurar os cuidados de higiene, a pequena interação com os doentes lhes permitia transmitir uma mensagem de ânimo e de força e de assegurar uma chegada rápida do pessoal médico e da enfermagem. Elas consideravam que o seu trabalho contribuía também para o bem-estar dos doentes e para a sua recuperação rápida.

Fonte: Paixão de Talento no trabalho, Patrícia Palma e Miguel Lopes (2012)



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes compreendam a diferença entre o servir bem e o atendimento inútil.



Duração

50 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Papel e esferográfica.
- Cópia do anexo.



Desenvolvimento da atividade

1. Identificar 4 candidatos para fazerem uma dramatização.
2. Pedir-lhes para formarem duas duplas. Sair da sala junto com eles para explicar-lhes o seguinte:
 - a. A primeira dupla vai protagonizar um mau atendimento público em que a pessoa atendida sente que não lhe foi prestado um bom serviço. Pedir aos participantes que usem a imaginação e suas experiências.
 - b. A segunda dupla protagoniza um atendimento cuja pessoa atendida sente que foi bem acolhida e que o atendedor foi muito útil.
3. Abrir o debate sobre a experiência, pedindo aos participantes que partilhem como se sentiram, aos observadores as ilações que possam tirar da história. Estimular a associação das ilações com o contexto de trabalho e atendimento público.

ATIVIDADE 8

ANÁLISE DA MINHA CONTRIBUIÇÃO



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes autoanalisarem a sua contribuição mais recente e perceber de que forma podem melhorar



Duração

50 minutos

Recursos e materiais pedagógicos

- Papel e esferográfica.
- Grelha em anexo.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes que se organizem em duplas por perfis, (quem tem algum experiência de trabalho e quem nunca trabalhou);
2. Entregar um questionário para cada dupla e pedir que apliquem um a outro (5 minutos para cada um). **Atenção:** questionário 1 serve para a dupla que já teve qualquer tipo de experiência de trabalho. Questionário 2 para a dupla que nunca teve qualquer experiência de trabalho.
3. Pedir que façam uma reflexão sobre a autoavaliação, em plenário.



Discussão

.....

Para quem já tem alguma experiência de trabalho

- a. Estive a altura do que esperavam de mim?
- b. Poderia ter dado mais do que dei?
- c. Qual é meu real valor no mercado de trabalho?
- d. Qual é a clareza que esta autoavaliação me traz?



Para quem nunca trabalhou

.....

- a. Face à análise da minha expectativa em relação ao meu futuro trabalho, qual será o meu valor no mercado de trabalho?
- b. Considerando o que avaliei, como classifico a performance do meu futuro desempenho (de zero a 10)?
- c. O que é que o meu futuro empregador vai pensar se mim?



Conclusão

.....

- a. Ajudar os participantes a extrapolar as ilações extraídas da autoanálise para a realidade profissional, identificando a sua contribuição na integração e manutenção no mercado de trabalho.
- b. Ajudar os formandos a compreenderem de que forma esta autoanálise traz à consciência a seu performance profissional, ou a sua expectativa de performance profissional, e a forma como possam comunicá-lo no seu Curriculum Vitae e negociar os seus serviços a melhor preço.

Anexo A. Questionário de autoanálise jovens com experiência de trabalho

.....

1. Atingi a meta que a minha organização estabeleceu como objetivo para mim?
2. Prestei serviço com a melhor qualidade de que fui capaz, ou poderia ter melhorado qualquer aspecto deste serviço?
3. Prestei serviços na maior quantidade que podia?
4. O espírito da minha conduta foi em todas as ocasiões harmonioso e cooperante?
5. Fui persistente na concretização das tarefas a que me estavam destinadas?
6. Tomei decisões com rapidez e precisão em todas as ocasiões?
7. A relação com os meus companheiros de trabalho foi agradável ou desagradável? Numa escala de zero a 10, quanto?
8. Se foi desagradável, a culpa foi parcial ou totalmente minha?
9. Mantive um espírito aberto e tolerante em relação a todos os assuntos?
10. De que forma melhorei a minha capacidade de prestar serviços?
11. A minha conduta em relação aos meus companheiros foi de molde a que me respeitem?
12. As minhas opiniões e decisões basearam-se em palpites ou em análises e pensamentos rigorosos?
13. Fui responsável por algum comportamento que a minha própria consciência não aprovou?
14. De que forma prestei mais e melhores serviços para além daquilo que me pagaram para prestar?
15. Fui injusto para com alguém e neste caso de que forma?
16. O comprador dos meus serviços ficou satisfeito com o serviço que prestei e se não porquê?
17. Se eu tivesse sido o comprador dos meus serviços, estaria satisfeito com a minha compra?

Fonte: Adaptação Pense e enriquece - Napoleão Hill

Anexo B. Questionário de expectativa - jovens sem experiência de trabalho

.....

1. Sou capaz de atingir a meta que a minha organização possa estabelecer como objetivo para mim?
2. Prestarei serviço com a melhor qualidade de que sou capaz, ou poderei melhorar qualquer aspeto do serviço que me for confiado?
3. Prestarei serviços na maior quantidade que posso?
4. O espírito da minha conduta será harmonioso e cooperante?
5. Serei persistente na concretização das tarefas a que me forem destinadas?
6. Tomarei decisões com rapidez e precisão em todas as ocasiões?
7. A relação com os meus companheiros de trabalho será agradável ou desagradável? Numa escala de zero a 10, quanto?
8. Se for desagradável, assumirei alguma responsabilidade ou descarto qualquer responsabilidade?
9. Manterei um espírito aberto e tolerante em relação a todos os assuntos?
10. De que forma irei melhorar a minha capacidade de prestar serviços?
11. A minha conduta em relação aos meus companheiros permite que eles me respeitem?
12. Em quê basearão as minhas opiniões e decisões futuras, em palpites ou em análises e pensamentos rigorosos?
13. Como lidarei com eventual comportamento que a minha própria consciência não aprova?
14. De que forma prestarei mais e melhores serviços para além daquilo que me pagam para prestar?
15. Procurarei ser justo para com alguém e de que forma? Como evitarei ser injusto com os demais?
16. O comprador dos meus serviços ficará satisfeito com o serviço que vou prestar? O que farei para garantir essa satisfação? O que levaria o comprador dos meus serviços a ficar insatisfeito com a minha prestação?
17. Se eu for comprador dos meus serviços, o que esperaria que acontecesse para que eu ficasse satisfeito com os mesmos?

Fonte: Adaptação Pense e enriquece - Napoleão Hill



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Falar sobre controlar e aproveitar produtivamente as emoções gera mudanças no modo de compreender as relações das pessoas no trabalho e com as suas próprias vidas.

A teoria que revoluciona o conceito de “Ser Inteligente”, questiona a sobreposição da razão sob a emoção, sugerindo a procura de um equilíbrio entre ambas e que é possível usar a emoção de forma inteligente.

Esta teoria sugere-nos, ainda, que podemos lidar com as emoções, assim como lidamos com a matemática e a física, tendo maior ou menor talento conforme o nosso grau de Quociente Emocional (QE). O Quociente de Inteligência (QI) não é suficiente para determinar se alguém poderá ter sucesso ou não na vida, pois mede apenas algumas das funções cerebrais, especialmente a capacidade de fazer conexões lógicas e racionais.

Faz-se necessário aprender a controlar e dominar pelo menos parcialmente os impulsos negativos ou repressores e as pessoas precisam perceber-se emocionalmente e perceber as emoções dos outros.

O termo inteligência emocional foi introduzido por Peter Salovey e John Mayer (1990), mas foi Daniel Goleman, norte-americano, jornalista e psicólogo, da Universidade de Harvard, quem divulgou o conceito, com o seu livro “Inteligência Emocional” em 1995.

Definição da competência

Inteligência Emocional é um conjunto de habilidades que se baseiam na capacidade de reconhecer e gerir as nossas emoções e as alheias, para que sirvam de guia ao pensamento e à ação (Pérsico 2011, Moreira 2019). Trata-se de uma “dança” entre o cérebro emocional e o cérebro racional nas tomadas de decisões e escolhas humanas. Sendo que, o cérebro racional opera ao nível da consciência, pensa, analisa e tira conclusões do que sabemos e sabemos que sabemos, e o cérebro emocional opera no domínio do subconsciente, analisa os eventos à luz de informações que sabemos e não sabemos que sabemos.

Numa situação normal o cérebro racional tem o controle. Perante a ameaça de um perigo, o cérebro emocional toma conta da situação, afastando o racional. Quanto maior a carga emocional gerada, maior a dificuldade do cérebro racional reagir, chegando mesmo a ser aprisionado pelo cérebro emocional. Por isso, muitas vezes, as pessoas dizem e fazem coisas que depois se arrependem. A inteligência emocional permite-nos calibrar os dois cérebros para tomadas de decisões inteligentes.

Importância desta competência para quem procura emprego

As competências emocionais são, segundo Pérsico, as maiores responsáveis pelo sucesso dos indivíduos, uma ideia corroborada por Morreira, que nos desafia a olhar para o lado e observar quantas pessoas com elevada inteligência cognitiva possuem fraco índice de sucesso, enquanto pessoas com competências relacionais elevadas acabam por realizar grandes feitos.

Um dos exemplos está ilustrado na obra do Dale Carnegie, um dos gurus das relações interpessoais, com a história do primeiro engenheiro do Estados Unidos da América a ganhar um milhão de dólares e quando lhe foi questionado sobre a sua genialidade, respondeu que não tem nada a ver com a engenharia, mas sim com a capacidade de se relacionar e despertar a grandeza nas pessoas. A capacidade relacional é a competência mais bem paga do futuro.

Vários artigos de imprensa internacional alertam pela gradual substituição do homem pelas máquinas nas tarefas técnicas e rotineiras, com a exceção de tarefas profundamente humanas que implicam o recurso da Inteligência Emocional, a competência com menor índice de simulação pelos robôs.

Benefícios do treino da Inteligência Emocional para a empregabilidade

- Aumentar a disciplina
- Desenvolver a Liderança
- Diminuir a rotatividade
- Melhorar o relacionamento
- Aumentar a motivação e produtividade
- Gerar o bem-estar e a felicidade no trabalho

As Emoções

“As emoções são como ondas. Não podemos impedi-las de aparecer. Podemos escolher quais vamos surfar” Paulo Moreira

As emoções são mecanismos de defesa de sobrevivência humana que funcionam como um alarme que dispara, cada vez que se percebe uma ameaça. Elas impelem a ação perante o perigo, reagem impulsivamente levando as pessoas a decisões sem recurso à razão. Por exemplo, numa situação de susto, o corpo reage, afastando-se, violentamente, do objeto que o assustou, gerando mudanças instantâneas no organismo como aceleração da respiração, do ritmo cardíaco ou alteração da cor da pele (Pérsico, 2011).

Sinais de alteração emocional

Sinais internos de alteração emocional	Sinais externos de alteração emocional
Frio no estômago ou na barriga	Revirar dos olhos
Suor nas mãos	Franzir das sobrancelhas
Boca seca ou amarga	Excessiva gesticulação dos braços
Tremor nas pernas	Elevação do tom de voz
Surto de calor sobretudo na face	Rubor na face

Cada emoção tem uma utilidade referente à sobrevivência humana. Elas foram úteis aos nossos antepassados na resolução de problemas de sobrevivência, dirigindo ações contra o perigo detetado.

Emoções básicas e suas funções

Ira – garante a energia para lutar ou fugir perante ameaças físicas ou psicológicas;

Medo – impõe cautela, prepara o organismo para fugir ou lutar;

Surpresa – provoca uma quietude momentânea, facilita a observação visual e auditiva;

Repulsa – afasta-nos de tudo o que é tóxico e repulsivo;

Tristeza – ajuda-nos a adaptar a uma perda significativa, como a morte de alguém querido ou um grande desapontamento;

Alegria – permite o organismo recuperar do efeito das outras emoções.

Uma vez que o homem já não enfrenta os perigos naturais, a semelhança dos seus antepassados, Curry frisa que “na ausência de predadores naturais, o ser humano tem usado os recursos emocionais para se defender de predadores imaginários, criados por si”, esgotando o cérebro com ações de elevada carga emocional.

A Empatia

A empatia é a fonte da sintonia relacional. É a capacidade do ser humano em apreender a experiência subjetiva de outra pessoa. Permite entrar em sintonia com as emoções do outro de forma a colocar-se no lugar deste e experimentar na sua própria pele o que o outro está a sentir. Uma pessoa empática tem maior facilidade em identificar os sentimentos e as necessidades do outro.

Estudos divulgados no livro *Inteligência Emocional* de Daniel Goleman em 1995 indicaram que cerca de 90% do desempenho organizacional devia-se às aptidões sociais e emocionais dos seus colaboradores em detrimento das competências técnicas. Goleman afirma que o sucesso depende 80% da Inteligência Emocional e 20% da Inteligência cognitiva.

As cinco chaves da inteligência emocional segundo Daniel Goldman

1. Autoconsciência
2. Autocontrole
3. Automotivação
4. Reconhecer as emoções nos outros
5. Relacionamento Interpessoal

1. Autoconsciência

Segundo Pérsico, a autoconsciência é a habilidade de reconhecer os próprios sentimentos no momento em que surgem, bem como identificar as pequenas emoções presentes a cada momento e ser capaz de dar-lhes um nome. Para Moreira, é a capacidade de identificarmos as crenças e os valores e compreendermos como estamos a conviver com eles.

- **Valores** – Anthony Robbins descreve os valores como derradeira chave para se compreender os próprios comportamentos e os dos outros, a base daquilo que define as nossas respostas numa dada situação de vida. Moreira entende-os como princípios que regem a vida, que nos fazem ser quem somos. Para este autor, quando as pessoas não respeitem os seus valores, vivem em conflitos internos que refletem nos seus estados físicos e psíquicos. Deixam-nas cansadas, tensas, frustradas, irritadas e infelizes, chegando a gerar graves problemas de saúde.
- **Crenças** – As crenças são a interpretação que o individuo faz da realidade, tratando-as como se fossem verdades absolutas. As crenças são geradas pelas vivências, pelos contextos, pelas influências e por todas as experiências que as pessoas vão tendo ao longo da vida.

Caracterização das crenças

.....

Designação	Definição	Manifestação verbal/ Comportamento
Generalizações	Pensamentos extremistas	Sempre, nunca, ninguém, todos, nada, tudo
Focar no negativo	Tendência para queixar, reclamar e apontar falhas em todo lado	Apresentamos soluções e elas encontram defeito nas mesmas
Profecia	Previsão do pior resultado possível que nos bloqueia a ação	Não vale a pena... Eu já sabia que...
Leitura da mente	Quando achamos que sabemos o que o outro está a pensar	Ela está chateada comigo
Rotular	Atribuir uma imagem à primeira impressão e ficar presa a ela	Toma a primeira referência como verdadeira e fixa
Culpa	Tudo que acontece é da culpa do outro e nunca da pessoa	Comporta como vítima das circunstâncias

Para Harv Eker, os nossos resultados atuais são provenientes das nossas crenças, ilustradas na nossa programação verbal. Proferimos constantemente frases que indicam como a nossa mente está programada para o sucesso ou para o fracasso. Isso tem a ver com as frases que ouvíamos na infância, de pessoas de confiança como os nossos pais e avós. Para nos livrarmos das crenças limitadoras e iniciarmos o nosso processo de crescimento e caminhar para aquilo que queremos, ele propõe a reprogramação verbal que passa por três aspetos:

- **Consciencialização** – identificar quais as crenças e como as verbalizamos;
- **Entendimento** – compreender o impacto que elas têm em nós;
- **Dissociação** – compreender que se tratam de aprendizagens do passado e que até dada altura poderão ter tido sentido, mas que de momento apenas atrapalham o nosso crescimento.

2. Autocontrole

“Só podemos controlar o que conhecemos” Paulo Moreira

Moreira alerta que ignorar as emoções é como ignorar uma multa das finanças. Ela regressa com juros. Sugere que se olhe para as emoções como dados que precisam ser reconhecidos em vez de ignorados, pois só se pode controlar aquilo que se conhece.

Todos aprendem a controlar os impulsos, a passar as suas decisões pelo filtro da razão, mas pelas características da mente emocional que toma as rédeas perante as ameaças, este controlo nem sempre tem a eficácia que se gostaria. O controlo emocional significa tornar esses impulsos conscientes para evitar que se instalam ou se tornem repetitivos, é abrir a possibilidade de fazer frente aos estímulos que os provocam. Estar consciente de que se está zangado, ansioso ou triste permite lidar com essas emoções de forma a evitar o efeito nefasto que a descarga emocional provoca no organismo.

O papel do controlo emocional é por um lado detetar as emoções quando se apresentam, e por outro impedir que as emoções negativas substituam as positivas.

Hábitos favoráveis ao controlo emocional e mecanismos de autocontrolo

Respiração correta – para enviar maior quantidade de sangue ao cérebro, isto possibilite ao indivíduo raciocinar melhor e tomar boas decisões. A concentração na respiração inibe a zona do cérebro responsável pela ruminação do pensamento e liberta o ciclo do pensamento negativo.

1. **Exercício físico** – aumenta a circulação sanguínea no cérebro, normaliza a produção da melatonina;
2. **Atenção Plena** – permite estar totalmente presente a ponto de observar os próprios pensamentos. É como se a pessoa fosse o céu e o pensamento as nuvens;
3. **Expressar os sentimentos** – expressar de forma escrita e verbal o que se sente ajuda a suprimir as emoções que causam danos na saúde física e mental;

4. **Contestar as crenças** – é uma forma de afastar a carga emocional e encontrar o sentido lógico para aquilo que está a pensar e sentir, transformando o negativo em positivo;
5. **Locus de controlo** – demonstra o quanto a perceção do controlo interno gera controlo sobre os eventos da vida e prepara o indivíduo para os desafios;
6. **Reenquadramento** – permite ver os acontecimentos por outros prismas e encontrar novos significados para os mesmos.

3. Automotivação

Para Pérsico, um dos piores inimigos do êxito é a impaciência, a necessidade de abandonar uma tarefa por considerá-la entediante. É uma tendência que se usa quando o resultado não está à vista ou quando não se tem uma razão clara e relevante para se concretizar um objetivo ou um trabalho. A capacidade de se motivar possibilita ver o trabalho de forma agradável e gratificante, o que aumenta o seu empenho e garante a eficácia naquilo que faz.

Moreira define automotivação como a habilidade que confere as pessoas ferramentas para uma maior entrega e envolvimento em tudo o que fazem, evitando desistências perante os obstáculos. Para Duhigg, a sensação de controlar as ações, o sentimento de autodeterminação, desenvolvida através do locus de controlo interno, é um fator de motivação intrínseca.

Alguns elementos da automotivação

- **Descobrir os motivos** – Se não souber porque é que quer algo, dificilmente vai se empenhar, ou continuar face aos obstáculos. Haverá alturas em que lhe apetecerá desistir. Os motivos pelos quais iniciou é que lhe farão continuar.
- **Ter um objetivo claro** – Traçar objetivos com clareza aumenta a determinação da concretização. “O mundo inteiro abre caminho para o homem que sabe para onde vai”. A clareza do destino mostra o caminho.
- **Visualização** – É o processo de criar imagens de si próprio na sua mente, a concretizar e a disfrutar daquilo que

deseja. Quando visualiza gera pensamentos e sentimentos poderosos que atraem o objeto imaginado. Muitos objetivos não são concretizados pelo facto dos seus autores não acreditarem neles. A visualização do objetivo concretizado é uma forma de ajudar o indivíduo a acreditar no que sonhou e começar a apreciar a sensação da sua realização, mesmo antes de isso acontecer. Além de desenvolver a confiança e a motivação, está comprovado que tem efeitos positivos sobre o organismo, que podem mudar o estado emocional da pessoa. Pesquisas revelam que quem visualiza consistentemente uma atividade física, desenvolve a memória muscular com benefícios para quando fizer fisicamente essa atividade.

- Imaginar o que se pretende alcançar ativa o sistema reticular, que começa a operar quando se visualiza os detalhes do que se pretende.
- **Celebração** – muitas vezes o que desmotiva as pessoas é a percepção de que falta muito para alcançar o seu objetivo. E como a motivação alimenta-se de resultados, é muito importante aprender a identificar pequenas metas alcançadas para celebrar o caminho. Isso implica a segmentação do objetivo, desmontando em passos o caminho a ser feito e sinalizando os pontos de passagens para lá chegar. Essa celebração traz uma boa sensação e impele-o a fazer mais. Ou seja, o cérebro regista cada passo como uma conquista e permite olhá-los como sinalizadores de força que alimenta o entusiasmo para continuar.
- As pessoas têm tendência à festejar apenas as grandes vitórias. Essas têm efeito de ondas, deixam-nas felizes por um período de tempo e passa. O que as ajuda a se manterem no caminho, quando pensam em desistir, são as pequenas vitórias vivenciadas, regularmente, gerando um efeito cumulativo duradouro da felicidade.
- **Ação** – o grande desafio da concretização dos objetivos é a ação. Existem dois tipos de objetivos; o que a coach de Alta Performance Susana Torres chama de “inegociável”, ou seja “ou concretizo ou morro a tentar” e outro que se pode chamar de “decorativo”, ou seja vou falar ao longo da vida, sem nunca fazer nada para que aconteça.

Paulo Moreira frisa que o grande obstáculo à concretização dos objetivos é o arranque, o primeiro passo. Depois disso, diz o autor criamos o “momentum” que ele descreve como o movimento da ação que nos permite ver que estamos a caminhar. Para este autor uma das grandes dificuldades do arranque é esperar pelo momento certo por falta de recursos ou de um conjunto de situações. O momento certo é agora e um passo minúsculo dado diariamente, ao fim de uma semana, de um mês, torna-se visível. Muitas vezes justifica-se a ineficácia com desculpas. Quando se está realmente comprometido com o objetivo, para cada desculpa, encontra-se uma solução que permite avançar.

- **Dor e prazer** – as escolhas diárias estão baseadas na perseguição do prazer e fuga da dor. Os comportamentos e hábitos têm raízes neste princípio, ou seja, todas as ações estão voltadas para a procura de coisas que deixam as pessoas confortáveis e evitar aquilo que as causam mal-estar. Este processo é um duelo de forças que representa um bloqueio para muitos, impedindo-os de dar o primeiro passo, com medo de falharem, ignorando os benefícios do ganho. Estudos afirmam que as pessoas tendem a se motivar mais pela dor de que pelo prazer.

4. Reconhecer as emoções nos outros

Esta é uma habilidade que segundo Moreira, “permite compreender melhor os sentimentos e as emoções dos outros, mediante a capacidade psicológica de sentir o que o outro está a sentir” com um profundo impacto na capacidade empática. Permite ajustar a comunicação mediante as informações que se recebe pela linguagem corporal, que transmite a mensagem oculta, o que melhora significativamente a interação entre as pessoas.

Os gestos e as expressões refletem emoções. A linguagem corporal responde a aquilo que se sente. Cada gesto, por mais pequeno que seja transmite uma mensagem, na maioria das vezes, no domínio do inconsciente. Quando se trata de micro expressões, que servem para esconder uma emoção, a leitura é mais complexa. A sua compreensão permite identificar o que o interlocutor, consciente ou inconscientemente deseja omitir.

Sabendo ler o comportamento das pessoas consegue-se compreender o seu estado emocional e ajustar, assim, a interação com elas. Isso torna as pessoas mais sensíveis às necessidades dos outros aumentando a sua empatia.

Leitura das expressões faciais

Expressões	Identificação
Alegria	Alegria verdadeira vê-se através dos olhos, pés de galinhas.
Despreso	Expressão assimétrica, apenas um dos cantos da boca se eleva. Ou quando alguém sorrir um dos cantos da boca sobe e desce mais rápido que o outro.
Raiva	Sobrancelhas para baixo e pálpebras contraídas, mandíbulas para frente, lábios pressionados um contra o outro.
Tristeza	Interior das sobrancelhas elevadas, canto dos lábios para baixo, beicinho, lábios pressionados um contra o outro, com o olhar desfocado.
Medo	Pálpebras superiores elevadas, sobrancelhas elevadas e juntas com tensão na testa, boca aberta e tensa, lábios alongados.
Surpresa	Pálpebras superiores elevadas (movimentos mais rápidos), sobrancelhas elevadas (sem tensão na testa), boca aberta.

Leitura da cabeça

Postura	Interpretação
Cabeça e Queixo levantados - ligeiramente inclinado, olhar de cima para baixo, por cima dos ombros	Demonstra poder ou superioridade, arrogância.
Olhar por cima dos óculos	Atitude crítica, pedido de informações.
Tocar/coçar a cabeça	Desconforto.
Descansar a cabeça nas mãos	Aborrecimento.

Leitura da postura

.....

Postura	Interpretação
Em pé, postura direita e inclinada para frente	Está interessada em algo ou pronta para dizer ou fazer algo.
Em pé, inclinada para trás	Desinteressado.

Leitura dos braços

.....

Postura	Interpretação
Braços cruzados	Barreira de comunicação, estar na defensiva, não disponível. Pode ser visto como aquecer o corpo. Se tiver o punho fechado significa hostilidade.
Tocar nos braços	Sentimento de insegurança.
Palma das mãos virada para baixo	Comportamento defensivo.
Palma das mãos virados para cima	Confiança ou submissão.
Esconder as mãos	Que não quer comunicar, o que está a comunicar não está totalmente correto.
Mãos atrás das costas e peito para fora	Confiança.
Mãos atrás das costas a segurar o braço acima do cotovelo	É um sinal de desconforto.
Mãos a frente da virilha	Proteção, demonstra desconforto.

Leitura das pernas

Posição	Imagem que transmite
Pernas afastadas	Poder de influência e confiança.
Pernas juntas	Mensagem de incerteza e submissão.
Peso alternado entre as pernas	Desconforto, falta de interesse, nervosismo, quer ir embora.
Pernas cruzadas em pé	Está interessada no que está a ser dito e não tem interesse em ir embora. Se cruzar os braços em simultâneo, é sinal de pouca recetividade.
Posição dos pés a pontar para nós	Existe interesse na conversa.
Posição dos pés a pontar para fora	Não existe interesse na conversa e está com vontade de ir embora.

Na leitura corporal, Pease e Driver pedem a tenção aos contextos e outras variáveis. Braços cruzados pode significar frio. Uma pessoa com pé voltada para fora pode ter uma deficiência física ou pode estar com pressa. As autoras sugerem associar a leitura de mais de uma expressão corporal em simultâneo, aliado ao tom de voz.

5. Relacionamento interpessoal

“O ingrediente mais importante na fórmula do sucesso é saber manter boas relações com as pessoas” Theodore Roosevelt

As relações de qualidade são trabalhadas e isso exige um investimento de tempo, esforço e conhecimento. Elas refletem as crenças que temos sobre as amizades. Se uma pessoa acredita que “amigos verdadeiros são aqueles que nos procuram”, como fica o estado da amizade se o amigo pensar o mesmo?

Está provado que relacionamentos de qualidade contribuem para a nossa felicidade em vários aspetos. Estudos da universidade de Yale provaram que a energia e emoções positivas contribuem em boa escala para influenciar o comportamento das pessoas. Nesse estudo foi observado que o sentimento positivo aumenta a cooperação, a justiça e melhora o desempenho de grupo.

Alguns elementos do relacionamento pessoal

Efeito primazia - Quando conhecemos uma pessoa pela primeira vez, fazemos uma análise instantânea a seu respeito, caracterizando-a conforme a nossa percepção e os nossos estereótipos. Essa caracterização inclui o seu vestuário, a forma como fala, os seus comportamentos. Essa impressão inicial influencia os nossos pensamentos e comportamentos posteriores em relação à mesma.

- **Não criticar** - cada ser humano interpreta o mundo de acordo com a sua lente, composta pelas crenças, valores, experiências e cultura. Logo, cada ser humano vê o mundo de forma totalmente diferente.

A crítica resulta do choque de visão, a forma diferente de interpretar a realidade, que em colisão leva à rotura da relação. Ela é feita com “base na lente” de quem a faz, que é diferente da lente da pessoa que a recebe.

Estudos conduzidos em 1994 por Gottman mostram que a crítica excessiva, destrutiva e desapropriada está na razão de muitos divórcios. O cientista observou que quando casais se dirigem entre si, com atitude julgadora expressando emoções de desprezo, nojo, há indício de que o divórcio não tarda. O julgamento tem um efeito de ataque no outro, sentindo-se na necessidade de defender-se, gerando uma resposta que vai da devolução da crítica ao fechar-se em silêncio.

- **Elogio** – estimula as pessoas a evoluir, pois elas sentem-se reconhecidas e reforçadas nos seus esforços. É com base nos elogios que as crianças aprendem a andar e a falar. Isso porque os pais ficam entusiasmados com essa evolução, festejam e reforçam a criança. Imaginemos o que seria se os pais dissessem às crianças “nem sabes andar”, ou “não falas como deve ser”, como seria a sua evolução. O elogio utilizado corretamente faz com que a pessoa queira repetir esse comportamento mais vezes.

Elogio é um “mimo” verbal, que tem efeitos positivos em quem o recebe. Quando as pessoas são constantemente criticadas sem receber elogios começam a desconfiar delas mesmas.

- **Manter interesse/escuta empática** - quando falamos com o outro sobre um assunto de seu interesse, este fica derretido. O presidente dos Estados Unidos Roosevelt estudava na véspera os seus visitantes para poder encontrar temas de seus interesses para conversar.
- **Atribuição causal** – trata-se da forma como interpretamos o comportamento das pessoas à nossa volta, atribuindo as causas a sua personalidade ou a circunstâncias externas. Quando são pessoas menos próximas, com crenças opostas, tem-se tendência a atribuir à personalidade da pessoa comportamentos negativos. Quando trata-se de pessoas próximas, atribuímos, mais vezes, a causas externas os comportamentos negativos.
- **Pressão social** – a noção da realidade é afetada pelas pessoas que nos rodeiam. O indivíduo pode ser compreendido como alvo de impacto de várias forças sociais. Quanto maior for o nível de importância e a proximidade com os outros, maior a força exercida sobre o indivíduo alvo.
- **Reciprocidade** – “para obter o melhor dos outros, devemos dar o melhor de nós”. A reciprocidade é a tendência para retribuir o bem ou favor que uma pessoa nos fez, sentindo-se em dívida para conosco, o que gera compromisso.



Público-alvo

Este módulo de suporte destina-se a candidatos a emprego que beneficiam da formação em competências para a empregabilidade.



Objetivo Geral

Desenvolver nos participantes conhecimentos e habilidades para utilizarem a sua inteligência emocional, como contributo para o seu sucesso pessoal e profissional.



Objetivos Operacionais

No final deste módulo, os participantes serão capazes de:

1. Reconhecer as emoções em si e nos outros;
2. Compreender a interação entre a razão e a emoção;
3. Identificar estratégias de gestão emocional e do treino do autocontrolo;
4. Conhecer os parâmetros da automotivação;
5. Compreender os fundamentos da relação interpessoal.



Métodos pedagógicos

A abordagem pedagógica baseia-se essencialmente em:

- Métodos ativos e variados, alternando exposições, exercícios e jogo de papéis.
- Métodos e ferramentas concretas e operacionais que podem ser usados diretamente numa situação profissional.
- Exercícios práticos relacionados com situações vivenciadas nas empresas.



Número de participantes

20

ATIVIDADE 1

TESTE A SUA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes fazerem um autodiagnostico sobre a sua inteligência emocional.



Duração

65 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Uma cópia do teste em anexo para cada participante.



Desenvolvimento da atividade

1. **Explicar a definição, a importância e os benefícios da inteligência emocional** (ver a seção sobre Inteligência emocional).
2. **Teste de inteligência emocional** (40 minutos).
- c. Distribuir o teste (abaixo disponível) para cada participante, e explicar brevemente as instruções.
- d. Dar aos participantes 20 minutos para completarem o questionário.
- e. Quando todos os participantes tiverem concluído o teste, dar aos formandos 10 minutos para calcularem as pontuações.
- f. Ver a avaliação dos resultados com os participantes (10 minutos).



Discussão, capitalização e síntese pelo formador

(10 minutos)

Anexo. Autodiagnóstico: teste a sua inteligência emocional

.....

Sou uma pessoa...

1) ...que persiste quando está frente a um novo desafio, não desistindo nas primeiras dificuldades...

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Jamais

2) ...que procura se colocar no lugar do outro, sendo compreensiva em relação aos momentos difíceis de outra pessoa...

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Jamais

3) ...que consegue manifestar suas emoções de acordo com as pessoas, situações e o momento oportuno...

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Jamais

4) ...que consegue controlar suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis...

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Jamais

5) ... que tem uma visão realista de si mesmo, com adequada percepção de suas potencialidades e limitações...

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Jamais

Anexo. Autodiagnóstico: teste a sua inteligência emocional (cont.)
.....

6) ...que consegue superar seus sentimentos de frustração quando alguma coisa não dá certo, procurando aprender com as experiências negativas...

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Jamais

7) ...que quando tem alguma dificuldade com outra pessoa, procura conversar diretamente com ela, evitando fofocas e mal entendido ...

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Jamais

8) ... que é muito difícil perder a paciência com as pessoas de que gosto. Se perco, logo recupero e me arrependo de ter perdido...

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Jamais

9)... que consegue expressar suas opiniões de forma clara e percebe que é ouvida com atenção...

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Jamais

10) ... que se sente segura diante das outras pessoas...

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Jamais

Anexo. Avaliação de resultados do teste de inteligência emocional

Jamais	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5

41 a 50 pontos = Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL é bastante alta. Você não deve ter dificuldades para fazer amigos, e nem de relacionar-se com os outros de forma bem harmoniosa e produtiva.

31 a 40 pontos = Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL é bastante desenvolvida, mas se você aprender a observar atentamente as pessoas poderá desenvolvê-la ainda mais.

21 a 30 pontos = Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL precisa “deslanchar”. Converse um pouco mais consigo mesmo, ouça o que os outros dizem com sinceridade de você. Treine seus sentimentos de empatia e aprenda a observar com mais respeito os defeitos de outras pessoas.

11 a 29 pontos = Seu grau de empatia e relacionamentos não é bom. Procure ouvir mais e falar menos. Saiba gostar até mesmo de particularidades que outras pessoas apresentam e que você critica.

10 pontos ou menos = Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL é bastante baixa. Procure compartilhar mais seus sentimentos e idéias acredite que melhorar seus relacionamentos não é difícil, mas exige trabalho persistente, e muita disponibilidade para o outro. Procure aprender com todas as experiências, mesmo que sejam negativas, evitando repetir situações que promovam frustrações.

Analise com atenção e veja exatamente quais são os pontos em que pode aprimorar!

Pense de que forma estes aspectos podem estar a causar impactos positivos ou negativos no seu desempenho profissional e/ou nas suas relações com o MUNDO!

Fonte: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/autodiagnostico-teste-sua-inteligencia-emocional/>

RAZÃO VERSUS EMOÇÃO



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes identifiquem, num evento, aspetos do domínio da razão e aspetos do domínio da emoção para tomarem uma decisão equilibrada.



Duração

60 minutos



Recursos e materiais didáticos

1. Cópia do estudo de caso em anexo.
2. Internet e projetor de vídeo.



Desenvolvimento da atividade

- Passar o vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=k41RE7WI790&t=68s> (5 minutos).
- Pedir para se organizarem em 4 grupos.
- Apresentar o estudo do caso.
- Pedir para que ajudem o Paulo a tomar uma decisão, identificando as razões e as emoções por trás da decisão.
- Pedir para apresentarem o trabalho (5 minutos cada grupo).



Discussão

- a. O que é que pesou mais na escolha que ajudaram o Paulo a fazer, a emoção ou a razão?
- b. Que consequências podem ter as decisões tomadas apenas com base nas emoções ou apenas com base na razão?
- c. Como é que podem aplicar aquilo que aprenderam com o vídeo, na vossa vida?



Conclusão

- Apresentar a parte teórica sobre as emoções e a empatia.

Anexo. Estudo de Caso

Paulo é chefe de uma equipa de vendas. O diretor diz-lhe que devido à reestruturação que a empresa está a sofrer, ele vai ter que dispensar um dos dois funcionários de uma das suas divisões.

Um dos funcionários é o Marco, trabalhador mais jovem, dedicado, esforçado, pontual que mostra interesse pelo crescimento da empresa e que tem uma boa atitude relacionando-se bem com os colegas.

Outro funcionário é o Pedro, alguém com tendência para se queixar muito e que não gosta de vender sendo este um dos papéis na divisão em que se encontra. Queixa-se do volume de trabalho, do baixo salário, tem uma atitude negativa em relação ao trabalho e não é a melhor pessoa para se relacionar. Só vai trabalhar porque tem contas para pagar e sempre que existe uma alguma oportunidade falta. Embora Paulo não tenha tido interferência no processo de contratação, ele é o irmão da sua mulher, o que aumenta o conflito emocional.

Ajuda o Paulo a tomar uma decisão e apresenta as Emoções e as Razões por detrás dessa decisão

Emoção	Razão

OS MEUS VALORES



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes identifiquem os cinco valores-chave que determinam as suas escolhas e relacioná-las com o mundo profissional.



Duração

60 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Cópia do anexo abaixo.



Desenvolvimento da atividade

1. Entregar uma cópia do anexo e pedir aos participantes que escolham 10 valores com os quais mais se identificam (10 minutos).
2. Pedir que desses 10 valores selecionados, escolham os 5 mais importantes para eles.

Hierarquia dos valores:

- a. Qual dos seguintes valores é o mais importante para si? A ou B? Dá um ponto ao valor mais importante entre os dois;
- b. Repetir a pergunta comparando A e C; A e D, A e E até todos os valores estarem comparados;
- c. Comparar agora B e C; B e D; B e E, e assim por diante para todos os valores;
- d. Quando terminar somar os pontos para cada valor;
- e. Se dois ou mais valores tiverem a mesma pontuação, perguntar: “Qual dos dois valores é o mais importante para mim, A ou E?” e recalcular a pontuação. Repetir este passo até estarem desempatados todos os valores;

- f. Verificar a pontuação final e escrever a lista dos valores pessoais de forma descendente (maior para menor) – (20 minutos).



Discussão

.....

- a. O que é que pensam sobre esses valores?
- b. Estão a aplicar estes valores no vosso dia-a-dia, ou o vosso dia-a-dia faz com que entrem em conflito com esses valores?
- c. Agora que conhecem os seus valores, pedir que encontrem a sincronia com a organização onde vão, ou estão a trabalhar, respondendo as seguintes questões:
 - O que o faria entrar numa organização?
 - O que o levaria a sair desta organização?
 - O que faria com que se mantivesse nessa organização, mesmo que existisse o que referiu no ponto anterior? Como é que saberia que o que o fez entrar na organização está a acontecer?



Conclusão

.....

- Apresentar a parte teórica sobre a autoconsciência.

Anexo. Os meus valores (1/2)

HONESTIDADE	PAZ INTERIOR	AMOR	RECONHECIMENTO
AMIZADE	AVENTURA	FELICIDADE	HARMONIA
ALEGRIA	BELEZA	ESTABILIDADE	PERDÃO
INTEGRIDADE	JUSTIÇA	GRATIDÃO	INDEPENDÊNCIA
LUXO	SUCESSO	LIBERDADE	FRONTALIDADE
DISPONIBILIDADE	SATISFAÇÃO	ABUNDÂNCIA	DIVERTIMENTO
BENEVOLÊNCIA	CONSISTÊNCIA	DISCIPLINA	CALMA
AUDÁCIA	MODÉSTIA	FAMA	CORAGEM
COOPERAÇÃO	DINAMISMO	CORDIALIDADE	AMBIÇÃO
EDUCAÇÃO	FORMA FÍSICA	FLEXIBILIDADE	FOCO
CURIOSIDADE	EMPATIA	CLAREZA	ENTUSIASMO
APRECIÇÃO	HIGIENE	ENERGIA	GENTILEZA
CONCENTRAÇÃO	INCLUSÃO	COMPAIXÃO	CRESCIMENTO
CONGRUENCIA	HARMONIA	EXPERIÊNCIA	HONRA
POPULARIDADE	FAMÍLIA	APRENDIZAGEM	AUTOCONHECIMENTO
SENSIBILIDADE	PRAZER	SATISFAÇÃO	ENTEDNIMENTO
CRIATIVIDADE	HOSPITALIDADE	HUMOR	PROFISSIONALISMO
INGENUIDADE	PROATIVIDADE	PARTILHA	MENTE ABERTA
PROTEÇÃO	PUREZA	SIMPLICIDADE	OTIMISMO
VISÃO	SEGURANÇA	INTELIGÊNCIA	ORGANIZAÇÃO
RELIGIÃO	INTENSIDADE	VITALIDADE	PRESISTENCIA
RESPEITO	ESPONTANEIDADE	FORÇA	ENTREAJUDA
DESAFIOS	PERFECCIONISMO	SIMPATIA	STATUS
PODER	ROTINA	EXCELÊNCIA	ACEITAÇÃO
ROTINA	MUDANÇA	REPUTAÇÃO	AUTOCONTROLO
SUCESSO	REPUTAÇÃO	ACEITAÇÃO SOCIAL	INDIVIDUALIDADE
RESPONSABILIDADE	COMPETITIVIDADE	AUTORIDADE	LEALDADE
CRESCIMENTO CONTÍNUO	COMPROMISSO COMIGO	COMPROMISSO COM OS OUTROS	JUSTIÇA
SEGURANÇA	ÓRDEM	VERDADE	CONTRIBUIÇÃO
DIVERSÃO	APOIO	BELEZA	CLAREZA
ÊXTASE	INTERAJUDA	DINHEIRO	CONFIANÇA
EVOLUÇÃO	OPORTUNIDADES	PATRIMÓNIO	PROGRESSO
REALIZAÇÃO	PRESÍTÍGIO	VITALIDADE	EQUILÍBRIO
TOLERÂNCIA	PACIÊNCIA	BEM-ESTAR	COMDIDADE
SINCERIDADE	DIÁLOGO	FINALIDADE	UTILIDADE
HUMILDADE	RESIGNAÇÃO	SERENIDADE	TRANSFORMAÇÃO

Anexo. Os meus valores (2/2)

.....

	VALOR	PONTUAÇÃO
A		
B		
C		
D		
E		



CONTROLO INTERNO VERSUS CONTROLO EXTERNO



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes identifiquem o grau no qual acham que têm o controlo sobre os eventos que influenciam as suas vidas e que compreendam como o controlo da impulsividade ajuda a gerar disciplina.



Duração

45 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Cópia do teste em anexo para cada participante.
- Internet e projetor de vídeo.



Desenvolvimento da atividade

- Pedir aos participantes que preencham a grelha em anexo.
- Depois que a grelha estiver totalmente preenchida, pedir para somarem os valores obtidos.
- Colocar o total do valor obtido na escala em anexo e fazer a interpretação.
- Promover o debate sobre o que podemos ou não controlar (10 minutos).
- Passar o vídeo sobre o estudo de Marshmallow (4 minutos)
<https://www.youtube.com/watch?v=77XlyD0YTqU>



Discussão

.....

- a. As ferramentas de autocontrole que cada participante utiliza para combater a impulsividade e ganhar disciplina.
- b. Pedir que ilustrem com histórias de vivências práticas.



Conclusão

.....

- Apresentar a parte teórica sobre o autocontrole e a automotivação.

Anexo. Teste o seu controlo

Pergunta	Concordo		Discordo	
	1	2	3	4
A nossa sociedade é conduzida por poucas pessoas com muito poder e não há muito que a pessoa comum possa fazer em relação a isso.	1	2	3	4
Sucesso resume-se em estar no lugar certo na hora certa	1	2	3	4
Vão existir sempre conflitos no mundo por mais que as pessoas tentem parar	1	2	3	4
Não importa votarmos, não vai mudar nada	1	2	3	4
Tudo o que acontece na vida está predestinado	1	2	3	4
É uma perda de tempo tentar mudar as pessoas, elas vão ficar na mesma	1	2	3	4
Trabalhar mais não vai fazer nenhuma diferença na forma como os outros avaliam a minha performance	1	2	3	4
Os líderes nascem assim, não são feitos	1	2	3	4
A sorte e o acaso tem um papel fundamental na vida	1	2	3	4
A maioria do que acontece na vida é controlado por forças que não compreendemos e nem controlamos	1	2	3	4
Subtotal				
Total				

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
EXTERNO					INTERNO				

ATIVIDADE 5

IDENTIFICAR AS CRENÇAS LIMITADORAS



Objetivo da atividade

Permite os participantes identificarem as suas crenças e perceberem como as crenças se instalam.



Duração

45 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Folha de papel e esferográfica, internet, projetor de vídeo
- Formulário em anexo



Desenvolvimento da atividade

1. Entregar o formulário em anexo e pedir aos participantes que completem as frases, (10 minutos).
2. Pedir para identificarem as crenças potenciadoras e quais as limitadoras.
3. Passar o vídeo deste link (2 minutos): https://www.youtube.com/watch?v=_8zA18LkPR4
4. Promover o debate sobre a construção das crenças (15 minutos).
5. Apresentar a lista das crenças da parte teórica (10 minutos).
6. Pedir que encontrem uma potenciadora por cada crença limitadora identificada.
7. Partilhar a história em anexo.



Discussão

- Sobre como se constroem crenças e o impacto das mesmas sejam limitadoras ou potenciadoras nas nossas vidas.



Conclusão

- Crenças são as nossas percepções de realidades, algo que acreditamos muito e muitas vezes nos impede de ter resultados.
- Crenças são geradas pelas nossas vivências, nossos contextos e influência que vamos tendo ao longo da vida.
- Para nos livrarmos das crenças limitadoras, precisamos conhecê-las, entendê-las e dissociá-las (explicação na parte teórica).

Anexo. Ficha para completar frases

Preencha as seguintes frases com o primeiro pensamento que tiver

- a. Eu _____
- b. Eu sei _____
- c. Eu consigo _____
- d. Eu sou _____
- e. Eu não _____
- f. Eu não sei _____
- g. Eu não sou _____
- h. Eu não consigo _____
- i. O mundo é _____
- j. Os homens são _____
- k. As mulheres são _____
- l. Os chefes são _____
- m. O emprego em Cabo Verde _____



Anexo. Anexo História de crenças

António é comercial numa empresa de marketing e está descontente com o seu salário. A sua remuneração baseia-se na percentagem dos clientes que ele angaria e tem dificuldades em fechar negócios, nem sempre aborda potenciais clientes que possam estar interessados nos serviços que a empresa possui. Cada vez que está a frente de um cliente, começa a pensar: “Será que devo abordá-lo? Talvez ele ache que os nossos preços são elevados. Não tem ar de quem vai comprar estes serviços. De certeza que se lhe falar dos nossos serviços me vai dizer que não. Se calhar veio para falar com o chefe e não para saber dos serviços que temos.

Este tipo de pensamento limitador é uma crença limitadora, (profecia). Essa crença, que se manifesta como uma verdade absoluta, diz-lhe que a pessoa não é cliente, e com isso ele não vai abordá-la no sentido de propor os serviços da empresa. António não tem a consciência das suas crenças e elas dominam-no.

Jaime que trabalha na mesma empresa, nas mesmas condições, vende mais do que António e tem uma comissão maior. Contrário ao António, Jaime sabe que há pensamentos que não passam de crenças limitadoras, pelo que está atento quando eles se manifestam. Cada vez que alguém entra na empresa, Jaime tenta abordá-lo propondo os serviços. Quando lhe surge pensamentos do género os do António, ele questiona a si mesmo “como sei que ele não vai comprar, ou que acha isso ou aquilo dos nossos serviços”. Questionando, ganha coragem e aborda e por isso tem mais vendas.

Fonte: Adaptada da obra *Inteligência Emocional, uma abordagem prática*

ATIVIDADE 6

EMPATIA



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes compreenderem a definição e o funcionamento da empatia bem como o processo de colocar-se no mundo do outro.



Duração

75 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Folha de papel e esferográfica, internet, projetor de vídeo.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes que se organizem em grupos.
2. Pedir-lhes que produzam uma representação (na forma de diagrama, desenho ou outro modelo que ocorrer) que seja a definição da empatia, (15 minutos).
3. No final do tempo, cada grupo apresenta o seu trabalho, (3 minutos).
4. Passar os vídeos https://www.youtube.com/watch?v=VRXmsVF_QFY&t=13s (3 minutos) <https://www.youtube.com/watch?v=SrNZVZxzFuY&t=3s> (5 minutos)
5. Passar a definição da empatia da parte teórica.
6. Promover uma reflexão sobre os vídeos com ligações à definição da empatia e o seu papel nas relações (15 minutos).
7. Pedir que troquem de sapatos e andem pela sala durante 2 minutos no sapato do outro.



8. Discussão

- a. Como é que se sentiram no sapato da outra pessoa?
- b. Qual é a sensação de sentir o que outro está a sentir?



Conclusão

.....

- Pedir a cada participante que elabore uma conclusão com as aprendizagens obtidas e a forma como vão aplicá-las nos seus relacionamentos (20 minutos).

A LEI DO EFEITO - CRÍTICA/ELOGIO



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes reconhecerem o poder destrutivo da crítica e o poder construtivo do elogio.



Duração

72 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Folha de papel e esferográfica, internet, projetor de vídeo.



Desenvolvimento da atividade

1. Organizar os participantes em 2 grupos e propor que cada grupo crie uma atividade para fazer em conjunto (15 minutos).
2. Pedir um voluntário de cada grupo. Levar-lhes para fora da sala e indicar que durante o trabalho, um dos voluntários vai criticar severamente tudo o que o grupo fizer e o outro elogiar com entusiasmo tudo o que o grupo fizer. Durante a apresentação do trabalho, dirigem as suas críticas e elogios especificamente ao porta-voz do grupo (4 minutos).
3. Promover a reflexão de forma a perceber como as pessoas se sentiram em cada grupo, sobretudo as que foram alvo de críticas e elogios (20 minutos).
4. Passar o vídeo “O poder do elogio” (3:33 minutos): <https://www.youtube.com/watch?v=eQHhnJcfQ54&t=2s>
5. Apresentar as informações sobre “os danos da crítica e o poder do elogio” que constam na parte teórica (10 minutos).
6. Conclua com a reflexão sobre a relação dessa experiência com o dia-a-dia dos participantes, ilustrando com vivências práticas, como podem usar isso para melhorar as suas relações (25 minutos).



Discussão

.....

- a. Qual é o real poder do elogio?
- b. Qual é o impacto da crítica na autoestima e autoconfiança das pessoas?



Conclusão

.....

- Pedir aos participantes que façam um apanhado sobre as aprendizagens obtidas e de que forma isso vai impactar as suas vidas e vidas de outras pessoas.

ATIVIDADE 8

PRESSÃO SOCIAL



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes compreenderem o poder social do grupo sobre o indivíduo e o efeito deste no seu comportamento.



Duração

30 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Internet, projetor de vídeo.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes que identifiquem um momento nas suas vidas que foram “engolidos” pelo grupo, por exemplo numa manifestação, numa reclamação conjunta num lugar de atendimento, etc.
2. Pedir a alguns que partilhem e os outros que comentem.
3. Passar o vídeo “ Conformidade Social” (3:39 minutos)

<http://bit.ly/2NszBuS>



Discussão

- a. De que forma somos engolidos pelo comportamento da maioria?
- b. Que impacto isso tem nas relações interpessoais?
- c. Que consequências isso tem na evolução do ser humano?



Conclusão

- Pedir que cada elemento faça uma breve conclusão, estabelecendo uma relação entre as aprendizagens obtidas e as suas vivências práticas. Estimule a extração de imputes que possam ser aplicados no desenvolvimento da Inteligência Emocional.

QUAL É A MINHA LINGUAGEM CORPORAL



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes desenvolvam a habilidade de observar a linguagem corporal e perceber a mensagem que possam estar a passar sem saber.



Duração

90 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Máquina fotográfica, projetor.



Desenvolvimento da atividade

1. Organizar os participantes em grupos. Entregar a cada grupo seis frases representando as 6 emoções básicas. Cada grupo deve ter uma frase diferente sobre a referida emoção.
2. Cada grupo tem 3 minutos para dizer as suas frases apenas com os gestos e expressões faciais, para que os outros interpretem as emoções (20 minutos).
3. A seguir, pedir a dois grupos que saiam da sala, enquanto isso, combinar com os restantes elementos para criticar severamente o primeiro grupo e elogiar afincadamente o segundo.
4. Nomear alguém para fazer fotografias de início ao fim.
5. Mandar os dois grupos entrar, pedir o primeiro grupo que vá ao centro falar das suas experiências, enquanto a audiência coloca na prática o combinado, criticam-no severamente. A seguir o segundo grupo, elogiem-no entusiasticamente.



6. Discussão

- a. Avaliar o que aconteceu à luz da linguagem corporal e da leitura do outro.
- b. Projetar as imagens com as expressões faciais e a linguagem corporal e promover o debate, estimulando a contribuição de todos sobre o que experienciaram e o que observaram (30 minutos).
- c. Analisar como a comunicação não-verbal interfere no dia-a-dia dos participantes.
- d. Observar as fotografias e imaginar a emoção que estava a ter no momento.



Conclusão

- Os gestos são janelas do pensamento.
- Quando são conscientes transmitem informações que queremos.
- Quando são inconscientes podem atrapalhar a mensagem que queremos passar.
- Importância de começar a observar as pessoas e reparar nas suas posturas.
- Se está a procura de emprego, peça a amigos para simular uma entrevista, grave e depois observa.

ESCUITA EMPÁTICA



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes compreenderem o impacto que a atenção e a escuta empática têm na relação.



Duração

90 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Nenhum em particular.



Desenvolvimento da atividade

1. Organizar os participantes em grupos de 3 elementos. Pedir a cada elemento que encontre uma história que não tem interesse nenhum para os outros elementos do grupo.
2. Os elementos vão ocupar os seguintes papéis: quem conta a história, quem ouve a história e quem observa o recetor. Todos vão rodar pelos 3 papéis.
3. Pedir ao recetor que dê toda atenção ao emissor, mesmo que a história não tenha interesse nenhum para ele. Pedir para desligar a conversa interna, a avaliação, toda a interferência do pensamento, vigiando tudo o que lhe aparece na mente e ignorá-lo. Como prova disso, vai registar as palavras-chave do emissor que vai revelar no final da conversa.
4. Cada elemento tem 3 minutos para contar a história, incluindo a avaliação do observador.
5. O observador dá feedback ao recetor.



Discussão

Promover o debate sobre a experiência:

- a. Recetores, quem ficou impaciente, quem percebeu que a mente estava a desligar, quem percebeu que estava a julgar, quem sentiu uma vontade de interromper, de corrigir, quem sentiu aborrecido, qual foi o grau de dificuldade nisso.
- b. Emissores – quem sentiu escutado e compreendido.
- c. Observadores – quem identificou aborrecimento na linguagem corporal do recetor, julgamento na expressão facial, micro expressões, quem foi bem-sucedido no que foi solicitado.



Conclusão

- Escutar implica desligar a conversa interna que por vezes nem damos conta.
- Implica desligar a ânsia de falar, responder, criticar ou julgar mesmo sem proferir.
- Implica tentar compreender o outro mesmo que a sua história não tem interesse nenhum para mim.
- Escuta empática implica escutar para compreender e não para responder.
- Escuta ativa não é um jogo de ténis, cuja bola vai e vem num frenesim, isso leva os interlocutores a falar ao mesmo tempo. O emissor não sente-se escutado e perde-se a informação.
- Escuta empática é como um jogo de baseball, em que se eu ficar preocupado com o que vou dizer antes do emissor acabar de falar perco parte da informação, assim como (quando) quem espera a bola já está a pensar em lançá-la antes de receber, corre o risco de não receber a bola porque quando ela chegar, a pessoa estará com o pensamento noutro lugar.
- Evitar terminar a frase das outras pessoas, isso mostra a impaciência.
- Estimular um levantamento sobre o que aprenderam associando às suas práticas do dia-a-dia.



PENSAMENTO
CRÍTICO

Nos tempos primórdios a sobrevivência humana dependia da cautela, o que o autor dos seis chapéus de Pensamento Eduard Bono define como a base do pensamento crítico. Para este autor, o cérebro forma padrões de pensamento e de expectativa do mundo, baseados nas experiências passadas e desencadeia uma reação natural quando algo não “encaixa” nesses padrões. São mecanismos que mantêm-nos alertas às ameaças e garantem a nossa sobrevivência. Define-o como pensamento tradicional que funciona num mundo estável, mas que não tem lugar no mundo em mudança acelerada em que vivemos, sugerindo um modelo de pensamento paralelo e construtivo.

Por sua vez, Rolf Dobelli em a arte de pensar com clareza traz os desvios sistemáticos relativos à racionalidade que nos levam a cometer erros de raciocínios fatais para os nossos objetivos. Alertando-nos para a programação do nosso cérebro de caçadores-recolectores, trás um conjunto de alertas necessárias para os tempos modernos, de forma que possamos fazer escolhas mais conscientes e livres de armadilhas emocionais.

Morrena Hertz, em o Tigre e a Serpente, alerta-nos para o perigo do foco no óbvio e o descuido com o oculto, o que deturpa o nosso pensamento e constitui entrave a decisões corretas.

Definição da competência

Pensamento crítico é a capacidade de avaliar os factos de forma racional, ponderada e autorreflexiva, evitando ações impulsivas e inconsequentes.

Esta competência permite analisar com objetividade as situações, agir de forma racional e imparcial e abrir o leque das possibilidades mediante a diversificação das perspetivas.

Importância desta competência para quem procura emprego

Pensamento crítico leva à flexibilidade mental, através da arte de fazer perguntas sobre os argumentos próprios e alheios. É uma competência bastante valorizada pelas organizações devido ao seu potencial na consistência da comunicação, na clareza das decisões na capacidade de ver para além do óbvio

Benefícios do treino do pensamento crítico para a empregabilidade

- Gerar flexibilidade no pensamento
- Gerar Análise objetiva e imparcial
- Medir com precisão os prós e os contra
- Analisar as motivações dos envolvidos
- Elaborar perguntas geradoras de clareza
- Diversificar as perspetivas
- Olhar crítico sobre os argumentos
- Comunicar com consistência

Aplicação do pensamento crítico

1. Aplica-se na análise de um problema, uma ideia ou uma situação de diferentes perspetivas permitindo uma visão mais abrangente para tomar decisões mais inteligentes;
2. Aplica-se no acesso à clareza do pensamento que permite compreender o comportamento humano face às intenções ocultas e proteger o indivíduo de enganar e manipulações;
3. Aplica-se ainda no acesso à consciência de comportamentos emocionais e o seu equilíbrio com ações racionais e conscientes.

A consciência crítica

A consciência crítica é a capacidade do indivíduo ampliar a sua visão para aceder ao oculto que existe por de trás da aparente realidade ou verdade. Isso implica uma profunda capacidade de reflexão sobre a interação consigo mesmo e com o meio. A consciência crítica permite ao indivíduo separar factos de sentimentos em eventos de interações humanas e tomar decisões mais inteligentes. Ajuda-o a questionar as emoções do ponto de vista lógico e racional, trazendo à luz informações toldadas pelos sentimentos.

Visão túnel

A visão de túnel é a restrição do campo visual que resulta de um foco estreito que impede as pessoas de ver tudo o que está fora do raio do túnel. É uma metáfora que se aplica ao comportamento humano, quando, perante “evidências” que

apoiam as conclusões que querem chegar, excluem quaisquer outras que contradizem as suas “certezas”.

Ela é muito importante quando está-se a tratar de assuntos vitais como “deadlines” ou a nossa sobrevivência. Foi uma capacidade muito útil aos nossos antepassados, que se ativava para lhes salvar a vida perante o rugir de um leão, por exemplo.

A visão túnel pode ser provocada pela escassez, o que acontece quando a nossa mente fica sobrecarregada com preocupações, o que segundo Hertz reduz a nossa “banda larga” mental. Nesta situação a autora compara a nossa mente com um computador bloqueado por ter muitos programas abertos.

A escassez de tempo é outro fator que reduz o campo da visão da mente. Quando estamos no limite de um prazo, reduzimos a distração e afunilamos o foco de forma excessiva na conclusão do que estamos a fazer, o que nos faz, por vezes, falhar o resto a nossa volta, como “ir buscar o filho pequeno à escola”, porque este assunto ficou fora do radar da mente.

Visão crítica

Ter uma visão crítica implica a curiosidade de iniciante, a perspicácia de uma visão periférica alargada e a presença do raciocínio lógico, que nos permite fugir ao senso comum, às opiniões formadas, aos contextos, às intenções alheias de forma a não nos deixarmos arrastar e/ou influenciar pela massa. A visão crítica permite construir uma identidade autêntica, eficaz e qualidade de opinião própria. Permite-nos fugir ao padrão do pensamento e experiência que determinam a nossa forma de pensar e agir.

Elementos que deturpam o pensamento crítico

1. Tendência para confirmação

Quando temos a necessidade de confirmar o nosso ponto de vista, tendemos a filtrar o que interessa à nossa posição e ignorar tudo o que o coloca em causa, (Dobell 2011). Temos a tendência em ativar a atenção seletiva que nos permite localizar inconscientemente o que procuramos e ignorar o que não procuramos, mesmo estando a nossa frente.

Para Dobell, a tendência é filtrar as informações que entrem em choque com o que queremos confirmar. É natural que

um advogado ignore todos os aspetos que possam refutar os argumentos da inocência do seu cliente. Nas decisões da vida quotidiana, esta abordagem é uma ilusão.

Dobell sugere que contrariemos a nossa tendência de visão seletiva, uma vez que ignorar factos limita a eficácia da nossa decisão. Para este autor, a necessidade de confirmar o nosso ponto de vista tolda-nos a mente, impede-nos de observar com clareza e chegar à verdade sustentável. Ele apresenta como exemplo, o que fazia o autor da teoria evolucionista Charles Darwin que “dedicava algum tempo a registar as observações que entravam em choque com as suas teorias”.

Para alargar o campo da nossa visão e habilitarmos a tomar decisões mais inteligentes e eficazes, Hertz sugere que procuremos informações que refutem as nossas convicções, fazendo-nos de advogado do diabo. Isso permite-nos identificar pontos fracos que valem a pena observar, que a longo prazo pode nos poupar dinheiro e dissabores. Sugere que tenhamos por perto aqueles “desmancha-prazeres” que façam perguntas pelas quais não temos respostas ou nos incomodam. São, na perspectiva da autora, os verdadeiros ampliadores da visão. Se somos otimistas por natureza, tenhamos por perto um pessimista capaz de nos alertar para os riscos de cada situação, dando-nos a oportunidade de minimizá-los, sugere Hertz.

2. Ilusão do controlo e do risco zero

Não existe nada que tenha risco zero e nem que tenhamos o controlo total. Segundo Dobelli, quando pensamos ao contrário estamos a semear ilusões. Para este autor, o melhor é conhecer e aceitar os riscos a fim de podermos minimizá-los em consciência.

Na opinião de Bobelli a única coisa que tem risco zero é a estabilidade da felicidade, fazendo referência a estudos que dizem que “pessoas felizes ou infelizes continuam a ser assim a longo prazo independentemente de ganharem na lotaria ou terem um acidente que lhes deixe paraplégico”.

O autor sugere a concentração nas coisas que controlamos objetivamente e na nossa capacidade de contornarmos os riscos das nossas ações, que apenas uma visão crítica nos permite aceder.

3. Falácia do custo irrecuperável

É a incapacidade de saber quando parar com os investimentos, que estão a acumular custos irrecuperáveis. É o que aconteceu com um casal que foi ao cinema, o filme era uma desgraça, mas mantiveram-se ali devido ao dinheiro investido. Dobelli considera uma forma irracional de pensar muito presente nos investidores da bolsa “quanto mais dinheiro a pessoa perdeu com uma ação, mais fortemente se agarra a ele”, ou nas relações disfuncionais “investi tanta energia emocional nesta relação com ela que agora seria errado deixá-la”. Para combater a falácia do custo irrecuperável, o autor sugere que olhemos para o que já foi investido e decidamos de forma racional ignorar esse valor e seguir em frente, caso contrário continuamos a avultar o irrecuperável.

4. Excesso de confiança

Excesso de confiança impede-nos de “reparar no que realmente sabemos e o que julgamos saber” (Dobell 2011). Segundo este autor, é uma dificuldade mais presente nos otimistas, mas que também se apresenta nos pessimistas embora em menor escala. Pessoas com excesso de confiança tendem a sobrevalorizar os seus conhecimentos e suas capacidades e subestimar as suas ignorâncias. Questionar o grau de confiança que podemos depositar nos nossos conhecimentos e encontrar provas que as sustentam pode ajudar-nos a desenvolver uma visão crítica e tomar decisões sábias. A confiança sem o suporte objetivo é ilusão.

5. Tendência para reagir demais ao sistema de incentivo

Se quisermos realmente compreender o comportamento humano em cada situação, procuremos compreender o sistema de incentivo oculto por de trás desse comportamento, (Dobell 2011). O autor sugere que nunca paguemos o advogado a horas, ilustrando com a história de oferta de alvissaras dos arqueólogos por cada pergaminho entregue, o que resultou na retalhação do manuscrito para aumentar o número.

Na perspetiva de Dobell, os bons e os maus resultados devem-se aos incentivos por de trás. Ele afirma que “as pessoas agem movidas pelos seus próprios interesses”, alteram o comportamento quando existem incentivos e reagem a ele mas não ao propósito que o fundamenta. Como os engenheiros responsáveis se comportariam se tivessem que ficar debaixo da ponte que construíram durante a sua inauguração, como

faziam na Roma antiga? Como os vendedores de crédito mal parado se comportariam se fosse eles a pagar os mesmos caso o cliente não pagasse? Na próxima vez que estranhar um comportamento humano, analise o sistema de incentivo oculto por de trás do mesmo.

6. Intenções ocultas

Todas as histórias contam histórias e escondem histórias. A publicidade vive do que consegue ocultar. Para Hertz, ao perceber o que está por de trás de cada história, reduzimos drasticamente a possibilidade de sermos enganados ou manipulados, o que é suportado pela afirmação: “se quiseres saber por onde um homem vai-te levar, procura saber de onde ele veio”.

Para ilustrar melhor este aspeto, a autora faz referência aos dados estatísticos cuja apresentação conta e esconde histórias, dependendo de quem os apresentar. Há uns anos atrás, foi noticiado que o número de refugiados aceites em Portugal tinha aumentado 500%. Uns dias depois foi desmistificado que no ano anterior Portugal tinha recebido um refugiado. No presente ano recebeu seis.

Para que a sua visão não seja toldada por intenções ocultas, perante uma informação, seja de que nível for, é fundamental questionar a intenção do seu autor, na lógica do que ele quer mostrar e em simultâneo esconder.

7. As falsas casualidades

As casualidades que por vezes a imprensa apresenta podem não ser bem assim, diz Dobell, alertando para o facto de causas e efeitos poderem estar a ser distorcidos. Por exemplo, “crianças que vivem em casas com livros, ou andam em escolas privadas, têm maior desempenho escolar”. Aprender a questionar os elementos decisivos são fundamentais para o desenvolvimento da visão crítica. Poderão estes dois casos estarem ligados ao fator “pais com maior nível de educação”. Hertz sugere que antes de formarmos uma opinião sobre assuntos do género, procuremos cruzar esta informação com outros dados. Nunca se sabe a intenção oculta dos sistemas de incentivo por de trás da notícia.

8. Prova social

Se 50 mil pessoas disserem que a terra é quadrada isso faz com que a terra seja quadrada? “Um disparate não deixa de ser um disparate por ser assumido por um número significativo de pessoas” (Bobell 2011).

Prova social é um elemento de sobrevivência que herdamos dos nossos antepassados. Se alguém desatasse a correr, provavelmente teria visto um leão esfomeado e ninguém ia arriscar ser comido enquanto analisa se realmente existe um perigo. Hoje não há leões à solta. Continuamos a desatar a correr atrás de um grupo de pessoas sem questionar. Por isso os profissionais de venda nos vão ao bolso, quando dizem que o produto é o mais vendido. O facto de um grande número de pessoas comprar um produto não garante a sua qualidade. Cabe-nos fazer a seguinte pergunta: Mais comprado por quem? Já alguma vez defendeu uma ideia só porque o seu grupo o defende?

9. Efeito Halo

Estamos perante efeito Halo quando um facto característico pode turvar a nossa visão e bloquear a nossa capacidade de análise e de ver o resto, seja ela qualidade ou defeito (Dobell 2011). Para evitar isso, as orquestras pedem aos candidatos para tocarem por de trás de uma cortina para evitar que aspetos de beleza, ou ausência dela os influenciasse.

Imaginamos um emprego que tem um salário fora de vulgar. Este facto reluzente pode levar-nos a ignorar outros aspetos tão vitais quanto, o ambiente de trabalho, o horário, a distância de casa, ou a responsabilidade exigida.

Pensamento lateral

É a capacidade de vermos o mesmo evento de várias perspetivas. Isso permite aceder às várias formas de raciocínios e alargar as nossas alternativas garantindo a integração de aspetos lógicos e emocionais nas decisões. O médico inglês, Edward Bono, criou os seis chapéus de pensamentos, que ficaram conhecidos como “O seis chapéus de BONO”, um conceito que pode nos ajudar a encontrar a clareza sobre ideias e problemas, orientando-nos na tomada de decisões eficazes e inteligentes. Segundo Bono, a ideia dos chapéus de pensamento leva o pensador a separar a emoção da lógica, a criatividade da emoção, permitindo o cérebro maximizar a

sensibilidade em diferentes direções. Esta abordagem permite explorar todos os lados da questão, evitando a situação de as partes estarem certas, por estarem a ver ângulos diferentes, o que resulta em intermináveis braços de ferro.

O pensamento lateral pode ajudar-nos a:

- Resolver questões controversias;
- Encontrar soluções para problemas e situações;
- Desenvolver pensamento inovador;
- Desafiar perspetivas;
- Combater os deturpadores da mente;
- Atribuir mais recursos ao decisor.

Imaginemos um problema a ser resolvido, estamos a analisar todos os seus ângulos, para proporcionar mais recursos ao decisor. Precisamos vê-lo na perspetiva dos seguintes chapéus:

Chapéu branco (dados)– consiste em localizar informações racionais e lógicas. Refere-se a dados e factos objetivos e neutros, desligados de julgamentos, interpretações, emoções ou sentimentos que se consegue demonstrar ou provar.

Chapéu Vermelho (sentimentos)– consiste em analisar de forma intuitiva e emotiva. Implica a reflexão sobre a reação emocional dos outros face às nossas decisões. É o chapéu que permite perceber que sentimentos estão envolvidos, não exige a comprovação de nada, pois guiamo-nos pelo instinto.

Chapéu Preto (problemas)– é o cerne do pensamento crítico, o pessimista do serviço. É um mecanismo natural do cérebro que garantiu a sobrevivência do homem pela cautela e pelo afastar do perigo. Este chapéu analisa as dificuldades, as fragilidades, os perigos, riscos, obstáculos e as razões que poderão levar a determinada decisão não ser acertada. É a oportunidade de identificar os pontos fracos da decisão, apontando falhas e cautelas a ter. Digamos que é a visão crítica do processo, que só se alcança ao assumir o papel do advogado do diabo, tentando refutar os argumentos a favor.

Chapéu Amarelo (benefícios)– é o otimista de serviço. Analisa-se os pontos positivos da decisão, as vantagens, a razão pela qual uma ideia é útil. Essa perspetiva permite aceder a viabilidade e aos benefícios dessa ideia, as possibilidades e oportunidades que ela oferece. É uma visão positiva e construtiva, assente na lógica e não na fantasia.

Chapéu Verde (novas ideias) – permite ver outras possibilidades além daquilo que está sobre a mesa, mediante análise de alternativas e soluções para os problemas levantados pelo chapéu preto. Aqui surge a oportunidade de afastar-se do normal e brotar soluções criativas e inovadoras. É o espaço para o brainstorming, abrindo o portal do pensamento, sem limitações, quanto mais esdrúxulo o pensamento maior potencial tem.

Chapéu Azul – é um chapéu utilizado pelo facilitador, com o papel de promover a visão do todo mediante à reflexão, coordenação, o controlo e a conclusão. É também um chapéu de disciplina, do desenho do programa, do resumo e conclusão, que garante a funcionalidade da reunião.

Chapéus de BONO

Chapéus – o que envolvem	Frases	Perguntas
Branco – pensamento racional e lógico; informações, factos e dados isentos e que pode comprovar.	Estou atrás dos factos e nada mais.	O que sabemos em concreto? O que isso nos diz?
Vermelho – pensamento das emoções/sentimentos; palpites, intuições sem justificações.	Isto é excitante, mas deixa-me ansioso.	Como isso nos faz sentir? Como os outros vão sentir?
Amarelo – pensamento positivo, construtivo, otimismo, benefícios, visão positiva, viabilidade.	Não é perfeito, mas há oportunidades nisso.	O que funciona? Quais os benefícios?
Preto – pensamento negativo; crítica, risco, obstáculos, cautela, fundamentados.	Posso ver pelo menos três problemas nisso.	O que não funciona? Quais os riscos? O que pode estar errado?
Verde – pensamento criativo; criatividade, evolução, novas ideias, opções, alternativas.	O que ainda não tentamos.	Quais as alternativas?
Azul – pensamento racional; vista aérea, controlo, disciplina, desenho do programa, resumo, conclusões, decisão, processo.	Vou estabelecer regras e ordem.	Como abordar isso? Quais as regras?

Os chapéus podem ser utilizados individualmente ou coletivamente. O azul para facilitar, o preto quando está perante situação de entusiasmo, amarelo quando está perante uma situação depressiva ou negativa, verde quando queremos desafiar as perspetivas, vermelho para humanizar um assunto demasiado racional ou para compreender e desbloquear um evento altamente emotivo e branco para trazer lógica a eventos emocionais.



Público-alvo

Permitir que o indivíduo desenvolva o pensamento multinível de forma a alargar a sua visão sobre os elementos da tomada de decisão.



Objetivo Geral

Permitir ao participante dominar as ferramentas para tomar as melhores decisões.



Objetivos Operacionais

No final deste módulo, os participantes serão capazes de:

1. Reunir informações lógicas;
2. Explorar as outras opções;
3. Questionar as certezas e as intenções ocultas;
4. Identificar e afastar os ofuscadores da mente;
5. Compreender a importância dos recursos factuais, hipotéticos e intuitivos.



Métodos pedagógicos

1. A abordagem pedagógica baseia-se essencialmente em:
 - Pedagogia ativa e variada, alternando exposições, exercícios e jogo de papéis.
 - Métodos e ferramentas concretas e operacionais que podem ser usados diretamente numa situação profissional.
 - Exercícios práticos relacionados com situações vivenciadas nas empresas.



Número de participantes

20

OS SEIS CHAPÉUS DE BONO – INDIVIDUAL



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes desenvolvam o pensamento multinível, analisando um evento de várias perspectivas



Duração

60 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Papel e esferográfica.
- Grelha em anexo.
- Chapéus (branco, preto, verde, laranja, vermelho e um azul).



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes que identifiquem uma situação que têm em mãos para decidir, uma ideia que querem implementar ou um problema a ser resolvido.
2. Explicar o conceito de Chapéus de BONO (10 minutos).
3. Entregar a grelha e um conjunto de 5 chapéus de cores diferentes a cada um, e pedir que usem o raciocínio de cada chapéu na análise da situação identificada por eles. O facilitador usa o chapéu azul para explicar as regras (20 minutos).
4. Esgotado o tempo, pedir para partilharem as suas conclusões, dando enfoque a nova forma de ver o seu problema, ideia ou decisão e a utilidade que isso possa ter na vida prática (25 minutos).

ATIVIDADE 2

OS SEIS CHAPÉUS DE BONO – GRUPO



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes tomem uma decisão em grupo, aproveitando as diferentes visões do grupo.



Duração

60 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Papel e esferográfica.
- Grelha em anexo.
- Chapéus branco, preto, verde, laranja, vermelho equivalente ao número de participantes. Chapéu azul apenas para o número de grupos.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes que se dividem em grupos e garantem que haja 6 elementos por grupo. Caso houver mais, alguns elementos usam o mesmo chapéu. Caso houver menos, alguns elementos usem mais de que um chapéu.
2. Entregar a cada grupo um problema para ser resolvido.
3. **Instruções:**
 - a. O facilitador do grupo usa o chapéu azul para desenhar a estratégia da ordem que vai ser utilizado os chapéus,
 - b. Com a exceção do facilitador, todos os elementos vão usar ao mesmo tempo os chapéus da mesma cor para dar o seu contributo. A ideia é que todos estejam a olhar para o problema do mesmo ângulo em simultâneo e explorar o problema na sua totalidade, olhando para vários ângulos;

- c. Cada grupo vai analisar o problema, em grupo à luz dos chapéus. O Chapéu azul tem que garantir que todas as opiniões foram integradas, vai fazer resumo e conclusões (35 minutos).
4. Esgotado o tempo, pedir os participantes com os chapéus azuis para partilharem as decisões (3 minutos cada).



Discussão

.....
25 minutos

- a. O que é que sentiram?
- b. Que dificuldades a ferramenta ofereceu na resolução do problema?
- c. Que facilidades a ferramenta ofereceu na resolução do problema?
- d. Como é que podem aplicar o que aprenderam nesta atividade nas vossas vidas e no trabalho?

RECONSTRUÇÃO VISUAL DE UMA DECISÃO



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes articular numa decisão os dados factuais, hipotéticos e intuitivos.



Duração

95 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Duas caixas de areia.
- Miniaturas de figuras humanas.
- Animais e plantas de plástico.
- Miniatura de carros, aviões e outros objetivos que possam reconstruir o cenário.



Desenvolvimento da atividade

1. Organizar os participantes em dois grupos e entregar a cada um, uma caixa de areia com os bonecos acima referidos. Entregar uma cópia do texto em anexo.
2. Pedir que elaborem um plano de salvamento, passando por vários processos de tomada de decisão, considerando em primeiro lugar os dados objetivos disponíveis, em segundo lugar os dados hipotéticos e em terceiro lugar os dados intuitivos. Essa decisão deve ficar ilustrada na caixa de areia, reconstituindo o cenário com os bonecos (60 minutos).
3. As equipas escolhem um porta-voz para apresentar a decisão ilustrada (5 minutos cada).
4. Promover um debate sobre a experiência, extrapolando para o dia-a-dia dos participantes os imputes registados (30 minutos).

Anexo. Acidente da aeronave

.....

A sua equipa de formação deslocava-se numa aeronave (bimotor) de Marrocos para Argélia para ter um curso de sobrevivência em ambiente de deserto. Durante a viagem e no dia 18 de setembro de 2019, pelas 14h30, a aeronave teve uma aterragem forçada no deserto da Argélia e ficou parcialmente destruída – podendo ser recuperada.

O local do acidente foi à 50 km a sul da povoação de TAZLIZA – com um hospital regional à 15 km a Oeste de uma serra – com abrigos sazonais para os pastores à 30 km a Norte da povoação de AIN HAMMOU – com meia dúzia de famílias que se dedicam à criação de gado (camelos e cabras); e à 23 km a Nordeste de um pequeno Aeródromo – o piloto e o pessoal de serviço vivem na povoação de AIN HAMMOU; e à 15 km a Este de um oásis – apenas serve como ponto de reabastecimento de água para os pastores locais e bebedouro para gado.

Para além do piloto e do co-piloto, a equipa de formação é constituída por 12 elementos, um instrutor de sobrevivência em deserto; um médico, um atleta de maratonas em elevadas temperaturas, um alpinista, um mecânico de aeronave, um estudante de ensino superior de astronomia e seis formandos pertencentes à Escola Nacional de Bombeiros.

O piloto não teve tempo para pedir ajuda ou informar os meios de socorro – via rádio. Antes do acidente, o piloto procurava a todo o custo evitar uma tempestade de areia, pelo que teve de sair da sua rota normal. O piloto sofreu graves ferimentos na coluna vertebral, encontrando-se estabilizado. Toda a água potável foi derramada na areia durante o acidente. A equipa ficou sem meios de comunicação. O mecânico prevê consertar a viatura nas próximas 5 horas. Na aeronave existe um mapa de região.

A sua equipa está no deserto. Antes do acidente, a previsão do tempo indicava que a temperatura chegaria aos 50 graus durante o dia e a 5 graus durante a noite. Toda a sua equipa está equipada com roupa para a cidade – fatos e sapatos de rua – todas as malas arderam durante a queda. Os telemóveis e os computadores estão completamente danificados.

DEMISSÃO DO ÓBVIO



Objetivo da atividade

Ajudar os participantes a perceber como o que sabemos pode ser o que nos atrapalha e que por vezes precisamos demitir o óbvio.



Duração

30 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Texto em anexo.



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir o grupo para se organizarem em 4 grupos e entregar um texto a cada um.
2. Pedir que analisem a razão que gerou o problema nos casos apresentados.
3. Apresentar a conclusão em plenário, trazendo a solução do que fariam de diferente (3 minutos cada).



Discussão

- a. O que esteve na base do conflito?
- b. Que alternativas tinha a pessoa que atendeu?
- c. O que é que falhou?



Conclusão

Promover a conclusão e estimular a apreensão das seguintes mensagens:

- Muitas vezes são as coisas que sabemos que se transformam em nossos obstáculos. É preciso questionarmo-nos, estarmos disponíveis para

desaprender e reaprender. Velhos modos de pensar e agir trouxe-nos até à situação em que estamos agora. Se quisermos ir mais além precisamos nos desafiar.

- Passar a tendência para confirmação, excesso de confiança visão túnel.
- Pedir que tenham atenção ao “segundo ecrã”, pois ele pode esconder o que estão a procurar. É preciso ver para todos os ângulos antes de dizer que não está.

Anexo. Reserva no Hotel

Raquel chegou a Cabo Verde com uma reserva feita e paga no Booking. O funcionário que a recebeu não tinha nenhum registo no livro de hóspede. Habitualmente, a colega sai antes dele e deixa todas as chegadas de noite registadas.

A hóspede pediu o acesso à internet e apresentou ao rececionista todos os comprovativos do processo que realizou através do Booking.

O rececionista respondeu-lhe que o Booking não cobra o cliente a reserva, que o pagamento é feito diretamente no hotel. A partir daí, todos os argumentos da cliente ou foram ignorados ou foram refutados com a forma como o Booking funciona e com o número de entradas através do Booking que ele tratou nos 3 anos de trabalho neste local, sempre da mesma maneira.

A hóspede desistiu de lutar, pediu o livro de reclamação, registou o ocorrido e foi para outro hotel.

O rececionista respondeu-lhe que o Booking não cobra o cliente a reserva, que o pagamento é feito diretamente no hotel. A partir daí, todos os argumentos da cliente ou foram ignorados ou foram refutados com a forma como o Booking funciona e com o número de entradas através do Booking que ele tratou nos 3 anos de trabalho neste local, sempre da mesma maneira.

Como analisam esta história? O que é que fariam de diferente?

Anexo. Bilhete de regresso

.....

Helena Mortágua gosta de ser tratada pelos nomes do meio e às vezes esquece-se que se chama Maria Helena Mortágua Vaz. Chegou a Cabo Verde num voo dos TACV para uma semana de férias e na ida correu tudo bem. A passagem tinha sido comprada através do E-dreams.

No dia do regresso, chegou ao aeroporto um pouco atrasada e ficou furiosa, quando lhe disseram no balcão de check-in que não havia nenhum bilhete no seu nome. Depois de alguns minutos à conversa com o jovem que a atendia, elevou o tom de voz e começou a gesticular os braços, ilustrando alguma irritação. Argumentou que comprou as passagens ida e volta juntas e que não houve nenhum problema na vinda. “Se houver algum problema com o meu bilhete de regresso, a companhia tem que resolver”, frisou exibindo uma folha com informações impressas sobre a viagem de ida e volta com as respetivas datas e horários. Helena perdeu o controlo e começou a chorar compulsivamente. O funcionário pediu-lhe que se afastasse para continuar o trabalho e chamou a pessoa a seguir.

Uma passageira que tinha acabado de fazer o seu check-in e viu a Helena aos prantos, tentou ajudar, encaminhando-a para o balcão da companhia aérea no aeroporto. A jovem que a atendeu, levou algum tempo a perceber o que se passava. Explicou-lhe que a passagem de regresso tinha sido emitida em nome de Maria Vaz e que o colega estava a fazer a procura através de Helena Mortágua, nome que consta na folha impressa e por isso não aparecia no sistema. Como estava com pressão da fila não conseguiu ver a situação com mais atenção e explorar todas as hipóteses. Helena esteve prestes a perder o voo devido a este episódio.

Como analisam esta história? O que fariam de diferente?

IMPORTÂNCIA DE REFUTAR AS CERTEZAS



Objetivo da atividade

Ajudar os participantes a perceber como refutar as certezas podem ajudar a tomar decisões inteligentes



Duração

50 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Texto em anexo



Desenvolvimento da atividade

1. Pedir aos participantes para se organizarem em dois grupos.
2. Entregar o texto em anexo, pedir para lerem numa primeira fase apenas a primeira parte e refletirem sobre o que terá acontecido. Que elementos o Dr. Alter considerou na sua decisão. Que elementos lhe levaram a falhar o diagnóstico (15 minutos).
3. Pedir aos grupos que apresentem o trabalho (3 minutos cada).



Discussão

- a. Promover o debate a partir da leitura da segunda parte do texto.
- b. Extrapolar o que aconteceu com o Dr. Alter às vivências de cada um de nós e aos erros que cometemos por negligenciar aspetos do pensamento crítico.



Conclusão

- Pedir aos participantes que registem as aprendizagens que obtiveram com este exercício e como isso pode ajudá-los nas suas vivências.
- Passar e texto “Tendência para confirmar” da parte teórica.
- **Reforçar a mensagem com os seguintes pontos:**
 - Devemos ir para além das informações óbvias, o mais atraente pode não ser o mais relevante;
 - Evitar procurar apenas as informações que confirmem o que acreditamos ou pensamos, procurar ativamente informações que possam demonstrar que estamos enganados;
 - Procurar apurar a nossa capacidade de observação com práticas de atenção plena;
 - Ter atenção ao facto de não poucas vezes as informações sólidas são postas de lado, porque estamos embriagados de certeza ou de vontade de estar certos.
 - Se queremos tomar decisões mais inteligentes temos que garantir que não deixemos influenciar em demasia por aquilo que vimos mais recentemente, pela informação que está mais acessível pela nossa avaliação inicial ou por aquilo que mais queremos ouvir.

Anexo. O Diagnóstico

Dr. Harrison J. Alter, médico de serviço de urgência de Tuba City, no Arizona, uma pequena localidade no Deserto Pintado, a escassos nove quilómetros do Parque Nacional do Grande Canyon. Alter estudou medicina na prestigiada Universidade de Califórnia em Berkeley, e após a residência foi para Universidade de Washington em Seattle estudar a tomada de decisão médica.

Um dia, nos serviços da urgência, assistiu uma mulher na casa dos 60 anos, de nome Blanche. Ela queixava-se de dificuldades em respirar. A princípio ela achou que tinha uma “grande constipação”, bebeu sumo de laranja, chã, tomou umas tantas aspirinas e esperou que passasse e não passou.

Dr. Alter sabia que Blanche trabalhava numa mercearia da reserva. E também sabia que havia um problema na sua comunidade. Ultimamente o serviço de urgência estava cheio de pessoas com sintomas parecidos com os da Blanche. Tinha diagnosticado a todos uma pneumonia viral, uma infeção terrível nos pulmões, que deita qualquer pessoa a abaixo durante várias semanas. Alter não deixou de reparar que os sintomas de Blanche eram bastante semelhantes.

Depois de Blanche ter dado entrada no hospital Alter seguiu os procedimentos normais. Primeiro foram as observações. Reparou que a frequência respiratória era quase o dobro do normal. Para além disso tinha uma febre baixa; a temperatura estava um pouco elevada mas não demasiada. Seguiram-se os testes nomeadamente análise ao sangue. A primeira coisa que verificou foi a contagem dos leucócitos, um indicador típico de infeções. Não estava propriamente alta, mas o bioquímico do sangue revelava que o equilíbrio do ácido-base no sangue pendia para a acidez, um sinal de alerta para uma infeção grave. Alter juntou todos os sinais e decidiu-se por um diagnóstico de “Pneumonia viral subclínica”. A radiografia da senhora mostrou que ela não tinha as tradicionais listas brancas nos pulmões, mas ele atribuiu isso ao facto da doença estar numa fase inicial. A partir daí era rotina: internar a doente, tratar de baixar a febre e vigiar a frequência cardíaca. Mandou introduzir um

cateter para administração de alguns fluidos e medicamentos intravenosos e colocou-a sobre observação. Depois foi para a cama seguinte.

Passado alguns minutos de Alter ter começado a avaliar o caso seguinte, o médico estagiário a quem encarregara do caso da senhora Blanche chamou-o. Isso não é um caso de pneumonia viral. Ela está com uma intoxicação por aspirina.

Fonte: O Tigre e a Serpente de Morena Hertz

Anexo. Dados sobre o diagnóstico

Tinha todas as informações que necessitava para fazer um diagnóstico correto. Apesar da informação ser óbvia, ele não a entendeu. E não entendeu porque ao ver a senhora, veio-lhe à cabeça a quantidade de casos de pneumonia que havia observado recentemente. Isso faz com que, em vez de tratar da situação como um caso isolado, concentrando-se em todas as informações que ela lhe transmitiu, focou-se nos sintomas que se enquadravam no diagnóstico de pneumonia e ignorou ou procurou razões para afastar de todos os outros.

Fonte: O Tigre e a Serpente de Morena Hertz



TOMADA DE **DECISÃO**

Todos os dias, as pessoas são forçadas a fazer escolhas que vão desde o que vestir ao que comer. Muitas vezes, estas escolhas são baseadas em intuições, ao invés de decisões pensadas. Na vida profissional, tomar uma decisão requer mais do que uma escolha aleatória. Para o candidato a emprego, é útil familiarizar-se com as técnicas de tomada de decisão, pois esta competência é hoje-em-dia muito apreciada pelos empregadores. Poder e saber como tomar decisões conscientes representa também uma força, durante o tempo de procura de emprego.

A tomada de decisão consiste em escolher entre várias alternativas. Enquanto a maioria das nossas decisões do dia-a-dia tem implicações pequenas, as decisões tomadas durante a busca por um emprego e no local de trabalho podem ter sérias consequências. Escolhas erradas podem levar a uma perda de tempo, energia e recursos ou ser uma fonte de conflito. Tomar boas decisões torna-o mais produtivo e útil para a sua empresa ou organização e abre perspectivas de progresso na carreira profissional.

Os gatilhos para a tomada de decisão são múltiplos, por vezes são positivos - por exemplo, se é para aproveitar uma nova oportunidade - por vezes negativos - por exemplo, para evitar ameaça. Uma boa tomada de decisão é feita em vários estágios. Ao tomar uma decisão, cada pessoa é influenciada por diferentes fatores, desde as experiências até às crenças pessoais. Saber identificar os próprios estímulos permite-o identificar os seus limites e comportamento inadequados.

Definição da competência

A tomada de decisão é um processo cognitivo complexo, diferente de reação instintiva e imediata, visa a seleção de um tipo de ação entre diferentes alternativas. Este processo é teoricamente baseado em critérios de escolha, e numa análise de questões e opções, e conduz a uma escolha final.

Nas empresas, geralmente são os gerentes a serem chamados para tomar decisões.

Importância desta competência para os candidatos a emprego

Tomar uma decisão é um processo ordinário. Esta competência é altamente valorizada porque uma das necessidades básicas das empresas de hoje e do futuro é a melhoria dos processos de tomada de decisão. Na empresa, cabe ao gerente tomar as decisões sobre a organização, mas as equipas de trabalho podem ser solicitadas pelo gestor para tomar uma decisão relacionada a um problema específico do funcionamento ou do desenvolvimento do negócio.

Benefícios de saber tomar decisão

- Maior segurança e confiança
- Maior rapidez na hora de tomar decisões difíceis
- Maiores oportunidades de tomar a decisão certa em poucos segundos
- Aumento da competitividade dentro do mercado
- Melhoria da gestão e da produtividade

Etapas da tomada de decisão

Como já foi dito, as decisões são tomadas pelo gerente, mas este pode solicitar as equipas de trabalho que o façam, logo, cada indivíduo é levado a tomar decisões na sua vida diária.

São oito as etapas que marcam o processo de tomada de decisão:

Etapas 1 - Identificação de um problema: o primeiro passo antes da tomada de decisão é identificar a existência de uma diferença entre a situação atual e o estado desejado. Esta lacuna exerce uma pressão sobre o administrador, o que o força a agir. Esta é a etapa de análise da situação.

Etapas 2 - Identificação dos critérios para a tomada de decisão: definir as regras ou métodos que serão importantes para resolver o problema. Todo o indivíduo responsável por tomar decisões tem uma variedade de critérios para orientá-lo. É importante identificar os critérios que serão levados em consideração.

Etapa 3 – Classificação e ponderação de critérios: é dar prioridade aos critérios selecionados durante a etapa anterior, uma vez que nem todos terão a mesma importância no momento da decisão final. Geralmente, há um critério preferencial, os outros sendo, às vezes, ponderados pela comparação entre si mesmos e pela avaliação em relação ao critério preferencial.

Etapa 4 – Escolha de opções: consiste na capacidade de identificar e apresentar todas as alternativas possíveis para resolver corretamente o problema.

Etapa 5 – Análise de alternativas: a pessoa responsável pela tomada de decisão deve considerar cuidadosamente as alternativas que foram propostas. Os pontos fortes e fracos de cada uma delas terão que ser destacados, após comparação com os critérios escolhidos e classificados na segunda e terceira etapas.

Etapa 6 – Escolha de uma alternativa: quando todas as alternativas forem consideradas e apresentadas, depois avaliadas pela pessoa responsável pela tomada de decisão, de acordo com critérios definidos e priorizados, deve-se escolher uma opção única: a melhor entre aquelas que foram apresentadas de acordo com o procedimento estabelecido.

Etapa 7 – Implementação da alternativa: uma vez feita a escolha, para implementar essa decisão, ela deve primeiro ser comunicada as pessoas implicadas para obter o seu engajamento. Isso é mais fácil quando as pessoas responsáveis pela execução da decisão participam no processo.

Etapa 8 – Avaliação da eficácia da decisão: finalmente, é necessário avaliar o resultado obtido e verificar se o problema foi corrigido e/ou resolvido. Se o problema persistir, será necessário analisar as fases anteriores, identificar um possível erro e tomar uma nova decisão, relativamente a escolha inicial, ou abandoná-la completamente, ou ainda, modificar uma das etapas anteriores.

Fatores que influenciam a tomada de decisão

Pessoas que tomam decisões são influenciadas por diferentes fatores. O impacto desses fatores e predisposições será diferente para cada pessoa, dependendo de sua experiência de vida e do seu desempenho passado. Como fatores de influência significativo, identificamos o ambiente sociocultural da pessoa, seu apego às tradições ou valores próprios, as suas crenças pessoais (crenças sobre si mesmo, sobre o mundo, crenças religiosas ou ideológicas...).

Uma pessoa, também, é influenciada pelo que observa e compreende da sua realidade: ela possui dados, estatísticas e factos concretos sobre uma situação que exige tomada de decisão?

Finalmente, os hábitos pessoais e a intuição, podem influenciar o *timing* e a maneira como tomamos as nossas decisões.

Fatores que desencadeiam a tomada de decisão

Diversos fatores contribuem para desencadear a tomada de decisão. O efeito de disparo mais clássico é o surgimento de um problema que requer uma solução. Na vida quotidiana, somos confrontados permanentemente com problemas, grandes ou pequenos, que nos empurram para tomarmos decisões, para encontrarmos soluções adequadas. Uma situação problemática ou um dilema que exige tomada de decisão cristaliza-se mais frequentemente quando a pessoa afetada observa uma discrepância entre o estado real de uma situação e o estado desejado. Esta situação típica requer considerar uma linha de conduta alternativa e passar a ação. Este também é o caso ao tentarmos evitar uma ameaça.

Situações de urgência e de crise, bem como as restrições de tempo, também, são causas comuns que desencadeiam uma tomada de decisão. Muitas pessoas sentem-se motivadas e mais produtivas nas situações em que são pressionadas pelo tempo. Querer aproveitar uma oportunidade que se apresenta, por vezes de forma inesperada, gera frequentemente a necessidade de tomar uma decisão. Isso pode ser feito

mais facilmente quando a pessoa está na posse de novas informações, úteis e necessárias, para a tomada de decisões, e quando há uma convergência de ideias entre ela e as pessoas ao seu redor. Este último critério é importante para que a pessoa a tomar a decisão se sinta apoiada.

Os Impulsores (Análise Transacional, de acordo com Taibi Kahler)

A análise transacional foi criada pelo médico e psiquiatra naturalizado americano Eric Berne, no final da década de 1950. Esta teoria é voltada para a personalidade, a maneira como nos comunicamos e estuda as nossas trocas relacionais chamadas “transações”.

Em 1979, um psicólogo de nome Taibi Kahler, nas suas observações das relações e da gestão de empresas americanas, acabou por identificar cinco fatores comuns ou impulsores que nos motivam, mas que também podem estar na origem de comportamentos disfuncionais na tomada de decisão e na ação.

Os cinco Impulsores

1. Seja perfeito: a pessoa motivada pelo desejo de ser perfeita esforça-se para ser correta em todos os níveis e para ter sucesso naquilo que se compromete. Muitas vezes, tem a ambição de ter bons resultados ou de vencer num ambiente competitivo. Usa um vocabulário preciso e raramente está completamente satisfeita com o que faz. Seus pontos fortes são a capacidade de esforçar-se e uma alta qualidade no seu desempenho. Suas fraquezas são o medo constante de falhar ou da perda de controlo, bem como uma necessidade constante de sobrecompensação. A pessoa que quer ser perfeita é vulnerável ao excesso de trabalho, mas pode não terminar seu trabalho porque tem medo de críticas.

2. Seja forte: a pessoa motivada pelo desejo de ser forte não gosta de sentir-se vulnerável e mostrar fraquezas. Tende a não expressar abertamente as suas emoções. Muitas vezes, ajuda os outros, mas não a si mesma: ela pensa que não precisa de ajuda ou não gosta de pedir ajuda. Tem um comportamento

seguro e demonstra força, às vezes pode ser percebido como agressivo. Sua comunicação é objetiva, não se referindo a emoções e raramente usa o «eu». Seus pontos fortes são a capacidade de assumir tarefas sem reclamar, e avançar projetos - mesmo numa situação de crise. Ela é generosa e prestativa, não leve as coisas pensando em si mesma e não se deixa aspirar por situações emocionalmente carregadas. Suas fraquezas são a tendência para a retirada em situação de stress, a recusa em reconhecer que está em stress e a supressão das emoções. Tende a desprezar aqueles que mostram a sua fraqueza.

3. Esforce-se mais: Esta pessoa dificilmente recusa um pedido e sente que deve pelo menos tentar. É motivada por um desejo permanente de melhoria. Com frequência tem a impressão de não ser boa o suficiente e não está satisfeita com o trabalho feito. Na sua comunicação usa a palavra “tentar” em vez de “fazer”. Suas fraquezas são tendência à ansiedade, exaustão, sentir-se profundamente ferida pela crítica, ter a impressão de nunca ser reconhecida pelo seu valor e ter medo da finalização.

4. Seja apressado: Esta pessoa é motivada pelo desejo de ir mais rápido: o que ela faz, nunca é rápido o suficiente porque há muito o que fazer e falta-lhe sempre tempo. É, geralmente, entusiasmada, orientada para a ação e pode fazer várias coisas ao mesmo tempo. A sua comunicação é marcada pela temporalidade com palavras como “agora”, “em dois dias”, “horário”, etc. Fala rapidamente, talvez impaciente, olha com frequência para o relógio, muitas vezes, queixa-se de ficar sem tempo. Seus pontos fortes são a capacidade de realizar tarefas rapidamente, trabalhando de maneira concentrada. Suas fraquezas são, por vezes, o sacrifício da qualidade a favor da velocidade. Pode ter a tendência para colocar os outros sob pressão para que produzam mais.

5. Agrade sempre: A pessoa que é motivada pelo desejo de agradar, geralmente, sente-se responsável pela felicidade dos outros. Considera que atingiu o seu objetivo apenas quando recebe agradecimentos e reconhecimento. Do contrário, ela terá uma sensação de fracasso. Comporta-se com bondade, é sorridente e amigável. Às vezes, tem dificuldade para ocupar o seu lugar no grupo e pede desculpas, mesmo não estando

errada. Suas forças são uma boa capacidade de trabalhar em equipa e a preocupação com o bem-estar dos outros. Suas fraquezas são a forma como ela é percebida (é um grande problema), a necessidade constante de aprovação e a dificuldade de dizer “não”.



Público-alvo

Este módulo de suporte é para candidatos a emprego beneficiários do projeto de desenvolvimento das competências para a empregabilidade.



Objetivo Geral

Permitir ao participante dominar as ferramentas para tomar as melhores decisões.



Objetivos Operacionais

No final deste módulo, os participantes serão capazes de:

- c. Descrever a importância da tomada de decisão;
- d. Explicar o processo de tomada de decisão e os fatores que influenciar este processo;
- e. Reconhecer os seus impulsores pessoais e descrever como estes influenciam sua própria tomada de decisão.



Métodos pedagógicos

A abordagem pedagógica baseia-se essencialmente em:

- Pedagogia ativa e variada, alternando exposições, exercícios e jogo de papéis.
- Métodos e ferramentas concretas e operacionais que podem ser usados diretamente numa situação profissional.
- Exercícios práticos relacionados com situações vivenciadas nas empresas.



Número de participantes

O MÉTODO DOS ESTADOS DESEJADOS - A FORÇA DA VISÃO



Objetivo da atividade

Permitir que o grupo tenha consciência da importância de uma visão e familiarizar-se com o processo de criação de uma visão.



Duração

15 - 20 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Trecho do filme “Alice no País das Maravilhas”

Alice: “Poderia dizer-me, por favor, que caminho devo tomar?”

“Depende do lugar onde quer ir”, respondeu o Gato.

“Não me importa muito para onde”, disse Alice.

“Então não importa que caminho tome”, disse o Gato.

“Contanto que eu chegue a algum lugar”, Alice acrescentou à guisa de explicação.

“Oh, isso você certamente vai conseguir”, afirmou o Gato, “desde que ande bastante”.

OU

- Link do vídeo (2:27 minutos)

<https://www.youtube.com/watch?v=IhTsGPp2IZO>



Desenvolvimento da atividade

4. Apresentar o vídeo ou ler a discussão entre o gato e Alice.
5. Estimular a participação perguntando:
6. O que é que eles estão a pensar?
7. Que lição tirar disso?
8. Em síntese:
9. O formador conclui sobre a importância dos candidatos a emprego terem uma visão. Isso lhes permitirá canalizar os seus recursos e facilitará a tomada de decisões.



Conclusão

- Propor 5 minutos de reflexão individual para que os formandos respondam à seguinte pergunta: “Qual é a minha situação futura desejada, preferida?”

CRIAR UMA VISÃO PESSOAL



Objetivo da atividade

Permitir que o grupo tenha consciência da importância de uma visão e familiarizar-se com o processo de criação de uma visão.



Duração

30 - 45 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Papel A4 e flipchart.



Desenvolvimento da atividade

- 1. Introduzir e discutir o conceito de “Visão”.** Em plenária, perguntar: “O que é uma visão?” Anote as respostas e depois explique o conceito de visão. “Uma visão é uma imagem de esperança, algo que você realmente quer criar.”
- 2. Exercício preliminar:** “Que significado está por trás de um primeiro nome” (Opcional, dependendo do tempo que você tem).
 - a. Explicar que muitos nomes são representativos da visão que os pais ou familiares tinham para o futuro dos formandos.
 - b. Pedir aos participantes para formarem duplas. Vão levar 5 minutos para discutir as seguintes questões:
 - c. Qual é o significado do seu primeiro nome?
 - d. Qual é a sua origem?
 - e. Você sabe que futuro os seus pais imaginaram para si?
 - f. Troque pontos de vista a partir de exemplos de visões sugerido pelos nomes dados.
- 3. Criar uma visão pessoal**
 - a. Distribua uma ou duas folhas A4 para cada participante.

- b. Peça-lhes para pensar sobre o que querem para o seu próprio futuro. Peça-lhes para pensar profundamente, sem tocar em documentos, fechando os olhos se quiserem.
- c. Coloca-lhes, em tom calmo, as seguintes perguntas, tendo o cuidado de dar-lhes tempo para refletir e criar imagens mentais.
- Pense na sua vida pessoal. Qual é o estado de saúde ou o nível de forma física que você gostaria estar?
 - Imagine-se neste corpo, tal e qual você deseja. Que atividades ou passatempos você quer praticar? Imagine-se a fazer uma dessas atividades.
 - **Tempo de reflexão.**
 - Agora pense na sua família e amigos, no seu meio. Imagine-se e imagine seus entes queridos em harmonia com a imagem daquilo que você deseja, e praticando as atividades que você deseja. Visualize o mais claramente possível esta situação de felicidade.
 - **Tempo de reflexão.**
 - Agora pense no seu trabalho. Imagine o lugar onde você realmente quer trabalhar. Com quem você trabalha? Para quem você oferece os seus serviços? O que é que você está a fazer?
 - **Tempo de reflexão.**
 - Pense na forma como você pode contribuir para um mundo melhor. O que é que você mais gostaria de fazer, para retribuir aquilo que recebeu? Que imagem você tem daquilo que você faz para a empresa ou para a sua organização e do que é que você está orgulhoso?
 - **Tempo de reflexão.**
 - Agora peça aos participantes para escreverem algumas palavras sobre essas imagens mentais.
- d. Enquanto os participantes refletem, tome nota dos diferentes temas que você mencionou (imagem pessoal, família e entes queridos, trabalho, contribuição humanitária).
- e. Peça aos participantes para partilharem as suas visões, em duplas, falando no tempo presente. (Dizendo, por exemplo, “eu sou” ou “eu...”).

- f. Dê aos participantes alguns minutos para compartilharem as suas visões. Quando terminarem, peça-lhes para compartilharem essas visões com uma outra pessoa.
- g. Se alguns dos participantes concordarem em partilhar os seus exemplos com todo o grupo, incentive-os.

“MEU QUADRO DE VISUALIZAÇÃO”



Objetivo da atividade

Permitir aos membros do grupo projetarem-se no futuro e imaginarem a sua situação futura favorita.



Duração

45 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Uma tabela a ser preenchida para cada participante (Disponível abaixo “Meu Quadro de Visualização: tabela a preencher”).
- Uma folha A4 para cada participante.



Desenvolvimento da atividade

1. Primeira etapa: meu quadro de visão

- a. Distribuir as tabelas a serem preenchidas (disponíveis abaixo). Cada candidato a emprego escreverá a sua visão de forma positiva e usando o verbo no tempo presente.

Exemplos:

- Eu trabalho na empresa, no setor de...
- Tenho 3 anos de experiência...
- Tenho uma licenciatura em...
- Falo três línguas...
- Estou familiarizado com o software X, a ferramenta de informática Y...
- Sou casado(a) e pai/mãe de uma criança...

1. **Segunda etapa:** Eu desenho o Meu Quadro de Visualização.
 - a. Distribuir folhas brancas e pedir aos participantes para desenharem o seu Quadro de Visualização encorajando-os a desenvolver a sua criatividade e sua imaginação.
 - b. Lembrar aos candidatos a emprego que este é um exercício “Livre” e que requer apenas um trabalho de imaginação e ginástica intelectual. Podem falar da sua paixão, de seus talentos e competências, dos seus objetivos - financeiros, pessoal, profissional, social, espiritual, religioso, de saúde, da vida de casal, da família - de todas esferas da vida.
 - c. Em conclusão, o formador propõe a partilha das diferentes visões.

Anexo. Meu Quadro de Visualização:
Tabela para preencher

● **Minha visão em 31/12/2022**

O que eu quero ser:

O que eu quero ter:

O que eu quero fazer:

● **Minha visão em 31/12/2021**

O que eu quero ser:

O que eu quero ter:

O que eu quero fazer

● **Minha visão em 31/12/2020**

O que eu quero ser:

O que eu quero ter:

↓ O que eu quero fazer:

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E FATORES QUE INFLUENCIAM ESTE PROCESSO



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes reconheçam as diferentes etapas do processo de tomada de decisão, bem como os fatores que desencadeiam ou influenciam esse processo.



Duração

100 - 120 minutos



Recursos e materiais didáticos

Papel A4.



Desenvolvimento da atividade

- 1. Reflexão individual (10 minutos).**
 - a. O formador pede aos participantes para lembrarem-se de uma situação em que tiveram que tomar uma decisão.
 - b. Como é que tomaram essa decisão?
 - Tomaram essa decisão pessoalmente?
 - Negociaram?
 - A decisão foi aceite ou rejeitada?
- 2. Pedir, agora, aos participantes para se agruparem em equipas de 4 a 6 pessoas.**
 - a. Têm 30 minutos para:
 - Listar os fatores que podem desencadear a tomada de decisão;
 - Listar os fatores que podem influenciar o processo de decisão.

- b. Cada grupo nomeia um representante que irá expor os resultados da sua reflexão em plenária.
- c. Apresentação do trabalho dos participantes (30 minutos).
- d. O formador apresenta e explica os fatores que desencadeiam a tomada de decisão (10 minutos).
- e. Surgimento de um problema; situação de urgência, de crise, restrição de tempo; aproveitar uma oportunidade ou evitar uma ameaça; convergência de ideias com o meio; disponibilidade das informações necessárias para decisão; necessidade de encerrar um acordo; diferença entre um estado observado e um estado desejado que exige uma linha de conduta alternativa, tomar medidas.
- f. O formador apresenta e explica os fatores que influenciam a tomada de decisão (10 minutos).
- g. Cultura, Tradição, Valores, Crenças, Programação Passado, Intuição, Dados, Fatos, Hábitos, Estatísticas.



Conclusão

- Apresentar e explicar as etapas da tomada de decisão (10 minutos).

MEUS IMPULSORES



Objetivo da atividade

Permitir que os participantes compreendam quais são os impulsores na análise transacional e reconhecer seus impulsores pessoais que influenciarão a sua tomada de decisão.



Duração

Cerca de 120 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Projetor de vídeo.
- Uma cópia do teste “Testar os seus impulsores pessoais” (disponível em anexo).



Desenvolvimento da atividade

1. **Explicar os Impulsores** (ver a seção sobre Impulsores – 10 a 15 minutos).
2. Para isso, é aconselhável preparar uma breve apresentação com os principais pontos relacionados ao assunto.
3. **Teste de personalidade** sobre os Impulsores (30 a 40 minutos).
 - a. Distribuir a primeira página de teste “Testar os seus impulsores pessoais” (abaixo disponível) para cada participante, e explicar brevemente as instruções.
 - b. Dar aos participantes dez minutos para completarem o questionário.
 - c. Quando todos os participantes tiverem concluído o teste, distribuir a segunda parte: “Os impulsores pessoais” (2/3) – interpretação resultados. Dar aos formandos 10 minutos para calcularem as pontuações.

- d. Distribuir a terceira parte “Os impulsores pessoais” (3/3) – síntese, e rever a grelha de interpretação com os participantes (10 minutos).
4. **Trabalho em grupo** na tomada de decisões de acordo com os impulsores pessoais (60 minutos).
 - a. Agrupar os participantes que tenham o mesmo impulsor dominante (de acordo com o teste realizado anteriormente).
 - b. Pedir a cada grupo para escolher uma situação difícil que requer a tomada de decisão, e depois trabalhar no processo decisório. Eles podem reconhecer a influência de seus impulsores na tomada de decisão (15 minutos).
 - c. Apresentar o trabalho produzido por cada subgrupo (20 minutos)



Discussão, capitalização e síntese pelo formador

(20 minutos)

Fonte: Organisation Internationale du Travail (2018). *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail*, Tunisie.

Anexo. Os impulsores pessoais (1/3) – Teste seus impulsores pessoais

Responda espontaneamente com “sim” “não” ou “às vezes” a cada uma das perguntas e, em seguida, consulte a secção «Resultados» para interpretar as suas respostas.

Perguntas	Sim	Às vezes	Não
1. Consegue sempre lidar com situações difíceis?			
2. Está orgulhoso de sua precisão e de sua capacidade de fazer coisas perfeitamente?			
3. Deixa tarefas sem terminar porque aparecem novas tarefas que você está mais interessado?			
4. Você está sempre com pressa?			
5. Dar bem com as pessoas é a sua prioridade.			
6. Tem orgulho de poder trabalhar sob pressão?			
7. Gosta do desafio de colocar as coisas em ordem?			
8. Está motivado com a ideia de explorar diferentes áreas no trabalho?			
9. Está atrasado com os seus compromissos?			
10. Pensa que percebe intuitivamente como as pessoas se sentem?			
11. Consegue ficar calmo durante uma crise?			
12. Gosta de explicar as coisas com precisão?			
13. Está motivado para novas tarefas?			
14. Você mostra impaciência, termina as frases dos outros?			
15. Está feliz quando o ponto de vista de todos é levado em consideração?			
16. Tem problemas em pedir ajuda?			
17. Você se incomoda quando vê erros (grandes ou pequenos)?			
18. Você tende a ser multitarefa?			
19. Você tende a adiar coisas por fazer?			
20. Você é capaz de evitar conflitos?			

Anexo. Os impulsores pessoais (2/3) – Interpretação dos resultados

Agora olhe para a sua grade de respostas e anote na tabela abaixo o número correspondente à sua resposta na célula a cores:

- A resposta “**Sim**” vale 4 pontos
- A resposta “**Às vezes**” vale 2 pontos
- A resposta “**Não**” vale 0 pontos

Depois de ter colocado os pontos correspondentes a cada pergunta nas caixas coloridas, faça o total na parte inferior de cada coluna, a fim de obter as respetivas pontuações para cada impulsor e descubra os seus impulsores pessoais.

Impulsores	Seja Forte	Seja Perfeito	Seja Esforçado	Seja Apressado	Agrade sempre
Pergunta 1					
Pergunta 2					
Pergunta 3					
Pergunta 4					
Pergunta 5					
Pergunta 6					
Pergunta 7					
Pergunta 8					
Pergunta 9					
Pergunta 10					
Pergunta 11					
Pergunta 12					
Pergunta 13					
Pergunta 14					
Pergunta 15					
Pergunta 16					
Pergunta 17					
Pergunta 18					
Pergunta 19					
Pergunta 20					
Total					

Anexo. Os impulsores pessoais (3/3) síntese

	Vantagens	Comportamento-chave	Mensagem-chave
Seja apressado	Eficaz numa urgência	Sempre com pressa Trabalhar na precipitação	“Começar mais cedo” “É urgente esperar”
Seja forte	Disciplina, rigor muito responsável	Não se dá direito ao erro Leva tudo nos seus ombros Consensual	“Não há problema em pedir ajuda” “Partilha”
Seja perfeito	Não deixe nada ao acaso Perfeccionista	Gera “excesso de qualidade” Afoga-se nos detalhes	“Tudo bem cometer erros” “É suficiente”
Agrade sempre	Sempre disponível Útil	Focado nas prioridades dos outros, e esquece as suas Negligência as suas próprias necessidades	“Cuide-se” “Atreva-se a dizer NÃO”
Seja esforçado	Encontre o seu reconhecimento nos esforços que faz Perseverando, luta para ultrapassar	Falta de atenção nos resultados	“Está tudo bem para ter sucesso” “Pense: valor agregado”



CRIATIVIDADE E **INOVAÇÃO**

Criatividade no trabalho tornou-se numa competência cada vez mais importante, mais procurada pelas empresas diante das rápidas mudanças tecnológicas e organizacionais. Pessoas criativas são mais propensas a assumir riscos, pois não há inovação sem correr riscos. Pensar criativamente é, também, encontrar novas soluções para problemas concretos encontrados no local de trabalho ou durante a procura de emprego.

A criatividade é o ato de transformar novas ideias em realidades. É caracterizada pela capacidade de perceber o mundo de maneira diferente, encontrar padrões ocultos, fazer conexões entre fenômenos, aparentemente, não relacionados uns com os outros e gerar soluções. O processo criativo envolve duas dimensões primordiais: pensar, depois produzir.

Será útil para o candidato a emprego reconhecer a importância da inovação e da criatividade para estar em sintonia com as expectativas do mercado de trabalho atual. Primeiro poderá familiarizar-se com os traços de personalidade e as características das pessoas criativas para poder avaliar o seu próprio nível de criatividade. Depois, poderá compreender a dinâmica, assimilar as regras do processo criativo e implementar técnicas e comportamentos que promovam a sua própria criatividade na vida quotidiana.

Definição da competência

A criatividade pode ser definida como a capacidade de um indivíduo criar, isto é, imaginar e realizar algo novo, ou ainda, a capacidade de descobrir uma solução nova e original para um problema.

o campo da economia, a inovação é uma evolução significativa de um produto, serviço ou processo de fabricação que traz algo novo, desconhecido ou que usa uma nova tecnologia derivada da pesquisa básica. A inovação resulta simultaneamente de uma nova ideia, de um esforço criativo, de uma realização concreta e de uma resposta às expectativas dos consumidores. Destina-se a obter uma vantagem competitiva, satisfazendo as necessidades do mercado.

Importância desta competência para os candidatos a emprego

As empresas não somente recrutam pessoas tecnicamente competentes, mas também pessoas criativas, que não sejam apenas executoras, mas sim proactivas, que saibam propor ideias originais, que sejam capazes de gerar novos impulsos ou novas perspectivas. A inovação e a criatividade são valorizadas no mundo do trabalho, uma vez que permitem melhorar o que já existe, e, também, imaginar maneiras de fazer que ainda não estão integradas na empresa ou nem sequer consideradas.

Benéficos da criatividade e inovação

- Originalidade
- Independência
- Capacidade de assumir riscos
- Curiosidade
- Senso de humor
- Aptidão para a fantasia
- Simplicidade
- Intuição

Conhecer os traços pessoais e profissionais de pessoas criativas

Para preparar os candidatos a emprego para esta nova realidade, aqui estão os traços de personalidade de pessoas criativas:

- Consciência da sua própria criatividade
- Originalidade
- Independência
- Capacidade de assumir riscos
- Alto nível de energia
- Curiosidade
- Sentido de humor
- Aptidão à fantasia
- Atratividade para a complexidade e ambiguidade

- Sentido artístico
- Mente aberta
- Compromisso e perseverança
- Necessidade de períodos de solidão
- Intuição
- Emoção
- Preocupação com a estética

Aqui está a contribuição de cada um desses traços de personalidade no processo de criatividade.

Primeiro, a percepção que o candidato a emprego tem de sua criatividade é importante, porque isto lhe permitirá decidir como é que vai usá-la ou não, dependendo do contexto.

- **Independência e a mente abertura** explicam que uma pessoa criativa tende a não aderir às regras ou ideias recebidas, o que o leva a explorar situações e tentar resolver problemas de uma forma criativa. Ela deve demonstrar flexibilidade para dialogar com abertura quando as pessoas lhe opõem. Sua perseverança deverá ser acompanhada de paciência para que o processo de amadurecimento e transformação de ideias seja completado.
- **Curiosidade** é outra característica que influencia a criatividade; ela leva a pessoa a não contentar-se apenas com entender e observar o que já existe. A pessoa criativa sente-se confortável quando é chamada para trabalhar em questões complexas, pois considera este teste como uma maneira de superar a si mesma. Ela, geralmente, confia na sua intuição.
- **Paciência e perseverança** são, também, características tão importantes quanto a abertura e a vigilância, pois as ideias devem emergir e entrar em simbiose umas com as outras.

Reconhecer a importância da criatividade e inovação

A gestão da criatividade pode afetar as formas de pensar de uma determinada estrutura, organização, além de apoiar uma forte inovação. O processo criativo ajuda a reduzir riscos associados à inovação e permite uma melhor tomada de

decisão na escolha de projetos. O objetivo principal é produzir ideias novas e úteis, adaptadas à organização. Este processo visa, também, encontrar um equilíbrio entre o que precisa ser mudado e o que é para manter nas formas atuais de fazer e pensar. Quanto ao processo de inovação, este visa canalizar uma ideia de solução, avaliar a rentabilidade e a viabilidade, e assegurar a sua adoção.

Usar técnicas de criatividade divergentes e convergentes

Técnicas de criatividade são classificadas em duas categorias: técnicas divergentes e técnicas convergentes. Para uma melhor escolha, é importante saber usar alternadamente estas duas técnicas de exploração de ideias. As duas são importantes, pois o processo criativo não é linear. Técnicas de criatividade ajudam as pessoas a afastar-se do pensamento rotineiro, explorar as possibilidades e a fazer escolhas diferentes. Elas costumam tomar a forma de brainstorming.

Eis o que os definem

As regras da divergência

- Evitar todo o tipo de julgamento
- Visar a quantidade
- Construir em cima das ideias dos outros
- Valorizar as ideias diferentes, intrigantes ou malucas

As regras da convergência

- Manter-se positivo
 - Ter abertura
- c. Validar as orientações e os objetivos
- Melhorar e fortalecer as ideias
 - Considerar a novidade

Usar as técnicas de criatividade divergente e convergente.

As regras da divergência

Divergência é a capacidade que uma pessoa tem de abrir a sua mente em todas as direções, para promover a expressão e o desenvolvimento de ideias. Quatro regras devem ser respeitadas para que os resultados sejam interessantes e que o exercício da divergência criativa seja realizado eficazmente:

1. Evitar julgar as próprias ideias e as dos outros: se a crítica e julgamento estão presentes, torna-se difícil expressar ideias. Exercícios preparatórios devem ser planejados para criar um clima de confiança que permitirá o não julgamento.

2. Visar a quantidade: quanto maior o número de ideias, maior a probabilidade de surgirem ideias diferentes; um bloqueio no fluxo de ideias poderia significar que a tentação de criticar permanece forte e que os participantes tentam melhorar suas ideias antes de as explicitar.

3. Construir em cima das ideias dos outros: pode ser excelente fonte de ideias. As ideias dos outros podem levar a desenvolver outras ideias ou a melhorar ideias já existentes, desde que o indivíduo domine o medo de copiar ou de não ser capaz de destacar-se.

4. Valorizar ideias diferentes, intrigantes ou malucas, para ir o mais longe possível, quebrar as fronteiras de nossos padrões de pensamento, para explorar o mundo das possibilidades de forma diferente. O medo do julgamento pode restringir as ideias originais, que são, no entanto, procuradas durante este exercício.

Informação importante

A velocidade (cerca de vinte minutos) durante este exercício é fator que pode contribuir para a qualidade da divergência, ao apoiar por exemplo, a capacidade do grupo de não julgar durante este breve intervalo. No final desta parte do exercício, o grupo entra numa fase chamada “purga” que é caracterizada pelo sentimento de que ninguém tem mais ideias. Este “vazio”, se aceite pelo facilitador, poderá ser um período de geração de ideias durante o qual emergem ideias novas e mais fortes.

As regras da convergência

Muitas vezes negligenciado, o tempo de convergência é parte de um processo criativo de qualidade. Uma convergência eficaz não consiste apenas na escolha de ideias que parecem mais fáceis de alcançar.

Aqui estão as regras que suportam as ideias mais promissoras:

1. Manter-se positivo: a criatividade requer o reconhecimento do que é bom numa ideia e o seu valor agregado. De seguida, tem-se que examinar os benefícios de cada uma das ideias para avaliar melhor o seu potencial.

2. Ter abertura: pode ser tentador rejeitar rapidamente algumas ideias que nos fazem sair da nossa zona de conforto. É importante deixar de lado os preconceitos.

3. Validar as orientações e os objetivos: se certas ideias podem parecer boas, é possível que elas se afastam daquilo que é desejado; por isso é importante recentra-las nos objetivos.

4. Melhorar e reforçar ideias: muitas ideias serão propostas, mas poucas serão retidas. É então necessário melhorar e enriquecer as ideias selecionadas e procurar torná-las melhores antes da escolha final.

5. Considerar a novidade em qualquer ideia diferente, e aceitar deixar o seu registo de pensamento: a novidade geralmente oferece um alto potencial, na medida em que promove a abordagem criativa.

Informação importante

O uso dessas regras permite, do ponto de vista estratégico, ganhar muito tempo. Refletir sobre essas regras abre o caminho para as soluções reais.

Design Thinking

Design Thinking é o termo usado para se referir ao conjunto de métodos e ferramentas que ajuda face a um problema ou projeto de inovação, seguir a mesma abordagem que teria um Designer.

É uma abordagem à inovação e à sua gestão, que requer uma síntese entre o pensamento analítico e o pensamento intuitivo. O *Design Thinking* é baseado num processo de co-criatividade envolvendo feedback do usuário final, permitindo valorizar a experiência.

Estes métodos foram desenvolvidos nos anos 80 por Rolf Faste baseado no trabalho de Robert McKim.

Etapas do *Design Thinking*

De acordo com os trabalhos de Rolf Faste, são as 7 etapas do *Design Thinking*:

- 1. Definição:** identificar o problema a resolver, priorizar o projeto e determinar o que fará com que seja bem-sucedido;
- 2. Pesquisa:** Rever o histórico dos problemas encontrados, coletar exemplos de falhas, identificar apoiantes, investidores e críticos de projetos, conversar com o cliente final;
- 3. Ideação:** (ou gerar ideias): Identificar as necessidades e motivações dos clientes finais, gerar tantas ideias quanto possível, para atender a essas necessidades sem julgá-las e debatê-las;
- 4. Prototipagem:** Combinar, cruzar e refinar ideias, criar ideias rascunhos/modelos/protótipos, receber feedback dos potenciais clientes ou não;
- 5. Seleção:** Revisar os objetivos, a ideia escolhida deixa de ser propriedade de quem a teve, escolher a mais surpreendente, nova e económica;
- 6. Implementação:** Escrever o plano de ação e atribuir responsabilidades, determinar os recursos necessários, entregar ao cliente;
- 7. Aprendizagem:** Receber feedback do cliente final, determinar se a solução validada atende ao objetivo original, identificar as fontes de melhoria.

Outros modelos, como o definido por Jeremy Gutsche, retêm apenas as cinco primeiras etapas.



Público-alvo

Este módulo de suporte é para candidatos a emprego beneficiários do projeto de desenvolvimento das competências para a empregabilidade.



Objetivo Geral

Permitir que os participantes melhorem sua capacidade de desenvolver um pensamento criativo e inovador



Objetivos operacionais:

No final deste módulo, os participantes serão capazes de:

5. Explicar o que é a criatividade e inovação e como esta competência pode facilitar a realização de seus objetivos e/ou a resolução dos seus problemas;
6. Implementar comportamentos e técnicas que promovam a criatividade.



Métodos pedagógicos

A abordagem pedagógica baseia-se essencialmente em:

- Métodos ativos e variados, alternando exposição, exercícios e jogo de papéis.
- Métodos e ferramentas concretas e operacionais diretamente utilizáveis em situação profissional.
- Exercícios práticos relacionados com situações vivenciadas em empresas.



Número de Participantes

20

ATIVIDADE 1

OS 9 PONTOS



Objetivo da atividade

Ajudar os participantes a entender como indivíduos tendem a fechar-se nos seus padrões habituais de pensamento, quão difícil é sair disso e como o pensamento criativo pode ser uma fonte de solução.



Duração

30 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

1. Folhas de Flipchart e marcadores.
2. Folhas A4 para cada participante.



Desenvolvimento da atividade

1. Desenhar 9 pontos num flipchart e explicar para os participantes que eles têm 5 minutos para pensar em como conectar estes 9 pontos entre si, desenhando apenas 4 linhas retas e sem levantar a caneta. Perguntar aos participantes que conhecem bem a solução para esperarem e para não mostrarem aos outros participantes como é que se faz.
2. Quando o tempo acabar, perguntar a um participante que encontrou a solução para vir apresentá-la (não selecione um participante que já conhecia a solução).



Discussão (15 minutos)

- a. Neste exercício, você conseguiu sair do seu padrão habitual de pensamento ou sentiu-se bloqueado na sua maneira habitual de pensar?
- b. Que mecanismos podem ajudá-lo a superar essas maneiras habituais de pensar?
- c. Como é que a criatividade pode ajudar a resolver problemas encontrados pelos candidatos a emprego?

O JOGO DOS FÓSFOROS



Objetivo da atividade

Ajudar os participantes a entender como o pensamento criativo pode ser uma solução, já que os indivíduos tendem a fechar-se nos seus padrões habituais de pensamento e que geralmente é difícil sair.



Duração

45 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Fotocópias de 3 situações para os diferentes grupos (ver os anexos abaixo).



Desenvolvimento da atividade

1. Criar 3 ou 6 grupos (dependendo do número de participantes) e explicar que cada grupo irá trabalhar numa situação diferente.
2. Distribuir as diferentes situações (uma situação por grupo - ver o anexo abaixo) e dar ao grupo 10 minutos para resolver o problema que lhes é proposto:
 - a. Situação 1: mover 3 paus de fósforo na figura a seguir para obter 3 quadrados.
 - b. Situação 2: Mover 3 paus de fósforo e formar 4 triângulos.
 - c. Situação 3: mover 3 paus de fósforo para criar 2 quadrados.
3. Quando o tempo acabar, pedir a cada grupo para apresentar o seu problema e, eventualmente, a solução que encontraram. Se o grupo não encontrou a solução, perguntar aos outros participantes se podem fornecer um elemento de resposta (20 minutos). As soluções são apresentadas no anexo.



Discussão:

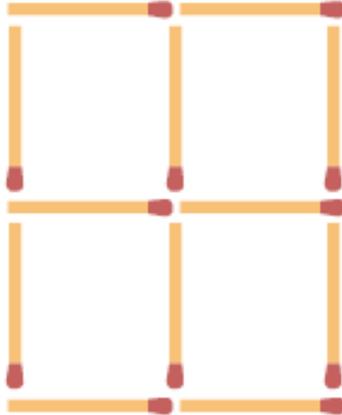
.....

(15 minutos)

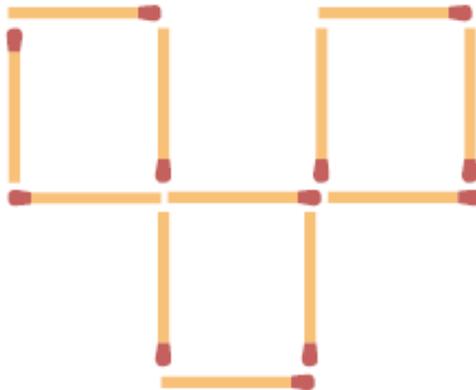
- a. Neste exercício, você conseguiu sair do seu padrão habitual de pensamento ou sentiu-se bloqueado na sua maneira habitual de pensar?
- b. Que mecanismos podem ajudá-lo a superar essas maneiras habituais de pensar?
- c. Como é que a criatividade pode ajudar a resolver problemas encontrados pelos candidatos a emprego?

Anexo. Situação 1 – Instruções

Mover 3 paus de fósforo na figura a seguir para obter 3 quadrados.



Situação 1 – solução

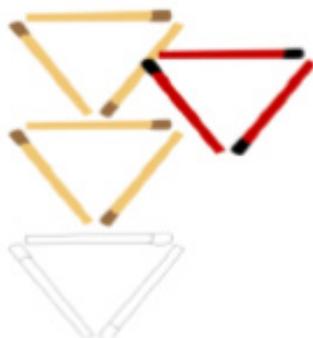


Anexo. Situação 2 - Instruções

Mover 3 paus de fósforo e formar 4 triângulos

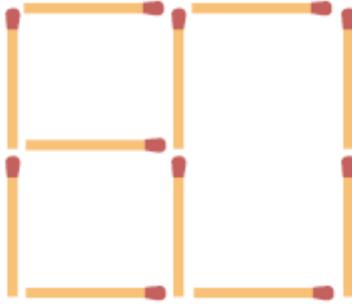


Situação 2 - solução

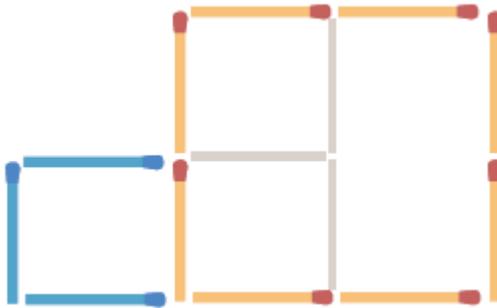


Anexo. Situação 3 - Instruções

Mover 3 paus de fósforo para criar 2 quadrados:



Situação 3 - solução



ATIVIDADE 3

REFLEXÃO SOBRE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO



Objetivo da atividade

Ajudar os participantes a entender o que é a criatividade, e que comportamentos ou características podem ajudar a desenvolver a sua criatividade.



Duração

Cerca de 120 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Ligação à Internet e projetor de vídeo.
- Folhas A4.



Desenvolvimento da atividade

Citações:

“A lógica vai levá-lo de A para B. A imaginação vai levá-lo em todos os lugares.”

“Inventar é pensar nas coisas.”

“Loucura é fazer as coisas sempre da mesma maneira e esperar um resultado diferente.”

1. O que é a criatividade (20 minutos)

a. Escrever estas três citações de Einstein no flipchart e apresentá-las aos participantes. Para facilitar a discussão, fazer as seguintes perguntas (15 minutos):

- O que é a criatividade?
- Porque é que a criatividade é importante?
- Como inovar e ser criativo?

- b. Para concluir a discussão, o formador pode propor os seguintes elementos de resposta: Vídeo Criatividade e Inovação (4:04 minutos)

<https://www.youtube.com/watch?v=0l2FjwXkGwc>

- Definições propostas por diferentes pesquisadores

- **Moles:** a criatividade é a aptidão especial da mente para reorganizar de forma original os elementos do campo da consciência.
- **Jung:** o novo na alma individual é uma recombinação infinitamente variada de componentes antigos.
- **Gordon:** a criatividade é o processo que permite colocar em paralelo os fatos, conhecimentos, disciplinas diferentes.

2. Características e comportamentos do indivíduo criativo (85 minutos).

a. Tempo de reflexão individual: (10 minutos)

- Distribuir para todos os participantes uma cópia das características ou comportamentos de um indivíduo criativo (ver o anexo abaixo).
- Agora, a trabalhar individualmente, eles têm 8 minutos para selecionar as 4 características/comportamentos de um indivíduo criativo que lhes parecem os mais importantes.

b. Tempo de reflexão do grupo: (30 minutos)

- Pedir aos participantes para formar grupos de 5 pessoas.
- Eles agora têm 30 minutos para partilhar e decidir quais são as 8 características/comportamentos de um indivíduo criativo que lhes parece os mais importantes.

c. Quando o tempo permitido para o trabalho em grupo terminar, pedir aos diferentes grupos para apresentarem a sua seleção e ver se existe um consenso geral (15 minutos).

d. Em conclusão, discutir com os participantes como desenvolver as características/comportamentos identificados como os mais importantes pelos formandos. (20 minutos).

e. Vídeo e conclusões (10 minutos).

<https://www.youtube.com/watch?v=86GHntPWs38>

Anexo. Características/comportamentos de um indivíduo criativo

.....

Abaixo estão as características/comportamentos geralmente reconhecidos num indivíduo criativo.

Individualmente, selecionar as 4 características/comportamentos que parecem mais importantes para si - 8 minutos

1. Acolhe as novas ideias e situações, incluindo as que são malucas ou perturbadoras com abertura e curiosidade;
2. Aceita críticas construtivas;
3. Pensa fora da caixa: questiona a estrutura estabelecida, métodos, produtos, serviços, abordagens e o modo de operar;
4. Concretiza as suas inspirações e ideias;
5. Demonstra fluidez e flexibilidade na geração de ideias, soluções e estratégias;
6. Brinca com ideias, conceitos e imagens;
7. Associa ideias, conceitos e elementos diversificados e sai a procura de soluções e inovação;
8. Solicita sua própria imaginação e intuição pessoal, e a dos outros na procura de novas ideias e soluções;
9. Observa os problemas de diferentes ângulos;
10. Envolve-se na resolução de novos problemas;
11. Combina facilmente diferentes técnicas na criatividade;
12. Não para nas primeiras ideias ou ideias convencionais;
13. Aplica o processo criativo de resolução de problemas em equipa.

UMA HISTÓRIA DE PALAVRAS



Objetivo da atividade

Apresentar aos participantes uma técnica de criatividade e de inovação que serão capazes de implementar mais tarde para desenvolver a sua criatividade pessoal.



Duração

30 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Um prémio para a equipa vencedora.



Desenvolvimento da atividade (30 minutos)

1. Pedir aos participantes para formarem grupos de 4 ou 5 pessoas.
2. Pedir para cada participante escolher uma palavra e, portanto, o grupo terá o mesmo número de palavras que de pessoas. Não explicar para já, para que servem estas palavras.
3. Pedir aos grupos para escreverem estas palavras numa folha de papel, para dar ao facilitador.
4. Explicar que cada grupo terá que criar uma história a volta das palavras que foram escolhidas.

A equipa vencedora terá um prémio.



Discussão (30 minutos)

- a. Em plenário, cada grupo conta sua história.
- b. Participantes votam para eleger a equipa vencedora.
- c. Acharam esta atividade difícil ou fácil? Porquê?
- d. Que lições e pensamentos podem tirar dessa atividade?

EXERCÍCIOS CRIATIVOS



Objetivo da atividade

Apresentar aos participantes uma variedade de técnicas criativas que serão capazes de implementar mais tarde para desenvolver a sua criatividade pessoal.



Duração

70 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Flipchart e marcadores.
- Uma flor para cada participante (atenção, será necessário ter uma variedade de flores).



Desenvolvimento da atividade

1. Ver o vídeo e ter de seguida uma breve discussão (12 minutos)
<https://www.youtube.com/watch?v=856AJiTeTCE>
 2. Uma variedade de exercícios para desenvolver sua criatividade.
- **Exercício 1:** A multiplicação (10 minutos).

O objetivo deste exercício é multiplicar as possibilidades:

- a. Dividir os participantes em grupos de 4 ou 5 participantes.
- b. Pedir-lhes para escolher 3 palavras aleatórias. Para cada uma dessas 3 palavras, devem encontrar 10 outras que apresentam uma ligação. Esse tipo de reflexão é muito útil no brainstorming uma vez que permite examinar um problema, palavra por palavra.
- c. Exemplo: Guindaste, Obras, Trabalhador, máquina, construção, cimento, água, mar, imigração, saúde.
- d. Discussão sobre a utilização desta técnica.

- **Exercício 2:** Os pares (15 a 20 minutos).

O objetivo deste exercício é incentivar o pensamento criativo.

- a. Encontrar 8 palavras (que não são da mesma família ou que não tenham ligações óbvias entre si) e escrevê-las no flipchart.
- b. Pedir aos participantes para formarem duplas.
- c. Em duplas, os participantes devem organizar as 8 palavras em 4 pares, segundo ligações que eles são capazes de estabelecer entre essas palavras. Numa folha de papel, eles desenham um quadro com duas colunas, numa coluna colocam uma palavra, e na outra coluna colocam a palavra que faz a ligação.
- d. Em plenário, cada dupla apresenta os seus resultados e explica a ligação que encontrou entre as palavras que terão organizado em pares.
- e. Discussão sobre a utilização desta técnica.

- **Exercício 3:** A flor mágica (10 a 15 minutos).

- a. Dividir os formandos em grupos de 5 ou 6 e dar uma flor para cada participante.
- b. Cada grupo terá que refazer uma flor usando as diferentes flores que recebeu.
- c. A equipa vencedora será aquela que fizer a flor mais original (o formador é o juiz).
- d. Discussão sobre a utilização desta técnica.



Conclusão:

.....
Criatividade é um estado de espírito (15 minutos).

a. CQFD

- C: abolir a Crítica, o julgamento, esquecer a palavra não.
- Q: visar a Quantidade, o número e a abundância de ideias.
- F: ir para o campo da Fantasia, o original, o insólito, o inédito.
- D: Desdobrar as ideias umas das outras, ir mais longe.

- b. As técnicas de criatividade tornam as pessoas mais criativas, facilitando assim a criatividade e a inovação.
- c. A criatividade exige uma atitude positiva: situações que exigem que mudemos nossos métodos são bem-vindos! “A necessidade é a mãe da criação.”

d. Regras básicas:

- Preparação: uma fase crucial para criar serenamente e chegar a um resultado.
- Tempo: cada fase do processo é cronometrada.
- Adesão: cada participante é mantido informado dos desdobramentos, os compromissos são mantidos, cada um prepara-se para o jogo.
- Registro num dispositivo:
 1. Colocar-se num estado criativo.
 2. Gerar ideias.
 3. Complexidade do problema a ser resolvido.
 4. Avaliar, escolher e planejar a implementação da ideia.

Fonte: Organisation Internationale du Travail (2018). *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail*, Tunisie.

TÉCNICAS CRIATIVAS



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes explorar uma variedade de técnicas que podem ajudar um grupo a gerar e estruturar ideias, fomentando assim a criatividade e a inovação.



Duração

180 minutos



Recursos e materiais pedagógicos

- Folhas de papel A4 e canetas para todos os participantes.
- Flipchart e marcadores.



Desenvolvimento da atividade

1. Explicar que os participantes vão experimentar uma variedade de técnicas que promovem o pensamento criativo e inovador.
2. **Técnica 1: 25/10: A produção participativa (Crowdsourcing)** (45 minutos).
 - a. Explicar que esta técnica pode gerar e classificar rapidamente as ideias mais promissoras e realistas propostas por um grupo.
 - b. Dar uma folha para cada participante. Eles têm 5 minutos, para responder individualmente à seguinte pergunta: “Que recomendações poderia fazer ao governo de Cabo Verde para melhorar o destino dos candidatos a emprego nos próximos 2 anos?”
 - c. Quando o tempo de reflexão individual terminar, pedir aos participantes que se levantem e se reagrupem em duplas. Têm 2 minutos para trocar os seus cartões e pontuar as ideias do parceiro numa escala de 1 a 5 (sendo 5 a melhor nota).

- d. Quando o tempo de troca em duplas terminar, os participantes circulam pela sala, encontram um novo parceiro e interagem à semelhança da etapa anterior. Este processo é repetido 3 vezes, para um número total de trocas em duplas de 5.
- e. Quando o tempo de troca em duplas terminar, o facilitador faz a contagem em plenária, dos pontos atribuídos a cada ideia e apresenta as ideias que têm mais pontos. A partir daí, pode haver uma discussão sobre a implementação dessas ideias.
- f. Discussão sobre como esta técnica pode ser utilizada.

3. Técnica 2: Cérebros no papel (45 minutos).

- g. Explicar que esta técnica permite desenvolver ideias coletivas.
- h. Distribuir uma folha de papel e uma caneta para cada participante e pedir-lhes para se sentarem em círculo.
- i. Cada participante tem dois minutos para listar três características de uma pessoa criativa e inovadora.
- j. Após 2 minutos, os participantes passam a ficha ao colega da direita que vai ler o que foi escrito e escrever 3 novas ideias na folha que recebeu (ideias diferentes das anteriores e diferentes daquelas que estão na folha que recebeu).
- k. Repetir o exercício 3 a 5 vezes.
- l. Em plenária, pedir aos participantes para partilharem as ideias; esta adaptação do brainstorming pode gerar muito mais ideias do que a técnica habitual de brainstorming.
- m. Discussão sobre como esta técnica pode ser utilizada.

4. Técnica 3: A lista dos TOP 100 (45 minutos).

- a. Explicar que esta técnica ajuda a promover ideias inovadoras.
- b. Apresentar o problema a ser resolvido (a ser definido de acordo com a situação ou de acordo com os participantes).
- c. Explicar que o objetivo é gerar ideias para resolver o problema colocado. Os participantes terão que propor suas ideias o mais rápido possível, e todas as ideias devem

ser escritas no flipchart, mesmo que pareçam obscuras ou irracionais, até que 100 ideias sejam encontradas.

- As primeiras 30 ideias serão as mais óbvias.
 - As 40 ideias seguintes serão mais difíceis de afirmar porque elas impõem pensar de forma diferente.
 - As últimas 30 ideias serão geralmente as mais imaginativas e inovadoras, até absurdas, porque as opções mais comuns terão sido mencionadas. Esta é a fase mais produtiva do processo, pois desta fase, emergem as ideias criativas e inovadoras.
- d. A discussão continuará em plenária para selecionar as ideias mais interessantes, bem como a sua viabilidade.
- e. Discussão sobre como esta técnica pode ser utilizada.

5. Técnica 4: O Metaproceto (45 minutos).

- f. Explicar que esta técnica torna possível envolver todos os participantes na formulação de ideias e de gerar consenso.
- g. Apresentar o problema a ser resolvido (a ser definido de acordo com a situação ou de acordo com os participantes).
- h. Explicar que a atividade decorre em três etapas: uma etapa de reflexão individual, uma etapa de reflexão em grupo e uma etapa de discussão em plenária.
- i. Cada participante recebe uma folha e tem 5 minutos para propor 3 ideias/soluções para responder ao problema escolhido.
- j. Quando o tempo de reflexão individual terminar, os participantes formam grupos de 5 pessoas e têm 20 minutos para identificar as 5 ideias mais relevantes.
- k. Apresentar os vários trabalhos do grupo em plenária. O facilitador reúne as ideias semelhantes: em geral, um consenso acaba sendo alcançado.
- l. A discussão continuará em plenária para selecionar as ideias mais interessantes, bem como a sua viabilidade.
- m. Discussão sobre como esta técnica pode ser utilizada.

Fonte: <https://compass.itcilo.org/activity/structurer-la-reflexion/?lang=fr>, apud, Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail, Tunisie (2018).



ADAPTAÇÃO À MUDANÇA

Na era da globalização, o ritmo da mudança não para de acelerar. Evoluir num clima de incerteza torna-se um dos desafios mais importantes que os indivíduos enfrentam. No local de trabalho e na procura de emprego, cada pessoa é regularmente envolvida em grandes ciclos de transição, como sejam: adaptar-se às novas tecnologias, enfrentar uma nova situação profissional, mudanças nos sistemas e estruturas, adaptar-se à reorganização de uma equipa de trabalho ou suas funções. A adaptação à mudança é, hoje, uma competência cada vez mais procurada e apreciada por empregadores.

Além das mudanças na vida profissional, qualquer um enfrenta mudanças que afetam sua vida pessoal (problemas de saúde, deslocação, luto, etc.) Às vezes é difícil adaptar-se à mudança, pois muitas vezes é percebida como uma perda de controlo. As expectativas baseadas em experiências passadas nem sempre correspondem à nova realidade. Isto provoca sentimentos de frustração, resistência e às vezes medo.

A adaptação é o processo que permite integrar as implicações positivas e negativas de uma mudança. Adaptar-se à mudança requer mobilização de energia e recursos pessoais. Todos têm a capacidade de se adaptar às mudanças, a diferentes níveis. A adaptação pode ser aprendida e reforçada, de forma a permitir que um indivíduo seja mais maleável, flexível e aberto a mudar. Acompanhar o candidato a emprego neste processo, é ajudá-lo a identificar as diferentes reações possíveis face à mudança e a conhecer os fatores que influenciam a sua capacidade de adaptar-se a ela, para que possa identificar melhor as suas necessidades num período de transição. Finalmente, entender o ciclo de aprendizagem da mudança permite ao candidato a emprego preparar-se melhor para lidar com a situação.

Definição da competência

A mudança pode ser definida como uma modificação profunda, a quebra de um ritmo, uma quebra dos hábitos ou da ordem estabelecida.

A frase “aceitar a mudança” refere-se a um processo psicológico que requer uma capacidade de distanciar-se para

dar, gradualmente, lugar a um futuro diferente daquilo que nós conhecemos.

Importância desta competência para os candidatos a emprego

Saber lidar com situações imprevistas, poder modificar as prioridades, exigências e expectativas; adaptar-se na sua forma de agir e nas relações com os outros; desenvolver uma atitude de tolerância e estar aberto a diferenças multiculturais constituem algumas situações onde a adaptação à mudança é importante.

Essa capacidade de adaptar-se é muito procurada por empresas que evoluem num mundo onde a mudança é permanente.

Benefícios da mudança

- Crescimento pessoal
- Flexibilidade
- Melhorar em todos os níveis
- Valorize o pequeno
- Você será mais forte
- Novas oportunidades
- Começar de novo

Fatores que influenciam a capacidade de mudar

Vários são os fatores que influenciam a capacidade de cada indivíduo adaptar-se à mudança.

• **Controlo:** quanto mais o sentimento de controlo que uma pessoa tem numa situação incerta, melhor consegue geri-la, sem originar grande stress.

• **Previsibilidade:** num período difícil, uma pessoa que espera uma mudança irá aceitá-la mais facilmente, mesmo se não estiver na posse de todos os elementos de controlo. Fará mais facilmente face ao medo do desconhecido.

- **Clareza:** a clareza dos objetivos e uma visão de cenários possíveis também podem aumentar a sensação de controle percebido e a capacidade de lidar com a mudança. Em situação de mudança, a atitude a adotar é a transparência.

- **Compreensão:** todos nós precisamos entender o que nos acontece e dar sentido a uma situação difícil. A pessoa que enfrenta uma mudança deve ser capaz de responder a pergunta “porquê”, caso contrário sentir-se-á impotente.

- **A temporalidade:** o lapso de tempo entre o momento em que a mudança é anunciada e no momento em que ocorre, bem como o tempo que uma pessoa tem para se adaptar terá um impacto na sua capacidade de aceitar mudanças. Quanto menos tempo uma pessoa tem para se preparar para a mudança, maior a resistência.

- **O grau de experiência com mudanças passadas:** Uma pessoa pouco habituada a mudança encontrará mais dificuldade de adaptação relativamente a uma outra pessoa que enfrenta regularmente esta situação. Dito isso, todos nós temos um limite de tolerância face a grandes mudanças que podemos experimentar, sem nos sentirmos oprimidos. Alguém que teve que enfrentar mudanças significativas, num passado recente, está mais suscetível de atingir o limite da sua capacidade de adaptação.

- **Resiliência:** é a capacidade de “se recuperar”, superar situações difíceis ou causadoras de stress. Com uma maior resiliência, vem uma capacidade acrescida para gerir mudanças, desafios e incertezas.

- **O nível de stress:** uma pessoa altamente stressada terá maior dificuldade em aceitar uma mudança que lhe trará stress adicional. Uma boa gestão do stress é, portanto, indispensável para lidar com a mudança.

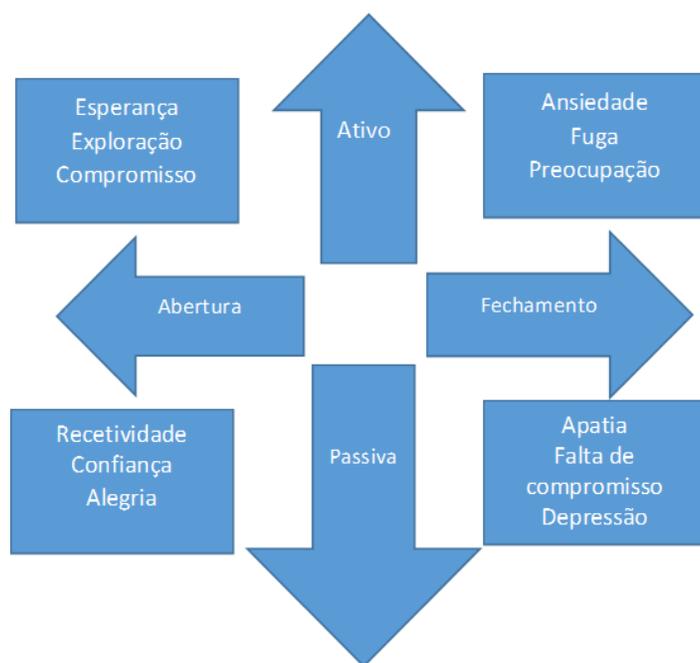
Aceitar a mudança

A frase “aceitar a mudança” refere-se a um processo psicológico que requer uma capacidade de distanciar-se para dar, gradualmente, lugar a um futuro diferente daquilo que nós

conhecemos. Este processo permitirá ao candidato a emprego imaginar-se vivendo num novo contexto e integrando-se nele. A mudança está sempre lá, pode acontecer quando menos se espera. Podemos falar sobre mudanças esperadas ou não. Para o candidato a emprego, a mudança torna-se real a partir do momento em que sabe que a sua situação vai mudar.

O ciclo de aprendizagem da mudança

Qualquer mudança requer novas aprendizagens. Engajar um grupo de candidatos a emprego numa sessão de acompanhamento pode ser uma experiência estimulante (mudança desejada) ou frustrante (mudança obrigatória). Com os seus esforços, os candidatos a emprego farão novas aprendizagens de acordo com a atividade de acompanhamento para a qual serão orientados. As reações as mudanças diferem de um indivíduo para outro. Como mostra o diagrama, essas reações podem ser ativas, passivas, abertas ou fechadas. Entre essas reações, podem existir diferentes combinações, como as seguintes:



Durante o processo de aprendizagem, é normal oscilar-se entre movimentos de abertura e fechamento, entre proatividade e passividade. Resistência à mudança é um movimento natural de proteção. É a necessidade de proteger-se e manter a coesão interna. Por exemplo, se o candidato a emprego precisa mudar sua maneira de fazer as coisas, provavelmente será difícil para ele concordar, pois não quer colocar-se numa situação de desequilíbrio, questionamento ou enfraquecimento da autoestima.

Aqui estão algumas representações que ajudam a entender melhor as etapas que levam cada ser humano a aumentar o seu repertório de comportamentos para lidar com um ambiente cheio de restrições, que terão de ser transformadas em oportunidades. Uma mudança bem-sucedida permite aumentar o sentimento de eficácia e encarar novas aprendizagens com mais confiança.



Público-alvo

Este módulo de suporte é destinado a candidatos a emprego, dispostos a trabalhar fora do país, na procura de um trabalho assalariado ou envolvido um processo de criação de negócios.



Objetivo Geral

Permitir que os participantes desenvolvam as suas capacidades para adaptar-se à mudança causada pela situação profissional.



Objetivos Operacionais

No final deste módulo, os participantes serão capazes de:

6. Descrever o processo de mudança e o impacto que pode ter nos indivíduos.
7. Aceitar a necessidade de mudança.
8. Munir-se de ferramentas e métodos para alcançar o sucesso em situação de mudança.
9. Lidar com a resistência à mudança.



Métodos pedagógicos

A abordagem pedagógica baseia-se essencialmente em:

- Pedagogia ativa e variada, alternando exposições, exercícios e jogo de papéis.
- Métodos e ferramentas concretas e operacionais que podem ser usados diretamente numa situação profissional.
- Exercícios práticos relacionados com situações vivenciadas nas empresas.



Número de participantes

20

ATIVIDADE 1

A MUDANÇA É...



Objetivo da atividade

Permitir que os formandos pensem sobre o que é a mudança e o fato de que nem sempre ela é escolhida.



Duração

50 - 60 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Folha e caneta para cada participante.
- Flipchart e marcadores.



Desenvolvimento da atividade

1. Definir o que é a mudança (20 - 30 minutos).

- n. Pedir aos participantes para formarem um círculo (de preferência sentados se a configuração da sala permitir). O formador pede a cada participante para escrever numa folha de papel uma definição de mudança.
- o. No final de 2 minutos, pedir aos participantes para passarem a folha para o colega da direita. Este lê a definição e depois escreve uma nova definição.
- p. Repetir os passos anteriores mais uma vez.
- q. Pedir aos diferentes participantes para darem sua definição e insira as palavras-chave no flipchart.
- r. Propor uma definição (ver parte teórica).

1. Análise Sistemática da Mudança: a mudança nos toca, toca o nosso ambiente e o nosso meio (20 - 30 minutos).

- a. Assistir "vídeo mostra que o mundo terá um avanço tecnológico surpreendente até 2030"
https://www.youtube.com/watch?v=HW_GN0sVwrc



Discussão

.....

- a. Que conclusões tiram deste vídeo?
- b. Como é que se sentiram enquanto assistiam este vídeo?
- c. Estão assustados ou entusiasmados?
- d. A mudança é sempre uma escolha?

O JOGO DAS DIFERENÇAS (MUDANÇAS RÁPIDAS)



Objetivo da atividade

Permitir que os formandos reflitam sobre a mudança e os comportamentos de medo e de resistência que ela tende a criar nos indivíduos.



Duração

40 - 50 minutos



Recursos e materiais didáticos

Um espaço onde os participantes possam agrupar-se em duplas.



Desenvolvimento da atividade (10 minutos)

1. Pedir aos participantes para se agruparem em duplas. Observam-se um ao outro e depois ficam de costas, cada um dos parceiros deve identificar-se como "A" ou "B".
2. Pedir aos participantes "A" para mudarem 5 elementos na sua aparência (penteados, roupas, etc.). Os participantes permanecem de costas (60 segundos).
3. Pedir agora aos participantes "B" para se virarem e identificarem o que o parceiro "A" mudou (60 segundos).
4. Repetir as alíneas a, b e c (mantendo os mesmos papéis).
5. Repetir mais uma vez as alíneas a, b e c (mantendo os mesmos papéis). É muito provável que os participantes comecem a protestar e a não querer repetir novamente as mudanças.
6. Pedir aos participantes para voltarem aos seus lugares.



Discussão

(30 a 40 minutos)

1. Aqui está uma seleção de perguntas que pode colocar aos participantes para discutir sobre a atividade e fazer a ligação com a mudança na vida profissional e pessoal:
 - a. Quando vos foi pedido para fazerem alterações em vocês mesmos (participantes A), quem escolheu remover coisas? Porque é que escolheram remover em vez de acrescentar um elemento?
 - b. Em geral, temos tendência a considerar a mudança como uma perda ou como um ganho? O que é que poderia ajudar a focar nos benefícios, ao invés das perdas durante as mudanças vivenciadas?
 - c. Como é que se sentiram quando o facilitador sugeriu que as mudanças fossem feitas pela terceira vez?
 - d. Quais participantes “A” refizeram as mudanças que tinham feito durante o exercício?



Conclusão

- Enfatizando as semelhanças com o que geralmente acontece durante as mudanças na vida profissional ou pessoal:
 - a. A mudança é frequentemente considerada mais uma perda do que um ganho.
 - b. As mudanças rápidas e/ou múltiplas induzem a resistência.
 - c. Depois de uma mudança, as pessoas tendem a voltar aos seus hábitos anteriores.

SUA CAPACIDADE DE ADAPTAR À MUDANÇA



Objetivo da atividade

Permitir que os formandos se tornem mais conscientes da sua capacidade ou da sua resistência à mudança.



Duração

45 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Cópias do teste "Avaliar a sua adaptabilidade à mudança", disponível em anexo.



Desenvolvimento da atividade

1. Distribuir uma cópia do teste "Avaliar a sua adaptabilidade à mudança" (abaixo disponível) para todos os participantes e propor que o façam em 15 minutos.
2. Discutir os fatores que reduzem ou aumentam a capacidade de cada indivíduo mudar (30 minutos).



Conclusão

- Ver os elementos na parte teórica.

Anexo. Avaliar a sua adaptabilidade à mudança

Se você deseja saber se possui ou não as competências que lhe permitam se adaptar, indique o quanto as afirmações seguintes aplicam-se a si, usando os valores abaixo:

- Quase nunca: 0 pontos
- Às vezes: 1 ponto
- Frequentemente: 2 pontos
- Quase sempre: 3 pontos

	Pontuação
1. Quando sou confrontado pela primeira vez com um problema que me faz sentir desamparado(a), digo a mim mesmo(a) que acabarei por encontrar a solução.	
2. Os eventos da minha vida acontecem no momento certo.	
3. Sinto-me otimista no que diz respeito ao meu futuro.	
4. Quando alguém me rejeita, sinto-me magoado(a), mas aceito que a decisão compete a ele.	
5. Sinto a perda de entes queridos e amigos desaparecidos, mas minha tristeza desaparece por si só e continuo a minha jornada - eu não tento encontrar o que não existe mais.	
6. Eu invisto em ideais que me excedam.	
7. No decorrer de uma discussão, defendo o meu ponto de vista, mas reconheço os argumentos acertados do meu interlocutor.	
8. Eu voto por um homem, não por um partido.	
9. Dedico tempo a causas que considero importantes, mesmo que sejam impopulares.	
10. Sou considerado(a) como alguém que sabe ouvir. Eu não interrompo os outros quando estão a falar.	
11. Se algo representa um desafio emocional para alguém, eu ouço-o até o fim sem dar a minha opinião.	
12. Tendo que escolher entre um trabalho muito bem pago, mas chato e um trabalho que eu gosto, mas mal pago, eu escolho o que eu gosto.	
13. Minha forma de gerir os outros consiste em permitir que eles façam o que querem e não tentar controlá-los.	

14. Confio facilmente nos outros.	
15. Não estou inclinado(a) para preocupações; os altos e baixos da vida e as situações difíceis afetam-me menos que a maioria das pessoas.	
16. Numa situação de competição, eu sou um bom perdedor, direi: "Muito bem!" Em vez de, "Eu não estava no meu melhor".	
17. Ter razão em qualquer circunstância não é tão importante para mim.	
18. Sinto-me bem quando brinco com crianças pequenas; entro facilmente mundo delas.	
19. Não penso frequentemente sobre meu humor.	
20. Posso facilmente sentir o que outra pessoa sente.	
21. Sinto-me bem na companhia de pessoas calmas. Pessoas nervosas não me tornam nervoso(a).	
Total de pontos	

Anexo. Interpretação das pontuações

50 pontos ou mais

Você é alguém excepcionalmente bom em adaptação, que tomou o tempo para acentuar a sua personalidade. Os outros frequentemente pedem a sua opinião e o seu conselho. Você dá prioridade à sua capacidade de estar confortável em todas as circunstâncias e de aceitar facilmente novos desafios. Sente-se capaz de resolver conflitos satisfatoriamente.

30-40 pontos

Você se ajusta razoavelmente às dificuldades da vida quotidiana, mas a quantidade de trabalho que você investiu para esse fim foi provavelmente limitado. Você é o tipo de pessoa que outros acham fácil de conviver, mas você corre o risco de ter mais preocupações e arrependimentos do que jamais lidou. Conflitos perturbam-lhe e você tende a estar sob a influência de pessoas com emoções mais fortes do que as suas.

20-30 pontos

Você tem ideias bem definidas sobre o que é um bom ou mau comportamento e você dá prioridade absoluta a defender o seu ponto de vista. Trabalhar a sua personalidade até o presente não pareceu-lhe primordial. Você é provavelmente bem organizado e tem uma ideia clara do seu objetivo. Se você se encontrar numa situação de conflito ou de competição, você fará de tudo para sair vencedor.

Menos de 20 pontos

É necessário que trabalhe profundamente a sua autoimagem. Dominado por um dos seus pais - ou ambos - durante a sua infância, você tem medo de ser rejeitado e se perturba, ou você torna-se amargo quando os outros discordam de si. Você tem a sua forma de fazer as coisas e não gosta de surpresas. Você é provavelmente obcecado pela ordem, com muitas preocupações ocultas, ou então você é alguém muito desorganizado.

Nota: O objetivo deste teste não é dar a ninguém a impressão de ser superior ou inferior, mas sim de permitir cada um entender quais são as suas próprias capacidades para se adaptar à mudança e de trabalhar de forma adequada.

MUDANÇA PESSOAL DE ACORDO COM O MODELO ADKAR



Objetivo da atividade

Permitir aos participantes entenderem melhor as dificuldades que os impedem quando se trata de efetuar mudanças e tomar as medidas necessárias para ter sucesso.



Duração

120 minutos



Recursos e materiais didáticos

- 1 cópia do anexo *O modelo ADKAR* para cada participante.
- 2 cópias do anexo *ficha de trabalho* para cada participante.
- 2 cópias do anexo *ficha de pontuação* para cada participante.



Desenvolvimento da atividade

1. Apresentar o modelo ADKAR (ver anexo abaixo) e explicar que é um modelo de administração de mudança, útil para diagnosticar a resistência à mudança, ajudar as pessoas nas fases de transição, ou ainda criar um plano de ação eficaz para obter mudanças.
2. Pedir aos participantes que pensem numa mudança que gostariam de ver num amigo, num membro da família ou num colega, mas que não acontece, atualmente.
3. Depois de escolher uma situação, os participantes completam a ficha de trabalho, em seguida, colocam as pontuações na folha de pontuação.
4. Agora que os participantes estão familiarizados com o modelo, peça-lhes para pensar numa mudança de comportamento pessoal que estão a tentar alcançar por si mesmos. Devem escolher uma mudança que já tentaram implementar, mas sem sucesso, apesar dos seus esforços.

5. Mais uma vez, os participantes preenchem a ficha de trabalho e depois colocam as suas pontuações na folha de pontuação.



Discussão

.....

- a. Explicar que a primeira área com uma pontuação 3 ou menos deve ser seu principal objetivo de mudança (também conhecido como “ponto de barreira”).
- b. Explicar as etapas aplicáveis.
 - **Se for necessária uma sensibilização:** discuta e explore as razões e benefícios dessa mudança. Discutir os riscos inerentes à não-mudança, e porque razão a mudança deve acontecer agora.
 - **Se o indivíduo não deseja mudar:** tente identificar e responder aos desejos inerentes de mudança (consequências negativas e positivas). Esses fatores de motivação devem ser suficientemente importantes para superar a resistência a mudança.
 - **Se for necessário mais conhecimento:** não insistir nas razões da mudança e os fatores de motivação, pois isso é inútil e pode ser desencorajador. Então, coloque a ênfase na educação e na formação de competências e comportamentos para seguir em frente.
 - **Se for necessária mais capacidade:** ter em mente que desenvolver novos recursos e novos comportamentos leva tempo, e que essa pessoa pode, simplesmente, precisar de mais tempo para desenvolver, efetivamente, novas competências. Depois, um acompanhamento e um apoio contínuos podem ser necessários - considerar uma intervenção externa, um suporte contínuo e uma mentoria.
 - **Se for necessário mais reforço:** garantir que os elementos apropriados são reunidos para evitar que a pessoa retome velhos hábitos. Abordar os prós e contras de retomar esses hábitos e reavaliar os marcos de conhecimento e de capacidade. Pode ser que mais formação seja necessário, a medida que os processos evoluem.
- a. Fornecer um resumo sobre a pertinência e “transmissibilidade” do perfil ADKAR:

O perfil ADKAR é uma ferramenta valiosa por vários motivos.

Primeiro, dá uma visão geral de onde a pessoa está a ter dificuldades em fazer a mudança. Muitas equipas recorrem a “resistência”, enfocando o conhecimento quando a consciência ou o desejo constitui o verdadeiro obstáculo. O Perfil ADKAR foca a resistência e permite ter conversas que são direcionadas para uma etapa específica.

Em segundo lugar, o modelo evita paradas inúteis num problema que já foi ultrapassado. Indivíduos podem, por exemplo, sentir-se frustrados e até mesmo tornar-se mais resistentes à mudança se passaram para a etapa do conhecimento, então é uma questão de concentrar-se na conscientização da necessidade de mudança.

Em terceiro lugar, o modelo é fácil de entender e pode ser partilhado com aqueles que estão a viver mudanças para que possam criar seu próprio perfil e usar a ferramenta para lidar pessoalmente com a ela.

Anexo. O modelo ADKAR

O modelo ADKAR é um modelo de administração de mudanças que a empresa americana Prosci criou em 1998, após realizar pesquisas com 300 empresas que implementaram mudanças profundas.

Este modelo é complementar à abordagem de Kübler Ross, que convida à reflexão em termos de ações a serem tomadas para conduzir a mudança em todas as suas fases e torná-la sustentável. O modelo pode ser usado para:

- Diagnosticar a resistência à mudança.
- Auxiliar o pessoal nas fases de transição.
- Criar um plano de ação eficaz para alcançar mudanças, à título pessoal ou para equipes.

Consciência (Awareness)

Primeira etapa, deixar claro o que vamos mudar.

Ações a serem realizadas previamente:

- Dar a conhecer a mudança, sua razão, os seus objetivos.
- Identificar vetores de comunicação, mensagens a serem usadas dependendo do público-alvo.
- Avaliar a capacidade de mudar: individual, coletivo, ao nível da empresa.

Desejo (Desire)

Desejo é o que nos faz, pessoalmente, querer mudar. As razões são, em essência, de vários tipos: técnicas, políticas, culturais ou subjetivas. Devem, portanto, ser objeto de uma análise individualizada, pois, muitas vezes elas são negligenciadas.

Para facilitar a análise, pode-se usar duas perguntas:

- WIIFM: Que benefícios receberei? (What's In It For Me?)
- WAMI: O que é que vai contra os meus interesses? (What's Against My Interest?)

Ações a serem realizadas:

- Identificar fontes individuais de motivação.
- Analisar os impactos da mudança à todos os níveis.
- Comunicar os imperativos da mudança, apresentando os benefícios: negócios e individuais.

Conhecimento (Knowledge)

São os conhecimentos e as competências a serem adquiridos, individualmente, para continuar a fazer bem o seu trabalho, uma vez, feita a mudança.

Ações a serem realizadas:

- Desenvolver uma comunicação estruturada e direcionada.
- Entregar mensagens específicas as audiências em causa (“como é que a mudança vai afetar minha vida?”)
- Identificar e preparar formações: adaptar conteúdo, suporte e meios utilizados pelas pessoas em causa.

Habilidade (Ability)

Aqui, gerentes e líderes devem desempenhar plenamente o seu papel para permitir que a mudança seja realizada de forma sustentável. Trata-se de poder avaliar a situação para iniciar a mudança, individualmente ou ao nível do grupo.

Ações a serem realizadas:

- Avaliar a preparação e a eficácia preditiva das formações.
- Dar formação e fazer uma avaliação desde a primeira sessão.
- Definir e adotar novos comportamentos.
- Executar mensagens e comunicação pré-implementação.
- Treinar os funcionários, incentiva-los nos seus esforços para adquirir novos comportamentos e habilidades.

Reforço (Reinforcement)

São todas as ações que tornam possível fazer a mudança.

Ações a serem realizadas:

- Executar a comunicação pós-implementação: comunicar os primeiros sucessos.
- Analisar os resultados das áreas-piloto e implementar as ações corretivas.
- Avaliar e impulsionar a aceitação dos utilizadores.
- Reforçar novos comportamentos através de inspeções planeadas e de celebração do sucesso.
- Avaliar a eficácia da administração da mudança e não hesitar se questionar.

Fonte: *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail*, Tunisie (2018).

Anexo. Folha de Trabalho

.....

Breve descrição da mudança pretendida

Consciência: Enumere as razões pelas quais acredita que essa mudança é necessária. Revise estas razões e pergunte a si mesmo até que ponto a pessoa que precisa mudar está ciente dessas razões.

Avaliar o grau de consciência de 1 a 5 (1 = nenhuma consciência e 5 = consciência completa).

Desejo: contagem de fatores (positivos e/ou negativos) ou consequências (boas e/ou más) que poderiam criar nessa pessoa um desejo de mudança. Considere estes fatores de motivação, incluindo a convicção da pessoa nestas áreas.

Avaliar o desejo de mudar de 1 a 5 (1 = nenhum desejo de mudar e 5 = forte desejo de mudar).

Conhecimento: Listar competências e conhecimentos necessários para a mudança, durante e após a transição. Avaliar os conhecimentos ou a formação desta pessoa nessas áreas.

Avaliar o nível de conhecimentos e competências de 1 a 5 (1 = nenhum conhecimento e 5 = excelentes conhecimentos).

Habilidade: Levando em conta as competências e os conhecimentos acima, avalie a capacidade da pessoa de realizar a mudança ou agir de uma nova forma. Existem obstáculos que dificultam a capacidade da pessoa? Até que ponto a pessoa tem capacidade para implementar as novas competências, os novos conhecimentos e comportamentos?

Avaliar o nível de habilidade de 1 a 5 (1 = habilidade muito fraca e 5 = habilidade muito alta).

Reforço: Descreve o reforço que fará com que a mudança seja mantida. São previstas medidas de incentivos para que essa mudança seja mantida? Existem incentivos para não mudar? Em que medida os reforços foram colocados em prática para apoiar e manter a mudança?

Avaliar o reforço disponível de 1 a 5 (1 = reforço muito baixo e 5 = reforço muito alto).

Anexo. Folha de pontuação

Colocar nesta folha as pontuações atribuídas na sua análise anterior. Destacar as áreas com a pontuação 3 ou inferior e identificar a primeira área com a pontuação 3 ou inferior.

	Pontuação
Breve descrição da mudança pretendida:	
1. Consciência da mudança	
2. Desejo de mudar	
3. Conhecimento e competências necessários para a mudança?	
4. Habilidade para a mudança?	
5. Reforço necessário para manter a mudança?	

AS FASES DA MUDANÇA



Objetivo da atividade

Permitir que os formandos entendam quais são as diferentes fases pelas quais uma pessoa passa durante um processo de mudança.



Duração

150 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Sistema de som e ligação à internet.
- Cópias das fases da mudança (ver anexo) para cada grupo, cortadas em 8 em fases.



Desenvolvimento da atividade

Trabalho em grupo nas fases de mudança (145 minutos).

1. Pedir aos formandos que pensem sobre uma situação de mudança que vivenciaram, se possível recentemente, e descrevê-la num parágrafo (10 minutos).
2. Pedir-lhes, agora, que se dividem em grupos de 4 ou 5 pessoas, apresentem os casos individuais e selecionem um dos casos para trabalharem durante o resto da atividade (15 minutos).
3. Em grupo, os participantes agora têm 20 minutos para identificar e descrever as diferentes fases que a pessoa terá de travessar durante o período de mudança escolhido (geralmente são 8).
4. Após 20 minutos, distribuir a todos os grupos os oito pedaços de papel correspondentes as 8 fases de mudança, e pedir-lhes para colocarem estas fases em ordem, com base na sua reflexão anterior (10 minutos).

5. Apresentar o trabalho em grupo (20 minutos).
6. Vídeo "Comment piloter le changement: la courbe du changement" (9:11 minutos) <https://www.youtube.com/watch?v=7nK2T3NZ9Xk> e discussão.
7. **Atenção:** tem de parar o vídeo após 7 minutos, pois a última parte servirá para discussão que é a segunda parte desta atividade. Este vídeo é em francês, e tem legenda em francês, mas pode-se optar pela tradução da legenda em português, no próprio vídeo, indo para definições (legenda, traduzir automaticamente, português).
8. Os participantes juntam-se aos seus grupos e refletem sobre diferentes ações e comportamentos que podem ser adotados para acompanhar as diferentes fases da mudança (30 minutos).
9. Apresentar o trabalho em grupo (20 minutos).
10. Última parte do vídeo e discussão (10 minutos).

Anexo. As fases da mudança

NEGAÇÃO

RAIVA

BARGANHA

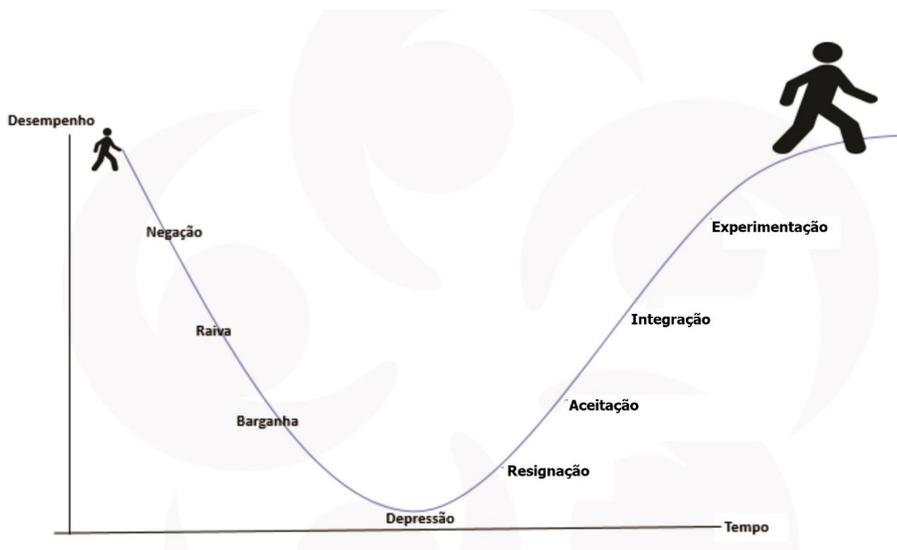
DEPRESSÃO

RESIGNAÇÃO

ACEITAÇÃO

INTEGRAÇÃO

EXPERIMENTAÇÃO



REFLEXÃO SOBRE MUDANÇAS PASSADAS



Objetivo da atividade

Refletir sobre mudanças passadas.

Qual é a sua experiência de mudança? Como é que administrou essas mudanças? Qual foi o seu comportamento, o seu estado emocional e que conclusão tirou da mudança?



Duração

45 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Cópias dos passos 1-5. O formador explica aos participantes o exercício de autorreflexão. Cada participante terá 30 minutos para completar, um por um, as "etapas". Depois, os resultados serão apresentados e discutidos. A discussão ajudará os aprendizes a entender até que ponto foram capaz de lidar com as mudanças do passado.



Desenvolvimento da atividade

- **Etapa 1 - Lembrar uma situação:** no espaço abaixo, descrever as circunstâncias pessoais ou profissionais em que vivenciou uma mudança significativa. Tenta lembre-se no momento exato em que compreendeu que qualquer coisa devia mudar ou exigir melhorias (por exemplo, uma desaceleração acentuada das vendas no seu setor resultou na introdução de um novo procedimento comercial ou o seu médico informou que você precisa melhorar a sua dieta). Lembro-me que...
- **Etapa 2: Descrição das impressões vivenciadas:** descreva sentimentos e impressões que vivenciou nestas circunstâncias. O que é que sentiu? O que é que temia?

O que é que esperava? O que é que acreditava perder ou ganhar com essa mudança? Lembro-me que...

- **Etapa 3: Descrição das ações que realizou:** descreva o que é que fez e como é que conseguiu tomar essa decisão. Que medidas é que tomou? O que é que tem feito? O que é que aconteceu? Como é que chegou a essa decisão? Lembro-me que...
- **Etapa 4: Descrição do resultado:** descreva as consequências da decisão que tomou e as mudanças que ocorreram. Detalhe os resultados negativos e os resultados positivos.
- O que é que aconteceu? O que é que sentiu depois? Quanto tempo demorou para realizar essas mudanças ou integrá-las na sua vida pessoal ou profissional? Lembra-me que...
- **Etapa 5: Descrição de como sentiu-se.** Que sentimentos teve como resultado desses eventos? Como está a sentir-se agora? O que é que aprendeu sobre si mesmo durante o processo de transição que viveu? Eu aprendi...



Discussão

- Pedir a cada participante para apresentar o resultado e aos outros para ouvirem os depoimentos que você vai comentar de seguida.
- Refletindo sobre as mudanças do passado, os participantes descobrirão como é que lidaram com elas. Isso vai ajudá-los a estarem mais lúcidos e desenvolver a consciência de si mesmos para lidar melhor com as mudanças futuras e adaptações a novas situações.
- Este exercício de autorreflexão também fortalecerá os seus níveis de resiliência.
- No contexto do trabalho, os participantes aprenderão que as mudanças são muito comuns e muitas vezes são um ativo desejável para o progresso, sucesso e a inovação. O desafio consiste em aceitar as mudanças e integrá-las rapidamente e frequentemente na vida profissional. Um exemplo é a digitalização e as competências digitais que são cada vez mais necessárias. É crucial, estar atento as mudanças efetuadas no mercado de trabalho e melhorar as competências, mesmo na fase de procura de emprego.

COMO É QUE ESTÁ A SUA REDE DE APOIO?



Objetivo da atividade

Fazer os participantes refletir sobre a sua rede de apoio.



Duração

45 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Cópias dos passos 1-6. O formador explica aos participantes o exercício "Ir ao limite das suas capacidades".
- Cada participante terá 30 minutos para concluir uma a uma, as "etapas". Depois, os resultados serão apresentados e discutidos.



Desenvolvimento da atividade

- **Etapa 1:** Uma boa rede de apoio é a chave para consentir a mudança. Examine as perguntas abaixo; elas poderão ajudá-lo a avaliar a sua própria rede de apoio. Responda a estas questões tendo em mente a sua rede de apoio no trabalho, e depois, pensando na rede de apoio que você tem na sua vida pessoal. Como é a sua rede de apoio atual? Com quantas pessoas pode contar para lhe apoiar? A quem pode recorrer para obter apoio?
- **Etapa 2:** Indique, para cada uma das pessoas mencionadas na sua rede de suporte (na etapa 1), de que forma específica ela lhe apoia a adotar a mudança.
- **Etapa 3:** Considere expandir a sua rede de apoio. Quem mais, entre seus conhecidos, aspira adotar a mudança?
- **Etapa 4:** Como é que poderia usar o apoio deles?
- **Etapa 5:** Existem outras pessoas, grupos ou equipas que você não mencionou e que seriam capazes de o apoiar na adoção da mudança?

- **Etapa 6:** Como é que poderia pedir-lhes apoio ou então juntar-se a eles?



Discussão

- Ter uma boa rede de apoio e colaborar com os outros ajuda-o a adotar a mudança. Uma maneira eficaz de adotar a mudança no local de trabalho consiste em passar o tempo com os outros e a partilhar os seus pensamentos, sentimentos, conhecimentos e suas experiências. Aqui estão duas fontes importantes de apoio:
 - Os seus colegas;
 - Os seus amigos (que não são seus colegas).
- Não tente lidar sozinho com a mudança, porque você não está sozinho. Está conectado a uma rede de relações interpessoais mais extensa do que provavelmente imagina. Já pensou no número e na diversidade de pessoas que contam consigo? Já pensou no número e na diversidade de pessoas que você pode contar? As informações a seguir ilustram como a colaboração com outros pode fornecer ajuda mútua e, portanto, facilitar a adoção da mudança.

A colaboração com outras pessoas oferece os seguintes benefícios:

- Assistência e soluções que podem ajudá-lo no período de mudança;
- Uma fonte de informação sobre mudança e sobre o que se segue;
- Uma maneira de verificar ou corrigir rumores sobre a mudança;
- Uma oportunidade para aprender ou se beneficiar da experiência uns dos outros e para testar novas ideias;
- Uma oportunidade de se expressar num ambiente protegido e calmo;
- Uma oportunidade de participar no planeamento, na implementação e no seguimento da mudança, isso pode contribuir para lhe dar a sensação de que controla melhor a situação;
- Uma oportunidade para ampliar as suas perspetivas e competências em contato com outras opiniões, perspetivas e saber-fazer.

IR AO LIMITE DAS SUAS CAPACIDADES



Objetivo da atividade

Assegurar que o participante faça, continuamente, uma contribuição tangível no seu trabalho, para que o seu empregador possa alcançar os objetivos da empresa.

Nesta secção aprenderá:

- Como ir ao limite de suas capacidades e ir assumir riscos calculados e planeados;
- Como ter certeza de que você é um funcionário cujo trabalho é precioso e indispensável;
- Porque é que precisa valorizar os seus méritos e mostrar aos outros as suas competências singulares, bem como a sua contribuição para a empresa.



Duração

45 minutos



Recursos e materiais didáticos

- Cópias das etapas 1-8. O formador explica aos participantes o exercício "Ir ao limite das suas capacidades". Todo o participante receberá 30 minutos para completar, uma a uma, as "etapas". Depois, os resultados serão apresentados e discutidos.



Desenvolvimento da atividade

- **Etapas 1:** Defina o seu objetivo. Pergunte a si mesmo: "Que objetivo quero alcançar?"
- **Etapas 2:** Planeia as medidas que pretende tomar. Faça a si mesmo a seguinte pergunta: "Que medidas especiais devo e posso tomar para alcançar esse objetivo?"
- **Etapas 3:** Considere os riscos inerentes a realização do seu objetivo. Pergunte a si mesmo: "O que é que eu arrisco

se tentar alcançar esse objetivo?” Como adaptar-se a mudança no local de trabalho?

- **Etapa 4:** Leve em consideração os apoios disponíveis. Faça a si mesmo a seguinte pergunta: “Com que qualidades pessoais ou com que apoio organizacional posso contar se eu optar por correr esse risco e perseguir esse objetivo?”
- **Etapa 5:** Considere as consequências ao assumir risco. Faça a si mesmo as seguintes perguntas: “Qual seria o cenário ideal? Qual seria o pior cenário? Qual é o cenário mais provável? Estou disposto a aceitar as possíveis consequências de qualquer um desses cenários?”
- **Etapa 6:** Considere o seu grau de certeza quanto aos resultados. Faça a si mesmo as seguintes perguntas: “Até que ponto tenho certeza de que o risco assumido levará aos resultados esperados? Que grau de certeza devo possuir antes de decidir assumir esse risco?”
- **Etapa 7:** Prepare-se para “recuperar” se houver algum problema. Faça a si mesmo a seguinte pergunta: “Se os resultados não são os mesmos que planeie, serei capaz de me recuperar rapidamente ou facilmente, e recuperar minha confiança?”
- **Etapa 8:** Tome a sua decisão. Pergunte a si mesmo: “Estou satisfeito o suficiente com as respostas a estas perguntas para ir em frente e correr esse risco? Vale a pena?”



Discussão

- Tornar-se uma pessoa “pró-risco”. A mudança envolve muitos riscos, mas estes são compensados pelas oportunidades favoráveis que possam oferecer. De fato, é o risco que nos permite ir ao limite das nossas capacidades e influenciar nosso local de trabalho.
- Por exemplo, você pode ser criticado ou censurado quando expressa sua discordância em voz alta. Você, também, arrisca a falhar ao tentar realizar uma atividade fora do seu domínio de competência habitual. Assumir riscos não é uma coisa fácil para todos e nem sempre representa uma experiência positiva. Você pode, no entanto, melhorar sua capacidade de assumir riscos, assim como a sua experiência nesta área.

ANEXOS

Anexo 1. Vitalizadores nas sessões de formação

Como o próprio nome indica, estes exercícios curtos são usados para dar vitalidade aos participantes, ou seja, energizá-los, revigorá-los, torná-los física e mentalmente alertas. Durante um curso, apesar da aplicação de uma abordagem de aprendizagem vivencial e de técnicas de dinâmica de grupo, há momentos nos quais os participantes sentem-se cansados, exauridos ou simplesmente sonolentos, o que é uma reação bastante normal.

Durante as várias etapas do curso, os vitalizadores podem ser utilizados para o aquecimento no início da programação, como uma maneira de “quebrar o gelo” e estimular interações no início de um exercício, ou como exercícios introdutórios ao entrar-se num novo tópico, preparando o grupo para as tarefas seguintes.

Os vitalizadores dão o tom geral do grupo e colocam-no em sintonia. A utilização de um vitalizador ajuda a criar ou manter uma atmosfera favorável à aprendizagem, já que fornece diversão e estimula o bom humor, o calor humano e a proximidade entre os participantes. O seu estilo cativante e engraçado ajuda a ativar mentalmente os participantes, ao mesmo tempo em que os movimentos que ocorrem durante sua execução os ativam fisicamente.

Os vitalizadores podem ser empregados não só pela manhã, após o almoço ou intervalos (momentos nos quais o nível de atenção precisa ser recuperado), mas também noutros momentos durante um dia de trabalho, já que chamam a atenção dos participantes de volta ao assunto que está a ser tratado. Os vitalizadores são usados como exercícios introdutórios ao iniciar-se um tópico, ou para preparar os participantes para um exercício longo, ou ainda para superar o cansaço de um exercício antes de se iniciar a próxima rodada.

Por outro lado, alguns vitalizadores podem ajudar os participantes a relaxar após o término de um exercício muito exigente, ou após esforços emocionais e intelectuais exigidos por um determinado exercício.

Os vitalizadores podem ser muito animados ou introspectivos. Faça a sua escolha, de acordo com as exigências do momento (energizar ou relaxar) ou da próxima sessão. Se o exercício seguinte é muito dinâmico, não precisa de um vitalizador muito animado, pois este poderia inclusive levar à dispersão de energia antes da hora.

Vários vitalizadores podem ser utilizados para formar grupos quando isto for necessário para o exercício seguinte ou para reunir um certo número de membros por grupo. Dado que as aplicações dos vitalizadores são muito variadas, eles precisam ser integrados ao processo didático da formação. Associados a uma sessão específica e a seus conteúdos, os vitalizadores demonstram seu valor educativo. Portanto, deve evitar a aplicação mecânica de um vitalizador a cada manhã ou depois de cada intervalo. Pense primeiro sobre o processo de aprendizagem, e só então insira o vitalizador no ponto adequado do programa.

Nalguns casos, é necessário um curto processamento, que deve esclarecer a mensagem àqueles participantes que não a captaram durante a realização do próprio vitalizador.

Um bom facilitador deve ter um rico repertório de vitalizadores para poder escolher o mais adequado a uma sessão específica e a um grupo-alvo específico. Existem situações também onde precisa imediatamente de um vitalizador, de modo que deve sempre ter alguns deles preparados com antecedência.

Você deve ser capaz de adaptar qualquer vitalizador à situação de grupo, ou seja, as respectivas variações desempenham um papel fundamental para a execução permanente e significativa dos vitalizadores.

Conduzir os vitalizadores corretamente é uma arte que determina em larga medida a atmosfera prevalecente durante toda a formação. De modo especial, o uso dos vitalizadores como uma entrada à sessão seguinte e a seu principal objetivo não poderá ser bem-sucedido se o facilitador limitar-se a realizar um jogo infantil com os participantes apenas para diverti-los.

A realização dos vitalizadores segue certas regras que são semelhantes às do brainstorming. Risos e diversão durante o vitalizador são o critério mais importante; nunca critique os participantes por fazerem barulho durante um vitalizador.

Ao escolher um vitalizador, considere também:

- Que todos os participantes devem ser envolvidos. Os vitalizadores que enfocam muito a competição e excluem indivíduos ou subgrupos alcançam o seu objetivo apenas parcialmente. Apesar disso, às vezes esse tipo de vitalizador é justificável no caso de exercícios competitivos serem o tópico principal da respectiva sessão.
- O nível de confiança entre os participantes. Os vitalizadores que requerem muito contato físico ou colocam uma pessoa no centro não devem ser aplicados no início do treinamento. Se você não for sensível ao que é possível de ser aplicado a uma certa altura da formação, o vitalizador pode obstruir o processo de desenvolvimento do grupo;
- As roupas que os participantes estão a usar. Poderia causar constrangimentos caso pedisse para os participantes sentassem no chão ou movimentassem muito quando estivessem com roupas inadequadas;
- A idade dos participantes. Pessoas mais velhas possivelmente preferem não movimentar-se demais ou agir como crianças;
- O tempo de execução de um vitalizador. Mesmo sendo de curta duração, a dinâmica pode muitas vezes prolongar sua execução.

Anexo 2. Aprendizagem Vivencial

No começo dos anos 80, Mezirow, Freire, Kolb e Gregorc partiram do pressuposto de que a aprendizagem acontece ao se processar a experiência, principalmente ao se refletir criticamente sobre ela. A aprendizagem vivencial acontece quando uma pessoa é responsável pelas suas próprias ações, implementa o seu conhecimento, as suas capacidades, atitudes e competências sócio comunicativas numa situação e, em seguida, reflete sobre esse processo. A partir dessa premissa surgiu o ciclo de aprendizagem vivencial.

A aprendizagem vivencial consiste num método de aprendizagem que se baseia na aquisição empírica do conhecimento. Isso significa que em vez de passar por um processo de ensino e memorização, o indivíduo aprende ao vivenciar a experiência e ao reagir às diferentes nuances duma situação.

Devido a essa característica prática, a aprendizagem vivencial não tem um professor ou um mentor, mas, sim, um facilitador do processo. Essa pessoa é responsável por oferecer e propor as atividades que gerem o conhecimento desejado.

Um estudo publicado em 2006 revelou que as pessoas lembram-se apenas de 10% do que ouvem e 20% do que leem. No entanto, lembram-se de 80% do que veem ou do que fazem. Com isso, compreende-se porque é que a aprendizagem tradicional, baseada na memorização, apresente cada vez mais desafios de eficácia e aderência.

Com o tempo, David Kolb desenvolveu o ciclo de aprendizagem vivencial, diferenciando a fase de reflexão crítica da fase de conceptualização abstrata. Enquanto na reflexão crítica, fazemos perguntas a respeito da experiência em termos de experiências anteriores; na conceptualização abstrata, tentamos encontrar respostas, fazemos generalizações, tiramos conclusões e formulamos hipóteses sobre a experiência. A próxima fase de ação torna-se uma fase de experimentação ativa, onde testamos nossas hipóteses.

Etapas da aprendizagem vivencial

1ª Etapa – consiste na vivência da **experiência** de maneira completa, de modo que as atividades educativas propostas reflitam tanto quanto possível a realidade da situação a ser encarada. Simulações, testes ou mesmo vivências controladas são possibilidades nesse momento.

A situação é primeiramente separada e delimitada pelo facilitador. Ele dá instruções que são a própria estrutura dentro da qual os participantes podem agir. Dependendo da intenção, as instruções podem tanto ser extensas e completas quanto esparsas e até mesmo imprecisas e incompletas.

Esta fase pode ter diferentes durações e pode ser dividida em várias rodadas. Os participantes recebem instruções claras sobre quanto tempo terão para planejar e executar as atividades. O facilitador terá a tarefa de verificar constantemente se as instruções estão a ser seguidas, mas lembrando sempre que os participantes podem agir livremente dentro das estruturas e condições estipuladas.

2ª Etapa – é curta mas muito importante. Depois que a atividade é desenvolvida, deve haver uma **reflexão** sobre a prática. O que foi aprendido nessa situação? O que é mais importante? Quais os sentimentos gerados pela experiência? O que pode ser feito diferente? Essa reflexão pode ser feita individual ou coletivamente e com esse pensamento crítico a aprendizagem começa a ser fixada.

Esta etapa é decisiva para o processo de aprendizagem. Se queremos que os exercícios de simulação levem a uma aprendizagem efetiva, o exercício e a sua avaliação terão que formar uma unidade didática na qual o objeto da aprendizagem, vivenciado a partir de muitas perspectivas e níveis de experiência diferentes, é examinado e discutido.

Resumindo, esta etapa desempenha as seguintes funções:

1. Verbalizar as emoções dos participantes após a conclusão do exercício, abandonando os papéis que desempenharam e assumindo novamente as suas personalidades como aprendizes;

2. Organizar as experiências adquiridas pelos participantes, possibilitando a todos partilhá-las;
3. Revelar preconceitos e buscar explicações para eles;
4. Avaliar os processos de tomada de decisão e estratégias adotadas durante o exercício;
5. Comparar as diferentes estratégias;
6. Avaliar o significado das emoções provocadas pelas experiências vividas em cada fase do exercício;
7. Expor e permitir que se reflita sobre os diferentes pontos de vista formados pelos participantes em relação aos processos e às experiências vividas.

Alguns exemplos de perguntas que podem ser colocadas nesta etapa:

- Como é que se sentiu no seu papel?
- Teriam esperado tal comportamento de si mesmos, ou alguma coisa diferente?
- Esperavam que os outros iriam se comportar como o fizeram?
- Tomou uma decisão consciente de comportar-se da maneira como o fez?
- Como procedeu? Desenvolveu novas estratégias?
- Porque é que utilizou esta estratégia e não outra?
- Quais foram as razões para escolher a estratégia em questão?
- A estratégia foi bem-sucedida?
- Como poderia ter tido mais sucesso no exercício?
- Os seus sentimentos durante o exercício de simulação fizeram com que você se desviasse de sua estratégia? Isso foi bom ou mau? Você deve também dar expressão visual às respostas dadas para as diferentes perguntas e resumilas juntamente com os participantes.

3ª Etapa – é feita a **generalização**. Com base na experiência vivida, são tiradas conclusões que se apliquem às demais situações por meio de comparações ou equiparações. É essa etapa que permite que o conhecimento seja repetido e escalável em diferentes situações.

O facilitador pode prestar assistência, durante a fase de generalização, com textos para distribuição preparados previamente e que incluam conhecimento genérico. Também pode implementar outros elementos metodológicos. Por exemplo, pode fazer uma breve exposição na qual irá apresentar casos semelhantes extraídos da vida real, além de estratégias aplicáveis, ou ainda conhecimento teórico de suporte.

Exemplos de perguntas que podem ser utilizadas na fase de generalização:

- Já vivenciou alguma situação comparável à do exercício?
- Que situação foi essa?
- Como você se comportou, e porquê?
- A estratégia que aplicou na simulação poderia também ser aplicada noutras situações conhecidas?
- Caso não, porquê? Como pode uma estratégia ser bem-sucedida numa simulação mas não na realidade, ou vice-versa?
- Como é que poderia descrever essas outras situações? Elas possuem alguma característica comum?
- Faria diferente no futuro? Como?
- Quais são os fatores decisivos para definir se você iria comportar-se de modo diferente ou não no futuro?

4ª Etapa – a aplicação do que foi aprendido na prática. Podem ser realizadas novas atividades para aplicação de conceitos ou a aprendizagem pode ser colocada na prática em situações quotidianas. Sendo o processo feito da maneira correta, a aprendizagem adquirida gera resultados benéficos dentro de situações reais.

Nesta fase final, os participantes são desafiados a aplicar a sua aprendizagem no seu próprio contexto pessoal. As questões buscam aplicar o conhecimento geral à sua vida pessoal e/ou profissional:

- Como você pode aplicar/transferir isso?
- Como você faria isso de novo de uma forma diferente?
- Como você poderia melhorar a experiência?

- Quais seriam as consequências de fazer ou não fazer isso?
O que você gostaria de fazer com o que aprendeu?

Vantagens da aprendizagem vivencial

- Rapidez de todo o processo
- O tempo entre a vivência de uma experiência e sua aplicação diminui consideravelmente.
- Em ambientes altamente dinâmicos esse tipo de aprendizagem é de grande auxílio
- Permite a aquisição de conhecimento de maneira mais simples
- Aumenta o engajamento e a motivação
- É mais efetiva do que a aprendizagem tradicional
- Os indivíduos têm mais diligência sobre todo o processo, podendo agir e aprender com suas atitudes
- Permite a personalização do ensino para diferentes necessidades
- Facilita o processo de avaliação sobre a aderência e aquisição de conhecimento
- Permite aprender na prática, por meio da experiência e de situações vividas, abrindo espaço para abordagens e soluções pessoais
- Traz diferentes perspectivas
- Permite estabelecer e a manter relacionamentos de confiança

Anexo 3. Modelo de Avaliação das competências

Avaliação das competências – pré e pós-teste.

1. Explicar que esta avaliação é para aferir o nível de conhecimento que cada formando tem a cerca das competências sobre as quais vão receber a formação.
2. No início da formação, pedir cada formando, que preencha o questionário de avaliação de competências de acordo com a escala abaixo.
3. No final da formação, entregar o mesmo questionário, pedir que preencham novamente com a mesma escala, para frisar o nível de conhecimento de cada competência depois da formação.
4. Pedir aos formandos que façam a comparação.
5. Formador promove uma reflexão sobre os resultados

Escala de avaliação										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fraco			Baixo		Médio		Bom		Excelente	

COMPETÊNCIAS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COMUNICAÇÃO EFICAZ											
Elementos da comunicação											
Feedback											
Obstáculos na comunicação											
Mal-entendidos na comunicação											
Escuta ativa											
Comunicação não-verbal											
Congruência											
Perfil comportamental											
PROATIVIDADE											
Consciência de onde anda a colocar o foco											

Noção do controlo direto, indireto e inexistente																				
Noção do grau da sua responsabilidade pessoal																				
Viver acima e abaixo da linha																				
Noção da importância da iniciativa																				
Noção de como priorizar																				
Noção da importância do grupo de influência																				
Noção de construção do grupo de influência																				
TRABALHO EM EQUIPA																				
Noção da importância de trabalhar em equipa																				
Pensamento criativo em equipa																				
Contribuição do grupo para um resultado																				
Tomada de decisão em grupo																				
Potencial do grupo																				
Diferença de decisão por voto e por consenso																				
AUTOESTIMA/AUTOCONFIANÇA																				
Noção da autoestima																				
Fatores que levam a perda de autoestima																				
Conhecimento das minhas forças e fraquezas																				
Visão si mesmo																				
Noção das suas qualidades																				
Como lidar com os fracassos																				
ORIENTAÇÃO PARA SERVIR																				
Noção do seu perfil profissional																				
Noção do seu propósito profissional																				

Noção do seu chamamento profissional																			
Noção da sua contribuição profissional																			
Noção do quilómetro extra																			
Noção da motivação a partir da interpretação do seu trabalho																			
Noção do bom e mau servir																			
Autoanálise que faz da sua contribuição																			
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL																			
Noção do seu grau de inteligência emocional																			
Noção da gestão da razão e emoção																			
Conhecimento dos valores																			
Noção do seu controlo interno/externo																			
Conhecimento das suas crenças																			
Noção de como é colocar-se no lugar do outro																			
Noção do efeito da crítica																			
Noção do efeito do elogio																			
Noção do efeito da pressão do grupo sobre o comportamento																			
Noção da leitura do outro																			
Noção da mensagem que passa quando é lido																			
Noção do impacto de dar atenção ao outro																			
Reconhecimento de expressões faciais																			
PENSAMENTO CRÍTICO																			
Importância do pensamento lateral individual																			

Importância do pensamento lateral em grupo																			
Noção de como organizar a tomada de decisão																			
Reconhecer intenção oculta por de trás de uma informação																			
Importância de contestar a convicção																			
Noção da importância de demitir o óbvio																			
Identificar o foco																			
Noção de como identificar elementos que distraem a nossa atenção																			
TOMDADA DE DECISÃO																			
Noção da importância de uma visão																			
Criação de uma visão																			
Noção de projeção no futuro																			
Noção das diferentes etapas da tomada de decisão																			
Noção da análise transacional e dos meus impulsores																			
CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO																			
Noção de como sair da caixa																			
Noção da contribuição do pensamento criativo																			
Noção da criatividade																			
Noção de como desenvolver a criatividade																			
Técnicas para desenvolver criatividade																			
ADAPTAÇÃO À MUDANÇA																			
Noção da mudança																			
Noção da resistência à mudança																			

Grau de consciência da sua capacidade de adaptação à mudança										
Noção das dificuldades que impedem o indivíduo de tomar medidas necessárias para a mudança com sucesso										
Noção das diferentes fases da mudança										

Anexo 4. Modelo de Avaliação da formação

Avaliação da formação

1. No final da formação, pedir cada formando que preencha a grelha de avaliação de acordo com a orientação.
2. Deixar claro que se trata de uma avaliação anónima com objetivo de ajudar os formadores a promover melhorias.

Escala de avaliação				
1	2	3	4	5
Mau	Medíocre	Razoável	Bom	Excelente

	1	2	3	4	5
PROGRAMA					
Plano de ocupação do tempo (teoria, prática e animação)					
Repartição do tempo: apresentações, debate e trabalho de grupo					
ORGANIZAÇÃO					
Local onde decorreu a formação					
Material didático disponibilizado					
Pausas e coffee breaks					
CONTEÚDOS					
Temas tratados					
Respostas às dúvidas colocadas					
Grau de compreensão dos conteúdos					
Grau da aplicação prática dos conteúdos apreendidos					
METODOLOGIA					
Metodologia e suportes utilizados					
Equilíbrio entre a componente teórica e prática					
DESEMPENHO DO FORMADOR					
Disponibilidade					
Facilidade de comunicação					
Utilização de recursos pedagógicos					

Domínio dos conteúdos					
Objetivos da formação					
Grau de alcance dos objetivos					

Faça aqui as suas sugestões e comentários

Muito obrigada!

GLOSSÁRIO

Atitude

Modo de ter o corpo – pose, posição, postura. Forma de ser que manifesta certos sentimentos; comportamento.

Competência

É a soma dos conhecimentos, mais as habilidades, mais as habilidades. É adquirido, implementado ou não no trabalho para cumprir as tarefas esperadas.

Comunicação

Qualquer troca de mensagens; é um processo em que significados são passados entre indivíduos ou grupos.

Conhecimento

É o ato ou efeito de conhecer, é ter ideia ou a noção de alguma coisa. É o saber, a instrução e a informação. Conhecimento também inclui descrições, hipóteses, conceitos, teorias... Ação, compreensão, conhecer as propriedades, características, traços específicos de algo.

Empregabilidade

A capacidade ou possibilidade de conseguir um emprego. Também faz parte do conceito de empregabilidade a aptidão de manter-se em um emprego.

Emprego

É a realização de uma série de tarefas em troca de uma remuneração monetária denominada salário.

Habilidade

É o substantivo feminino que indica a qualidade de uma pessoa hábil, que revela capacidade para fazer alguma coisa. O conceito de habilidade está intimamente relacionado com a aptidão para cumprir uma tarefa específica com um determinado nível de destreza.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bono, E. (2005). *Os seis chapéus de pensamento*, Pergaminho.
- Buchard B. (2017). *Os Seis Hábitos de Pessoas de Alta Performance*, Leya edições.
- Carnegi, D. (2010), *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, Civilizações.
- Covey, S. (1989). *Os 7 Hábitos de pessoas Altamente Eficazes*, Gradiva editora.
- Clark T. at all, (2012). *Modelo de Negócio Eu*, D. QUIXOTE edições.
- Cury, A. (2016). *Autocontrole*, Pergaminho.
- Dobelli, R. (2014). *A arte de Pensar com clareza*, Círculo de Leitores.
- Driver & Aalst (2010). *Bizâncio*.
- Duhigg, C. (2016). *+ Eficaz, + Rápido e Melhor*, publicações Dom Quixote.
- Eker, H. (2014). *Segredo da mente milionária*, Marcador.
- Erikson, T. (2014). *Rodeados de Idiotas*, Editora Lua de Papel.
- Fachada O. (2012). *Psicologia das Relações Interpessoais*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Goldman, D. (1995). *Inteligência Emocional*, Circulo de leitores.
- Hertz, M. (2014). *O Tigre e a Serpente*, Editora Lua de Papel.
- Hill, N. (2017). *Pense e fique Rico*, Editora Lua de Papel.
- Mckeown, G. (2014). *O essencialismo*, Vogais.
- Moniz, R. (2015). *R ao Cubo*, ebook digital.
- Moreira P. (2019). *Inteligência Emocional, uma abordagem Prática*, Idiotique edições.
- Moreira P. (2018). *Manual do Treino Avançado da Inteligência Emocional*.
- Neil, M. (2011). *Super Coach*, publicações Dom Quixote.

- Organisation Internationale du Travail (2018). *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail*, Tunisie.
- Palma P. & Lopes B. (2012). *Talento e Paixão no Trabalho*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Patterson at al (2011). *Conversas Cruciais*, Editora Lua de Papel.
- Peasse, B. (2009). *Linguagem corporal*, Bizâncio.
- Pérsico, L. (2011). *Guia da Inteligência Emocional*, Bertrand Editora.
- Robins, A. (2003). *O poder sem Limite*, Pergaminhos.
- Tomam, J. (1980). *Como desenvolver todos os aspectos da nossa personalidade*, Civilização.



**GOVERNO DE
CABO VERDE**

**LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT**



**Organização
Internacional
do Trabalho**



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*

ISBN 978-92-2-134094-2



9 789221 340942