



powered by **forum**estudante



## Empregabilidade | Competências



## Empregabilidade

Nos nossos dias ouvimos falar, cada vez mais, em **empregabilidade**. Este conceito define a adequação do profissional às (novas) necessidades e dinâmicas do mercado de trabalho e emerge do desenvolvimento das novas tecnologias, da globalização da produção, da expansão da economia, entre outros fatores que vieram alterar as organizações, reforçando a importância da adaptação a estas novas realidades, por parte dos diferentes intervenientes.

Este conceito foi desenvolvido por Minarelli, no fim da década de 90, traduzindo então, no fundo, o conjunto de características que, além de se referir à capacidade de se estar empregado, abrange aquelas características que nos tornam “empregáveis”, de uma forma transversal e, por isso mesmo, nos protegem dos riscos potenciais do mercado de trabalho.

Consequentemente, falar de empregabilidade é falar de **soft skills**, as tais características que nos permitem a entrada no mercado de trabalho. Podemos também chamá-las de **competências transversais**, por oposição a competências técnicas, de características mais rígidas e específicas a uma área de trabalho.

Ora se as competências técnicas são adquiridas por via formal, através de formação académica, por exemplo, as competências mais transversais de que falamos, as ditas **soft skills**, são adquiridas por via informal, fazendo parte da personalidade de cada um ou resultando da vivência de diferentes experiências, que conduzem a diferentes aprendizagens. Isto significa que, se as competências técnicas podem ser essencialmente as mesmas, de pessoa para pessoa, pois dependem da sua formação, é pelas **soft skills** que nos distinguimos dos outros e, portanto, são estas que fazem a diferença, em termos da nossa empregabilidade. Falando destas competências, falamos em experiências que permitam comprovar que o jovem, neste caso, é capaz de demonstrar responsabilidade, iniciativa, polivalência, capacidade de trabalho em grupo, adaptação, reação, criatividade, capacidade de comunicação, aprender a aprender – procura e interesse em formação contínua para uma atualização constante.

A importância da promoção da empregabilidade reforça-se ainda mais quando reconhecemos as **mudanças do mercado de trabalho atual**, mercê de várias alterações sociais, económicas e institucionais. Longe vão os tempos em que uma formação académica era sinónimo de emprego, pelo que é cada vez mais importante que se criem condições para potenciar a empregabilidade, que vão além da formação técnica e académica. Isto significa que os jovens devem antecipar a sua empregabilidade, pelo que se reforça a necessidade de potenciar a consciencialização da pertinência de diferentes experiências, com impacto no desenvolvimento de diferentes competências. Isto significa que é importante ajudá-los a perceber, desde cedo, que as suas atividades podem ter diferentes impactos, em termos de construção do CV e potenciar o reconhecimento da importância da formação contínua (extra à sua formação de base). Isto torna-se particularmente importante quando percebemos que os jovens não podem apelar à sua experiência profissional, por ser pouca ou inexistente, quando se lançam no mercado de trabalho, e portanto aparentam não possuir competências comprovadas em termos práticos. Falamos então de atividades / experiências como: prática de desporto em equipa ou individual, pertença a diferentes associações, organização de eventos, procura de formação extracurricular (línguas, informática, etc.), viagens, períodos de estudo no estrangeiro, entre outras.

Ao mesmo tempo é importante reconhecer que a evolução do mercado de trabalho trouxe consigo o **advento de diferentes áreas profissionais** e que é provável que novas áreas de trabalho vão surgindo periodicamente. Estas novas funções tanto podem estar ligadas à internacionalização dos processos de trabalho, como à utilização das novas tecnologias (presença *online*, imagem na comunidade digital, relação com os media), mecanização dos processos de produção, potenciação / gestão de recursos humanos, reestruturação de dívidas, ou à fidelização de clientes (fonte: Michael Page International).

Um estudo feito em Portugal, pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa (Cardoso, Varanda, Madruga, Escária & Ferreira, 2012), veio reforçar a importância destas questões. Se, por um lado, os jovens reconhecem a pouca adequação das competências ad-

quiridas no ensino formal ao mercado de trabalho, por outro também mostram desconhecer quais os fatores que influenciam a inserção no mercado de trabalho. Além disso, também muitas ordens e outras classes profissionais similares reconhecem que falta formação prática em contexto profissional. Portanto, reforça-se igualmente a importância da empregabilidade, enquanto resultado / efeito de escolhas e decisões e, por isso, urge providenciar aos jovens ferramentas que lhes permitam reconhecer, desde cedo, que escolhas e decisões são estas, que experiências podem ser mais relevantes em termos de CV e ainda como podem potenciar a sua própria empregabilidade. Esta consciencialização deve ser promovida precocemente, para que possam guiar estas decisões desde cedo e escolherem experiências relevantes ao longo do tempo. Isto significa que é importante que os jovens reconheçam a importância da empregabilidade ao longo do tempo, e não apenas nos meses que antecedem a conclusão do grau, como se verifica atualmente, segundo o estudo supracitado.

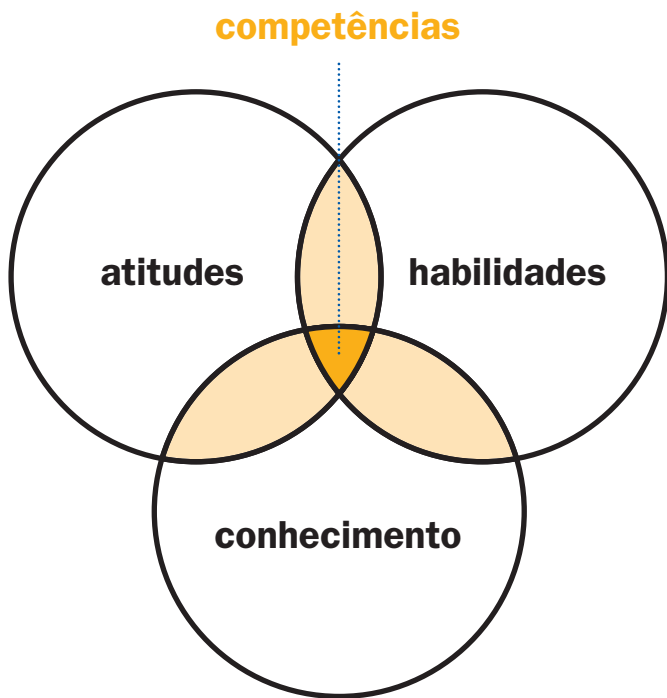
Uma experiência que se pode revelar importante para o mercado de trabalho e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do ECV, é a **mobilidade**, quer através de viagens, quer através de períodos de estudo fora do país. Por isso, e quando existam possibilidades para isso, estas experiências devem ser promovidas e reconhecidas pelos jovens enquanto promotoras da aquisição de inúmeras competências que lhes poderão ser úteis. Falamos de adaptação, polivalência, aquisição de conhecimentos de línguas, entre outras.

Outra característica que se pode revelar importante na empregabilidade é o **empreendedorismo**, que nada mais é do que um fenómeno multifacetado que resulta na criação de algo inovador, que pode ser uma ideia, uma empresa, um produto, um processo. Ou seja, implica a capacidade de ver algo de uma nova forma, ou de uma forma diferente da que já existe, assumindo os riscos associados à (re)criação de algo e sendo capaz de obter lucro. Desta forma envolve um conjunto particular de características individuais como: autoconfiança, autonomia, flexibilidade, motivação, resiliência, visão estratégica, organização, resistência ao *stress*, entre outras.

Por fim, esta maior consciencialização da empregabilidade e o seu pleno exercício para a potenciar serão, obviamente, transversais ao longo de toda a carreira. Se, numa primeira fase, se selecionam experiências, se tomam decisões que permitem a aquisição de competências pertinentes ao mercado de trabalho e ao ECV do recém-formado, mais tarde, estas mesmas competências contribuem para a manutenção da empregabilidade. De facto, assim promove-se uma melhor **gestão da carreira** do jovem, procurando um desenvolvimento contínuo das competências, e por isso, tornando-se mais competitivo para o mercado de trabalho. Além disso, a promoção da empregabilidade permite ainda que se possam antever mais alternativas, em termos de carreira e desenvolvimento profissional. Ou seja, a promoção da empregabilidade implica a potenciação desta capacidade de autoavaliação das qualidades que se tem, do que se precisa de desenvolver, o que permite o desenvolvimento de um plano de ação pessoal que resultará na maior empregabilidade.

## Competências

O conceito de competência, não sendo novo, sucede historicamente ao de qualificação que, ao constituir-se como antítese à divisão parcelar do trabalho, subjacente ao modelo de gestão taylorista, vincava a perspetiva das categorias profissionais específicas e seu enquadramento no mercado de trabalho. A diferenciação de funções assentava, essencialmente, na especificidade dos saberes associados, nomeadamente, ao grau escolar ou académico, enquanto a perspetiva das competências remete para o conjunto de recursos utilizados pelos indivíduos na atividade profissional e que integram os conhecimentos, as habilidades (saber-fazer) e as atitudes.



Este conceito abrangente significa qualidade de quem é capaz de resolver determinados problemas ou de exercer determinadas funções. In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2014. Um conjunto de características que tornam as pessoas mais aptas a conseguir emprego e ser bem sucedido nessa ocupação - Peter Knight & Mantz York (HEFCE/DfES ESECT group). Um conjunto de atributos e conhecimentos que todas as pessoas na vida ativa deveriam ter para garantirem que conseguem ser eficazes no seu emprego, para seu próprio bem, para bem do empregador e da economia.

O projeto **Portugal 2020** – Antecipação de Necessidades de Qualificações e Competências identifica cinco competências chave para que a produtividade aumente entre a população adulta portuguesa: aprender a aprender, competência digital, língua estrangeira, participação social e participação cultural.

Existe ainda um estudo profundo levado a cabo pelo consórcio maior empregabilidade (<http://maiorespregabilidade.forum.pt/>) cujo tema “Novos mercados de trabalho e Novas profissões”. Este projeto é desenvolvido entre a **Forum Estudante**, as **Instituições de Ensino Superior (IES)** e o **Centro Nacional Europass** cujos objetivos são:

- › Identificar as competências que os empregadores requerem dos diplomados das Instituições de Ensino Superior;
- › Identificar as competências que os diplomados mobilizam nos contextos profissionais;
- › Identificar as competências nas quais os diplomados revelam maior e menor preparação em relação aos perfis profissionais assumidos;
- › Identificar os modos através dos quais as IES podem preparar melhor os seus estudantes e diplomados nas competências requeridas pelos empregadores, de modo a permitir antecipar o problema bem como a sua solução.

Podemos separar as competências em duas categorias distintas, *hard skills* e *soft skills*.

*Hard Skills* são aquelas competências técnicas e específicas para realizar um determinado trabalho, por exemplo capacidade de operar uma máquina, saber uma linguagem de programação, fazer a contabilidade de uma PME, reparar um motor de um tipo de carro e por aí fora. Estas competências são fulcrais para os postos de trabalho porque identificam as competências técnicas essenciais para o cargo em específico.

*Soft Skills*, competências comportamentais ou transversais, são atributos e competências pessoais que permitem ao indivíduo melhorar as suas interações com os outros e com o mundo em seu redor. Estas competências caracterizam-se por não serem específicas para um posto

de trabalho e podem ser úteis em qualquer área profissional ao mesmo tempo que são valiosas, também, para melhorar e tornar a vida pessoal mais positiva. Por exemplo comunicação verbal e escrita, assertividade, falar em público, capacidades de liderança, capacidade de aprender a aprender, saber trabalhar em equipa, consciência comercial e muito mais.

Segundo um estudo da Universidade de Kent ([www.kent.ac.uk/careers/sk/top-ten-skills.htm](http://www.kent.ac.uk/careers/sk/top-ten-skills.htm)) as competências mais procuradas por empresas de topo como Microsoft, BBC e AGR são:

- › Comunicação verbal
- › Trabalho em equipa
- › Consciência comercial
- › Análise e investigação
- › Auto motivação e iniciativa
- › Determinação
- › Comunicação escrita
- › Organização
- › Flexibilidade
- › Gestão de tempo

E as competências que os recrutadores sentem mais falta nos candidatos que entrevistam são:

- › Consciência e Atitude Comercial
- › Comunicação
- › Liderança
- › Trabalho de equipa
- › Resolução de problemas

## Consciência e Atitude Comercial – Capacidade de Promover

### 1. O que é?

Os empregadores sinalizam, em Inglaterra (e em Portugal, não é muito diferente) que o que mais falta aos recém-formados é “consciência/ atitude comercial”. O que se quer dizer com isso e como podes demonstrar que tens essa competência?

A consciência/atitude comercial pode ser definida como o interesse pelos negócios da empresa e uma compreensão do contexto em que a empresa se move: clientes, concorrentes e fornecedores.

Pode também incluir uma compreensão da economia e dos benefícios dos negócios e das realidades comerciais, da perspetiva da organização e do cliente.

Em geral, inclui uma atenção à necessidade de eficiência, ao controle de custos, à orientação para o cliente e um conhecimento do mercado em que a empresa opera (clima económico, principais e concorrentes, por exemplo)

### 2. Por que é importante?

- › É um dos principais critérios de recrutamento;
- › Mostra compromisso com o trabalho;
- › Dá boas oportunidades para conversar na entrevista de recrutamento;
- › Permite um leque vasto de oportunidades, inclusive em áreas que ainda não consideraste;
- › Ajuda a escolher uma carreira.

### 3. Só é importante para carreiras comerciais?

Não. É uma competência relevante em todo o tipo de carreiras! Alguns ainda pensam que a função comercial é exclusiva dos profissionais responsáveis pelas vendas. Enganam-se redondamente. A dimensão comercial – compra, venda, negociação, avaliação necessidades dos clientes de uma... – deve estar presente em todos os profissionais de uma empresa, desde os administradores ao estafeta. Neste domínio, muito temos para avançar na sociedade portuguesa.

Qualquer profissional deve ser um vendedor a tempo inteiro. “Vende” a sua imagem e competências no momento do seu recrutamento, “vende” internamente as suas ideias, trabalha para convencer clientes internos e/ou externos todo o tempo e, no final da jornada, é avaliado pelo que contribui para o valor acrescentado e para as receitas resultantes das vendas. Quem não tem consciência afinada desta exigência da vida numa empresa vai ganhá-la, mais tarde ou mais cedo, às vezes aprendendo à custa de erros cometidos.

## 4. Clientes e capacidade de negociação

Numa outra dimensão, a atenção ao cliente é vital, numa atitude comercial que se exige numa economia competitiva do século XXI. Há quem diga com razão que “o cliente é o patrão, quem paga o ordenado” e, provavelmente, tem toda a razão. Já lá vai o tempo em que os clientes eram “dispensáveis”, em serviços que não dispunham de concorrência. Hoje, em todos os setores de atividade, ganhar clientes faz a diferença, sendo porém que isso não chega. Há que mantê-los. E para tal, torna-se necessário obter elevados níveis de satisfação com o serviço que se presta. Esta centragem no cliente, como se percebe facilmente, não tem impacto só para a atividade de quem vende, no concreto. O trabalho de todos os profissionais numa empresa tem, direta ou indiretamente, impacto na relação comercial com os clientes.

Nesta competência comercial importa ainda sublinhar a capacidade de negociar. Se bem agilizada, esta competência construirá um profissional de excelência. Um bom sentido comercial não pode ignorar que, num processo de compra/venda, há sempre interesses divergentes que precisam ser compatibilizados. Encontrar o ponto de equilíbrio do máximo ganho partilhado entre as partes (*win/win*) é a grande sabedoria de um processo negocial. Para isso, aprender a estabelecer objetivos claros, ouvir a outra parte (seja um cliente ou um fornecedor), entender os seus objetivos, a ter um roteiro de cedências possíveis e de conquistas desejadas e... negociar pacientemente. Não esquecer também que só uma negociação honesta permite ganhar um cliente para a vida. Aldrabices – para além de eticamente inaceitáveis – só trarão prejuízos futuros.

## 5. Como adquirir consciência/atitude comercial:

**Aprender a olhar a realidade por uma perspetiva comercial:** em cada dinâmica económica, social e cultural, ver quais as necessidades não satisfeitas, as oportunidades que geram, onde estará o valor acrescentado, qual será o mercado, quem serão os clientes, os fornecedores e os concorrentes. Ver como ganhar dinheiro com uma determinada atividade. O que é “margem” e o que é “lucro”. Não esquecer que “não há almoços grátis”.

**Aproveitar todas as oportunidades de aprendizagem, mesmo em atividades sem fins lucrativos:** nas atividades extracurriculares procurar desenvolver essa competência quer através de organização de ações de *fundraising* de uma ONG, de planos de comunicação da tua associação de estudantes, festas de fim de ano entre outros.

Na preparação para entrevistas o mais óbvio é ler com atenção as **brochuras da empresa e pesquisar no seu website**, não só na secção de “ofertas de emprego” ou “carreiras” mas também nas secções de clientes, potenciais clientes e staff. Ver também os Relatórios anuais, desde que tenham acesso.

Descobrir quem são as **empresas concorrentes**: podem perguntar quem são e as que se candida! É importante procurar saber o número de empregados, o volume de negócios e os lucros, o valor da empresa e as atividades que interessam.

**Ler a imprensa económica.** As páginas de economia dos principais jornais nacionais cobrem os principais assuntos. Se pretender obter mais informações, deve consultar imprensa especializada na área financeira.

Durante as leituras, deve procurar identificar **notícias que possam afetar a empresa a que se candidata** ou os seus clientes, direta ou indiretamente. Assuntos atuais (2014) como a crise financeira, a mudança climática e a crise na Ucrânia podem afetar o ambiente em que a empresa se move.

**Ver programas de televisão e rádio na área dos negócios.** Alguns programas podem fornecer material muito interessante para uma conversa numa entrevista de emprego.

Fazer uma **Análise SWOT** da empresa a que se está a candidatar e do sector em que desenvolve a atividade.

## Comunicação

### 1. Falar

Uma comunicação verbal efetiva requer a capacidade de expressar ideias de uma forma clara, confiante e consciente, adaptando o conteúdo e estilo ao interlocutor ou à audiência, e promovendo uma comunicação interativa e livre.

- › **Ser claro e conciso.** Variar o tom de voz, o ritmo e o volume para aumentar a comunicação e encorajar perguntas.
- › **Persuadir e negociar** – trabalhar para chegar a um acordo que seja agradável para os dois lados: uma situação *win-win*. Suportar os argumentos com lógica. Mostrar tato quando se está em desacordo.
- › **Falar em público:** apresentar a mensagem de uma forma interessante, estruturada e diversificada, recorrendo aos recursos mais adequados. Construir empatia com a audiência.
- › **Comunicar em equipa** de forma eficaz.
- › **Pedir ajuda e conselho quando necessário.** A investigação nesta área sugere que pedir ajuda cria grande empatia com a pessoa a quem se pede apoio.

## 2. Escutar

- › **A boa escuta** constrói harmonia e compreensão entre interlocutores e permite que cada um expresse livremente as suas ideias. Motiva as pessoas a dizerem mais.
- › **Escutar ativamente.** Mostrar interesse no que as pessoas estão a dizer e não as interromper.
- › **Usar o discurso e a linguagem corporal.** Ser sensível à linguagem corporal do interlocutor assim como ao discurso: contato visual, gestos, humores apropriados e analogias. Usar também uma linguagem corporal apropriada *face to face* com uma postura atenta e mantendo um bom contato olhos nos olhos – sem exageros para não intimidar o interlocutor.
- › **Estar atento** a preconceitos e equívocos que possa existir com o interlocutor.
- › **Dar retorno** do que o interlocutor diz, usando outras palavras que clarifiquem a compreensão: parafraseando ou repetindo palavras-chave. Esse *feedback* mostra que escuta atentamente e clarifica se está a compreender corretamente o que está a ser dito, permitindo ao interlocutor a confirmação ou correção do *feedback*. Expressões como “estou a compreender perfeitamente” podem ajudar um *feedback* positivo. Os “huhumm, huhumm”, “sim, sim” e “claro” podem ser ditos mas atenção aos exageros nessas interjeições, que podem soar a falso.

## Feedback positivo

- › **É concreto e específico.** Diz com precisão o que a pessoa está a fazer mal, por exemplo: “O teu ECV tem 5 páginas e é preciso reduzi-lo para duas”.
- › Refere-se a ações e palavras das pessoas e não às pessoas em si. “Danças mesmo bem” e não “És fantástica.”
- › **Faz comentários em nome pessoal em vez culpar.** “Fiquei zangado quando entornaste o chá” e não “És um desajeitado!”
- › **É dado no momento:** e não horas ou dias depois quando já ninguém se lembra do que aconteceu.

## Feedback negativo

- › **É vago e abstrato.** Enfurece a pessoa porque não lhe é dito como pode mudar as coisas.
- › **Põe uma etiqueta nas pessoas:** “És estúpido!”
- › **Só culpa ou elogia em geral** em vez de ser específico.
- › **Vem com atraso:** na altura em que for dado, a pessoa pode já nem se lembrar.

## 3. Empatia

- › Empatia significa estar aberto às ideias dos outros e sensível aos seus valores e sentimentos: tentando ver as coisas pela perspetiva da outra pessoa.
- › Trata-se de demonstrar que compreende e que é capaz de escutar o ponto de vista e refletir sobre o seu significado.
- › Cada pessoa tem uma perspetiva própria que deve ser valorizada. Cada um de nós ocupa o seu próprio mundo e nunca entende completamente o que se passa na cabeça dos outros.
- › Procurar estar preparado para falar dos sentimentos e valores para encorajar outros a fazer o mesmo: ser aberto com as outras pessoas.

## 4. Linguagem livre de jargões, gírias e clichés

- › Usar palavras simples e uma linguagem sem ambiguidades.
- › Ser sucinto: investindo tempo e esforço para destilar as ideias a um mínimo absoluto.
- › Tomar notas de aspectos chave sobre os quais todos concordem.

- › Usar a voz ativa em vez da voz passiva: “Vou enviar-te isso” em vez de “Ser-te-á enviado o documento”.
- › Evitar os jargões.  
O jargão profissional representa um discurso de difícil compreensão para quem não faz parte do meio onde é falado (ex. o jargão militar são palavras usadas no contexto das Forças Armadas).

## 5. Elogiar

- › Dizer o que achou bem feito ou do que é que gostou naquela pessoa.
- › Agradecer se fizeram alguma coisa. Um simples obrigado pode fazer toda a diferença.
- › Encorajar. Se alguém não está certo de que consegue fazer alguma coisa, encorajar essa pessoa se achar que ela o pode conseguir.
- › Descrever comportamentos positivos e os seus efeitos em termos concretos: “*Agradeço a forma como te disponibilizaste para...*”
- › Responder aos elogios que te fizerem, agradecendo.
- › **Pedir desculpa.** Ser capaz de pedir desculpa se fizer alguma coisa errada é importante. Deve-se fazer de uma forma assertiva e não passiva.

## 6. Saber conversar

### O que são boas conversas?

- › São conversas bilaterais em que ambas as partes estão igualmente envolvidas e interessadas. São experiências de partilha. São “um casal a dançar”: respondem ao movimento um do outro e ambos serão vencedores do concurso de danças latinas!
- › São construídas com respeito: tratar as outras pessoas tal como gostaria de ser tratado. A atmosfera deve ser confortável. Tal como as plantas, as conversas precisam de boa terra para criar raízes e florescer.
- › Falar-se essencialmente de coisas positivas. As pessoas que falam de temas positivos tendem a animar as pessoas à sua volta, enquanto que as pessoas que falam sempre de coisas negativas tendem a deprimir as pessoas com quem falam. Tem de haver aqui um equilíbrio, embora, por vezes, se fale de assuntos negativos!

- › Deve haver uma vontade bilateral de partilhar e de uma comunicação aberta. Cada pessoa deve ter a oportunidade de expressar os seus pontos de vista e sentimentos. As relações desenvolvem-se através de diálogos francos e abertos.
- › As pessoas são tratadas pelo primeiro nome, o que demonstra respeito e consideração (ex. Dr. André).
- › Acenar a cabeça de tempos a tempos para encorajar o interlocutor.
- › Dar espaço. Ficar em silêncio por uns segundos. Não falar demasiado tempo seguido. A nossa atenção dura só alguns minutos antes de precisarmos de um intervalo. Cortar a história em pequenos capítulos que permitam espaço para respirar.
- › Tornar específicas as descrições: não generalizar nem uses clichés.
- › Pedir ao interlocutor que reformule o que quer dizer, usando pontos-chave.
- › Resumir regularmente o que está a ser dito pode melhorar a qualidade e a precisão da conversa. Alimentar o diálogo com breves resumos.
- › Quando começar uma conversa mostrar que valoriza a atenção da outra pessoa: “Gostava de saber a sua opinião sobre...”

## 7. Escrever

A comunicação escrita envolve: expressar-se de forma clara; usar uma linguagem precisa; construir um argumento lógico; resumir e editar e escrever relatórios.

**Os três principais elementos da comunicação escrita são:**

- › **Estrutura** – A forma como é organizado o conteúdo
- › **Estilo** – A forma como é escrito
- › **Conteúdo** – Sobre o que é que se está a escrever

**Uma boa estrutura ajuda a expressar de forma mais clara, quer seja numa dissertação, numa carta de apresentação ou num ECV. Deve tentar:**

- › Clarificar os pensamentos e o objetivo da comunicação antes de começar a escrever
- › Identificar os factos e temas chave
- › Decidir previamente qual é a ordem lógica
- › Elaborar uma introdução e uma conclusão fortes



- › Usar frases curtas.
- › Descrever uma ideia por parágrafo.
- › Destacar os aspectos chave.

O **estilo** deve adequar-se à audiência:

- › Que informação e detalhe precisam os leitores?
- › Usar termos técnicos ou traduzi-los para linguagem comum
- › Escrever de forma mais ou menos formal?
- › Aquela frase está demasiado longa?
- › Uma ideia por frase?
- › Aquele parágrafo está a ficar complicado?
- › O texto está conciso e claro?
- › Usou-se palavras curtas e familiares?
- › Usou-se verbos ativos?
- › A primeira frase é interessante e enquadra o tema central do texto?
- › Não há repetição?

No que diz respeito ao **conteúdo**:

- › Verificar a pontuação e a sintaxe.
- › Pensar de antemão sobre o que se vai escrever.
- › Definir um objetivo claro.
- › Listar os aspectos essenciais a destacar.
- › Desenvolver o argumento de uma forma lógica.
- › Não deixar que os pormenores ofusquem os temas principais.
- › O conteúdo é positivo e construtivo.
- › Escreve com sensibilidade e respeito pelo leitor.
- › Edita e revê várias vezes, melhorando o texto.
- › Dorme sobre o assunto: no dia seguinte regressarás ao texto com outra frescura.

As competências de escrita são importantes em trabalhos científicos e em relatórios diversos em que é preciso transmitir conhecimentos e informação de forma clara e concisa. Na candidatura a um emprego pode-se dar exemplos de trabalhos escritos realizado, mostrando que:

- › Aceita a necessidade de fazer trabalho escrito.
- › Escreve de forma profissional.
- › Teve sucesso em relatórios escritos já feitos.
- › Destina o tempo apropriado para um trabalho escrito.
- › Coordenação trabalho escrito desenvolvido por equipas.

## Liderança

### 1. A liderança envolve:

- › Ser capaz de motivar e orientar outras pessoas.
- › Assumir a responsabilidade por uma equipa.
- › Definir objetivos.
- › Organizar e motivar outras pessoas.
- › Tomar a iniciativa.
- › Ser perseverante quando as coisas não estão a correr bem.
- › Ter uma atitude positiva perante a frustração/falha.
- › Aceitar as responsabilidades pelos erros e decisões erradas.
- › Ser flexível: estar preparado para adaptar os objetivos quando houver mudanças nos contextos.

### 2. Como tornar-se um líder:

- › Tomar a iniciativa agindo sobre as oportunidades. As organizações saudáveis recompensam todas aquelas pessoas que assumem a liderança e não só os que são líderes formais.
- › Tomar responsabilidade pelos objetivos traçados: definir prioridades.
- › Demonstrar uma atitude “Eu consigo fazer” mesmo em situações difíceis. Tentar resolver os problemas, em vez de os passar a outros. Responder primeiro “sim, vou conseguir”.
- › “Ultrapassa-te” quando pedirem certas tarefas. Ir para além do que é pedido. Fazer trabalho que seja reconhecido.
- › Mostrar entusiasmo: isso nota-se e será provavelmente recompensado.
- › Assumir os problemas: antecipar potenciais problemas, tomar medidas preventivas e agir rapidamente na resolução de problemas.
- › Introduzir melhorias à forma como as coisas são feitas.
- › Desenvolver práticas inovadoras. Valorizar uma forma de pensar inovadora.
- › Aprender novas competências que potenciem novas capacidades.

## Os diversos estilos de liderança

### Liderança Autoritária

#### Designações

- › Autocrática
- › Transacional

#### Exemplo

Napoleão

#### Dimensão de Controlo

Alta: mandar, dizer, dirigir controlar.

#### O que é que envolve

- › O líder tem imenso poder sobre os membros das equipas e tem o direito de recompensar as boas performances ou punir os membros que não alcançam os objetivos pretendidos.
- › Diz à equipa o que quer que seja feito e como, sem sequer pedir sugestões dos membros da equipa. Os membros da equipa não têm sequer oportunidade de fazer sugestões mesmo que sejam para benefício da equipa.
- › Devia ser usada muito ocasionalmente.
- › O foco está nas tarefas de curto prazo por isso é mais um método de gestão do que um verdadeiro estilo de liderança.

#### Quando é usada

- › Funciona bem quando os prazos são curtos e a equipa está motivada.
- › Para certas tarefas de rotina que não exigem grandes qualificações.
- › Numa crise.
- › Com empregados difíceis.

#### Prós

- › Atinge resultados rapidamente
- › A investigação de grupos com esta liderança revelou que eram muito produtivos quando o líder autocrático estava presente, mas quando este se ausentava o trabalho parava.

#### Contras

- › A equipa não beneficia da criatividade e conhecimento dos seus membros, por isso os benefícios do trabalho de equipa não existem.
- › O staff não consegue encontrar satisfação no trabalho e pode ressentir-se da forma como é tratado, conduzindo a altos níveis de absentismo e mudança de emprego.

- › Tem sérias limitações mas, ainda assim, este estilo é muito utilizado. Por vezes é identificado com mobbing.

### Liderança Processual

#### Designações

- › Orientada para tarefas
- › Burocrática
- › Gestão

#### Exemplo

Florence Nightingale (1820-1910) foi uma enfermeira britânica que ficou famosa por ser pioneira no tratamento a feridos de guerra; estabeleceu as diretrizes e o caminho para a enfermagem moderna.

#### Dimensão de Controlo

Alta: dizer, dirigir, controlar.

#### O que é que envolve

- › Trabalha segundo as regras: os membros da equipa seguem com precisão os processos determinados.
- › O foco está na realização da tarefa e pode ser bastante autocrático.
- › Muito pouca ou nenhuma consideração pelo bem-estar dos membros da equipa.
- › Orientação para as tarefas vs Orientação para as pessoas: os líderes processuais e transformacionais são ambos necessários. Os gestores focam-se nas tarefas enquanto que os líderes se focam nas pessoas.

#### Quando é usada

- › Tarefas que requerem uma grande atenção aos detalhes.
- › Apropriado para trabalhos que envolvem riscos de segurança, tal como máquinas industriais ou quando se lida com muito dinheiro.

#### Prós

- › Define com clareza as tarefas e os papéis requeridos.
- › Organiza bem os diversos departamentos de gestão: planeamento, organização e monitorização.

#### Contras

- › A inflexibilidade e os altos níveis de controlo podem desmotivar os membros da equipa e reduzir a capacidade da organização de reagir à mudança.
- › Problemas similares à liderança autocrática: dificuldade em motivar e reter membros da equipa.

## Liderança Transformacional

### Designações

Carismática – o líder depende do seu carisma e energia para inspirar o *staff*.

### Exemplo

Barak Obama

### Dimensão de Controlo

Média: vender, persuadir, convencer.

### O que é que envolve

- › O líder que inspira a equipa com a sua visão do que deve acontecer. O líder aponta o grande objetivo, mas permite que os membros escolham o seu próprio caminho para o atingir.
- › O líder está todo focado em organizar, apoiar e desenvolver a equipa.
- › O líder está sempre à procura de ideais que apontem na direcção da visão da organização.
- › Os líderes transformacionais são muito visíveis e gastam muito tempo a comunicar. A Comunicação é a base para alcançar os objetivos, focando a equipa no resultado pretendido. Estes líderes não lideram necessariamente à frente. Podem liderar pela retaguarda, delegando responsabilidades.

### Quando é usada

Este é o estilo de liderança moderno mais atual.

#### Prós

- › Motiva a equipa a ser eficaz e eficiente.
- › Conduz a um bom trabalho de equipa e a uma colaboração criativa.
- › É contagioso o entusiasmo e a energia de um líder transformacional.
- › Comunica uma visão inspiradora de futuro

#### Contras

- › A liderança processual e transformacional são simbióticas. Os líderes processuais (gestores) asseguram que as tarefas de rotina são bem feitas, enquanto que os líderes transformacionais se focam em iniciativas que acrescentam valor. O líder transformacional foca-se no “*big picture*”, mas precisa de se rodear de pessoas com atenção aos pormenores.
- › Levada ao extremo esta liderança pode conduzir ao falhanço total em atingir os objetivos da equipa.

## Liderança Participativa

### Designações

Democrática ou consultiva

### Exemplo

Nelson Mandela

### Dimensão de Controlo

Média: vender, persuadir, consultar.

### O que é que envolve

- › Tenta construir consensos pela participação de todos: o líder toma a decisão final mas toda a equipa é chamada a contribuir no processo de decisão.
- › O líder pergunta opiniões aos membros da equipa e usa-as na tomada de decisões. A equipa é informada e pode discutir e propor mudanças.
- › O líder não consegue saber tudo: é por isso que emprega pessoas com diferentes competências.
- › Este estilo de liderança não é sinal de fraqueza. É mais um sinal de querer reforçar a equipa com respeito.

### Quando é usada

- › Quando é necessária flexibilidade organizacional e responsabilidade individual.
- › Quando o trabalho de equipa é essencial.
- › Quando a qualidade é mais importantes do que a velocidade e a produtividade.

#### Prós

- › Benefícios mútuos: permite aos membros que se sintam parte da equipa e permite ao líder tomar decisões mais informadas.
- › Os membros sentem que têm o controlo e a motivação para trabalhar no duro. Envolvendo a equipa nas decisões, aumenta a satisfação no trabalho. Ajuda a desenvolver competências de trabalho de equipa.
- › É consistente na qualidade e na produtividade.

#### Contras

- › Este estilo pode redundar na indecisão e alguns dos membros da equipa podem sentir-se confusos e desorientados.
- › Como a participação leva o seu tempo, as coisas podem acontecer mais devagar do que numa perspectiva mais autocrática. Mas no fim, normalmente, os resultados são melhores.

## Liderança “Deixa-correr”

### Designações

- › Equipa envolvida nas decisões
- › Servidora: o líder serve as necessidades dos outros

### Exemplo

Mahatma Gandhi

### Dimensão de Controlo

Baixa: aconselhar, participar, observar, juntar-se.

### O que é que envolve

- › Os membros da equipa tomam as decisões mas o líder é o responsável por elas.
- › O líder questiona as opiniões da equipa. A equipa é chamada a tomar as suas próprias decisões, que são depois aprovadas pelo líder.
- › O líder participa na discussão como se fosse um simples membro de uma equipa e concorda de antemão em avançar com as decisões que o grupo tomar. Os membros da equipa desempenham as suas tarefas com autonomia.
- › O líder monitoriza o que vai ser alcançado e comunica-o regularmente à equipa.

### Quando é usada

- › Quando o líder tem confiança na sua equipa.
- › Quando os membros da equipa têm experiência e competência; podem ser eles a analisar a situação e determinar o que é preciso fazer (por exemplo, numa equipa de investigação).

### Prós

- › Cada vez mais necessária num mundo em que os líderes conquistam o poder com base nas suas ideias e valores.
- › Não é possível um líder fazer tudo. Por isso é necessário estabelecer prioridades e delegar tarefas.

### Contras

- › Normalmente é menos eficaz do que as outras lideranças em termos de qualidade e produtividade.
- › Não é boa em situações de competitividade.
- › Acontece muitas vezes em situações em que os gestores não exercem suficiente controlo.

## 3. Usar o estilo de liderança adequado a cada situação

A liderança envolve gestão, coordenação, supervisão e tomar a responsabilidade pelas pessoas; dirigindo, orga-

nizando e motivando-as. **Um bom líder usa uma grande variedade de estilos de liderança de acordo com as situações, enquanto que os líderes mais pobres tendem a cair num único estilo de liderança.** Na prática, a maioria dos líderes usa estilos de liderança simultaneamente orientados para as pessoas e para as tarefas.

Numa escola, é desejável que haja um estilo participativo de liderança. Numa fábrica, o gestor de produção talvez precise de uma liderança processual ou autoritária. É preciso ter em conta o contexto e a natureza das tarefas.

**Um bombeiro** que lida com um grande fogo talvez precise de ser **autoritário** para tomar decisões de forma instantânea e assumir o comando da situação. Já em situações de formação, o mesmo bombeiro será mais eficaz se adoptar um estilo de liderança **participativo**.

**Pessoas diferentes requerem estilos diferentes de liderança.** Talvez seja necessário gerir um membro da equipa inteligente e de confiança usando um estilo transformacional. Já com alguém preguiçoso e que não seja de confiança talvez seja preciso um estilo mais autoritário.

## 4. Como tornar-se um líder carismático?

*Sugestões de Richard Wiseman:*

- › Manter um bom contato olhos nos olhos.
- › Desenvolver um sorriso genuíno.
- › Ter uma postura corporal natural.
- › Manter as mãos separadas com as palmas viradas para a frente ou para cima e longe da cara quando estiver a falar.
- › Manter as costas direitas mas relaxadas.
- › Dar sempre a entender às pessoas que elas contam e que gosta de estar com elas. Acenar com a cabeça quando falar e dar um toque breve no ombro.
- › Quando falar em grupos, procurar andar de um lado para o outro para mostrar entusiasmo, inclinar ligeiramente para a frente e olhe para as pessoas de quando em vez.
- › Manter a mensagem simples de compreender. Ser ligeiramente controverso e ir para além do que está estabelecido.

- › Quando falar, ser claro, fluente, enérgico, otimista, dando exemplos e imagens, e elevar o tom da voz de tempos a tempos para enfatizar alguma coisa.

## 5. Aprende-se a liderar liderando!

Estas considerações e dicas sobre liderança podem levar a pensar acerca dos atributos que constituem um bom líder... mas não substituem a realidade. Envolver-se em grupos que possa liderar, quer seja num projeto, numa associação ou numa equipa desportiva. Observar com cuidado o que é que funciona melhor pessoalmente e aprender com os erros que vão acontecendo.

***Um líder é um homem que assume responsabilidades. Ele diz “perdi”; ele não diz “a minha equipa perdeu”.***

Antoine de Saint-Exupery

***A inovação é o que distingue um líder de um seguidor.***

Steve Jobs

***Afasta-te de pessoas que tentem diminuir as tuas ambições. As pessoas pequeninas fazem sempre isso; mas as pessoas grandes fazem sentir-te que tu também podes ser grande.***

Mark Twain

***Ao contrário de muitos gestores de topo, os verdadeiros líderes apreciam a divergência. E até a encorajam. Eles compreendem que, apesar do desconforto momentâneo que podem sentir ao serem contrariados, isso é mais do que compensado pela informação que receberam e que lhes permitirá tomar melhores decisões.***

Warren Bennis

### O mau líder...

- › É dogmático e inflexível
- › É subjetivo
- › É temido
- › Serve-se a si próprio
- › Mantém-se firme na “linha de fundo da empresa”
- › Comunica de forma a impressionar os seus superiores

### O bom líder...

- › Delega
- › Confia no *staff* com a mínima supervisão
- › Apoia e encoraja a iniciativa
- › Encoraja a equipa a trabalhar junta para objetivos comuns
- › É honesto e íntegro
- › A sua motivação não é só o próprio ganho ou poder
- › Tem confiança em si próprio
- › Acredita nas habilidades dos outros
- › É sensível aos sentimentos dos outros
- › É justo para com todos
- › É capaz de conduzir as pessoas, o que inclui: motivação, ambição, iniciativa, energia, tenacidade e resiliência
- › Tem competências e conhecimentos relevantes
- › Tem um humor positivo

## Trabalhar em Equipa

### 1. Todos os empregadores querem recrutar pessoas que sejam capazes de cooperar, resolver problemas e trabalhar em equipa

No mundo de hoje, têm emergido organizações menos hierárquicas que se manifestam em novas formas de trabalhar com outras pessoas: as equipas de projeto, o trabalho auto-gerido, as equipas de gestão autónoma e o *coworking* são alguns exemplos. Dar-se bem com os outros e saber trabalhar em conjunto são requisitos cada vez mais importantes.

Trabalhar em equipa envolve saber estar, planear e fazer coisas com outras pessoas, de forma confiante e eficaz; contribuindo assertivamente com as próprias ideias – e não de forma passiva ou agressiva. Também envolve assumir as responsabilidades, aceitar e aprender com críticas construtivas e dar *feedback* positivo às outras pessoas da equipa.

### 2. Os diversos papéis numa reunião de equipa

Numa reunião de equipa – momento por excelência da construção e desenvolvimento de uma equipa – há diversos papéis que podem ser assumidos pelos diferentes membros do grupo. Alguns desses papéis estão listados a seguir. **Estes papéis não são sempre constantes – a mesma pessoa pode assumir diversos papéis durante a mesma reunião** ou mudar de papel de acordo com o que estiver a ser discutido.

#### ENCORAJADOR

Dá energia ao grupo quando a motivação está em baixo, através do humor e do entusiasmo. Quem desempenha este papel são normalmente pessoas positivas que apoiam e elogiam os outros membros do grupo. São pessoas que não gostam de estar paradas. Gostam de avançar com as coisas, sugerindo ideias, clarificando as ideias dos outros e confrontando os problemas que surjam. Podem usar o humor para quebrar tensões no grupo. **Podem dizer:** “Nós conseguimos fazer isto!”; “É uma bela ideia!”.

#### MEDIADOR

Tenta manter a harmonia entre os membros da equipa. São pessoas sociáveis e genuinamente interessadas nos outros. Apresentam as pessoas umas às outras e tudo fazem para as fazer ficar confortáveis. Podem até ser capaz de mudar as suas opiniões para conseguir uma decisão do grupo. Trabalham bem com pessoas diferentes e conseguem promover uma atmosfera positiva. Juntam as pessoas com as tarefas e geram harmonia. São pessoas tolerantes que sabem escutar ativamente as perspetivas dos outros membros da equipa. São bons juizes, diplomáticos e sensíveis aos sentimentos dos outros. Não são vistos como uma ameaça. São capazes de reconhecer as diferentes opiniões e gerir conflitos. Conseguem fazer com que pessoas “difíceis” dêem um contributo positivo. **Podem dizer:** “Ainda não ouvimos o Miguel, gostava de ouvir o que tens a dizer sobre isto”; “Não tenho a certeza se concordo. Quais são as tuas razões para dizer o que dizes?”.

#### LÍDER

Os bons líderes orientam os passos que o grupo dá e mantêm o grupo no caminho certo. São bons a controlar as pessoas e os eventos bem como a coordenar recursos. Têm a energia, determinação e iniciativa para superar os obstáculos e trazer para equipa um espírito competitivo. Afinam o esforço da equipa. Reconhecem as competências das pessoas e como podem ser usados. Os líderes são pessoas extrovertidas que têm de ter cuidado para não se tornarem dominadores. Podem por vezes pressionar a equipa a conseguir resultados rapidamente. Podem tornar-se impacientes com a falta de progressão das coisas e reagir bruscamente. **Podem dizer:** “Voltaremos a isto mais tarde se tivermos tempo.”; “Precisamos de avançar para o próximo ponto.”; “André, o que pensas desta ideia?”

#### CLARIFICADOR

Pessoas calmas e reflexivas que resumem o que está a ser dito pelo grupo. Clarificam os objetivos da equipa e elaboram as ideias dos outros. Podem ir até ao detalhe sobre a forma como os planos do grupo seriam desenvolvidos, atando as pontas soltas. São também bons mediadores que procuram consenso. **Podem dizer:** “Então o que

*decidimos até agora foi que...”; “Penso que está certo, mas podemos ainda acrescentar...”*

## CRIATIVO

O criativo sugere novas ideias para resolver os problemas do grupo ou novas formas de organizar tarefas. Não gostam da prática comum e não estão muito preocupados com questões logísticas. Dão sugestões e fazem propostas que são muitas vezes originais e radicais. São capazes de pensamento lateral e divergente. Estão mais preocupados com o quadro geral do que com os pormenores. Podem ficar aborrecidos passado o entusiasmo inicial. **Podem dizer:** “Porque não consideramos fazê-lo desta maneira?”

## AVALIADOR

O Avaliador ajuda o grupo a evitar chegar a um acordo demasiado depressa. São pessoas que tendem a ser lentas na tomada de decisões pela necessidade que têm de pensar sobre as coisas. São as pessoas lógicas, analíticas e objectivas de uma equipa, que oferecem análises críticas mensuráveis e desapaixonadas. Estas pessoas dão um contributo muito importante nos momentos fazer decisões cruciais porque são capazes de avaliar propostas alternativas. Podem sugerir ideias novas. **Podem dizer:** “Que outras possibilidades existem?”; “Vamos tentar ver isto noutra perspectiva.”; “Não tenho a certeza se estamos no caminho certo.”

## ANOTADOR

O anotador é normalmente aquela pessoa que se oferece para tirar notas das ideias e decisões ou fazer a ata da reunião. Ajuda a manter o grupo focado e organizado e certifica-se de que todos estão a dar um contributo. Também gostam de controlar o tempo, alocando tempo para os diversos assuntos e tarefas. Pode também tornar-se no porta-voz natural do grupo. São eles que verificam que todos os membros concordam e aceitam os planos e ações a tomar, se sabem quais são os seus papéis e responsabilidades. São a memória do grupo. **Podem dizer:** “Só temos cinco minutos, por isso precisamos de chegar agora a um acordo!”. “Todos percebem bem este gráfico?”; “Estamos todos de acordo com isto?”

## 3. O que torna uma equipa eficaz?

- › Quando tem um leque de pessoas que contribuem de formas diferentes (ver os papéis em cima) e que se complementam. Uma equipa só de planeadores teria dificuldade em lidar por exemplo com grandes mudanças nos prazos de entrega, e uma equipa cheia de pessoas espontâneas seria uma desorganização: são precisos os dois tipos. Uma boa equipa produz mais do que a soma dos contributos individuais dos seus membros.
- › **Estão os objetivos claros estão acordados entre todos.** Todos compreenderam bem e se comprometeram com esses objetivos.
- › **Todos compreenderam as tarefas que vão fazer e se ajudam uns aos outros.**
- › Tem um **coordenador** que pode adotar um estilo de liderança autocrática a democrático, dependendo das circunstâncias. Pessoas diferentes podem assumir o papel de líderes em diferentes tarefas.
- › Há um equilíbrio entre a tarefa (o que precisamos de fazer?) e o processo (como é que lá chegamos?).
- › Há uma atmosfera informal de apoio, em que os membros da equipa sentem que podem arriscar e dizer o que pensam.
- › O grupo está à vontade para não concordar e consegue facilmente superar diferenças de opinião.
- › Há muita discussão em que todos participam. Os membros do grupo ouvem-se uns aos outros e são escutadas as ideias de todos.
- › Os membros sentem-se livres para criticar e dizer o que pensam, mas isso é feito de uma **forma positiva e construtiva.**
- › O grupo aprende com a experiência: revendo e melhorando os desempenhos à luz dos sucessos e dos fracassos.

## Resolução de problemas

### 1. Como desenvolver e demonstrar que se tem competências de resolução de problemas

- › Todos resolvemos problemas diariamente, em situações profissionais, académicas ou pessoais.
- › Alguns dos problemas que os estudantes enfrentam incluem:
  - Juntar argumentos para um ensaio escrito.
  - Tirar os vírus de um programa de computador.
  - Lidar com clientes difíceis quando trabalham em part-time numa loja ou restaurante.
  - Pensar como gerir a mesada até ao final do mês.
  - Perceber porque é que a impressora não responde.
  - Desenvolver uma estratégia que permita passar de nível num jogo de computador.
- › Qualquer trabalho também levantará problemas. Nas entrevistas é importante mostrar ao recrutador que se tem as competências certas para resolver esses problemas. E a resiliência pessoal para lidar com os desafios e as pressões que esses problemas podem trazer.

#### É preciso saber:

- › Avaliar a informação ou as situações
- › Dividi-las nos seus aspectos chave
- › Considerar várias formas de lidar e resolver esses elementos chave
- › Decidir quais as formas mais apropriadas a usar

Resolver problemas envolve competências analíticas e criativas. As competências mais necessárias variam, dependendo do problema e do papel desempenhado na organização, mas as competências seguinte são chave para a resolução de problemas:

- › Capacidade Analítica
- › Pensamento Lateral
- › Iniciativa
- › Raciocínio Lógico
- › Persistência

A maioria das competências analíticas desenvolvem-se na experiência da vida do dia-a-dia. Contudo, os interesses e atividades que se seguem podem ser úteis para de-

monstrar um nível elevado destas competências – o que pode ser particularmente importante em candidaturas a empregos em áreas de engenharia, tecnologias da informação, investigação operacional e em algumas áreas financeiras:

- › ‘**Jogos de estratégia**’ como sudoku, xadrez, bridge, etc.
- › **Jogos de computador** – os melhores são os que envolvem planeamento, análise crítica e estatística e avaliação dos prós e contras de diversas opções.
- › **Interesses práticos** como programação, reparação de computadores, mecânica automóvel, etc.
- › **Trabalhar com equipamentos de som e luz** para uma banda, evento ou espetáculo.
- › **Estudos académicos**: avaliar as diferentes fontes de informação para ensaios, desenhos e maquetes; montar uma experiência laboratorial.

Noutras situações, será necessário usar a **criatividade e o pensamento lateral**, para fazer surgir ideias que permitam encontrar novas perspetivas. Nem toda a gente tem estes dois tipos de competências em igual medida: por essa razão o **trabalho de equipa** é muitas vezes um componente chave na resolução de problemas. Também são necessárias outras competências como a **comunicação**, a **persuasão** e a **negociação** são importantes para encontrar soluções para os problemas que envolvam pessoas.

### 2. Passos para resolver um problema:

#### 1) Avaliar o problema

- › **Clarificar** a natureza do problema
- › **Formular** perguntas
- › **Reunir a informação** de forma sistemática
- › **Relacionar** e organizar os dados disponíveis
- › **Condensar** e resumir a informação
- › **Definir** o objetivo desejado

#### 2) Gerir o problema

- › **Usar de forma eficaz a informação** recolhida
- › **Dividir o problema em pequenas partes**, mais fáceis de gerir
- › Usar técnicas como o *brainstorming* e o pensamento lateral para considerar outras opções



- › Analisar em profundidade as várias opções
- › Identificar os passos que podem ser dados para atingir o objetivo

### 3) Tomar decisões

- › Decidir que ação tomar entre as possíveis opções
- › Decidir reunir mais informação antes de agir
- › Decidir que recursos (tempo, dinheiro, pessoal, etc) alocar para este problema

### 4) Resolver o problema

- › Implementação da ação
- › Dar informação aos acionistas/*stakeholders*
- › Delegar tarefas
- › Revisão dos progressos

### 5) Examinar os resultados

- › Monitorizar o resultado da ação tomada
- › Rever o problema e o processo de resolução do problema para evitar situações similares no futuro

Em qualquer fase do processo pode **ser necessário voltar a uma fase anterior** – por exemplo, se surgirem outros problemas ou se uma solução não estiver a alcançar o resultado desejado.

O modelo IDEAL seguidamente apresentado é uma boa forma de não esquecer da estratégia.

- › Identificar o problema
- › Definir o problema
- › Examinar as opções
- › Acionar um plano
- › Look/ver as consequências resultantes

**Não é que eu seja muito esperto, simplesmente demorei mais tempo a debruçar-me sobre cada problema.**

Albert Einstein

## 4. O que procuram os recrutadores?

Capacidade analítica e capacidade de resolução de problemas estão entre as 10 competências mais procuradas pelos recrutadores. Querem pessoas que assumam uma responsabilidade pessoal em garantir que os objetivos são alcançados; que sejam capazes de vislumbrar outras formas de fazer alguma coisa e que estejam preparadas para investigar e implementar a mudança; pessoas que não entrem em pânico nem desistam quando as coisas derem para o torto, antes procurem caminhos para ultrapassar o problema.

Estes problemas podem ser similares aos problemas académicos – por exemplo em investigação académica.

Estas competências podem ser demonstradas de muitas maneiras. Muitos anúncios de trabalho pedem candidatos que “saibam tomar a iniciativa” ou que tenham “capacidade para resolver problemas”; outros, porém, podem não o afirmar de forma tão clara. Terá de ser interpretar frases como:

- › *“Alguém capaz de assumir a responsabilidade e com confiança para desafiar as práticas estabelecidas e introduzir novas formas de trabalhar...”*
- › *“Procura-se uma mente curiosa, com a habilidade para compreender e encontrar soluções para desafios complexos...”*
- › *“Procuramos mentes inovadoras e espíritos criativos...”*
- › *“Precisamos de pessoas que correspondam com entusiasmo a cada desafio que enfrentarem...”*

Estes exemplos de citações em anúncios de emprego, estão todos a pedir capacidade de resolver problemas, **de pensar de forma lógica e lateral, de usar o engenho para ultrapassar**



**Problemas também são Oportunidades**  
Em chinês, o caracter para perigo e oportunidade é o mesmo.

Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional. Teoria e Prática* (2ª Ed). Lisboa: Edições Silabo

Almeida, M. (2008). *Administração do Tempo - Como organizar e Ganhar Produtividade na Vida e no Trabalho*. Audiolivro Editora

Palma, P.J., Lopes, M.P., & Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e Liderança de Talentos... Para Sair da Crise*. Lisboa: RH Editora.

Lopes, M. P. & Cunha, M. P. (2011). *O Mundo é Pequeno. O que podemos aprender sobre Networking e as Redes Sociais*. Lisboa: Atual Editora.

História do Futuro. (2008). *As competências-chave para a empregabilidade dos jovens. Vacina-te Contra o Desemprego*. 31 páginas

Consórcio Maior Empregabilidade. (2014). *Empregabilidade CIHE*. [Em linha]. Disponível em <http://maiorespregabilidade.forum.pt/index.php/documentacao/documentos/category/5-empregabilidade-cihe>. [consultado em 25-6-2014]

Consórcio Maior Empregabilidade. (2014). *New Skills For New Jobs*. [Em linha]. Disponível em <http://maiorespregabilidade.forum.pt/index.php/documentacao/documentos/category/6-new-skills-for-new-jobs>. [consultado em 24-6-2014].

Consórcio Maior Empregabilidade. (2014). *PartnerShip For 21st Century Skills*. [Em linha]. Disponível em <http://maiorespregabilidade.forum.pt/index.php/documentacao/documentos/category/7-partnership-for-21th-century-skills>. [consultado em 24 a 26-6-2014].

Centro Nacional Europass. (2014). *Kit Europass*. [Em linha]. Disponível em <http://www.europass.proalv.pt/np4/82.html>. [consultado em 1 a 15-7-2014].

Centro Nacional Europass. (2014). *Curriculum Vitae*. [Em linha]. Disponível em <https://europass.cedefop.europa.eu/editors/pt/cv/compose>. [consultado em 25 junho a 3 Setembro].

Centro Nacional Europass. (2014). *Carta de Apresentação*. [Em linha]. Disponível em <https://europass.cedefop.europa.eu/editors/pt/cl/compose>. [consultado em 3-9-2014].

Centro Nacional Europass. (2014). *Passaporte de línguas*. [Em linha]. Disponível em <https://europass.cedefop.europa.eu/editors/pt/lp/compose>. [consultado em 3-9-2014].

Biblioteca Álvaro Gomes. (2014). *Referências Bibliográficas*. [Em linha]. Disponível em <http://pt.slideshare.net/bela610/como-fazer-referencias-bibliograficas>. [consultado em 3-9-2014].

José Luís Cardoso. (2014) *Empregabilidade e Ensino Superior em Portugal*. [Em linha]. Disponível em [http://www.ics.ul.pt/publicacoes/workingpapers/wp2012/er2012\\_1.pdf](http://www.ics.ul.pt/publicacoes/workingpapers/wp2012/er2012_1.pdf). [consultado em 30-6-2014]

## **Ficha Técnica**

### **Coordenação Científica**

Roberto Carneiro, Forum Estudante  
Rui Marques, Forum Estudante

### **Coordenação Geral**

Jorge Vicente, Forum Estudante  
Catarina Oliveira, Centro Nacional Europass

Madalena Saldanha, Instituto Padre António Vieira  
Márcia Fonseca, Instituto Padre António Vieira  
Sónia Cardoso, Instituto Padre António Vieira  
Mafalda Justino, Forum Estudante

### **Edição**

Centro Nacional Europass | Forum Estudante

**2014 / 2015**