



JIMINY

**MANUAL
DE
AUTOAJUDA**

2020

ÍNDICE

Módulo 1 — INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	8
1.1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, AUTOCONSCIÊNCIA E AUTOGESTÃO	9
1. INFORMAÇÕES GERAIS	10
1.1. Objetivo do módulo	10
1.2. Objetivos de aprendizagem	10
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
2.1. Inteligência emocional	11
2.1.1. O que é a inteligência emocional e qual a sua importância	11
2.1.2. Componentes da inteligência emocional	13
2.1.3. Vantagens de ter um quociente emocional elevado	14
2.1.4. Escala Friedman de maturidade emocional	16
2.1.5. Métodos para desenvolver o quociente emocional	20
2.2. Autoconsciência	21
2.2.1. O que é a autoconsciência e qual a sua importância	21
2.2.2. A Janela Johari e como deve ser utilizada	22
2.2.3. Categorias de autoconhecimento e métodos para o melhorar	23
2.2.4. Teste das 16 personalidades para autodescoberta	24
2.3. Autogestão	25
2.3.1. O que é a autogestão e qual a sua importância	25
2.3.2. As aptidões de autogestão e como desenvolvê-las	25
3. EXERCÍCIOS E QUIZZES	27
4. LEITURA ADICIONAL	29
5. AVALIAÇÕES	30
5.1. Avaliação inicial	30
5.2. Avaliação final	32
1.2. SENSIBILIZAÇÃO SOCIAL, GESTÃO SOCIAL E PLANEAMENTO DE AÇÕES	34
1. INFORMAÇÕES GERAIS	34
1.1. Objetivo do módulo	35
1.2. Objetivos de aprendizagem	35
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	36
2.1. Sensibilização social	37
2.1.1. O que é a empatia	37
2.1.2. Técnicas-chave para melhorar a empatia	40
2.1.3. Sensibilização organizacional	46
2.1.4. Orientação para o serviço	48



2. 2. Gestão social	49
2.2.1. Influência e liderança	49
2.2.2. Comunicação	50
2.2.3. Gestão de conflitos	51
2.2.4. Trabalho de equipa e colaboração	51
2. 3. Planeamento da ação	53
2.3.1. Planeamento da ação para os formadores	53
2.3.2. Planeamento da ação para os formandos	55
3. EXERCÍCIOS E QUIZZES	59
4. LEITURA ADICIONAL	63
5. AVALIAÇÕES	64
5. 1. Avaliação inicial	64
5. 2. Avaliação final	65
Módulo 2 — CONSCIÊNCIA DIGITAL	66
2.1. CONSCIÊNCIA DIGITAL E COMPETÊNCIAS DIGITAIS	67
1. INFORMAÇÕES GERAIS	68
1.1. Objetivo do módulo	68
1.2. Objetivos de aprendizagem	68
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	70
2.1. O que são as competências digitais e porque precisamos delas?	70
2.1.1. Introdução às competências digitais	70
2.1.2. Recursos e competências digitais no ensino e aprendizagem	73
2.1.3. Inclusão de soluções digitais	75
2.2. Internet e utilização segura dos recursos da Internet	77
2.2.1. Perigos por detrás da utilização da Internet	77
2.2.2. Noções básicas de segurança de dispositivos e da Internet	79
2.3. Direitos de autor	83
2.3.1. O que são os direitos de autor?	84
2.3.2. Violação dos direitos de autor	85
3. EXERCÍCIOS E QUIZZES	86
4. LEITURA ADICIONAL	87
5. AVALIAÇÕES	88
5.1. Avaliação inicial	88
5.2. Avaliação final	91



2.2.	RECURSOS DIGITAIS E REDES SOCIAIS	93
1.	INFORMAÇÕES GERAIS	94
1.1.	Objetivo do módulo	94
1.2.	Objetivos de aprendizagem	94
2.	ENQUADRAMENTO TEÓRICO	95
2.1	Criação de recursos e conteúdos digitais	95
2.1.1.	Software de escritório	95
2.1.2.	Plataformas de chamadas em conferência	98
2.1.3.	Conteúdo multimédia	101
2.2.	Como utilizar as redes sociais	103
2.2.1.	Networking	104
2.2.2.	Networking 2.0: LinkedIn	105
2.2.3.	Utilização profissional das redes sociais	107
3.	EXERCÍCIOS E QUIZZES	110
4.	LEITURA ADICIONAL	111
5.	AVALIAÇÕES	112
5.1	Avaliação inicial	112
5.2	Avaliação final	115
Módulo 3 — ESTILO DE VIDA EMPREENDEDOR		117
3.1.	ESTILO DE VIDA EMPREENDEDOR E TOMADA DE DECISÕES ECONOMICAMENTE SEGURAS	118
1.	INFORMAÇÕES GERAIS	119
1.1.	Objetivo do módulo	119
1.2.	Objetivos de aprendizagem	119
2.	ENQUADRAMENTO TEÓRICO	120
2.1.	Visão geral de uma mente e de um estilo de vida empreendedor	120
2.1.1.	O que é o pensamento empreendedor e por que é importante	120
2.1.2.	Caraterísticas das mentes empreendedoras	121
2.2.	Tomada de decisões empreendedoras	122
2.2.1.	O processo de tomada de decisões empreendedoras	123
2.2.2.	Que tipo de decisor é?	125
2.3.	Diferentes tipos de empreendedores	127
2.3.1.	Inovadores, ativos, imitadores, investigadores, compradores	128
2.3.2.	Empresários bem-sucedidos	130
3.	EXERCÍCIOS E QUIZZES	132
4.	LEITURA ADICIONAL	133
5.	AVALIAÇÕES	134
5.1.	Avaliação Inicial	134
5.2.	Avaliação final	137



3. 2. AUTORRESPONSABILIDADE, SONHOS-COMPETÊNCIAS-OPORTUNIDADES E CONCRETIZAÇÃO DE OBJETIVOS	139
1. INFORMAÇÕES GERAIS	140
1.1. Objetivo do módulo	140
1.2. Objetivos de aprendizagem	140
1.3. <i>Soft Skills</i>	141
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	142
2.1. Por que precisamos de assumir a responsabilidade pelas nossas próprias experiências?	142
2.1.1. Assumir o domínio e aceitar a responsabilidade	144
2.1.2. Resiliência e abertura à mudança	146
2.2. Como ligar os nossos sonhos às nossas aptidões e a uma oportunidade de mercado?	150
2.2.1. Pensamento criativo e pragmatismo	152
2.2.2. Autoanálise e planeamento estratégico	155
2.3. Como maximizar os nossos recursos e esforços para atingir os nossos objetivos?	158
2.3.1. Definição de objetivos pessoais e proatividade	159
2. EXERCÍCIOS E QUIZZES	163
4. LEITURA ADICIONAL	165
5. AVALIAÇÕES	166
5.1. Avaliação inicial	166
5.2. Avaliação final	167
3.3. VALIDAÇÃO DE COMPETÊNCIAS: INICIATIVA E ESPÍRITO EMPREENDEDOR	168
1. INFORMAÇÕES GERAIS	168
1.1. Objetivo do módulo	169
1.2. Objetivos de aprendizagem	169
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	169
2.1. Definição do conceito de “validação da competência”	169
2.1.1. O que são competências	169
2.1.2. A validação e a sua importância	170
2.2. Ferramentas e métodos de validação	171
2.2.1. Ferramentas e princípios de validação europeus	171
2.2.2. Métodos de validação atuais	173
2.2.3. Duas abordagens à validação de competências “iniciativa e espírito empreendedor”	176
2.3. Processo de validação	177
2.3.1. Principais fatores	177
2.3.2. Fases de validação	179
3. EXERCÍCIOS E QUIZZES	181
4. LEITURA ADICIONAL	181



5. AVALIAÇÕES	182
5.1. Avaliação inicial	182
5.2. Avaliação final	184



O *JIMINY Manual de Autoajuda* foi desenvolvido no âmbito do projeto JIMINY — Journey to Increase your techniques of eMotional Intelligence, digital awareNess and entrepreneurship lifestYle —, financiado pela União Europeia através do Programa Erasmus+, Ação-chave 2 — Cooperação para a inovação e o intercâmbio de boas práticas —, Parceria estratégica para a educação de adultos. É implementado por um consórcio de sete organizações de sete países parceiros: Mindshift Talent Advisory — Portugal; INNOHUB — Espanha; LABC — Itália; CCS DIGITAL EDUCATION — Irlanda; Symplexis — Grécia; CWEP — Polónia, e ADES — Roménia.

O projeto tem como principal objetivo aumentar as técnicas de inteligência emocional, a consciência digital e um estilo de vida empreendedor de dois públicos-alvo: membros de grupos desfavorecidos, tais como indivíduos pouco qualificados, desempregados e adultos em risco de pobreza, a par dos formadores dos países parceiros.

Este objetivo é alcançado através dos:

1. *JIMINY Manual de Autoajuda*, que disponibiliza diferentes técnicas para melhorar a inteligência emocional, a consciência digital e o estilo de vida empreendedor;
2. *JIMINY Personal Trainer*, um orientador baseado em inteligência artificial, capaz de assegurar todo o processo de aprendizagem e requalificação. O *JIMINY Personal Trainer* permite diagnosticar as necessidades individuais e disponibilizar instantaneamente um percurso de aprendizagem personalizado.

Através das atividades do projeto, procura-se melhorar a situação dos membros de grupos desfavorecidos, aumentando a sua empregabilidade num mercado de trabalho em rápida mudança e altamente exigente, bem como disponibilizar ferramentas às instituições que apoiam e cuidam de adultos desfavorecidos, tais como entidades formadoras, instituições de assistência social, universidades de terceira idade, associações de apoio a grupos desfavorecidos e de combate à exclusão social, departamentos locais e regionais de formação e formadores.

O *Manual de Autoajuda* tem três capítulos que espelham os três tópicos abordados pelo projeto JIMINY. Cada capítulo está dividido em vários subcapítulos:

1. inteligência emocional:
 - 1.1. Inteligência emocional, autoconsciência e autogestão
 - 1.2. Sensibilização social, gestão social e planeamento de ações
2. Sensibilização Digital:
 - 2.1. Consciência digital e competências digitais
 - 2.2. Recursos digitais e redes sociais
3. Estilo de Vida Empreendedor:
 - 3.1. Estilo de vida empreendedor e tomada de decisões economicamente seguras
 - 3.2. Autorresponsabilidade, sonhos-competências-opportunidades e concretização de objetivos
 - 3.3. Validação de competências: iniciativa e espírito empreendedor

A estrutura do currículo está organizada de acordo com as seguintes partes:

1. Objetivos educacionais
2. Antecedentes teóricos
3. Exercícios e *quizzes*
4. Leitura adicional
5. Testes para verificar a melhoria de conhecimentos



O *JIMINY Manual de Autoajuda* tem três funções:

- Pode ser utilizado por membros de grupos desfavorecidos para aumentarem as suas competências nos três tópicos e, conseqüentemente, as suas hipóteses de (re)integração na vida social e económica das suas comunidades;
- Pode ser utilizado por formadores como um documento autónomo de formação destinado a aumentar as suas competências no contexto dos três tópicos;
- É o suporte analógica do *Manual de Autoajuda* digital disponível na plataforma do projeto.

O *JIMINY Manual de Autoajuda* é acompanhado pelo *JIMINY Planos de Sessão para Formadores*, que inclui métodos de formação e recursos que podem ser utilizados pelos formadores para prepararem e apresentarem os conteúdos do *Manual* aos seus formandos.



Fonte: <https://www.facebook.com/HomevestLiving/photos/241400994382535>



Módulo 1 — INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



1.1. Inteligência emocional, autoconsciência e autogestão



1. INFORMAÇÕES GERAIS

1.1. Objetivo do módulo

A definição de inteligência como “a capacidade de adaptação à mudança”, atribuída a Stephen Hawking, físico teórico e cosmólogo, parece remontar a 1905¹. Adicionalmente, John F. Kennedy, ex-presidente dos Estados Unidos, referiu que “A mudança é a lei da vida. E aqueles que olham apenas para o passado ou para o presente certamente não verão o futuro.”

Assim, para podermos desfrutar das maravilhas que o futuro nos proporcionará, temos de ter conhecimentos e aptidões que nos possam ajudar a nos adaptarmos e a contribuir para a mudança que queremos criar. É por isso que o primeiro Módulo do *JIMINY Manual de Autoajuda*, intitulado “inteligência emocional”, apresenta as bases para se perceber a importância da inteligência emocional e as formas como a podemos melhorar e utilizar nas nossas vidas pessoal e profissional.

Existem vários tipos de inteligência, sendo geralmente aceite que os que contribuem para a nossa qualidade de vida são:

- Quociente de inteligência (QI) — medição da inteligência de um indivíduo a partir dos resultados de testes concebidos para avaliar as suas capacidades cognitivas;
- Inteligência emocional ou quociente emocional (QE) — capacidade de reconhecer e avaliar os próprios sentimentos e dos outros e de lidar com eles;
- Inteligência relacional — habilidade de nos relacionarmos com os outros;
- Inteligência financeira — saber tomar boas decisões quanto à gestão e utilização do próprio dinheiro.

Enquanto o primeiro tipo de inteligência é maioritariamente herdado e pouco pode ser alterado, todos os restantes tipos de inteligência podem ser desenvolvidos. Crescemos com a nossa inteligência, com base na nossa capacidade de mudança e nos conhecimentos e aptidões que adquirimos.

A primeira parte deste Módulo apresenta informação geral sobre inteligência emocional, os seus componentes, os benefícios de ter um elevado QE e ferramentas para aumentar e melhorar a nossa maturidade emocional. Esta primeira parte aborda também as duas primeiras componentes do QE, nomeadamente a autoconsciência e a autogestão, a sua importância e formas de aumentar as nossas capacidades nestas duas áreas.

1.2. Objetivos de aprendizagem

- A. Compreender que a inteligência emocional pode ser aprendida, treinada e melhorada continuamente
- B. Compreender o que é a inteligência emocional e identificar os benefícios de ter uma maior inteligência emocional



Fonte:

<https://pixabay.com/nl/illustrations/geest-hersenen-mentaliteit-544404/>

¹ <https://www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2018/03/29/stephen-hawking-famously-said-intelligence-is-the-ability-to-adapt-to-change-but-did-he-really-say-it/>



- C. Ser capaz de se relacionar mais eficazmente com os outros
- D. Dominar ferramentas para regular e ganhar o controlo das próprias emoções
- E. Ter consciência de como as emoções afetam os nossos comportamento e desempenho
- F. Definir e praticar a autoconsciência e a autogestão, visando melhorar e funcionar melhor em equipa e criar um melhor ambiente de trabalho para si próprio e para os colegas de trabalho

Competências: consciência emocional, autoavaliação precisa, autoconfiança, autocontrolo, confiança, credibilidade, adaptabilidade.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Inteligência emocional

2.1.1. O que é a inteligência emocional e qual a sua importância

Não há consenso na literatura sobre uma definição de emoção. A emoção é definida, frequentemente, com referência a uma lista de palavras: raiva, repugnância, medo, alegria, tristeza, interesse, surpresa ou vergonha. Emoção refere-se a um sentimento e aos pensamentos que gera, a estados psicológicos e biológicos e à forma como podemos agir perante os mesmos.

A inteligência emocional (IE) começou a ter a atenção devida no início dos anos 2000, muito provavelmente como resultado da publicação, em diferentes línguas, em 1995, do livro *inteligência emocional*, de Daniel Goleman. Em 2016, tornou-se claro que a inteligência emocional se encontra ligada ao sucesso pessoal e profissional, visto ter sido incluída na lista das 10 principais competências¹ necessárias no mercado de trabalho moderno e em rápida mutação, no Fórum Económico Mundial que se realizou nesse ano.

“Qualquer pessoa pode ficar zangada — isso é fácil, mas ficar zangado com a pessoa certa, no grau certo, na altura certa, com o propósito certo e da maneira certa não é fácil e não está ao alcance de todos.”

Aristóteles

A inteligência emocional é geralmente definida como a capacidade de:
reconhecer, compreender e gerir as nossas próprias emoções;
reconhecer, compreender e influenciar as emoções dos outros.

“A inteligência emocional é o que usamos quando nos relacionamos com os nossos colegas de trabalho, temos conversas profundas sobre as nossas relações com outras pessoas ou tentamos gerir uma criança indisciplinada ou desorientada. Permite-nos relacionar com os outros, compreender-nos melhor e viver uma vida mais autêntica, saudável e feliz².”

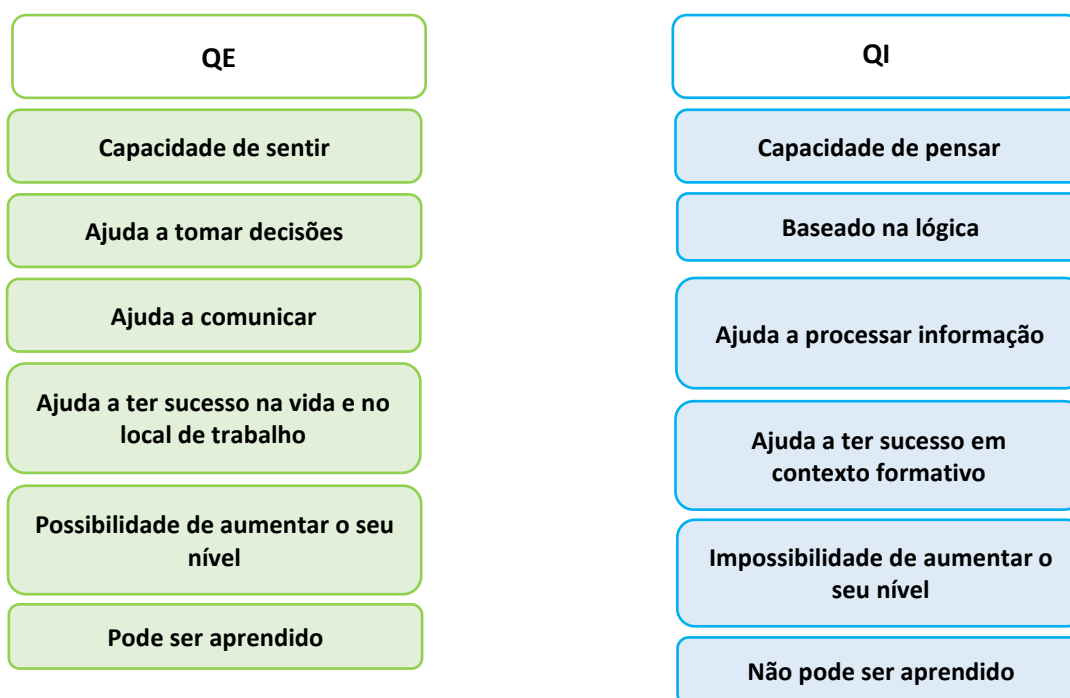
¹ *The Future of Jobs*, Fórum Económico Mundial, 2016, p. 6.

² <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-eq/>



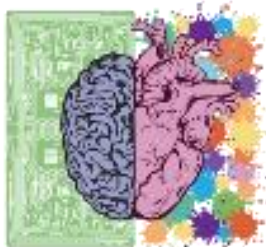
Na sua essência, um trabalhador com elevada inteligência emocional pode gerir os seus próprios impulsos, comunicar eficazmente com os outros, gerir bem a mudança, resolver problemas e usar o humor para aliviar situações de tensão. Como demonstram os psicólogos, o QE não é determinado pela personalidade ou pelo QI.

Em comparação com o QI — a inteligência analítica que muda muito pouco depois da adolescência —, a inteligência emocional parece ser largamente aprendida e continua a desenvolver-se à medida que vivemos e aprendemos com a experiência.



Os diferentes aspetos do QE começaram a ser estudados na década de 1930, quando Edward Thorndike, um psicólogo americano, descreveu o conceito de “inteligência social” como a capacidade de conviver com outras pessoas. Em 1985, Wayne Payne introduziu o termo inteligência emocional na sua dissertação de doutoramento e, em 1990, Peter Salovey e John D. Mayer utilizaram o termo “inteligência emocional” no seu artigo homónimo. Daniel Goleman, o “padrinho” da inteligência emocional, é um jornalista científico que viu a sua obra *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* na lista das mais vendidas em 1995, sendo, posteriormente, autor de uma série de livros sobre o assunto.

“É muito importante compreender que a inteligência emocional não é o oposto da inteligência, não é o triunfo do coração sobre a razão. É a interseção única de ambos.” David Caruso



Fonte: <https://pixabay.com/ro>



2.1.2. Componentes da inteligência emocional

Em 1995, Goleman concordou com os cinco **componentes do QE** propostos por Salovey e Mayer:

- conhecer as próprias emoções — estar consciente de si próprio e ser capaz de reconhecer uma emoção enquanto a experiência;
- gerir as próprias emoções — ser capaz de gerir as próprias emoções de uma forma construtiva;
- motivar-se — gerir as próprias emoções para atingir um objetivo;
- reconhecer as emoções dos outros — empatia e consciência social;
- gerir relações — competências sociais e a capacidade de gerir as emoções dos outros.

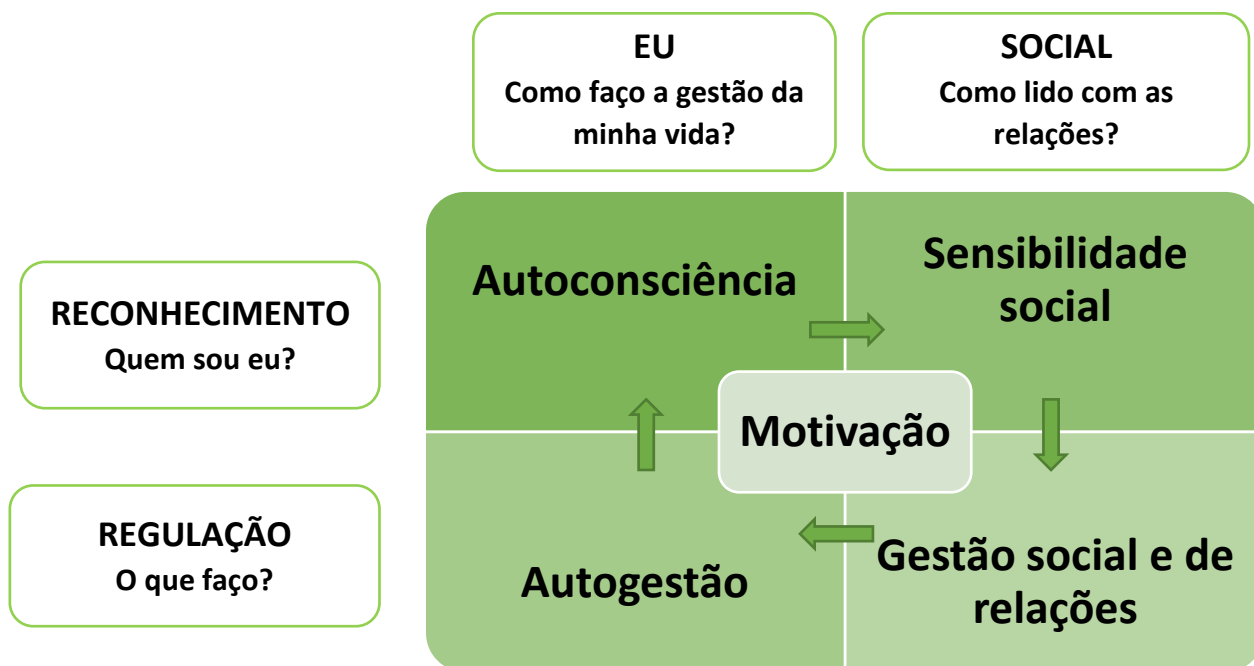
Posteriormente, em 2002, Goleman propõe os seguintes quatro componentes no seu livro *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*:

- autoconsciência — autoconsciência emocional, autoavaliação precisa, autoconfiança;
- autogestão — autocontrolo emocional, transparência, adaptabilidade, orientação para a realização, iniciativa, otimismo, consciência;
- sensibilização social — empatia, sensibilização organizacional, orientação para o serviço;
- gestão social e de relações — liderança inspiradora, influência, desenvolvimento dos outros, catalisação da mudança, gestão de conflitos, construção de relações, trabalho de equipa, colaboração, comunicação.

Estes quatro componentes da inteligência emocional são apresentados neste Manual, dos quais dois são intrapessoais — autoconsciência e autogestão — e outros dois interpessoais — sensibilização social e gestão social e de relações.

A figura seguinte apresenta a ligação entre estes quatro componentes e inclui a motivação, considerada como um componente necessário por todos os outros quatro, pois está associada ao esforço de melhorar ou atingir um padrão de excelência, ao alinhamento com os objetivos da equipa ou empresa/organização, à prontidão para agir sobre oportunidades e à persistência no prosseguimento de objetivos, apesar da existência de obstáculos e de contratemplos. As pessoas emocionalmente inteligentes caracterizam-se por terem a força de vontade e a força interior necessárias para atingir os seus próprios objetivos com um otimismo construtivo.





A **autoconsciência** consiste em reconhecer e compreender as próprias emoções e os seus efeitos nos outros, conhecer os próprios pontos fortes e limitações e ter a certeza das suas autoestima e capacidades.

A **autogestão** relaciona-se com o autocontrolo, a gestão do próprio estado de espírito, a adaptabilidade e a transformação.

A **sensibilidade social** refere-se à compreensão de como as outras pessoas se sentem, reconhecendo, a um nível íntimo, como se sentiria se estivesse na sua posição. Não significa que simpatize, valide ou aceite o seu comportamento, mas apenas que consegue ver as coisas da sua perspectiva e sentir o que sentem.

A **gestão social e de relações** consiste em gerir relações, construir redes, trabalhar com outros para objetivos comuns, interagir socialmente com os outros e gerir com sucesso situações sociais.

2.1.3. Vantagens de ter um quociente emocional elevado

A inteligência emocional é a fonte de competências como a influência, a iniciativa e o esforço de realização, a que genericamente nos referimos como desempenho profissional. Em última análise, estas competências sociais e emocionais são as condições que definem um local de trabalho produtivo e psicologicamente confortável.

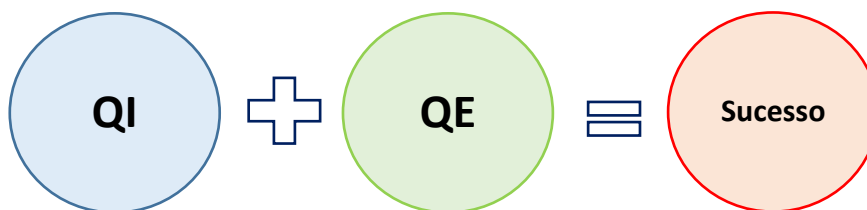
A inteligência pura não é a chave para o sucesso. Segundo Goleman, o QI elevado apenas é capaz de prever 20% dos fatores para o sucesso. A TalentSmart¹ testou a inteligência emocional juntamente com outras 33 competências importantes no local de trabalho e descobriu que a inteligência emocional é o preditor mais forte do desempenho, explicando um total de 58% de sucesso em todos os tipos de empregos.

“Se não tem capacidades emocionais, se não tem autoconsciência, se não é capaz de gerir as suas emoções angustiantes, se não consegue ter empatia e relações eficazes, então, por mais inteligente que seja, não vai conseguir chegar muito longe.”

Daniel Goleman

¹ <https://www.talentsmart.com>





Há provas crescentes de que o QE desempenha um papel fundamental na determinação do sucesso, tanto na vida pessoal, como no local de trabalho. Um QE elevado ajuda qualquer pessoa a comunicar melhor, a reduzir a sua própria ansiedade e *stress*, a tornar-se mais resistente, a desanuviar conflitos, a melhorar as relações, a aumentar o desempenho no trabalho, a ter empatia com os outros e a superar eficazmente os desafios da vida. A nossa inteligência emocional afeta a qualidade das nossas vidas porque influencia o nosso comportamento e as nossas relações.

Segundo Rhett Power¹, existem sete **qualidades que descrevem os trabalhadores e os líderes que apresentam um elevado QE**:

1. Não têm medo da mudança. Compreendem que é um facto da vida e são rápidos a adaptar-se;
2. São autoconscientes. Sabem no que são bons, no que podem trabalhar e que tipos de ambientes lhes são mais convenientes;
3. São empáticos. Podem facilmente relacionar-se com os outros e compreender pelo que estão a passar;
4. São empenhados na qualidade, mas compreendem que a perfeição é um padrão impossível;
5. São equilibrados e capazes de ter uma vida profissional e pessoal saudável;
6. São curiosos e têm uma mente aberta, gostando de explorar várias possibilidades;
7. São graciosos, gratos e felizes.

As nossas emoções e crenças podem ser a causa e cura das nossas doenças. O Dr. Travis Bradberry diz até que “O QE pode salvar a sua vida”.

Quando alguém reprime os seus próprios sentimentos, acumula uma sensação desconfortável de tensão, *stress* e ansiedade. As emoções não tratadas incidem sobre a mente e o corpo, aumentam a pressão sanguínea, o risco de ataques cardíacos e AVC, contribuem para a infertilidade e aceleram o processo de envelhecimento. O *stress*, a ansiedade e a depressão sobrecarregam o sistema imunitário e tornam o nosso corpo mais vulnerável, desde a uma constipação comum ao cancro. Competências de QE elevado permitem detetar e enfrentar situações difíceis antes que se tornem incontroláveis, reduzem a percepção do *stress* em resposta a situações desafiantes e fortalecem a capacidade do cérebro para lidar com o sofrimento emocional, o que mantém o sistema imunitário forte e protege o corpo de doenças.

O Dr. Ryke Hammer, um oncologista alemão, criador da Nova Medicina Germânica, referiu que “A diferença entre a psique, o cérebro e o corpo é puramente académica. Na realidade, são um só.” Analisou mais de 10.000 casos e pôde demonstrar que havia uma ligação clara entre uma situação de *stress* inesperada na parte do cérebro que afetava o órgão doente. No entanto, os colegas académicos e médicos recusaram-se a prosseguir a investigação e, “apesar de o seu trabalho científico nunca ter sido refutado, perdeu, aos 54 anos de idade, a sua licença médica com o fundamento de que se recusava a renunciar às suas descobertas sobre a origem do cancro e a conformar-se aos princípios da medicina oficial.”²

¹ <https://www.success.com/7-qualities-of-people-with-high-emotional-intelligence>

² <https://learningnm.com/>



As competências de QE também podem acelerar a recuperação do corpo de doenças, mesmo que sejam ensinadas durante o seu tratamento, incluindo doenças cardíacas e até mesmo o cancro. “O ensino de competências de inteligência emocional a pessoas com doenças potencialmente fatais demonstrou reduzir a taxa de recorrência, diminuir os tempos de recuperação e as taxas de mortalidade.”¹

2.1.4. Escala Friedman de maturidade emocional

Como as emoções desempenham um papel central na nossa vida, ter uma maior maturidade emocional leva-nos a ter uma melhor vida. É também verdade que o nosso comportamento é constantemente influenciado pelo nosso nível de maturidade emocional. A maturidade emocional permite lidar com os altos e baixos da vida sem reagir descontroladamente às situações com que nos deparamos. É um processo em que a personalidade se esforça continuamente por uma maior sensação de saúde emocional. As emoções exercem uma força extremamente significativa sobre o comportamento humano. As emoções fortes podem levar-nos a realizar ações que normalmente não concretizamos ou a evitar situações que geralmente apreciamos.²

A maturidade não é apenas uma fase cronológica, é um estado de espírito e uma questão de atitude.

A maturidade emocional não está relacionada com a suposta maturidade biológica ou idade; são dois fenómenos em polos opostos. A maturidade emocional tem a ver com a com a experiência, o autoconhecimento e o desenvolvimento pessoal. Se a maturidade emocional for uma decisão consciente, pode facilmente exceder a idade que apresenta no cartão de cidadão.

“A maturidade começa a manifestar-se quando sentimos que a nossa preocupação é maior com os outros do que conosco mesmo.”

Albert Einstein

A maturidade emocional é uma decisão, não uma consequência da vida. Qualquer indivíduo pode atingir a maturidade emocional ou pode viver toda a sua vida como um adolescente sem responsabilidade nem independência a qualquer nível. A maturidade é definida pela forma como interagimos bem com os outros, como conseguimos controlar as nossas emoções e como reagimos em situações críticas ou que nos tiram da nossa zona de conforto.

Em suma, podemos considerar-nos emocionalmente maduros se conseguirmos controlar as nossas emoções em vez de nos deixarmos controlar pelas mesmas. Tal não significa que devemos esconder ou reprimir o que sentimos, mas que somos capazes de reconhecer o que estamos a experimentar e fazer o nosso melhor para responder de uma forma positiva e construtiva, mesmo perante um grande problema, demonstrando que temos um QE elevado.

As pessoas emocionalmente maduras são aquelas que sabem como utilizar todas as suas emoções. São aquelas que conseguem expressar as suas emoções sem medo, sem malícia, de forma sincera e responsável.

Uma pessoa madura tem, antes de mais, uma boa relação consigo própria. Tal significa que se conhece a si mesma o suficiente para saber quais são os seus pontos fortes e fracos e saber receber e aceitar críticas. Uma pessoa madura não presume que alguém nos critica para nos humilhar quando

¹ <https://www.weforum.org/>

² The International Journal of Indian Psychology: Volume: 01 | Edição: 04 | Jul. - Set. 2014, page 80.



cometemos um erro, compreendemos que há aspetos que podem ser melhorados e não criamos situações de tensão desnecessárias. Aprendemos que podemos ouvir críticas e interiorizá-las.

Uma pessoa emocionalmente madura é alguém que tem controlo total da sua vida. Pode facilmente notar-se que uma pessoa emocionalmente madura não tenta complicar a sua própria vida ou a dos que a rodeiam.

A maturidade emocional é certamente um preditor significativo do nível de sucesso que um indivíduo pode alcançar, quer estejamos a falar do plano pessoal ou do plano profissional. Assim, torna-se muito importante saber a que nível se encontra presentemente para assim, eventualmente, poder mudar alguma coisa.

O teste mais conhecido para identificar o nível de maturidade emocional é o “Teste Friedman para avaliar a maturidade emocional”. É um teste com 25 perguntas de resposta “sim” ou “não”, e cada resposta tem um número de pontos associado. Marque a sua resposta e, após terminar o teste, some a pontuação total e divida o resultado por 25. Verifique, depois, o que essa pontuação significa¹.

¹ <https://onlycuriosity.wordpress.com/2015/01/22/emotional-maturity-test-friedman-scale/>



N.º	PERGUNTA	SIM		NÃO	
		A sua resposta	Pontos	A sua resposta	Pontos
1.	Fico facilmente desanimado e tenho estados ocasionais ou crises de depressão		11		21
2.	Gosto de me vestir com estilo e fico feliz quando recebo atenção devido às minhas roupas e estilo		7		20
3.	Tenho sangue-frio em situações imprevistas e perigosas		26		7
4.	Tenho tendência para ser irritante e rígido (dogmático, teimoso) quando defendo um ponto de vista		12		30
5.	A solidão é agradável e eu gosto de estar sozinho		40		8
6.	Digo frequentemente coisas de que mais tarde me arrependo		10		20
7.	A minha relação com a minha família é pacífica e harmoniosa		31		9
8.	Sinto-me frequentemente magoado emocionalmente pelas palavras e ações de outras pessoas		11		20
9.	Estou pronto a admitir que cometi um erro quando me apercebo de tal		26		10
10.	Tenho tendência para culpar os outros pelos meus erros		7		26
11.	Penso que sou o mais dotado ou o mais bem-sucedido entre todos os meus parentes		6		25
12.	Acho que não tenho sorte na vida		11		29
13.	Tenho tendência para viver além das minhas possibilidades financeiras		13		26
14.	Tenho um sentimento acentuado de inferioridade ou uma falta de autoestima que procuro esconder		7		25
15.	Tenho tendência para chorar quando vejo uma peça de teatro ou um filme emotivo		5		30
16.	Os pequenos aborrecimentos fazem-me perder a calma		11		28
17.	Gosto de impressionar os outros com a minha superioridade		7		25
18.	Sou dominador e gosto de me destacar entre outras pessoas		12		30
19.	Tento obter quase sempre a simpatia de outras pessoas		7		24
20.	Fico irritado quando tenho problemas ou passo por situações desagradáveis		5		20
21.	Fico dominado pela fúria e tenho uma forte antipatia por algumas pessoas		7		21



N.º	PERGUNTA	SIM		NÃO	
		A sua resposta	Pontos	A sua resposta	Pontos
22.	Fico com inveja ou ciúmes quando outras pessoas têm sucesso		11		21
23.	Presto muita atenção aos sentimentos de outras pessoas		22		7
24.	Fico frequentemente furioso e chateado e tenho discussões com as pessoas		10		20
25.	Penso frequentemente em suicidar-me		5		20
Pontuação		Sim =		Não =	
		Sim + Não =		(Total)	
		Pontuação = Total:25 =			

Interpretação dos resultados:

- 25 ou acima de 25 — Perfeitamente maduro emocionalmente
- 22-24 — Bom nível de maturidade
- 20-21 — Nível de maturidade adequado
- 18-20 — Nível médio de maturidade
- 16-18 — Tendência para o desequilíbrio
- 14-15 — Ligeiramente imaturo emocionalmente
- 12-14 — Reações juvenis
- 10-12 — Reações infantis
- 0-10 — Infantilismo



2.1.5. Métodos para desenvolver o quociente emocional

Ao pensarmos em **métodos para desenvolver o QE**, considerando as quatro principais dimensões do QE descritas no capítulo 2.1.2. Deve-se procurar melhorar a forma de:

1. identificar e compreender as nossas emoções;
2. identificar e compreender as emoções dos outros;
3. alterar eficazmente as emoções;
4. utilizar as emoções para melhorar o desempenho.



Fonte: <https://images.unsplash.com>

1. Identificar e compreender as nossas emoções envolve a capacidade de perceber as próprias emoções profundas e expressá-las naturalmente. Tal significa aprender a:
 - estar consciente de pensamentos e sensações físicas;
 - permitir que as emoções aconteçam;
 - rotular as emoções.
2. Identificar e compreender as emoções dos outros relaciona-se com a capacidade de perceber as emoções das outras pessoas. Tal significa aprender a:
 - estar atento a sinais emocionais;
 - deduzir emoções a partir de sinais verbais e não verbais, tais como, por exemplo, linguagem corporal, expressões faciais, tom de voz, etc.
3. Alterar eficazmente as emoções envolve a capacidade de lidarmos de forma eficaz com as nossas próprias emoções, como, por exemplo, ao sentirmos raiva, sermos capazes de a gerir de forma que não digamos ou façamos nada de que nos possamos arrependar mais tarde. Tal significa aprender a:
 - escolher a forma como responder às emoções;
 - pensar antes de agir;
 - separar a emoção da lógica.
4. Utilizar as emoções para melhorar o desempenho relaciona-se com a capacidade de fazer uso das emoções, orientando-as para atividades construtivas e para o desempenho pessoal. Tal significa que aprender a:
 - utilizar as emoções positivas para melhorar o desempenho e gerir circunstâncias difíceis;
 - utilizar as emoções para influenciar o ambiente social.

“Quando pensamos em alguém que é emocionalmente maduro, imaginamos normalmente uma pessoa que tem uma boa compreensão de quem é.

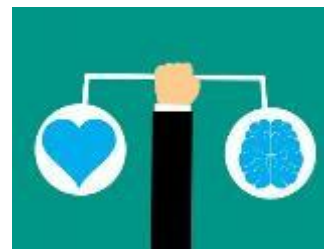
Mesmo que não tenha todas as respostas, um indivíduo emocionalmente maduro transmite uma sensação de ‘calma no meio da tempestade’. É para ele que olhamos quando atravessamos um



período difícil, porque tem um bom desempenho sob *stress*. Sabe como responder a situações difíceis e, ainda assim, mantém a calma.”¹

De modo a desenvolver a nossa **maturidade emocional**, podemos:

1. assumir responsabilidades — não culpar os outros ou nós mesmos quando algo não corre bem ou como esperado;
2. mostrar empatia — colocarmo-nos no lugar de outra pessoa, sentindo-nos mais preocupados com os outros e apoiando os que nos rodeiam;
3. assumir os próprios erros — admitir quando cometemos erros, pedir desculpa e procurar encontrar formas de corrigir a situação, reconhecendo que não sabemos tudo;
4. não ter medo da vulnerabilidade — estar disposto a abrir-se e não estar preocupado em ser encarado como “perfeito” em todas as situações;
5. reconhecer e aceitar a existência de necessidades — admitir quando precisamos de ajuda;
6. estabelecer limites saudáveis — é uma forma de respeito e de amor-próprio, sabendo também assim como e quando definir uma linha que não permitimos que outros atravessem.



Fonte:

<https://www.stockvault.net/>

2. 2. Autoconsciência

2.2.1. O que é a autoconsciência e qual a sua importância

A autoconsciência é o alicerce fundamental da inteligência emocional.

A autoconsciência consiste em reconhecer e compreender as próprias emoções e os seus efeitos nos outros, conhecer os próprios pontos fortes e limitações, estar seguro acerca da autoestima e das próprias capacidades.

A autoconsciência foi definida pela primeira vez em 1972, por Duval e Wicklund. No seu livro *A Theory of Objective Self-Awareness*, mencionam o seguinte:

“Quando concentramos a nossa atenção em nós próprios, avaliamos e comparamos o nosso comportamento atual com os nossos padrões e valores internos. Tornamo-nos autoconscientes como avaliadores objetivos de nós próprios.”²

“Colocado de forma mais clara: a autoconsciência pode ser melhor vista da perspetiva do desenvolvimento pessoal. Significa, tipicamente, ter uma compreensão profunda dos próprios valores, pontos fortes, fraquezas, hábitos, e o seu ‘porquê’. Embora aceite os seus defeitos, também se concentra constantemente em diferentes estratégias de autoaperfeiçoamento.”³



Fonte: <https://cdn.pixabay.com>

Quando estamos conscientes de nós próprios, podemos compreender para onde os nossos pensamentos e emoções nos estão a guiar. Podemos, também, assumir o controlo das nossas ações para que possamos desencadear as mudanças necessárias para obter os resultados que desejamos.

¹ <https://www.healthline.com/health/mental-health/emotional-maturity>

² <https://blog.hubspot.com/marketing/self-awareness>

³ <https://www.developgoodhabits.com/what-is-self-awareness/>



A autoconsciência é uma ferramenta fundamental para o autocontrole. Alguns dos **benefícios de se ter consciência de si próprio** são:

- fortalecer as relações pessoais e laborais gerindo melhor as emoções;
- melhorar o desempenho e a comunicação no trabalho, assim como a nossa autoconfiança e o nosso bem-estar no trabalho;
- ser um trabalhador e um líder mais feliz e produtivo e alinhar a vida com as próprias paixões;
- tomar melhores decisões e ver as coisas da perspectiva dos outros, trabalhar de forma criativa e produtiva e sentir orgulho em nós próprios e no nosso trabalho, bem como aumentar a autoestima geral.

2.2.2. A Janela Johari e como deve ser utilizada

A Janela Johari é uma ferramenta simples e útil para ilustrar e melhorar a autoconsciência e a compreensão mútua entre indivíduos no contexto de um grupo. Foi criada por Joseph Luft e Harry Ingham, em 1955, tendo ficado com esta designação pela combinação dos primeiros nomes dos seus criadores, Joe e Harry. O modelo é baseado em quatro janelas que representam quatro aspetos do conhecimento sobre o indivíduo, que são conhecidos por uma, ambas ou nenhuma das partes. As duas colunas representam o eu: a primeira contém “aspetos que sei sobre mim” e a segunda contém “aspetos que não sei sobre mim”. As linhas representam os outros, sendo que a primeira se refere a “aspetos que sabem sobre mim” e a segunda a “aspetos que não sabem sobre mim”.

	Conhecida pelo próprio	Desconhecida pelo próprio
Conhecida pelos outros	<p>Área aberta</p> <p>Informação sobre si que tanto você como os outros conhecem</p>	<p>Área cega</p> <p>Informação sobre si que você não conhece, mas outros conhecem</p>
Desconhecida pelos outros	<p>Área escondida</p> <p>Informação sobre si que você conhece, mas outros não conhecem</p>	<p>Área desconhecida</p> <p>Informação sobre si que nem você nem os outros conhecem</p>

A premissa subjacente à janela é que muitas vezes desconhecemos como os outros nos compreendem, como nos apresentamos aos outros e mesmo como nos conhecemos a nós próprios. Luft e Ingham criaram este modelo porque acreditavam que os acontecimentos na nossa vida dependem da nossa própria autoconsciência e da consciência que os outros têm de nós.

De um ponto de vista prático, a implementação da Janela Johari desenvolve-se em duas etapas:

1. A primeira etapa inicia-se na área aberta. Podemos colocar-nos algumas questões sobre nós próprios. Quais são os nossos pontos fortes e os nossos pontos fracos? O que nos faz sentir confortáveis e estamos dispostos a partilhar com os outros? Devemos ser honestos e pragmáticos sobre o que sabemos sobre nós próprios.
2. Posteriormente, envolvemos outras pessoas, às quais solicitamos *feedback* sobre nós. Devemos estar preparados para aceitar o *feedback* que nos será dado. Tal não significa que tenhamos de fazer tudo o que é sugerido, mas devemos, pelo menos, ouvir e refletir sobre o que nos é dito. Devemos, depois, reconhecer e agradecer o contributo que nos foi dado. Ao receber o *feedback*, devemos ser respeitosos, ouvir e refletir sobre o que foi dito.



2.2.3. Categorias de autoconhecimento e métodos para o melhorar

Num artigo publicado na Harvard Business Review, Tasha Eurich, uma investigadora e psicóloga organizacional, sugeriu, juntamente com a sua equipa de investigadores, duas **categorias de autoconsciência**¹:

- autoconsciência interna — que se refere à forma como encaramos os nossos valores, paixões e aspirações ou, mais concretamente, se reconhecemos o nosso trabalho atual como a nossa verdadeira paixão ou se nos sentimos insatisfeitos com uma conversa acesa que tivemos com um colega que entrou em conflito com as nossas crenças;
- autoconsciência externa — a capacidade de ver claramente como as outras pessoas nos veem. As pessoas que sabem como os outros os veem são mais empáticas, mais eficazes e têm relações mais fortes com os colegas, amigos e família.

A autoconsciência é algo benéfico para a plena afirmação de quem somos e pode ajudar-nos a ser, em qualquer momento, autênticos e corajosos. Há várias **maneiras de aumentar a autoconsciência** e muitos sítios *web* úteis, mas os primeiros passos que podemos dar para isso são:



Fonte: <https://images.pexels.com>

1. Perguntar “Quais?” em vez de “Porquê?”

Normalmente, quando avaliamos as nossas emoções, perguntamos frequentemente “Porque é que estou zangado? Porque é que recebi este *feedback*? Porque é que o meu projeto não está a ocorrer como esperava?” Esquecemo-nos

muitas vezes dos fatores psicológicos — cansaço por falta de dormir, baixo nível de açúcar no sangue por não tomar o pequeno-almoço, etc. — quando estamos a tentar compreender os nossos comportamentos.

As perguntas “Quais” são mais produtivas e concentram-se em objetivos e metas futuras, em vez de erros passados.¹

Por exemplo, se nos sentirmos frustrados no trabalho, a questão “Porque é que me sinto horrível?” levar-nos-á a concentrar em aspetos negativos e deixar-nos-á mais deprimidos. “Quais as situações no trabalho que me fizeram sentir mal?” levar-nos-á a identificar os fatores que estão fora do nosso controlo e que não se alinham com as nossas paixões, crenças e objetivos e ajudar-nos-á a pensar numa estratégia para ajustar a situação.

2. Conseguir tempo e espaço para nós próprios

Basta evitar distrações durante meia hora por dia e ligarmo-nos a nós próprios. A prática de uma atividade individual pode ajudar, para além de ler, meditar ou escrever um diário.

3. Tornar-se um melhor ouvinte e pedir *feedback*

Devemos ouvir atentamente o *feedback* da nossa família, amigos e colegas e usá-lo como um espelho. Devemos permitir que os nossos amigos se sintam seguros enquanto nos dão uma opinião honesta.

¹ <https://blog.hubspot.com/marketing/self-awareness>



2.2.4. Teste das 16 personalidades para autodescoberta

Outra forma de aumentar a autoconsciência é a realização de testes de personalidade que nos ajudam a compreender as nossas características. Não existem respostas certas ou erradas nestes testes. Trata-se de instrumentos que nos ajudam a identificar as diferenças nas formas como percebemos e julgamos o mundo que nos rodeia. Perceber significa estar consciente de uma situação e dos fatores envolvidos na mesma. Julgar significa decidir o que fazer a esse respeito.



Fonte: <https://media.istockphoto.com>

Algumas pessoas formam percepções do que se passa à sua volta principalmente através da utilização dos seus sentidos — visão, audição, paladar, olfato e tato. As suas percepções são baseadas em realidades ou fatos percebidos. Tendem a ser realistas e práticas. Outras pessoas evidenciam maior habilidade no uso da intuição — sentimentos, possibilidades, palpites — como meio principal de formar opiniões sobre o que existe e o que pode ser feito a esse respeito. Valorizam a imaginação e a inspiração. Geram novas abordagens e soluções para a resolução de problemas e preveem novas possibilidades, novas ideias e formas de fazer o que precisam. Todos nós utilizamos ambas as formas de percepção, mas tendemos a favorecer uma ou outra na maioria das situações.

Algumas pessoas decidem o que fazer pensando no assunto, prevendo o efeito lógico ou o resultado de qualquer ação em particular e tomando as decisões seguindo essa metodologia. Tais pessoas têm confiança no processo de pensamento. São hábeis na utilização da lógica e funcionam melhor em situações lógicas — por exemplo, com máquinas. Outras pessoas tomam decisões sobre o que é importante com base nos seus sentimentos. Confiam nos seus sentimentos e estão mais preocupadas com os valores pessoais do que com a lógica. A maioria de nós emprega tanto o pensamento como o sentimento, mas não ao mesmo tempo ou com a mesma quantidade de confiança.

O “Myers-Briggs Type Indicator” (Briggs & Briggs Myers, 1977) é um instrumento bem conhecido que permite avaliar personalidades e preferências, com base nas descrições de vários tipos psicológicos de Carl Jung.

O sítio web <https://www.16personalities.com/> permite-nos fazer um teste de personalidade Myers-Briggs gratuito e obter uma descrição de quem somos e porque fazemos as coisas da forma como as fazemos. Está disponível em 37 línguas. O teste oferece informação baseada em pesquisa sobre tendências dos tipos de personalidade. Abre a porta à autoconsciência objetiva, ajudando-nos a ver aspetos de nós próprios que poderiam ser melhorados e como utilizar ainda melhor os nossos pontos fortes. Tal pode ajudar-nos a reduzir o *stress* e nos envolvermos em oportunidades benéficas, a darmos-nos bem com os outros e a fazer o nosso trabalho melhor.



2.3. Autogestão

2.3.1. O que é a autogestão e qual a sua importância

A autogestão é outro elemento de construção da inteligência emocional.

A autogestão relaciona-se com autocontrolo, gestão do próprio estado de espírito, adaptabilidade e transformação.

A gestão não é apenas para gestores, pois todos nós gerimos em diferentes situações. Autogestão significa assumir a responsabilidade pelas nossas próprias ações e fazer tudo o melhor que podemos. Trata-se de ser chefe de si próprio, não o chefe de uma equipa ou organização.

As capacidades de autogestão permitem-nos maximizar a nossa produtividade, melhorar o nosso desempenho no local de trabalho e alcançar eficazmente os objetivos profissionais. Melhorar as nossas competências de autogestão pode ajudar-nos a aumentar a nossa empregabilidade e a gerir melhor o nosso percurso profissional.



Fonte: <https://cdn.pixabay.com>

Daniel Goleman e os seus coautores definem a autogestão através destas seis características: autocontrolo, transparência, adaptabilidade, realização, iniciativa e otimismo. Robert Kelley inclui um capítulo completo sobre autogestão no seu livro *How to Be a Star at Work*. A investigação de Kelley destaca os seguintes **elementos-chave na autogestão**:

- “assumir um compromisso de aprendizagem ao longo da vida para apoio dos nossos objetivos e dos da nossa organização;
- aprender a garantir que os nossos projetos acrescentam valor à organização;
- desenvolver as nossas capacidades de produtividade pessoal para gerir o nosso tempo e os nossos compromissos;
- construir amplas redes pessoais que nos permitam tirar partido da experiência dentro e fora da organização na resolução de problemas complexos;
- estar disposto a abraçar a mudança e a repensar tanto as estruturas organizacionais como as definições de trabalho à medida que surgem novas oportunidades.”¹

2.3.2. As aptidões de autogestão e como desenvolvê-las

A definição de aptidões de autogestão refere-se às nossas capacidades de controlar os nossos sentimentos, emoções e atividades. Desempenham um papel decisivo na nossa vida pessoal e empresarial. O sítio web <https://www.businessphrases.net/self-management-skills/> disponibiliza um infográfico muito intuitivo sobre capacidades de autogestão, que traduzimos abaixo.

¹ <https://er.educause.edu/blogs/2015/9/power-to-the-people-why-self-management-is-important>



Autogestão Aptidões e Dicas

Gestão do stress

- desfrute do seu corpo
- divirta-se e descanse regularmente
- vá de férias e aproveite os feriados com as pessoas que ama
- faça caminhadas na natureza
- tenha passatempos



Automotivação

- identifique e liste as suas motivações: necessidades e desejos
- encontre diferentes fontes de motivação e inspiração: música, livros, etc.
- tenha pensamentos abrangentes
- viva plenamente o momento presente
- tenha grandes sonhos
- sonhe todos os dias
- lembre-se de que nada é impossível



Autoconfiança

- livre-se dos pensamentos negativos
- pense positivamente
- seja feliz com pequenas coisas
- não se esqueça de dizer a si mesmo que é inteligente
- converse com pessoas positivas

Gestão do tempo e competências organizacionais

- defina e priorize os seus objetivos
- estabeleça horários
- faça listas de tarefas
- equilibre trabalho e lazer
- divida grandes tarefas em tarefas mais pequenas

Ter um estilo de vida saudável e uma dieta equilibrada

Uma alimentação saudável e atividades físicas são extremamente importantes quando se trata de aumentar o poder da mente e do corpo.

www.businessphrases.net



3. EXERCÍCIOS E QUIZZES

3.1. Exercício 1

Para aumentar a sua autoconsciência, deve controlar conscientemente o que está a fazer. Faça uma lista de tudo o que faz num dia normal e reflita sobre os tópicos mencionados na tabela abaixo.

O que eu fiz hoje	Por que o fiz? Para mim ou para outra pessoa? Qual a finalidade?	Está de acordo com os meus valores e crenças? Estou a fazê-lo pelas razões erradas? Ocupa a maior parte do meu tempo?	Como é que me sinto nesse momento? Qual a minha emoção predominante? Raiva, tristeza, medo, alegria, amor, surpresa, nojo, vergonha?
...
...
...
...

3.2. Exercício 2

Determine pontos fortes e pontos fracos pessoais e reflita sobre a forma como se vê a si próprio. Pode também refletir sobre como pode melhorar os seus pontos fortes e como pode trabalhar os seus pontos fracos.



Fonte: <https://cdn.pixabay.com>

Pontos fortes	Os meus pontos fortes	Pontos fracos	Os meus pontos fracos
Capacidade de compreender o ponto de vista dos outros		Pouco foco nos planos	
Criatividade		Insegurança	
Flexibilidade		Autocrítica	
Iniciativa		Introversão extrema	
Honestidade		Extroversão extrema	
Integridade		Demasiada atenção aos detalhes	
Aprendizagem contínua		Demasiada sensibilidade	
Autocontrolo		Falta de literacia financeira	



Pontos fortes	Os meus pontos fortes	Pontos fracos	Os meus pontos fracos
Boa capacidade de comunicação		Redação de relatórios e documentos deficiente	
Tomada de decisões adequada		Preguiça	
Boa resolução de problemas		Procrastinação	
Abordagem direta aos assuntos		Falar demasiado	
Responsabilidade		Perder facilmente a confiança em si	
Ambição		Relutância em trabalhar sozinho	
Trabalho árduo		Dificuldades de gestão do tempo	
Boa organização		Desmotivação esporádica	
Paciência		Pensamento exaustivo	
Respeito		Defensibilidade	
Pontualidade		Relutância à mudança	
Foco em todas as situações		Confrontação	
Trabalho autónomo		Negligência das próprias necessidades	
Escuta ativa		Baixa autoestima	
Mente aberta		Desistência fácil	
Fidedignidade		Pouca praticidade	
Lógica		Indiferença	
Orientação para o detalhe		Monotonia	
Capacidade de negociação		Fragilidades nas relações sociais, especialmente ao conhecer pessoas novas	
Disponibilidade para ensinar/partilhar experiências e conhecimentos		Hesitação	
Capacidade de perdoar		Relutância em ler longas passagens	
Capacidade de ajudar		Agressividade	
...		...	

3.3. Exercício 3

Quando se sente emocionalmente sobrecarregado e reage negativamente, verifique os passos seguintes até ser capaz de reagir de forma diferente¹.



VERMELHO: 1. Pare, espere, pause e pense antes de agir

AMARELO: 2. Identifique o problema e diga o que sente

3. Estabeleça um objetivo positivo

4. Pense no máximo de soluções possíveis

5. Pense nas consequências de cada solução

VERDE: 6. Siga em frente e concretize o plano mais adequado

¹ Adaptado de *inteligência emocional*, de Daniel Goleman.



4. LEITURA ADICIONAL

- “A Theory of Objective Self Awareness”, Shelley Duval, Robert A. Wicklund - Academic Press, 1972
- “How to Be a STAR at Work: 9 Breakthrough Strategies You Need to Succeed”, Robert E. Kelley, (New York: Times Books, 1998)
- “The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership”, Caruso D. R., & Salovey P., (2004)
- <https://www.talentsmart.com/>
- <https://www.emotionalintelligencecourse.com/>
- <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-scales/>
- <https://www.youthemployment.org.uk/young-professional-training/self-management-skills-young-professional/>
- <https://www.ihhp.com/meaning-of-emotional-intelligence?fbclid=IwAR1DLhCzIKbe7-3kyJHADk-PGInpoAwYEo5BtunCJ3Sz5gPtpxrMj-67FuM>
- <https://www.fastcompany.com/90469087/how-to-work-with-someone-who-isnt-emotionally-intelligent?fbclid=IwAR3sLmW8SzETPthXkzmHa7PKeeB02auibjUbfu5V9aSX4q1zJtoAvyQ6AXQ>
- <https://markmanson.net/emotions/emotional-intelligence-skills?fbclid=IwAR1m39TGFrcpiq0KeioHVgVwKOo0eAmVCQdeM9HWftM5mAA0YUSaOBR0ces>
- https://hbr.org/2017/01/the-downsides-of-being-very-emotionally-intelligent?fbclid=IwAR0l2DahVqcrAQY3gyKiJGF0b0QqQzSLyK359p5Bp_DLyM9WLB5c_9SNy9k
- <https://www.iberdrola.com/talent/what-is-emotional-intelligence>
- <https://hbr.org/2017/01/the-downsides-of-being-very-emotionally-intelligent>



5. AVALIAÇÕES

5.1. Avaliação inicial

Avalie cada uma das afirmações com honestidade e não como gostaria que fosse pessoalmente¹.

		Nunca 1	Raramente 2	Às vezes 3	Muitas vezes 4	Sempre 5
1.	Consigo reconhecer as minhas emoções à medida que as experiencio					
2.	Não perco a calma quando me sinto frustrado					
3.	As pessoas dizem-me que sou um bom ouvinte					
4.	Sei como me acalmar quando me sinto ansioso ou perturbado					
5.	Gosto de organizar grupos					
6.	Não considero difícil concentrar-me em algo a longo prazo					
7.	Não tenho dificuldade em seguir em frente quando me sinto frustrado ou infeliz					
8.	Conheço os meus pontos fortes e os meus pontos fracos					
9.	Não evito conflitos e negociações					
10.	Sinto que gosto do meu trabalho					
11.	Peço às pessoas <i>feedback</i> sobre o que faço bem e como posso melhorar					
12.	Estabeleço objetivos a longo prazo e revejo regularmente os meus progressos					
13.	Não tenho dificuldade em ler as emoções das outras pessoas					
14.	Construo facilmente relações com os outros					
15.	Uso a capacidade de escuta ativa quando as pessoas falam comigo					
	Total por coluna					
	PONTUAÇÃO TOTAL					

¹ Adaptado de <https://www.mindtools.com/pages/article/ei-quiz.htm>



Interpretação da pontuação

Pontuação	Comentário
15-34	<p>Deve trabalhar a sua inteligência emocional. Poderá sentir-se emocionalmente sobrecarregado, especialmente em situações stressantes, ou poderá evitar conflitos porque considera-os esgotantes.</p> <p>Também é provável que tenha dificuldade em acalmar-se depois de se ter sentido perturbado e pode ter dificuldade em construir fortes relações de trabalho.</p> <p>Não se preocupe – existem várias formas de construir a inteligência emocional.</p>
35-55	<p>O seu nível de inteligência emocional é regular.</p> <p>É provável que tenha boas relações com alguns dos seus colegas, mas pode ter maior dificuldade em trabalhar com outros.</p> <p>A boa notícia é que tem uma boa oportunidade de melhorar significativamente as suas relações de trabalho.</p>
56-75	<p>Ótimo! É uma pessoa emocionalmente inteligente. Tem boas relações e, provavelmente, as pessoas aproximam-se de si para se aconselharem.</p> <p>Os investigadores descobriram que as pessoas emocionalmente inteligentes têm frequentemente um elevado potencial de liderança. Percebem este potencial e procuram oportunidades para melhorar.</p>



5. 2. Avaliação final

Refleta sobre as seguintes afirmações, sendo honesto nas suas respostas. Se as suas respostas forem “Não” ou “Às vezes”, pense e escreva como pode melhorar.

		Não	Às vezes	Sim	Como posso melhorar
1.	Sou bom a perceber como me sinto				
2.	Sei se estou feliz ou não				
3.	Sou capaz de perceber quando estou zangado, triste, aborrecido, etc.				
4.	Sou bom a identificar as minhas oscilações emocionais				
5.	Sei por que tenho determinados sentimentos				
6.	Sou bom a encontrar as palavras certas para usar para expressar os meus sentimentos				
7.	Sou bom a identificar como me sinto				
8.	Sou bom a identificar como os outros se possam estar a sentir				
9.	Sei se os outros são ou não felizes				
10.	Sou bom a identificar oscilações emocionais nos outros				
11.	Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros				
12.	Sou capaz de notar quando os outros estão zangados, tristes, aborrecidos, etc.				
13.	Compreendo as emoções das pessoas que me rodeiam				
14.	Sou capaz de evitar que as minhas emoções fiquem desproporcionadas				
15.	Sou capaz de controlar o meu temperamento para que possa lidar racionalmente com as dificuldades				
16.	Sou capaz de controlar as minhas próprias emoções				



		Não	Às vezes	Sim	Como posso melhorar
17.	Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito zangado ou chateado				
18.	Sou bom a responder a um acontecimento inesperado quando sou “apanhado desprevenido”				
19.	Sou capaz de autorregulamentar o meu comportamento mesmo em circunstâncias muito difíceis				
20.	As emoções influenciam o meu desempenho				
21.	As emoções positivas encorajam-me a continuar a fazer o que estou a fazer				
22.	Emoções negativas após um contratempo levam-me a desistir				



1.2. Sensibilização social, gestão social e planeamento de ações

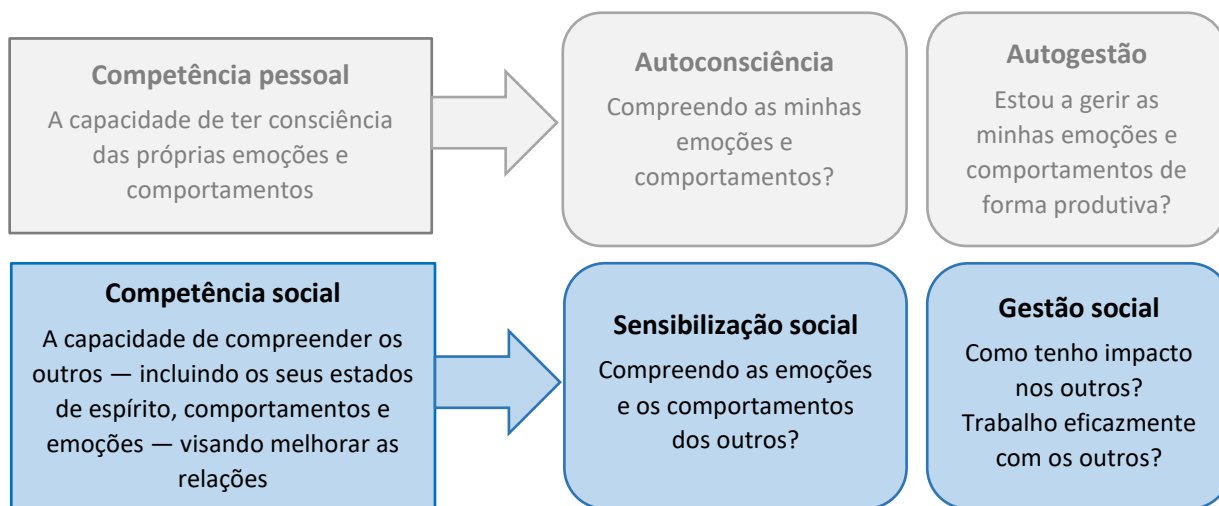


1. INFORMAÇÕES GERAIS

1.1. Objetivo do módulo

O módulo centra-se nas competências de inteligência emocional relacionadas com aspetos sociais, ou seja, as competências sociais que os formandos necessitam de desenvolver para melhorar a sua situação no mercado de trabalho. Ao mesmo tempo, proporciona aos formadores conhecimentos e ferramentas adicionais para os ajudar a dar formação nesta área.

Como mencionado no módulo 1.1, existem duas competências-chave ao nível da inteligência emocional, a pessoal e a social, sendo que cada uma delas apresenta duas competências centrais.



Seguindo as definições de Goleman, as **competências sociais** são analisadas mais profundamente nas seguintes áreas:

- **Sensibilização social:** o que precisamos saber — compreender o que vemos. No âmbito desta competência, referimos a:
 - empatia;
 - sensibilidade organizacional;
 - orientação para o serviço.
- **Gestão social/relações:** o que precisamos fazer — ações, mudança de comportamento. No âmbito desta competência, referimos:
 - influência e liderança;
 - desenvolvimento dos outros;
 - comunicação;
 - catalisação de mudança;
 - gestão de conflitos;
 - construção de obrigações;
 - trabalho de equipa e colaboração.

1.2. Objetivos de aprendizagem

- Compreender a importância das competências sociais na inteligência emocional
- Compreender o papel da empatia nos ambientes de trabalho
- Aprender técnicas básicas para melhorar a empatia dos formandos
- Dar exemplos de trabalhadores empáticos no grupo de formandos



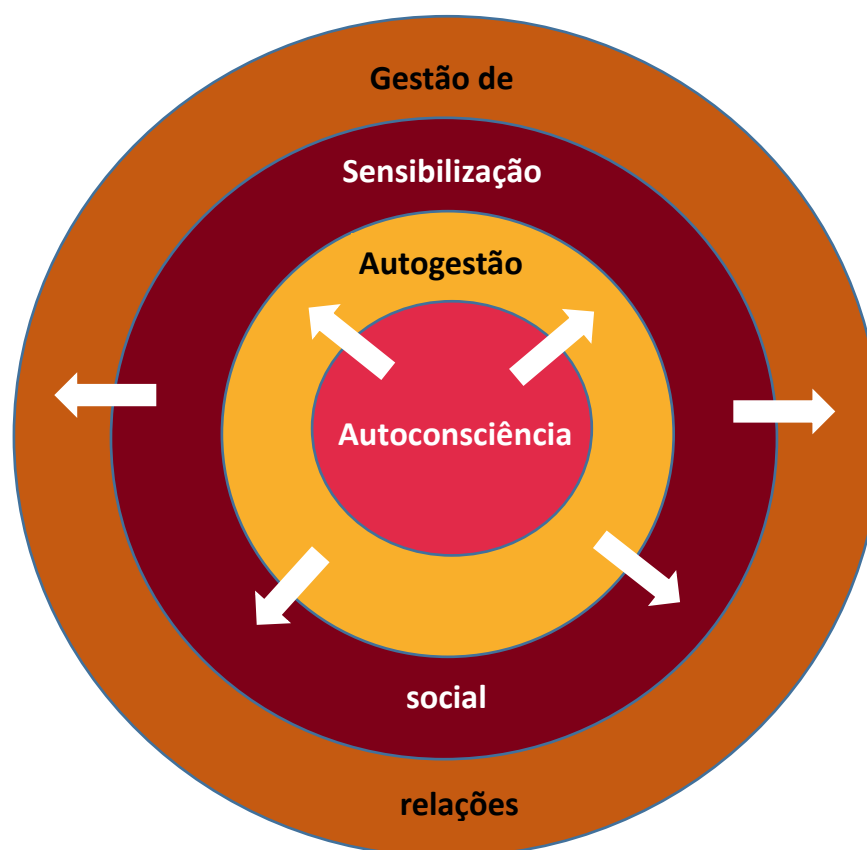
- E. Compreender como a sensibilidade organizacional se pode relacionar com o nosso público-alvo
- F. Fornecer exemplos de planeamento de ações para a melhoria das competências de inteligência emocional

Competências: tomar as perspetivas dos outros, demonstrar empatia e compaixão, desenvolver relações positivas, praticar a colaboração e o trabalho de equipa.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Existe uma extensa literatura sobre inteligência emocional disponível em vários formatos, bem como diferentes pontos de vista sobre o assunto, sendo alguns mais académicos e outros mais relacionados com negócios. No final do módulo, disponibilizamos algumas ideias para leitura adicional dirigidas aos formadores e profissionais que apoiam os grupos desfavorecidos. Para os formandos, disponibilizamos igualmente algumas ideias para abordar o assunto de uma forma mais adequada ao seu perfil.

Nesta perspetiva, é interessante a forma como William G. DeFoore aborda a inteligência emocional, através do “Círculo de onfiança de inteligência emocional”¹.



¹ <https://www.goodfinding.com/circle-of-trust.html>



1. A inteligência emocional inicia-se com a **autoconsciência**. A saúde e a qualidade das relações dependem da profundidade e da precisão da autoconsciência. A autoconsciência é essencial à autoconfiança, que é essencial à confiança nos outros.
2. Contudo, a autoconsciência é pouco útil sem **autogestão**. Por exemplo, muitos alcoólicos sabem que têm um problema com a bebida, mas não têm a autogestão necessária para controlar os seus padrões de consumo.
3. Depois, surge a **sensibilização social**, que requer autoconsciência e autogestão. A nossa visão dos outros — a nossa sensibilização social — é de fato vista através do filtro da nossa autoconsciência e da nossa capacidade de nos gerirmos a nós próprios.
4. E, finalmente, as nossas capacidades de **gestão de relações**, a nossa capacidade de criar e manter relações duradouras e gratificantes, que depende totalmente da nossa autoconsciência, autogestão e consciência social.

2. 1. Sensibilização social

A sensibilização social refere-se à capacidade de perceber a perspetiva dos outros e de empatizar com os mesmos. Deve ser construída a partir do ambiente familiar e evoluir ao longo dos anos, quando entramos no sistema educativo, onde encontramos pessoas de diversas origens e culturas e precisamos de compreender as normas sociais e éticas de comportamento. A sensibilização social é essencial na vida adulta, após a saída do sistema educativo, e é crucial para um comportamento apropriado na sala de formação, o contribuindo para um ambiente propício à aprendizagem. No que se refere ao local de trabalho, é definida enquanto fator importante para o sucesso dos trabalhadores. Um inquérito recente a empregadores, conduzido pela Partnership for 21st Century Skills, demonstra que quatro das cinco competências mais importantes para formados com o ensino secundário que entram no mercado de trabalho estão associadas à sensibilização social: profissionalismo, colaboração, comunicação e responsabilidade social. Em geral, em qualquer tipo de situação, seja profissional ou pessoal, o sucesso e o bem-estar dependem largamente da forma como gerimos e comunicamos com as pessoas. E tal centra-se em torno das aptidões e competências que constroem uma forte sensibilização social.

2.1.1. O que é a empatia

Empatia é compreender os outros, as suas emoções, as suas perspetivas. É aprender a “lê-los”, ouvindo ativamente o que dizem — tanto as suas palavras, como os sinais não verbais. É mostrar compreensão e apreço pelas opiniões ou questões dos outros e compreender onde começam e acabam os limites emocionais.

A empatia não é apenas a competência nuclear no domínio da sensibilização social. É também o centro da gestão de relações da inteligência emocional e a base para competências mais complexas de gestão de relações, incluindo influenciar outras pessoas ou ter um impacto positivo, orientá-las, gerir conflitos, inspirá-las enquanto líder e promover o trabalho de equipa.

É fácil, no local de trabalho, apontar casos em que as competências de empatia são inexistentes. O exemplo clássico é o brilhante analista de sistemas de uma empresa tecnológica que pode resolver o mais complexo dos problemas, mas que não reúne competências para comunicar com outras pessoas sem as insultar. Assim, é facilmente compreensível que a empatia é importante para trabalhar eficazmente com outras pessoas, especialmente em vendas e gestão de clientes, em equipas e na liderança.



Os líderes e os executivos empáticos dão-se bem com pessoas de origens e culturas muito diferentes e podem expressar as suas ideias de formas que as outras pessoas compreendem. Por exemplo, adequam-se melhor a missões no estrangeiro, pois podem adaptar-se às normas comportamentais dessa cultura. Executivos com empatia elevada são mais competentes em manter os trabalhadores empenhados. E trabalhadores com empatia proporcionam aos clientes uma melhor experiência. Pesquisas relevantes desenvolvidas no Center for Creative Leadership levaram à conclusão de que a empatia resulta num melhor desempenho profissional para gestores e líderes.

Mas a empatia vai muito além da vida profissional. Fomentar a empatia é importante porque ajuda a resolver conflitos e a melhorar a ligação entre as pessoas. Paralelamente, possibilita uma consciência de maior amplitude e a uma maior abertura a novas perspetivas.

A investigação tem demonstrado que ser empático leva à resolução de conflitos e a uma maior ligação entre indivíduos (Davis & Oathout, 1987; Long, Angera, Carter, Nakamoto & Kalso, 1999). A empatia conduz, também, a uma consciência mais ampla (Rogers, 1982).

Finalmente, a literatura confirma que a promoção da empatia é importante porque reduz o *bullying*, o preconceito e o racismo e aumenta efetivamente a vontade dos indivíduos de ajudar os outros (Dixon, 2011; Gordon, 2012; Davis, 1980; Eisenberg & Miller, 1987). Em suma, a empatia é um tijolo fundamental para se construir uma sociedade melhor.

O desenvolvimento das três etapas da empatia e as suas fronteiras

Empatia cognitiva – refere-se à capacidade de saber como as pessoas se sentem e o que estão a pensar. Utilizar apenas a empatia cognitiva pode fazer com que uma pessoa se desprenda, seja fria e mostre indiferença em vez de se preocupar, pois tenta compreender a situação de outra pessoa sem interiorizar as suas próprias emoções. Como capacidade essencialmente racional, intelectual e emocionalmente neutra, algumas pessoas podem utilizá-la para fins negativos, tal como manipular pessoas que são emocionalmente vulneráveis.

Empatia emocional – refere-se à capacidade de sentir fisicamente o que os outros sentem, de criar um eco do estado dos outros nas nossas mentes. A só existência de empatia emocional pode levar à incapacidade de gerir as nossas próprias emoções, causar exaustão psicológica e, muitas vezes, paralisar-nos e impedir que sejamos capazes de agir.

Empatia compassiva – refere-se à capacidade não apenas de compreender a situação difícil de uma pessoa, mas também de agir e ajudar, o que trará algum tipo de alívio, conforto ou confiança na melhoria. A empatia compassiva por si só pode levar as pessoas a sentirem-se culpadas ou a olharem negativamente para si próprias se não forem capazes de ajudar a pessoa que atravessa a situação difícil.





Fonte: https://sizzo.xyz/photo_84360538_support-of-colleague.html

Exemplos de trabalhadores empáticos

Uma vez que precisamos de nos concentrar no público-alvo do JIMINY e não apenas nos gestores e executivos, devemos pensar nos setores onde os trabalhadores pouco qualificados e desfavorecidos conseguem mais facilmente encontrar trabalho e avaliar se a inteligência emocional e, em particular, a empatia, podem aí desempenhar um papel importante. A hotelaria é um desses setores.

Neste setor, foram desenvolvidas várias ferramentas para medir a qualidade do serviço prestado, mas o que se torna mais relevante é o aspeto emocional do *feedback* dos hóspedes. Embora aspetos como o serviço prestado, um produto limpo e de boa qualidade tenham sempre um impacto positivo e cumulativo, são os empregados que correspondem, na verdade, ao fator diferenciador de uma unidade hoteleira, pois encontram-se na melhor posição para moldar e influenciar as emoções dos seus hóspedes e, por conseguinte, para levar à decisão de voltar e/ou de recomendar o hotel.

A abordagem de ter colaboradores a perguntar aos seus convidados “como se sente?” pode não parecer muito direcionada ou relevante em vários setores, mas é importante no hoteleiro. Por essa razão, é essencial não ignorar a inteligência emocional tanto dos empregados como dos hóspedes, que é impulsionada pela necessidade de compreensão. Os seres humanos têm um desejo subjacente de serem compreendidos e é a isso que se refere a empatia. Se os hóspedes de um hotel se sentirem constantemente compreendidos, é muito provável que o estabelecimento ganhe vantagem sobre os seus concorrentes.

Deste modo, como pode um hotel colher os benefícios de hóspedes e empregados emocionalmente realizados? Como veremos adiante, a escuta e a observação ativas correspondem às principais técnicas a utilizar. É compreensível que, no calor de um serviço atarefado, o instinto dos colaboradores possa ser simplesmente de “fazer o seu trabalho”; mas, embora possam não ter tempo para parar, devem fazer um esforço consciente no sentido de fazer uma pausa, olhar e ouvir cada hóspede individualmente. Não ouvir pode ser a maior causa de erros associados ao serviço e a principal fonte de frustração dos hóspedes. Paralelamente, podem perder-se oportunidades de observar pistas que permitiriam ao colaborador prestar um serviço personalizado. Estas observações não estão apenas relacionadas com gestores de hotéis, chefes de cozinha premiados ou rececionistas. Cada colaborador que comunica com um hóspede pode afetar a sua experiência e é por isso que todas as empresas do setor fornecem formação específica ao nível de *soft skills* necessárias, na sua maioria relacionadas com inteligência emocional e com empatia.





Fonte: <https://www.pexels.com/photo/hotel-servant-with-clean-towels-in-bathroom-3770238/>

2.1.2. Técnicas-chave para melhorar a empatia

Podemos ter dificuldade em mostrar empatia inicialmente ou sentir-nos incapazes de o fazer, mas existem técnicas que nos ajudam a fazê-lo. Para usar a empatia eficazmente, precisamos de pôr de lado o nosso próprio ponto de vista e considerar a perspectiva da outra pessoa; isto permite reconhecer um comportamento que inicialmente possa parecer estranho como uma simples reação baseada nos nossos conhecimentos e experiências anteriores. Para melhorar a compreensão dos outros, que constitui a base da empatia, focar-nos-emos, de seguida, na escuta ativa, na descodificação das emoções através da observação da fala, do corpo, do rosto e na formulação de perguntas.

Escuta

O perito Stephen R. Covey tem uma citação conhecida sobre escuta: “A maioria das pessoas não ouve com a intenção de compreender, ouve com a intenção de responder”. Também disponibiliza uma **categorização da escuta em cinco níveis**, seguidamente apresentados:

1. ignorar — não ouvir de todo;
2. fingir ouvir — não ouvir, mas ocasionalmente dizer “hm hm” ou “OK”;
3. ouvir seletivamente — ouvir apenas parte do que se diz;
4. ouvir atentamente — ouvir e gesticular e/ou parafrasear;
5. escuta empática - tentar compreender as emoções dos outros, ou seja, ouvir para compreender.

Muitas pessoas atingem o nível 3 e decidem prematuramente o que a outra pessoa quer dizer antes de terminar a comunicação.

Apresentam-se algumas **técnicas** que nos ajudarão a atingir os níveis 4 e 5.

1. Devemos concentrar-nos em não falar enquanto a outra pessoa o faz. Devemos prestar atenção e olhar diretamente para o orador.
2. A multitarefa não é adequada, pelo que, se alguém estiver a falar connosco, devemos desligar o nosso telefone ou afastar-nos do monitor do nosso computador e apenas ouvir.
3. Devemos ouvir a outra pessoa quando está a falar, em vez de preparar a nossa resposta.
4. Devemos prestar atenção à forma como a pessoa se está a comportar.
5. Devemos estar atentos à linguagem corporal da outra pessoa.
6. Devemos deixar a outra pessoa saber que estamos a ouvir. Por exemplo, abanando a cabeça.
7. Quando a outra pessoa deixa de falar, devemos parafrasear o que disse. Refletir o que pensamos ter ouvido. Esta técnica ajuda a assegurar que existe uma compreensão clara.
8. Devemos tentar reconhecer os sentimentos do indivíduo. Por exemplo, podemos dizer “Parece zangado” ou “parece estar chateado”.





Fonte: <https://unsplash.com/photos/lp1AKIUV3yo>

Descodificação de emoções

A avaliação e o reconhecimento da emoção nos outros relacionam-se com a capacidade de perceber e compreender as emoções de quem nos rodeia. As pesquisas, como a realizada por Friesen (1972), disponibilizam fortes evidências das expressões faciais universais de sete emoções – raiva, desprezo, repugnância, medo, alegria, tristeza e surpresa, embora existam diferenças culturais que devem ser assinaladas.¹



A capacidade de decifrar com precisão as expressões emocionais desempenha um papel fundamental na interação social (Kilts, Egan, Gideon, Ely, & Hoffman, 2003), uma vez que facilita uma resposta apropriada e uma ligação (Isaacowitz *et al.*, 2007). Existem diferentes formas de “ler” as emoções das outras pessoas, incluindo prestar atenção à fala — ou seja, inflexões vocais, tom de voz, vocabulário usado — e movimentos corporais e expressões faciais (Positive Psychology Program B.V).

¹ <https://www.apa.org/science/about/psa/2011/05/facial-expressions>





Descodificação de emoções decifrando três formas de expressão emocional

Expressões faciais

O rosto é uma tela dinâmica, na qual as pessoas mostram os seus estados emocionais e a partir da qual descodificam os estados emocionais dos outros (Willis & Todorov, 2006). Quando surge uma única emoção e o indivíduo não a tenta modificar ou esconder, as expressões faciais duram tipicamente entre 0,5 e 4 segundos e envolvem todo o rosto (Ekman, 2003). Estas expressões costumam ser referidas como macroexpressões; ocorrem quando as pessoas não tentam esconder as suas emoções. Ocorrem frequentemente quando as pessoas estão sozinhas ou com pessoas próximas, como familiares e amigos. São relativamente fáceis de identificar. As microexpressões, por outro lado, são expressões que têm lugar numa fração de segundo, por vezes tão rápidas como 1/30 de segundo. Devido à sua velocidade, são mais difíceis de detetar. Podem ter lugar quando o indivíduo tenta esconder as suas emoções. Numa tentativa de controlar a expressão emocional, o indivíduo não consegue esconder a reação facial imediata, que é incontrolável, causando uma exposição rápida e fugaz de microexpressões. Por exemplo, uma pessoa que tenta esconder a raiva quando o seu gestor efetua um comentário negativo pode muito brevemente juntar os seus lábios firmemente, numa reação imediata, mas rapidamente encobre esta reação através de um sorriso. A existência de micro expressões baseia-se na hipótese de que ações faciais que não podem ser controladas voluntariamente podem ser produzidas de forma involuntária, mesmo que o indivíduo esteja a tentar controlar as suas expressões. Pesquisas realizadas por Porter e Brinke (2008) mostraram que as



microexpressões ocorrem quando se tenta ocultar expressões emocionais. Podem também ser sinais de estados emocionais rapidamente processados, mas não ocultos.

Os **sinais faciais** podem ser uma importante fonte de informação sobre a emoção de outra pessoa. Indicam-se, de seguida, algumas áreas do rosto que se podem observar e aspetos que podem ser apreendidos sobre uma pessoa a partir dessas áreas:

- os olhos: o grau em que as pessoas mantêm contato visual pode indicar o quanto acreditam no que estão a dizer. Alguém que repetidamente evita o contato visual, por exemplo, pode indicar que está ligeiramente ansioso ou que esconde algo. Comparativamente, alguém que mantém um olhar fixo, olhando diretamente para si sem pestanejar, sente-se provavelmente confiante e seguro de si;
- a boca: uma pessoa que é feliz, provavelmente, sorri, mostrando os dentes. Os lábios finos ou uma careta, por outro lado, podem indicar raiva ou desconforto;
- a testa: uma testa enrugada pode indicar confusão ou perplexidade; uma testa suada pode ser um sinal de ansiedade; uma testa elevada pode indicar sentimentos de surpresa;
- as sobrancelhas: sobrancelhas mais baixas podem indicar engano ou desagrado; sobrancelhas levantadas podem assinalar surpresa; mover rapidamente as sobrancelhas para cima e para baixo pode fazer parte de um gesto de saudação ou de boas-vindas.

Apresentamos três exemplos do livro *Emotions Revealed*, de Paul Ekman (2003).

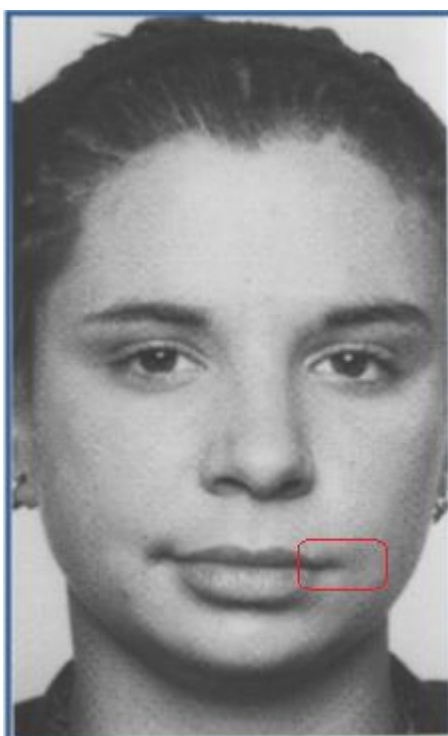


Perturbada, infeliz, perplexa, etc. Todas são possibilidades, referindo-se a uma situação de raiva, por ter um obstáculo no caminho de um objetivo. Pode até ser uma raiva altamente controlada. As pálpebras tensas e baixas e as sobrancelhas baixas sinalizam a raiva.





Surpreendida, temerosa ou simplesmente procurando atenção. É difícil ter a certeza quando a pista se limita apenas às pálpebras superiores levantadas. Se for surpresa ou medo, poderá ser ligeiramente sentido ou, então, sentimentos mais fortes estão a ser altamente controlados.



Desdenhosa ou com desprezo. O aperto do canto do lábio nesta imagem sinaliza este conjunto de emoções.



Expressões corporais

Existem evidências que sugerem que numerosas emoções, incluindo orgulho, vergonha, raiva, medo e repugnância (Gelder & van den Stock, 2011; Keltner, 1995; Tracy, Robins, & Schriber, 2009) podem ser decifradas com precisão a partir de expressões corporais não-verbais. O orgulho, por exemplo, é tipicamente sinalizado por um peito expandido, cabeça inclinada para cima e braços com as mãos nos quadris ou levantados acima da cabeça com os punhos fechados (Tracy & Matsumoto, 2008; Tracy & Robins, 2004). Outras pesquisas identificaram expressões corporais consistentes para as emoções de alegria e felicidade, orgulho, vergonha e constrangimento, medo, raiva, nojo e tristeza (ver Witkower & Tracy, 2018, para aprofundamento). É provável que as expressões corporais das emoções sejam universais, uma vez que os estudos demonstram generalização entre raças e culturas díspares (Edelmann *et al.*, 1989; Haidt & Keltner, 1999; Tracy & Robins, 2008)

Discurso

As pessoas utilizam centenas ou milhares de termos para expressar estados emocionais. Em alguns casos, as palavras que são usadas apontam diretamente para a emoção que se está a sentir. Por exemplo, a experiência do medo pode ser expressa dizendo “tenho medo”. Noutros casos, são utilizadas expressões figurativas, de modo que, em vez de se nomear literalmente o estado emocional em que se está, recorre-se a metáforas ou analogias para expressar a experiência subjetivamente. Na língua portuguesa, existem centenas de expressões linguísticas comumente utilizadas para falar de emoções. Por exemplo “tremar como varas verdes”, “sentir-se encurralado” e “chegar ao fundo do poço”. Obviamente, para descodificar com precisão a emoção da língua, é necessário conhecer o significado das palavras ou expressões utilizadas para comunicar essa emoção, sendo que decifrar emoções numa língua não materna é mais difícil do que fazê-lo na sua própria língua. Além da informação verbal do discurso, as emoções são também expressas pelas qualidades não verbais do discurso, tais como o tom, o volume e a velocidade.

Estas três características de expressão emocional — facial, corporal e verbal — funcionam em conjunto e não isoladamente. Por exemplo, concentrando-se apenas em palavras para descodificar a emoção de outra pessoa, é pouco provável que seja exato, dado que os sinais não verbais modificam, aumentam, ilustram, acentuam ou contradizem as palavras que acompanham. O quadro seguinte releva dois exemplos da integração de expressões faciais e corporais necessárias para capturar a essência completa de uma emoção.



Emoção	Corpo	Discurso	Face
Alegria	<ul style="list-style-type: none"> • cabeça inclinada para cima • peito para fora • braços abertos • movimentos para cima • movimentos rápidos e enérgicos • saltar 	<ul style="list-style-type: none"> • tom mais agudo • voz mais alta • aumento da velocidade 	<ul style="list-style-type: none"> • os cantos dos lábios são puxados para trás e para cima • dentes expostos • bochechas levantadas • pele de galinha perto do exterior dos olhos
Raiva	<ul style="list-style-type: none"> • cabeça inclinada para baixo • braços para a frente • punhos cerrados • movimentos de ataque • inclinação para a frente • movimentos rápidos 	<ul style="list-style-type: none"> • tom mais agudo • voz mais alta • aumento da velocidade 	<ul style="list-style-type: none"> • pálpebra inferior tensa • olhos salientes • lábios firmemente pressionados • cantos dos lábios para baixo • narinas abertas • mandíbula inferior a destacar-se

Dois exemplos de emoções em que as expressões faciais, corporais e verbais das emoções funcionam sinergicamente

Fazer perguntas

Uma categorização básica são as perguntas abertas e fechadas.

Uma pergunta fechada tem geralmente uma resposta de uma única palavra ou muito curta e fatural, como, por exemplo, “sim” ou “não”. As perguntas abertas suscitam respostas mais longas. Normalmente começam com “O que...”, “Por que...”, “Como...” Uma pergunta aberta pede ao respondente o seu conhecimento, opinião ou sentimentos. Entende-se que, quando se pretende desenvolver empatia através da compreensão dos outros, é mais adequado utilizar perguntas abertas e sem preconceitos ou julgamentos.

As perguntas abertas são boas para descrever as circunstâncias com maior pormenor, para desenvolver uma conversa e para descobrir a opinião da outra pessoa. Podemos utilizar perguntas fechadas para testar a nossa compreensão e concluir uma discussão ou tomar uma decisão.

2.1.3. Sensibilização organizacional

Daniel Goleman descreve, no seu livro *Organizational Awareness: A Primer*, sensibilização organizacional como a capacidade de compreender a lógica de uma organização e a respetiva estrutura. Saber como fazer, de forma formal e informal, o que é necessário no contexto da organização, visando compreender tanto as organizações clientes como as organizações vendedoras. Agir de acordo com o interesse do cliente.



Sensibilização organizacional significa ter a capacidade de compreender as correntes emocionais e as relações de poder de um grupo e identificar influenciadores, redes e dinâmicas na organização.

Líderes que conseguem reconhecer oportunidades de *networking* e compreender as relações de poder encontram-se mais bem preparados para lidar com as exigências da liderança. Tais líderes não só compreendem as forças em ação numa organização, mas também os valores orientadores e as regras informais que existem entre as pessoas. Pessoas com competências de consciência organizacional podem sentir as redes pessoais que fazem a organização funcionar e sabem como encontrar a pessoa certa para tomar decisões-chave e como estruturar uma coligação para fazer algo que se revele necessário.

Um dos exemplos de falta de sensibilização organizacional é quando o objetivo de uma empresa — a sua missão — não está relacionado com a forma como as pessoas desenvolvem as suas atividades no dia-a-dia no contexto da organização. Os líderes e os consultores externos que prepararam essa missão não foram assertivos na sua responsabilidade de garantir que as operações da empresa estão de acordo com a respetiva missão.

Investigadores da Escola de Gestão Rotman, da Universidade de Toronto concluíram que a posição de um potencial transformador na hierarquia de uma empresa é menos relevante do que a sua capacidade de ler e mobilizar as redes informais necessárias para que a mudança ocorra.

O efeito Radar

Kate Leto, uma consultora de *design* organizacional, dá um bom exemplo de uma pessoa com reduzidas responsabilidades organizacionais que reflete a sensibilização organizacional: a personagem do antigo programa de televisão “M*A*S*H”, Walter “Radar” O'Reilly. Para os não familiarizados com o programa, Radar era um jovem cabo e funcionário do hospital M*A*S*H. Correspondia, tipicamente, à pessoa com menores responsabilidades na estrutura organizacional, apenas cumprindo ordens.



Fonte: <https://imgflip.com/i/4z8j94>

Contudo, Radar era diferente. Tinha uma capacidade espantosa de fazer as coisas, sabia como gerir as relações humanas num contexto militar para conseguir obter mantimentos, jipes, passes, medicamentos, etc. Apenas era necessário pedir. Sabia relacionar-se com as pessoas para obter o que fosse necessário. Sempre que se apercebia de um problema, procurava uma solução antes mesmo de qualquer outra pessoa no campo perceber da existência desse problema (daí o nome de “Radar”). Corresponde a um exemplo perfeito de como

Goleman descreve a sensibilização organizacional: “A capacidade de compreender as correntes da vida organizacional, de construir redes de decisão e de definir políticas”. Embora a personagem fosse fictícia, quem trabalhou em organizações de maior dimensão pode lembrar-se de um colega com as características do Radar, de “baixa patente”, muitas vezes com capacidades extremas de realizar tarefas complexas, nem sempre seguindo o protocolo burocrático da organização, mas sendo positivo, agradável e cumprindo as regras.

Assim, a sensibilização organizacional contribui para orientar a estratégia para atingir objetivos em qualquer organização, independentemente do contexto de referência.



Voltando ao papel dos líderes em organizações, devemos também considerar o termo “largura de banda de atenção”, que remete para quem deve prestar atenção ao quê e por que razão”. É óbvio que a largura de banda de um grupo de pessoas ao nível da atenção a prestar pode ser maior do que a de qualquer pessoa sozinha. O líder com elevada sensibilização organizacional pode assegurar a distribuição eficiente dessa largura de banda, para que os níveis corretos de atenção sejam aplicados e devidamente delegados, a informação seja apreendida e compreendida e, finalmente, sejam tomadas decisões estratégicas sobre a melhor forma de responder a um desafio.

Os melhores líderes demonstram a sua sensibilização organizacional ajudando os trabalhadores a colocar o seu foco no que tem significado, percebendo e dirigindo a energia coletiva para os objetivos estratégicos que mais importam. Tais líderes sabem quando essa energia está bem dirigida e onde, na organização, pode ser mais bem utilizada, aplicando a sua própria energia conforme necessário. Os líderes altamente bem-sucedidos têm também capacidades de “sensibilização holística”. Na organização, podem perceber o clima emocional e o entusiasmo coletivo dos trabalhadores, dimensões que, geralmente, não podem ser medidas com precisão através de indicadores. No sistema em que a organização opera, compreendem como a organização se relaciona com outras entidades ou estruturas, como fornecedores e concorrentes. Finalmente, podem também compreender o quadro geral dos sistemas de maior dimensão em que a organização se engloba — economia, mudanças tecnológicas, tendências sociais e mudanças políticas, entre outros.

Do lado oposto, encontra-se o “défice de atenção organizacional”, onde a ausência de dados, designadamente ao nível do mercado, e a falta da devida atenção no percurso a fazer leva a decisões erradas.

2.1.4. Orientação para o serviço

A orientação para o serviço consiste em antecipar, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes. Uma pessoa revela ter **orientação para o serviço** se:

- compreender as necessidades dos clientes;
- procurar formas de aumentar a satisfação e lealdade dos clientes;
- oferecer assistência adequada;
- compreender a perspetiva de um cliente, agindo como um conselheiro de confiança.



O termo “cliente” é utilizado no seu sentido e significado mais amplo: todas as pessoas de quem pretendemos algo correspondem a um cliente e o produto que estamos a vender somos nós próprios.

As técnicas básicas para aumentar a satisfação e lealdade dos nossos clientes são as seguintes:

1. Desenvolver relações com os mesmos. Porquê? Porque ajuda-o a destacar-se dos outros e a facilitar os negócios. Tal pode ser facilmente concretizado tratando os seus clientes com respeito. Seja pontual, cumprimente, utilize “por favor” e “obrigado” regularmente. Admita quando erra, corrija os seus erros e esteja motivado para servir.
2. Conhecer-se a si próprio. Porquê? A orientação para o serviço não equivale a vender a nossa alma ao diabo. Depois de a relação estar de acordo com os nossos valores e objetivos, precisamos de conhecer os nossos pontos fortes e fracos para que possamos “vender-nos” com confiança.



3. Comunicar eficazmente as razões de constituirmos a solução perfeita para qualquer necessidade do nosso cliente. Se não conseguirmos perceber o que procura e como podemos preencher essa necessidade, vamos perder a oportunidade. Devemos usar as nossas capacidades de escuta para descobrir o que é realmente importante para os clientes e as nossas capacidades não verbais para afirmar que merecemos o seu tempo, dinheiro, trabalho. Tal deve ser promovido através de uma atitude enérgica e entusiasta.
4. Assumir responsabilidades dos clientes no que se refere a situações positivas e aos problemas, sendo proativos, responsáveis e estando disponíveis.

2. 2. Gestão social

Esta secção tem como objetivo evidenciar como podemos usar as emoções para facilitar o desempenho.

2.2.1. Influência e liderança

A liderança é a capacidade de conquistar e persuadir os outros. Disponibilizar e ganhar apoio. Inspirar e orientar indivíduos e grupos.

Como Terry R. Bacon descreve na obra *Elements of Influence: The Art of Getting Others to Follow Your Lead*, não pode haver liderança sem influência porque influenciar é a forma como os líderes lideram. No seu livro sobre liderança *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Warren Bennis e Burt Nanus destacam este ponto: “Há uma diferença profunda entre gestão e liderança” e ambos são importantes. “Gerir” significa “realizar, encarregar, ter a responsabilidade de conduzir”. “Liderar” corresponde a “influenciar, orientar na direção correta, ação, opinião”. Acrescentam que “um fator essencial na liderança se refere à capacidade de influenciar”.

As pessoas respondem melhor quando são tratadas com respeito, trabalham melhor quando têm voz na forma como o trabalho é desenvolvido e permanecem leais e empenhadas quando se sentem confiantes, bem informadas e cuidadas. Assim, apenas abordagens racionais por parte dos gestores não são suficientes. Precisam também de liderar através das abordagens sociais e emocionais para influenciar.

Os líderes lideram mobilizando as pessoas em torno de uma visão convincente do futuro, inspirando-as a seguir os seus passos. Os melhores líderes são os professores e os mentores: realizam a maioria do seu trabalho através da influência e não da autoridade.

A arte da gestão e da liderança é saber quando agir como gestor e quando agir como líder. Quando usar a autoridade e quando usar a influência. Quando perguntar e quando contar. Quando assumir o comando e quando deixar que outros o façam. Em todos os casos, é crucial para os líderes e gestores compreender o conjunto de técnicas de influência que podem utilizar, saber quando e como utilizá-las, construir as suas bases de poder para que tenham a capacidade de ser influentes e melhorar as suas competências para que possam influenciar as pessoas de forma eficaz.

O mesmo autor descreveu em *Power and Influence* um total de 28 competências associadas à eficácia da influência. As relacionadas com a inteligência emocional constituem a maior parte deste conjunto de aptidões.



As **competências relacionadas com a inteligência emocional que afetam a eficácia da influência** são:

Escutar: capacidade de ouvir ativamente os outros; estar focado nos outros quando falam, ouvir com precisão e manter a essência dos seus pensamentos.

Ser amigável e sociável com estranhos: competência de abrir-se e envolver-se com pessoas que não conhecemos; ser extrovertido e entusiasta, mostrando aceitação e interesse por estranhos. Uma aptidão crítica na técnica de influência ao socializar.

Mostrar um interesse genuíno pelos outros: competência de transmitir interesse genuíno por outras pessoas; ser autêntico ao evidenciar preocupação e curiosidade por outras pessoas; fazer os outros sentirem-se importantes. Uma aptidão crítica ao socializar e apelar às relações.

Ter uma visão de o que os outros valorizam: manifestar uma compreensão forte e intuitiva das outras pessoas e do que é importante para as mesmas; ter a capacidade de perceber o que os outros valorizam sem que o tenham de dizer; percetividade interpessoal.

Ser sensível aos sentimentos dos outros: competência de compreender as emoções dos outros e empatizar com elas.

Construir uma relação e revelar confiança: competência de construir relações harmoniosas e simpáticas com os outros; de transmitir confiança aos outros, bem como fazê-los sentir que podem também confiar; estabelecer ligações de confiança com os outros.

Construir relações estreitas: capacidade de criar amizades de confiança e relações próximas com outras pessoas; competência em manter relações amistosas com os outros durante um determinado período.

Convencer as pessoas a ajudá-lo a influenciar os outros: competência de conseguir apoio para influenciar outras pessoas; cooperar e unificar para alcançar um objetivo, particularmente abordar os outros e tentar persuadi-los também. É a competência mais crítica na técnica de influência da construção de alianças.

Resolver conflitos e desacordos: competência de gerir conflitos; capacidade de identificar questões centrais, encontrar soluções criativas e mutuamente aceitáveis e reduzir a emoção em situações que impedem a resolução; competência em mediar.

Apoiar e encorajar os outros: competência de ajudar e encorajar os outros e de transmitir essa atitude; ajudar outros; promover, inspirar ou estimular os outros e encorajá-los a avançar.

Embora o anteriormente apresentado descreva qualidades e competências que o líder deve possuir para liderar eficazmente, qualquer trabalhador que tenha ou possa ter estas competências terá uma vida profissional bem-sucedida, mesmo que não suba os degraus da hierarquia.

2.2.2. Comunicação

Refere-se a ser persuasivo, bem-apresentado e objetivo. As pessoas com bom nível nesta competência podem adaptar-se ao contexto emocional da mudança. Reconhecem e demonstram empatia e apreço pelos pontos de vista ou questões alheias, mas também mantêm o foco na prossecução do objetivo da comunicação.



2.2.3. Gestão de conflitos

Em geral, refere-se à capacidade de reconhecer, prevenir ou gerir conflitos visando uma resolução positiva. Para trabalhadores altamente qualificados, significa:

- encontrar um conflito potencial ou real a partir de um ponto de conhecimento e força;
- ter a capacidade de ler as emoções existentes no contexto dos grupos;
- ter uma mente aberta e disponibilidade para aceitar diferentes perspetivas.

Devemos concentrar-nos nas duas últimas características, que ajudam na negociação e na resolução de conflitos.

2.2.4. Trabalho de equipa e colaboração

Corresponde à aptidão natural para criar uma equipa coesa. Gestores e líderes com esta competência:

- asseguram que os objetivos são definidos e compreendidos por todos;
- comportam-se de uma forma que os outros adotam e assumem como sendo sua;
- demonstram que valorizam todos os contributos.

Para trabalhadores desfavorecidos e pouco qualificados, trata-se mais de construir a capacidade de trabalhar com os outros, em geral, e, particularmente, para alcançar objetivos comuns.



Fonte: <https://www.pexels.com/photo/group-of-people-sitting-indoors-3184291/>



COMPETÊNCIAS-CHAVE DE RELACIONAMENTO E DE GESTÃO SOCIAL



Capacidade de comunicação

Capacidade de escuta,
diálogo e escrita
Competências verbais e não
verbais
Paciência e compreensão
Simpatia
Solidariedade

Confiança
Abertura de espírito
Respeito
Feedback
Capacidade de
apresentação
Capacidade de falar em
público



Competências de resolução de conflitos

Ao capacitar-se ao nível da resolução de conflitos,
pode manter as suas relações pessoais e
profissionais fortes e produtivas



Capacidade de trabalho em equipa

Competências de
colaboração
Cuidado com os outros
Construção de confiança
Pensamento criativo e troca
de ideias
Paciência

Atitude de apoio
Empatia
Simpatia
Entusiasmo
Amizade
Aceitação de críticas



Capacidade de liderança

Proatividade
Capacidade de inspirar e motivar
Confiança
Planeamento estratégico
Competências de resolução de
conflitos
Competências de delegação
Abertura de espírito

Capacidade de
negociação
Pensamento otimista e
positivo
Competências de
planeamento e análise
Coaching e de *mentoring*
Diplomacia
Gestão de talentos



Capacidade de influenciar e persistir

Estas competências constituem um grande poder!
Porquê? Porque as pessoas acreditam no que diz e
pode fazê-las segui-lo e influenciá-las da forma que
mais lhe for conveniente



2.3. Planeamento da ação

A crise relacionada com a pandemia de Covid-19 e o rápido avanço da automatização na produção contribuiu, infelizmente, aumentar o número de desempregados e de pessoas à procura de emprego. É neste domínio que as competências da inteligência emocional desempenham papéis-chave.

Para os desempregados, pessoas pouco qualificadas e desfavorecidos, torna-se necessário ter presentes dois aspetos.

Para os desempregados, a investigação indica que a inteligência emocional é importante em tempos difíceis. Um estudo relacionado com a inteligência emocional associado à saúde mental, saúde física, e risco de suicídio em indivíduos desempregados de curta e de longa duração evidenciou que a inteligência emocional estava positivamente associada à saúde mental e física e negativamente associada à perceção de *stress* e ao risco de suicídio.

Paralelamente, a automatização e a inteligência artificial tornarão obsoletos milhares de empregos repetitivos/mecânicos e as necessidades previsíveis de mão-de-obra correspondem a posições relacionadas com a interação humana. Neste domínio, as pessoas competentes ao nível da inteligência emocional terão melhores hipóteses de conseguir um emprego.

Para quem se encontra em organizações de apoio aos desempregados (formadores, assistentes sociais, etc.), a investigação indica que a melhoria da empatia através da formação dos trabalhadores melhora os serviços que uma organização oferece. Por outras palavras, investir na formação em inteligência emocional e não apenas em competências técnicas é importante para o bem-estar das nossas sociedades.

De modo que possa ser sugerido um Plano de Ação para melhorar a inteligência emocional de formadores e formandos do projeto JIMINY, precisamos de reter algumas características essenciais dos **planos de ação**:

- baseiam-se, inicialmente, num entendimento, numa observação, numa métrica (como um inquérito), numa lógica que nos mostra a necessidade de programar uma intervenção para mudar algo ou manter uma atividade que se revele bem-sucedida;
- a intervenção deve ter um alvo claro, um objetivo a atingir;
- deve programar-se a concretização de um conjunto de ações, geralmente divididas em etapas, cada uma das quais com objetivos e resultados definidos;
- devem ser sinalizadas as pessoas responsáveis pela sua realização;
- deve ser definido um cronograma;
- deve ser feita uma descrição dos fatores de sucesso, visando perceber quando se é bem-sucedido;
- a forma como o sucesso ou progresso vai ser mensurado ou avaliado deve igualmente constar no plano de ação.

2.3.1. Planeamento da ação para os formadores

Embora acreditemos que os formadores já tenham um determinado nível de competência, autoconsciência e formação, é certo que existe margem para melhorar, como indicado nas respostas ao inquérito anteriormente realizado neste projeto. O planeamento para o autoaperfeiçoamento inclui a autoavaliação, a formação e a aplicação das competências, tal como detalhado de seguida.

Autoavaliação

Como sabemos, qualquer processo de aprendizagem inicia-se quando estamos conscientes de que há algo em nós que precisa de ser alterado ou melhorado e estamos prontos para concretizar essa mudança. Resumindo os capítulos anteriores, **a inteligência emocional tem cinco componentes**:



- Autoconsciência – o conhecimento de o que sentimos e porque o sentimos;
- Autorregulação – a capacidade de expressar os nossos sentimentos da forma correta;
- Empatia – a capacidade de nos relacionarmos com as emoções dos outros e ver o mundo da sua perspetiva;
- Aptidões sociais – a capacidade de comunicarmos eficazmente e construir fortes ligações em casa ou no local de trabalho e de fazer com que tudo funcione;
- Motivação – o impulso interno para mudar a forma como nos sentimos e expressamos.

A aprendizagem da inteligência emocional inicia com a perceção dos seus componentes que devem ser trabalhados. Alguns podem ter sólidas competências sociais, mas evidenciam falta de autorregulação, enquanto outros podem ter um elevado nível de motivação, mas não têm autorregulação. O processo de aprendizagem começa com a sinalização do componente que deve ser desenvolvido em primeiro lugar.

Uma forma de identificar o ponto em que estamos em termos de inteligência emocional enquanto indivíduos é realizar os testes de inteligência emocional que estão disponíveis *online*. No site *Positive Psychology*¹ é apresentada uma lista detalhada e categorização desses testes, que também podem ser úteis no planeamento das ações para pessoas desfavorecidas.

Identifica-se, seguidamente, uma seleção rápida de alguns dos **recursos** aí disponíveis:

1. Teste de inteligência emocional. *Psychology Today*.²
2. Teste gratuito de inteligência emocional. *Institute for Health and Human Potential*.³
3. Quão emocionalmente inteligente é? *MindTools*.⁴
4. Teste de inteligência emocional. *PsychTests*.⁵
5. Teste de inteligência emocional. *Alpha High IQ Society*.⁶
6. Quão emocionalmente inteligente é? *Frameworks*.⁷

Formação

A avaliação da fase anterior sinalizará as áreas em que nos devemos concentrar para o autoaperfeiçoamento. Existem numerosos recursos, instituições de ensino, agências de consultoria que disponibilizam conhecimentos e guias práticos para que qualquer pessoa aumente as suas competências e corrija as suas deficiências em todos os tipos de formatos (*cursos online, workshops presenciais, seminários, etc.*).

A formação anteriormente referida não deve abordar apenas as áreas em que alguém sente (ou verifica) ter fraquezas. Deve também abordar as necessidades esperadas, as deficiências e os problemas que muito provavelmente terão de enfrentar com um determinado público.

Como referido anteriormente, podemos categorizar os formadores de grupos desfavorecidas na categoria mais ampla de trabalhadores sociais, onde a investigação prova que as intervenções para melhorar a inteligência emocional podem ser especialmente eficazes.

¹ <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-tests/>

² <https://www.psychologytoday.com/au/tests/personality/emotional-intelligence-test>

³ <https://www.ihhp.com/free-eq-quiz/>

⁴ <https://www.mindtools.com/pages/article/ei-quiz.htm>

⁵ <https://testyourself.psychtests.com/testid/3979>

⁶ <https://www.iq-test.net/eq-test.html>

⁷ <https://myframeworks.org/testmyeq/>



Os trabalhadores sociais têm de enfrentar algumas situações difíceis, interações desafiantes e um trabalho emocional complexo. A inteligência emocional pode ser aplicada para melhorar as competências e capacidades de cada um em cinco **tarefas centrais do trabalho social** (Morrison, 2007):

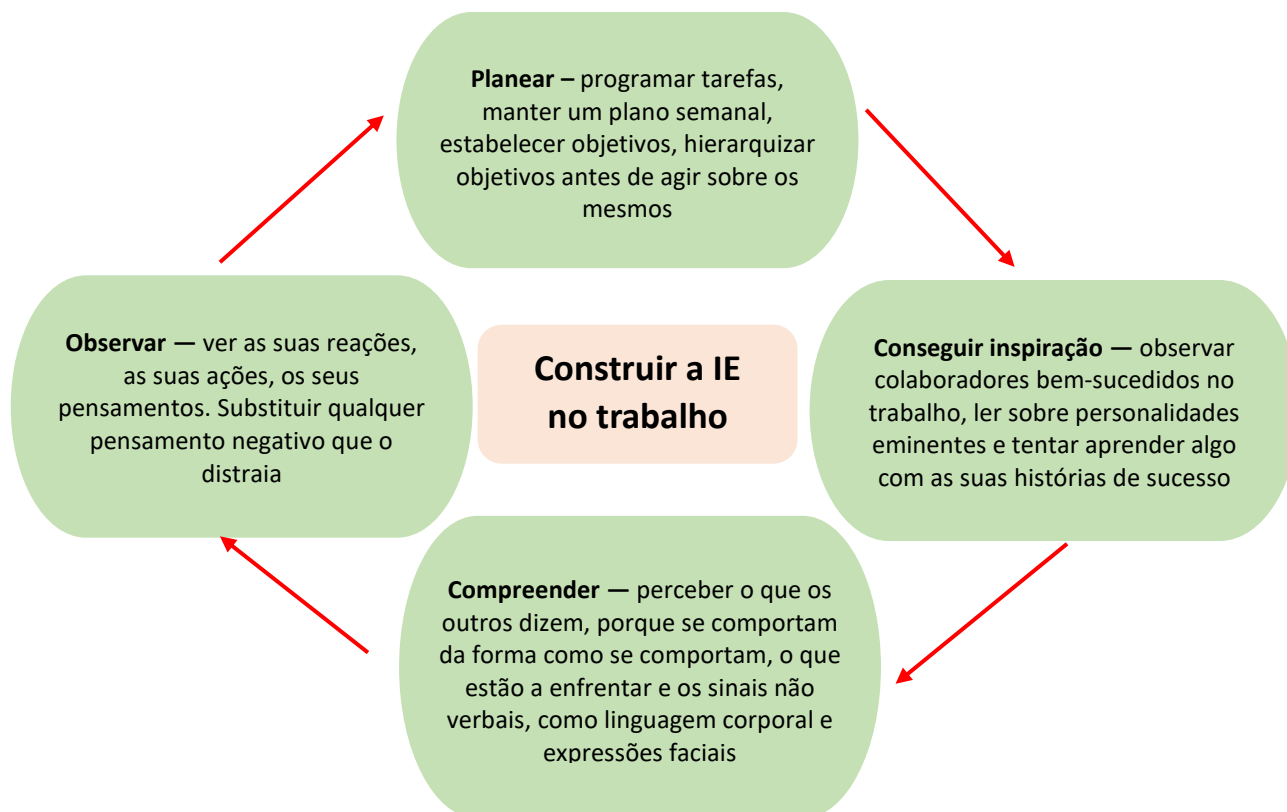
1. Envolvimento dos outros;
2. Avaliação e observação;
3. Tomada de decisões;
4. Colaboração e cooperação;
5. Gestão do *stress*.

As melhorias nestas cinco tarefas não só permitirão aos trabalhadores sociais trabalhar mais eficazmente, como também melhorarão a experiência dos outros e ajudar-se-ão a si mesmos a sentirem-se mais positivos, realizados e satisfeitos com o seu trabalho (Morrison, 2007).

Aplicação

A fase final e a mais crítica da aprendizagem relativa à inteligência emocional é incorporar a teoria na vida real. As atividades de autoajuda que estruturam os cursos de inteligência emocional só são produtivas quando as podemos implementar em situações da vida real. Como muitos aspetos da vida real, construir e melhorar a inteligência emocional na nossa vida pessoal ou no ambiente de trabalho é um processo contínuo.

2.3.2. Planeamento da ação para os formandos



Avaliação

Tal como com os formadores e qualquer outro grupo ou indivíduo, precisamos primeiro de avaliar o nível dos formandos. A organização e o grupo de pessoas a que normalmente se dirige podem ajudar-nos a conceber melhor as intervenções, através de conhecimentos anteriores que foram recolhidos da experiência internacional nos grupos específicos. Por exemplo, os jovens desempregados pouco



qualificados têm características diferentes dos trabalhadores mais velhos que ficam desempregados devido aos avanços na automatização, pelo que se espera que tenham algumas lacunas diferentes que precisam de ser corrigidas em conformidade.

As ferramentas de avaliação e métricas mencionadas anteriormente são aplicadas aos formandos JIMINY. Se, por exemplo, o nível de alfabetização de um grupo for bastante reduzido, a realização de testes escritos e longos questionários pode afastá-los mais, não se revelando a metodologia mais adequada.

Embora esta seja uma fase de avaliação, o funcionamento é idêntico à fase de validação de competências que será discutida mais tarde neste manual. Veremos que as pessoas que reúnem a maioria dos seus conhecimentos ao longo da sua vida fora do sistema educativo formal sentem-se stressadas numa prova teórica escrita. Para estas, a observação em “condições reais”, como uma simulação, ou uma entrevista são mais adequadas e mais justas. De acordo com o anteriormente exposto, entrevistas ou discussões estruturadas ou não estruturadas podem revelar-se uma forma mais fácil de recolher informações e encontrar ou certificar as lacunas dos formandos e devem ser abordadas na fase relativa às ações.

Para essa tarefa, estão disponíveis vários conjuntos de perguntas de múltiplas fontes, dependendo da experiência do entrevistador e da profundidade que necessita no exame do nível de IE/QE do formando.

As seis perguntas seguintes foram identificadas por Karla Cook, editora e chefe de equipa na HubSpot Marketing, como algumas das melhores **perguntas para obter um indicador de IE/QE** (Cook, 2017):

1. Pode falar-me de uma situação em que tentou fazer algo e falhou?
2. Fale-me de uma situação em que tenha recebido *feedback* negativo do seu chefe. Como é que isso o fez sentir?
3. Pode falar-me de um conflito no trabalho que o tenha feito sentir frustrado?
4. Fale-me de um passatempo que gosta de realizar fora do trabalho. Pode ensinar-me algo sobre o mesmo?
5. O que diriam os seus colegas de trabalho sobre o que é mais gratificante em trabalhar consigo? E o mais desafiante?
6. Pode falar-me de uma altura em que precisou de pedir ajuda para um projeto?

Planeamento das intervenções

Quaisquer que sejam as técnicas que utilizamos para avaliar a situação e estabelecer os objetivos da intervenção, a experiência e a literatura mostram que a abordagem de áreas-chave como a escuta ativa, a compreensão de expressões e estados de espírito, a resolução de conflitos, entre outros, beneficiará fortemente os formandos JIMINY. Tal pode ajudar-nos a ser proativos na preparação dos materiais e na conceção das atividades. Considerando que tudo o que concebemos não deve ser demasiado elaborado, podemos também preparar conjuntos de diferentes níveis de dificuldade para nos ajustarmos aos resultados da fase de avaliação. De seguida, apresentam-se três tipos de intervenções para abordar tópicos relacionados com a IE.



a. Cartaz com técnicas de resolução de conflitos (<https://www.twinkl.co.uk/>)

Técnicas de resolução de conflitos

Quando se lida com um conflito, as seguintes ideias são úteis, não importando a técnica que utiliza.

Concordem em trabalhar com fatos em vez de suposições.

Não se apresse a comentar. Tire algum tempo para pensar nas suas ideias e pensamentos antes de responder.

Utilize técnicas de escuta ativa para assegurar que se sentem ouvidos e compreendidos.

- 1 Trabalhem juntos na discussão da uma técnica de resolução e assegurem que ambas as partes querem resolver o assunto.
- 2 Acordem juntos os fatos da situação.
- 3 Identifiquem juntos o problema.
- 4 Negociem juntos uma solução para o problema e uma forma para avançarem. Tal pode demorar algum tempo até que estejam assegurados plenamente todos os aspetos da resolução do problema por ambas as partes.
- 5 Assegurem que todas as partes concordam com a resolução que está a ser processada e que sentem que o problema se resolve.
- 6 Todos os envolvidos devem sentir-se orgulhosos e satisfeitos com a resolução e fazer parte das sugestões dadas para evitar que uma situação futura chegue a um ponto de rutura.
- 7 Ao seguir uma abordagem metódica para a resolução de conflitos, depende-se menos energia emocional, protegendo o seu bem-estar. A resolução de conflitos pode ser um processo a seguir, em vez de uma batalha a travar.

Veja o problema ou a situação separadamente da pessoa



Respeite a outra pessoa e a sua opinião e sentimentos.



- b. Excerto de um exercício para apoiar os formandos a desenvolver um “vocabulário” de emoções para exprimirem de modo claro uma emoção quanto à sua agradabilidade (1 = muito desagradável e 10 = muito agradável) e níveis de energia quando a emoção ocorre (1 = quantidade de energia muito reduzida e 10 = quantidade de energia muito elevada) (www.positivepsychology.com)

ENERGIA ↑	10	ENFURECIDO	EM PÂNICO	STRESSADO	MUITO TENSO	CHOCADO	SURPREENDIDO	OTIMISTA	FESTIVO	EXALTADO	EXTASIADO
	9	LÍVIDO	FURIOSO	FRUSTRADO	TENSO	ATORDOADO	HIPER	ALEGRÍSSIMO	MOTIVADO	INSPIRADO	ENTUSIASMADO
	8	FUMEGANTE	ASSUSTADO	ZANGADO	NERVOSO	INQUIETO	ENERGIZADO	VIVO	ENTUSIASMADO	OTIMISTA	ANIMADO
	7	ANSIOSO	APREENSIVO	PREOCUPADO	IRRITADO	ABORRECIDO	SATISFEITO	FELIZ	FOCADO	ORGULHOSO	EMPOLGADO
	6	REPULSIVO	PERTURBADO	ENVOLVIDO	INQUIETO	INCOMODADO	AGRADADO	ALEGRE	ESPERANÇOSO	DIVERTIDO	FELIZ
	5	INDIGNADO	TACITURNO	DESAPONTADO	ABATIDO	APÁTICO	RELAXADO	DESCONTRAÍDO	CONTENTE	CARINHOSO	REALIZADO
	4	PESSIMISTA	RABUGENTO	DESENCORAJADO	TRISTE	ENTEDIADO	CALMO	SEGURO	SATISFEITO	GRATO	TOCADO
	3	ALIENADO	MISERÁVEL	SOLITÁRIO	DESATIVADO	CANSADO	TRANQUILO	GÉLIDO	REPOUSADO	ABENÇOADO	EQUILIBRADO
	2	DESANIMADO	DEPRESSIVO	CARRANCUDO	EXAUSTO	FADIGADO	JOVIAL	PENSATIVO	PACÍFICO	CONFORTÁVEL	DESPREOCUPADO
	1	AFLITO	DESESPERADO	DESOLADO	GASTO	DRENADO	SONOLENTO	COMPLACENTE	TRANQUILO	ACOLHEDOR	SERENO
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AGRADABILIDADE →											

- c. Parte de uma atividade de grupo retirada para apoiar os formandos na descodificação das emoções através da análise da fala, corpo e rosto. Na tabela seguinte, o formando escreve cada um dos sinais faciais da emoção que identifica enquanto o orador partilha uma história e, no final, procura identificar as emoções que o orador manifestou.

Pontuação	
Olhos	
Pálpebras	
Sobrancelhas	
Narinas	
Boca	
Lábios	
Outros	
A emoção do orador é:	



O que é o sucesso e como o podemos medir

No ambiente empresarial, existem vários indicadores que podem ser utilizados. Se, por exemplo, uma empresa decidir dar formação aos seus trabalhadores em inteligência emocional, pode observar os seus efeitos nos trabalhadores através da rotatividade dos mesmo e a satisfação dos clientes a partir do número de reclamações antes e depois do processo formativo.

No caso do JIMINY e para sessões de formação considerando estes conteúdos e público, em que não podemos ter padrões rigorosos de validação e qualificação, a concretização de um conjunto de pequenos e interessantes exercícios, juntamente com simulações e entrevistas, constituem um bom pacote de ferramentas para avaliar os resultados da formação. Utilizando as técnicas anteriormente enunciadas, torna-se possível verificar se os formandos descobriram algo sobre si próprios ou se alguma mudança nos comportamentos de base ocorreu como resultado da formação. Claro que os designados métodos-padrão de avaliação encontram-se sempre presentes: questionários desenvolvidos antes e depois da formação, onde os formandos avaliam inicialmente o seu "nível de aptidão" e registam progressos, perguntas abertas em que podem descrever livremente a eficácia da formação em certos tópicos, etc.

3. EXERCÍCIOS E QUIZZES

3.1. Exercício 1

O exercício seguinte corresponde a um *quiz* relacionado com a sensibilização social, desenvolvido por Anthony Mersino, o autor da obra *Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results*, e modificado pelo Dr. Alan Zimmerman para ser aplicado de uma forma mais generalizada.

Os formandos devem analisar as perguntas e responder "sim" ou "não" a cada uma delas.

- Utiliza o sarcasmo nas suas comunicações com colegas de formação, trabalho, clientes ou outros?
- Diz frequentemente "sim" em reuniões quando lhe pedem algo e/ou concorda em assumir o trabalho e depois lamenta-o mais tarde?
- Sente a necessidade de dizer uma piada ou mudar de assunto durante conversas difíceis?
- Acha mais fácil corrigir uma situação ou descarregar a sua frustração num *e-mail* em vez de o fazer pessoalmente?
- As suas relações com os membros e líderes da sua equipa são superficiais e limitadas à tarefa que se encontra a desenvolver?
- Quando o seu chefe ou o chefe da sua equipa está zangado, fica chateado e encara o assunto de forma pessoal?
- Alguma vez viveu em conflito com os membros da sua equipa e/ou pensou formas de se vingar?
- Deseja ser mais carismático ou ter mais presença como líder ou gestor de equipa?

Como regra geral, se respondeu "sim" a três ou mais perguntas, o mais provável é que precise de trabalhar em competências de sensibilização e gestão social. Pode fazer estas perguntas a cinco pessoas em casa ou no trabalho (embora possa ser doloroso ouvir as respostas) que o conheçam muito bem.



3. 2. Exercício 2

Combine cada uma das imagens com a emoção que exprime.

1



2



3



4



Medo

Raiva

Tristeza

Alegria

Amor

Surpresa

Desgosto

Vergonha

5



6



7



8

**Respostas corretas:**

1. Raiva; 2. Desgosto; 3. Alegria; 4. Vergonha; 5. Amor; 6. Tristeza; 7. Medo; 8. Surpresa.



3.3. Exercício 3

Selecione a resposta correta sobre o significado de empatia.

1. A empatia é uma competência positiva e deve ser desenvolvida e exercida incondicionalmente porque pode tornar a nossa sociedade melhor.
2. A empatia é uma competência útil, mas existem outras competências mais importantes.
3. A empatia é uma competência muito positiva, mas existem limites à sua utilização.

Resposta correta: 3

A empatia é uma das competências mais importantes que alguém precisa de ter ou desenvolver. Ainda assim, as pessoas podem utilizá-la para manipular os outros ou pode causar-nos exaustão psicológica e sentimentos de culpa se exagerarmos na sua utilização.

3.4. Exercício 4

Encontre as frases incorretas no que se refere à capacidade de ouvir os outros.

1. Devemos estar atentos e olhar diretamente para o orador.
2. É bom dizer ocasionalmente “hm” ou “OK” quando alguém está a falar, mesmo que não ouçamos atentamente.
3. Devemos fazer a outra pessoa perceber que estamos a ouvir. Por exemplo, abanando a nossa cabeça.
4. Podemos selecionar ouvir apenas algumas partes do que alguém diz para evitar ficarmos cansados.
5. Deveríamos ouvir a outra pessoa quando está a falar, em vez de preparar a nossa resposta.

Respostas corretas: 2 e 4

A frase dois descreve a escuta fingida, que é bastante ofensiva. A frase quatro descreve a audição seletiva que, além de ser ofensiva para o orador, pode levar-nos a conclusões totalmente diferentes daquilo que ele quis dizer.

3.5. Exercício 5

Selecione o método mais apropriado para avaliar o nível de inteligência emocional dos formandos do projeto JIMINY.

1. Responder a questionários extensos (mais de 30 perguntas) que nos podem dar uma avaliação aprofundada do nível dos formandos.
2. Realizar uma mistura de entrevista e pequenos questionários a que o formando possa responder oralmente, se assim o desejar.
3. Os assuntos estão bem documentados, pelo que não existe uma necessidade de avaliação.

Resposta Correta: 2

O método apresentado na resposta um pode ser muito cansativo para os formandos e demasiado detalhado para a informação que desejamos obter. A resposta três pode limitar o sucesso dos formandos. A resposta dois é a mais equilibrada, embora sejam necessários mais recursos para a concretizar.



3. 6. Exercício 6 (para formandos)

Atividade de comunicação: desenhar gémeos (Salt Lake County — Employee’s University)

Objetivo: Este exercício deve ilustrar como é difícil dar instruções claras, bem como ouvi-las, podendo igualmente relevar como por vezes algo pode ser facilmente mal compreendido e mal interpretado.
Material: lápis, papel, imagens desenhadas de forma simples.

Método: Dividir os participantes em pares.

Ronda 1

- Dar a um membro do par uma imagem que não deve ser mostrada ao seu parceiro.
- A pessoa com a imagem deve dar instruções ao seu parceiro para que este a possa desenhar, mas não deve dizer o que é, como, por exemplo, dizendo “desenhe um círculo”. A pessoa com o desenho não pode ver a pessoa que está a desenhá-lo.

Ronda 2

- Entregue outra imagem aos participantes e peça-lhes para trocarem de papéis.
- A pessoa com o desenho pode dar instruções de forma semelhante, mas desta vez a pessoa com o desenho pode fazer perguntas para respostas de “sim/não”. A pessoa com o desenho pode assistir ao parceiro a desenhar.

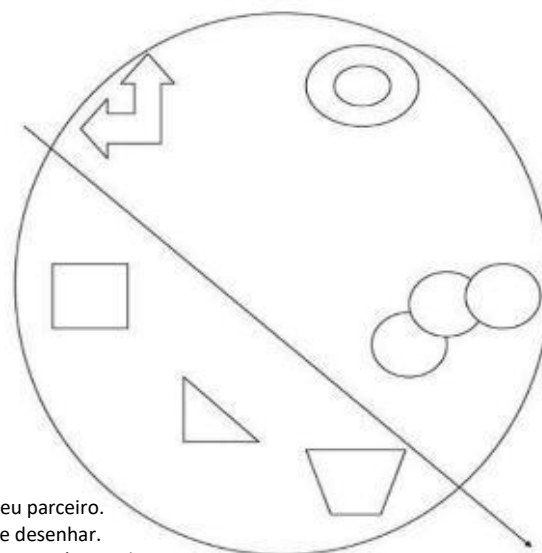
Resultados - Ronda 1

- Porque é que a maioria das imagens não se parece com o original? (Hipóteses: todos têm uma interpretação diferente, as orientações não foram claras, não foram capazes de dar ou receber feedback, etc.)
- Quais foram as suas frustrações enquanto emissor da mensagem, dando instruções, e como recetor da mensagem, desenhando?

Resultados - Ronda 2

- Ajudou poder ver a pessoa a desenhar?
- Ajudou poder fazer perguntas?

Comente este processo conversando com os seus formandos. A sua mensagem é sempre clara? Existe um canal para dar e receber *feedback*? Que ruído está presente que afeta a mensagem?



Sente-se de costas com o seu parceiro.
Uma pessoa descreve o que desenhar.
A outra pessoa desenha o que está a ser descrito.
Quem desenha deve fazer perguntas caso não compreenda as instruções.

Exemplo de imagem: <https://www.phillip-keddy.com/>



4. LEITURA ADICIONAL

Antes de nos referirmos aos recursos acerca da inteligência emocional e uma vez que este Manual é dirigido aos formadores, gostaríamos de sugerir a leitura da seguinte obra:

Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth, de Richard Boyatzis (Author), Melvin L. Smith (Autor), Ellen Van Oosten (Autor), 2019.

Recomendamos, também, a audição de uma entrevista relativa à obra, disponível em <https://beta.prx.org/stories/287075>.

Na breve descrição do livro, lemos: “Ajudar os outros é algo bom”. Muitas vezes, como líder, gestor, médico, formador ou *coach*, é algo central para o seu trabalho. Mas mesmo os esforços mais bem-intencionados para ajudar os outros podem ser minados por uma simples verdade: quase sempre nos concentramos em tentar “corrigir” as pessoas, problemas ou preencher as lacunas entre onde as pessoas estão e onde pensamos que deveriam estar. Infelizmente, tal não funciona bem para inspirar uma aprendizagem sustentada ou uma mudança positiva. O que os autores sugerem é “ligar-se à visão positiva que essa pessoa tem de si própria ou a um sonho ou objetivo inspirador que há muito tem...”.

As obras *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* e *Working with Emotional Intelligence*, de Daniel Goleman, são leituras essenciais neste domínio, juntamente com *Emotional Intelligence 2.0*, de Travis Bradberry e Jean Greaves, e *The Emotionally Intelligent Manager*, de David Caruso e o agora Presidente da Universidade de Yale Peter Salovey. John D. Mayer, Peter Salovey & David R. Caruso desenvolveram também o teste de inteligência emocional MSCEIT. A Harvard Business Review constitui também uma boa fonte de conteúdos, como, por exemplo, com o *HBR Guide to Emotional Intelligence*. Para uma visão mais prática, sugerimos o *Quick Emotional Intelligence Activities for Busy Managers*, de Adele Lynn e Justin Bariso's, e o *EQ Applied: The Real-World Guide to Emotional Intelligence* são igualmente sugeridos.

Há também numerosas apresentações, livros de atividades, *workshops* e *webinars*, TEDx Talks e vídeos do YouTube sobre inteligência emocional, bem como cursos muito populares nas principais plataformas MOOC, como a Udemy, a Coursera e a Future Learn.

Para os formandos, indicámos anteriormente neste módulo que os serviços ao cliente constituem um dos setores com mais oportunidades de emprego para si. Nesse domínio, a empatia é uma competência da maior importância:

- **O que é empatia e por que ela é importante no atendimento ao cliente?**

<https://focanocliente.com.br/empatia-o-que-e/>

- **6 estratégias para lidar com clientes exigentes**

<https://www.actioncoachportugal.pt/blog-post/6-estrategias-para-lidar-com-clientes-exigentes>

- **Veja por que a empatia no atendimento é importante e como melhorar nesse aspeto**

<https://conteudo.movidesk.com/empatia-no-atendimento/>



5. AVALIAÇÕES

5.1. Avaliação inicial

Responda “raramente” se tiver uma compreensão básica dos seguintes significados e práticas e “sempre” se os compreender plenamente e os incorporar na sua prática diária.

AVALIAÇÃO DA SENSIBILIZAÇÃO SOCIAL

	Raramente 1	Por vezes 2	Muitas vezes 3	Sempre 4
Empatia				
1. É capaz de compreender os sentimentos dos outros e revivê-los				
2. É capaz de escutar ativamente o que os outros dizem?				
- Ouve as suas palavras e significado?				
- Consegue ler os seus sinais não verbais?				
- É capaz de detetar incoerências?				
3. Compreende onde começam e terminam os limites emocionais?				
Sensibilização organizacional				
1. É capaz de ler com precisão as emoções em grupos?				
2. Está ciente e compreende a lógica por detrás da estrutura da sua organização?				
3. Sabe como seguir as formalidades no contexto da organização				
4. Está ciente e utiliza processos e procedimentos informais para executar tarefas com sucesso				
Orientação para o serviço				
1. Através da sua empatia para com os outros, contribui para a sua satisfação				
2. É capaz de observar comportamentos e atitudes de outros que indicam insatisfação?				




5. 2. Avaliação final

Queira indicar o seu nível de concordância com as seguintes frases.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Empatia				
1. Compreendo a importância da empatia na minha vida quotidiana				
2. Sei como ser um ouvinte ativo e o que evitar fazer quando alguém está a falar comigo				
3. Posso reconhecer sinais não-verbais de outras pessoas nos movimentos do rosto e do corpo				
4. Compreendo porque é que devem existir limites emocionais				
Sensibilização organizacional				
1. Compreendo a importância da consciência organizacional na minha vida profissional				
2. Compreendo que existem modos formais e informais de fazer as coisas numa organização e ambas são importantes				
Orientação para o serviço				
1. Compreendo que a satisfação do cliente depende significativamente da empatia que lhes estou a demonstrar				
2. Posso detetar mais facilmente a insatisfação, melhorando desta forma o serviço ao cliente				

Podemos presumir que a maioria das respostas dos formandos na avaliação inicial cairá nas categorias “raramente” e “por vezes”. Observar-se-á um aumento dos conhecimentos se os formandos concordarem, mesmo parcialmente, com as frases disponibilizadas na avaliação final.





Módulo 2 — CONSCIÊNCIA DIGITAL



2.1. Consciência digital e competências digitais



1. INFORMAÇÕES GERAIS

1.1. Objetivo do módulo

O módulo “Consciência digital” aborda o que são as competências digitais e porque precisamos delas, bem como a forma de utilizar os recursos digitais de uma forma segura.

Através do submódulo, tentaremos responder à pergunta por que razão as competências digitais são um desafio e como podem ser utilizadas para fins de ensino e aprendizagem. Mencionaremos, também, a inclusão de recursos digitais para o acesso igualitário por qualquer utilizador, independentemente da dificuldade de aprendizagem que possa ter.

A segunda parte deste submódulo relaciona-se com os perigos existentes por detrás da utilização da *Internet*, seguida das noções básicas tanto do dispositivo como da segurança da *Internet*. Disponibilizamos boas práticas e recomendações sobre proteção antes de entrar *online* e enquanto estiver *online*. Os aspetos essenciais referem-se à proteção de dados pessoais e sensíveis e à cuidadosa partilha de informação através das redes.

O submódulo também inclui informação sobre direitos de autor. Consideraremos o que são os direitos de autor, que informações podem ser livremente partilhadas através de redes, mas também observações sobre a violação dos direitos de autor.

Ao longo do módulo, mencionamos o Quadro Europeu para a Competência Digital dos Educadores (DigCompEdu), da Comissão Europeia, um roteiro sobre competências digitais para educadores e formandos, incluindo a forma de criar, gerir, partilhar e proteger conteúdos digitais.

O módulo está dividido nos seguintes submódulos e subsecções:

- 2.1. O que são as competências digitais e porque precisamos delas?
 - 2.1.1. Introdução às competências digitais
 - 2.1.2. Recursos e competências digitais no ensino e na aprendizagem
 - 2.1.3. Inclusão de soluções digitais
- 2.2. *Internet* e utilização segura dos recursos da *Internet*
 - 2.2.1. Perigos por detrás da utilização da *Internet*
 - 2.2.2. Noções básicas de segurança dos dispositivos e da *Internet*
- 2.3. Direitos de autor
 - 2.3.1. O que são os direitos de autor?
 - 2.3.2. Violação dos direitos de autor

1.2. Objetivos de aprendizagem

- A. Identificar as competências digitais
- B. Compreender a importância das competências digitais
- C. Explorar os desafios em relação às competências digitais
- D. Conhecer diferentes tipos de recursos digitais com o objetivo de ensinar e aprender
- E. Aprender a tornar as soluções digitais mais inclusivas
- F. Compreender os perigos por detrás da utilização da *Internet* e das atividades *online*
- G. Compreender o processo de proteção *online* antes de entrar *online* e enquanto estiver *online*



- H. Implementar soluções para a proteção segura de dispositivos e atividades enquanto estiver na *Internet*
- I. Avaliar o que são os direitos de autor
- J. Compreender a diferença entre recursos educativos livres e violação dos direitos de autor

Competências: autorreflexão, identificação de oportunidades, exploração de novas possibilidades, aprendizagem pela prática, adaptabilidade, flexibilidade, tomada de iniciativa, criatividade, avaliação de riscos, tomada de decisão eficaz, resolução de problemas, procura de informação, implementação de novas soluções, instrução, pensamento crítico.



Erasmus+

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. O que são as competências digitais e porque precisamos delas?

Todos os dias, milhões de pessoas em todo o mundo partilham fotografias através da *Internet*, carregam e arquivam documentos e ficheiros para unidades de rede, fazem transferências de dinheiro da sua conta bancária *online*, comunicam umas com as outras e também aprendem *online*. Para poder completar qualquer uma destas atividades, é necessário algum tipo de competências digitais. Neste submódulo, estudaremos o que são de facto as competências digitais, porque são atualmente essenciais e como os formadores podem utilizá-las eficazmente enquanto formam grupos desfavorecidos, mas também o que significa acessibilidade em termos de plataformas de aprendizagem para a participação e utilização equitativa das competências digitais, independentemente das condições de um ser humano — deficiência, dificuldade de aprendizagem ou outro tipo de desvantagem.



Fonte: <https://unsplash.com/photos/3uKEDMU5J7k>

2.1.1. Introdução às competências digitais

Vivemos numa sociedade de mudanças dinâmicas relativas a muitas áreas da atividade humana. Observamos uma vasta gama de mudanças que ocorrem na esfera económica, social e tecnológica relacionadas com a transformação para uma **sociedade da informação**. Estas mudanças são de natureza duradoura e conduzem a um aumento fundamental da capacidade de utilização do conhecimento. A economia e a vida social têm sido dominadas pela tecnologia e automação e pela busca constante da inovação em todos os domínios. Tal como na sociedade da informação, o desenvolvimento e a difusão das **tecnologias de informação e comunicação (TIC)** desempenham um papel importante no conceito de uma economia baseada no conhecimento. Contudo, o aparecimento e desenvolvimento de novas tecnologias da informação e comunicação não são indiferentes ao mercado de trabalho. Observa-se o desenvolvimento de novas e muito importantes competências digitais, que permitem uma utilização eficiente e consciente das novas tecnologias e uma participação ativa na sociedade da informação.



Um fator-chave para aumentar a prosperidade é a produtividade. Visando tornar tudo mais simples, os empregados mais eficientes ganham mais, experimentam níveis de vida mais elevados (por vezes também como resultado do conhecimento de competências digitais específicas). Muitos estudos de investigação indicam que a razão para as divergências significativas entre países em termos de crescimento económico nos últimos anos tem sido as diferenças nos investimentos em TIC. A utilização das TIC é amplamente reconhecida como um fator-chave para melhorar a competitividade da economia. Estas tecnologias também afetam muitos aspetos da vida social, tanto profissionais como pessoais. O seu importante papel como tecnologias de uso geral é marcado em tantas esferas da vida que seria difícil calculá-las.

A utilização das TIC é um dos principais fatores que influenciaram as mudanças no trabalho doméstico e na educação ao longo das últimas décadas. A difusão das TIC é o tema de muitos estudos científicos, incluindo a investigação estatística. Apesar do aumento da utilização das TIC na vida quotidiana, existe uma desadequação ou, pelo menos, dificuldade, em compatibilizar as competências oferecidas no mercado de trabalho com a procura das empresas. Esta situação pode agravar-se à medida que as exigências do mercado de trabalho aumentam, mas também a tecnologia está a mudar a um ritmo acelerado, introduzindo soluções mais recentes e a necessidade de requalificação digital. Tal requer, sem dúvida, a construção e implementação de programas de formação atualizados para aumentar as competências digitais entre todos os adultos.

O que são, de facto, estas competências digitais?

Todas as competências devem ser desenvolvidas enquanto se adaptam às mudanças na sociedade. A melhor maneira é começar desde os primeiros anos. Quanto mais cedo se assimilarem os princípios da tecnologia e o seu papel na vida quotidiana, mais fácil será adaptar-se às transformações que surgem constantemente. A assimilação de competências digitais permitirá também um funcionamento e uma operação totalmente seguros na rede.

As competências digitais constituem um vasto conjunto de competências que determinam a utilização eficiente e consciente das novas tecnologias e a participação ativa na sociedade da informação. Não se limitam ao funcionamento do próprio equipamento, mas incluem também competências de informação, alcançando e utilizando novas informações de diferentes fontes, expandindo o próprio conhecimento através das TIC.

De acordo com a definição da Recomendação do Conselho Europeu de 2018, “as competências digitais envolvem a utilização crítica e responsável das tecnologias digitais e um interesse nelas para aprender, trabalhar e participar na sociedade”. Trata-se de um conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes.

As **competências digitais** incluem:

- a capacidade de utilizar informações e dados;
- a comunicação e cooperação;
- a literacia mediática;
- a capacidade de criar conteúdos digitais, incluindo programação;
- a segurança, incluindo conforto digital e competências em matéria de cibersegurança;
- as questões de propriedade intelectual;
- a resolução de problemas;
- o pensamento crítico.



Porque é que precisamos delas?

Como já sabe, as competências digitais estão na base de quase todos os aspetos da vida. **Quanto mais “digital” for, mais oportunidades se abrem em várias dimensões da nossa vida.** Este facto é exigido pela globalização e pelas crescentes exigências de muitos empregos. Os seus formandos não estão necessariamente cientes disto ou de que a atualização de competências é um fator crítico que determina a concorrência no mercado de trabalho. Pode explicar-lhes os vários aspetos da digitalização nas suas vidas.

As competências digitais são importantes como um conjunto de competências, atitudes e conhecimentos necessários para compreender e utilizar as funções básicas das TIC, incluindo dispositivos como: computadores pessoais, computadores portáteis, *tablets*, telemóveis e *smartphones*. As competências em TI são frequentemente confundidas com competências informativas, que permitem aos utilizadores pesquisar, avaliar e utilizar habilmente informações de diferentes fontes.

As competências TIC são essenciais para a participação numa sociedade cada vez mais digitalizada. As competências digitais permitem um desenvolvimento contínuo, aumentam a capacidade da sociedade de se adaptar às mudanças no mercado de trabalho. As competências digitais e a sua ampla utilização pela sociedade são uma oportunidade para um maior desenvolvimento da economia e permitem aumentar a sua competitividade. Aumentam o acesso ao conhecimento e à informação, promovem a aquisição de competências necessárias em todos os períodos da vida e áreas de atividade social e profissional.

As competências digitais são também essenciais para uma utilização eficaz dos meios digitais para fins profissionais, educativos e recreativos. Consistem na capacidade de utilizar meios digitais, na capacidade de compreender e avaliar criticamente diferentes aspetos dos meios digitais e do seu conteúdo e na capacidade de comunicar eficazmente em diferentes contextos. **Sem competências digitais básicas, é difícil participar plenamente na vida social.** A prevalência da utilização e o nível de avanço das competências digitais na sociedade estão a tornar-se um fator determinante da dinâmica do desenvolvimento económico.

Além disso, a política da Comissão Europeia fomenta um ambiente de plataformas *online* orientado para a inovação na UE e identificou áreas-chave de interesse na sua Comunicação sobre Plataformas *Online*, de maio de 2016, para apoiar o desenvolvimento de plataformas *online*, identificando-as como uma parte importante da economia digital. Incluem os seguintes princípios orientadores:

- um campo de igualdade para serviços digitais comparáveis;
- asseguram um comportamento responsável das plataformas *online* para proteger os valores fundamentais;
- promovem a confiança, a transparência e asseguram a equidade nas plataformas *online*;
- mantêm os mercados abertos e não discriminatórios para fomentar uma economia baseada em dados.

Porque é que esta exigência é um desafio?

As competências digitais estão em constante mudança. Acompanhar estas mudanças requer uma aprendizagem ao longo da vida, a aquisição de competências inovadoras e uma utilização eficaz das oportunidades oferecidas pelas redes e meios digitais. A emergência e o desenvolvimento de novas tecnologias digitais não são, portanto, indiferentes ao mercado de trabalho. Novas soluções, que são criadas como resultado da automatização e do aumento da eficiência, contribuem para a emergência de novas profissões, que substituem algumas das já existentes. Com uma tal difusão dinâmica das



tecnologias de informação e comunicação, as competências digitais já não são o domínio do pessoal especializado em TI. São necessárias competências básicas em quase todas as áreas da vida, bem como no trabalho. As TIC estão a mudar a nossa forma de trabalhar, pelo que as exigências de competências incluem uma gama mais vasta de atividades relacionadas com uma maior frequência de acesso à informação, a capacidade de planeamento, de adaptação mais rápida às condições em mudança, bem como a capacidade de cooperar em organizações horizontais, de trocar informações rapidamente e de partilhar conhecimentos entre os empregados. Existe também uma correlação clara entre a percentagem de pessoas sem experiência na utilização das TIC no seu trabalho e outros indicadores do desenvolvimento da economia baseada no conhecimento. A procura de empregados com competências mais avançadas tem vindo a crescer rapidamente nos últimos anos. Existe a preocupação de que o mercado possa encontrar carências nesta área, o que por um lado causará um aumento relativo dos salários deste grupo de empregados e, por outro lado, poderá revelar-se uma barreira ao desenvolvimento.

As competências em informação, meios de comunicação, tecnologias de informação e comunicação, dados e redes desempenham um papel importante na formação da capacidade das pessoas para desempenhar tarefas relacionadas com a educação, trabalho, cultura e vida. Estas áreas de competência estão relacionadas com as aptidões cognitivas necessárias para o pensamento crítico. Infelizmente, a investigação indica que muitas pessoas estão em desvantagem no que se refere a este respeito, o que torna este problema uma questão importante da política de desenvolvimento socioeconómico. De facto, a **literacia digital** está enumerada entre as questões e objetivos políticos mais importantes para o desenvolvimento da economia digital, tais como: benefícios económicos e sociais de uma *Internet* aberta, estímulo à inovação relacionada com as TIC, melhoria das redes de comunicação, a *Internet* das Coisas, confiança, segurança digital e proteção da privacidade. A falta de competências digitais adequadas põe em risco a inclusão social. As razões para esta exclusão podem ser diferentes: nenhum ou difícil acesso, nenhum uso de TIC ou baixas competências. A utilização de tecnologias digitais e serviços da *Internet*, abrangendo todos os setores da economia e do setor público, está a tornar-se um elemento político essencial. Aumentar a utilização das TIC no trabalho significa aumentar a procura de novas competências. As mudanças na procura de competências presentes introduzem, por um lado, grandes desafios para o sistema educativo e formativo e, por outro lado, novas oportunidades para melhorar a aprendizagem dentro e fora da escola, graças, por exemplo, a plataformas educativas abertas e ao acesso a recursos de alta qualidade.

2.1.2. Recursos e competências digitais no ensino e aprendizagem

As competências digitais desempenham um papel importante na educação, especialmente com mais recursos disponíveis *online*. O [Quadro Europeu de Competência Digital para Educadores](#) classifica os recursos digitais em ferramentas digitais e conteúdos digitais, que constituem tecnologias digitais.

Os seguintes **tipos de recursos digitais** são listados como exemplos no contexto do quadro mencionado:

- informação *online*, sítios *web*, plataformas;
- conteúdo multimédia — imagens, áudio, vídeo;
- materiais de aprendizagem;
- jogos, questionários;
- *software*, aplicações, programas;
- ambientes virtuais de aprendizagem;
- redes sociais.



Embora todos os tipos de recursos digitais listados sejam úteis e possam ser aplicados a várias condições de aprendizagem, os **Ambientes Virtuais de Aprendizagem**, com a mudança da aprendizagem tradicional em sala de aula para a aprendizagem combinada e a aprendizagem *online*, são especialmente importantes no mundo digitalizado de hoje. Este ambiente digital baseado na *web* é normal para a interação entre formadores e formandos, formandos entre si ou para o acesso a percursos de aprendizagem abrangentes através de uma plataforma. A este respeito, qualquer conteúdo educacional que seja publicado num Ambiente Virtual de Aprendizagem é um conteúdo/recurso digital. Mas este tipo de ambiente também promove a organização de círculos de aprendizagem *online*, avaliações ou a apresentação de recursos, entre outros.

No caso em que o recurso digital (ou ambiente de aprendizagem) é tornado público e pode ser adaptado ou reutilizado por outros sem limitações, chamamos-lhe um **Recurso Educativo Aberto**. A UNESCO define Recurso Educativo Aberto (REA) como sendo: “materiais de ensino, aprendizagem e investigação em qualquer meio — digital ou outro - que residam no domínio público ou que tenham sido lançados sob uma licença livre que permita o acesso, utilização, adaptação e redistribuição sem custos por outros sem restrições ou com restrições limitadas”. As plataformas educacionais abertas são um importante meio de apoio não só para formadores, procurando ferramentas *online* para as suas formações, mas também para qualquer formando. Devido ao facto de serem livres, um maior número de formando irá beneficiar da sua utilização. O JIMINY Personal Trainer é um exemplo de um Recurso Educativo Aberto.

Embora a *Internet* disponibilize um conjunto muito significativo de plataformas *online* prontas, pode ter a iniciativa de criar a sua própria plataforma de aprendizagem com material especialmente adaptado às necessidades e expectativas do seu público-alvo. Para este efeito, pode escolher entre algumas plataformas, incluindo o [Moodle](#), o [Kahoot!](#) Ou o [Google Classroom](#).

No entanto, como em muitas soluções relacionadas com a tecnologia, a criação de REA também impõe certos **obstáculos** aos indivíduos, que podem incluir¹ ():

1. Falta de tempo e competências: com fracas competências na utilização das TIC, este tempo é difícil de definir. Para os académicos, esta é ainda uma tarefa adicional em ambientes de ensino tradicionais (escolas), pelo que o desenvolvimento dos REA ocorre após as horas de trabalho;
2. Uma cultura pedagógica rígida, com pouca inovação: os REA não se enquadram no currículo tradicional de formação, ainda considerado pela maioria dos sistemas educativos como um complemento ao processo de ensino;
3. Falta de um sistema de recompensa pela produção de REA: os REA não são creditados como uma publicação para documentar no percurso e carreira profissional.

É por isso que a requalificação é crucial. O já citado Quadro Europeu para a Competência Digital dos Educadores pela Comissão Europeia, também conhecido como DigiCompEdu, revela-se bastante útil neste domínio. Visa promover e ajudar no desenvolvimento das competências digitais dos profissionais da educação para depois estarem mais bem preparados para apoiar os seus alunos e formandos, também em termos de inclusão. Compreende as competências profissionais e pedagógicas do formador, assim como as competências dos formandos. No contexto destas competências, o foco é colocado no envolvimento profissional, recursos digitais, avaliação, ensino e aprendizagem, capacitando os formandos e facilitando as suas competências digitais. Paralelamente, introduz um modelo de progressão para ajudar educadores e formadores no desenvolvimento da sua

¹ *Open educational resources: conversations in cyberspace*, Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura, 2009. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181682>

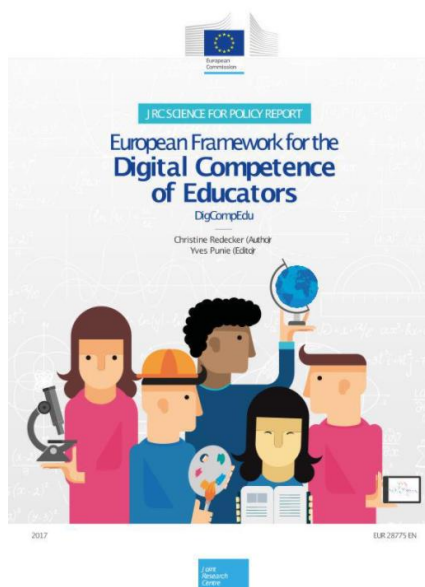


competência digital (do recém-chegado ao pioneiro - a última fase significa estar equipado não só com os conhecimentos, mas também pronto a desenvolver práticas digitais).

As seis **áreas do Quadro DigiCompEdu** destinam-se especificamente a equipar os formadores com as seguintes competências (p.16):

- utilização de tecnologias digitais para a comunicação, colaboração e desenvolvimento profissional;
- obtenção, criação e partilha de recursos digitais;
- gestão e utilização das tecnologias digitais no ensino e na aprendizagem;
- utilização de tecnologias e estratégias digitais para melhorar a avaliação;
- utilização de tecnologias digitais para melhorar a inclusão, a personalização e o envolvimento ativo dos formandos;
- utilização por parte dos formandos, de forma criativa e responsável, das tecnologias digitais para informação, comunicação, criação de conteúdos, bem-estar e resolução de problemas.

Uma visão detalhada e mais explícita destas competências é realizada no Quadro DigiCompEdu.



2.1.3. Inclusão de soluções digitais

Quando é o codesenhador de uma solução digital, encontra-se numa melhor posição de a adaptar ao(s) seu(s) formando(s), às suas capacidades ou limitações. Caso contrário, deve tentar torná-la o mais inclusiva possível.

Mas o que é que isto significa?

A inclusão está relacionada com o envolvimento das pessoas na maior medida possível. A inclusão digital significa que os recursos e ferramentas digitais estão disponíveis para todos. O termo abrange tanto a usabilidade como a acessibilidade, tendo em consideração as competências digitais. A usabilidade refere-se à experiência do utilizador, embora se dirija a formandos pouco qualificados, não necessariamente a incapacitados do ponto de vista digital. A acessibilidade, por outro lado, refere-se às pessoas com limitações e à adaptação dos recursos e ferramentas para a sua utilização.



Como posso fazer uma solução digital inclusiva?

1. se o recurso digital que pretende utilizar estiver disponível através de um *browser*, pode instalar um *plug-in* que funcionará em vários sítios *web*;
2. pode também verificar se um sítio *web* tem um *widget* de acessibilidade, que irá melhorar a experiência *online*;
3. se a solução que procura é para descarregar, quer para o ambiente de trabalho ou para um *smartphone*, então ajude os seus formandos no processo de *download*, mas também dê instruções sobre como ligar as funcionalidades de acessibilidade nas definições dos respetivos dispositivos;
4. se estiver interessado em verificar as características de acessibilidade, então deverá utilizar uma ferramenta *online* para esse fim, como por exemplo o [WAVE Web Accessibility Evaluation Tool](#);
5. se é o projetista ou o criador de uma plataforma de aprendizagem, há muitos ajustamentos ao conteúdo que pode fazer por si próprio. Um *widget* de acessibilidade ou um dispositivo de ajuste e definições do navegador não resolverão o problema do conteúdo de formação ilógica ou da falta de legendas de vídeo. Mas preste igualmente atenção aos seguintes aspetos:
 - escolha cuidadosamente as cores para os utilizadores serem capazes de distinguir entre os diferentes elementos da página, o texto destacar-se no fundo, proporcionando um claro contraste de cores, a paleta de cores a não ser demasiado intensa. Pode verificar este aspeto com um [verificador de contraste online](#);
 - utilize cabeçalhos para tornar o seu conteúdo mais estruturado, o que também permite uma navegação mais fácil através da página;
 - foque-se no desenho, que deve disponibilizar informação de uma forma clara e legível;
 - utilize um número limitado de fontes e variações de fontes, mas sempre com ALL CAPS, designadamente em situações com maior dificuldade de leitura;
 - certifique-se de que os *links* são reconhecíveis, não utilize quaisquer imagens para *links* e evite texto genérico como “clique aqui” ou “mais”, tornando o texto do *link* algo com sentido;
 - ao selecionar as imagens, certifique-se de fornecer uma descrição alternativa, não se focando apenas na utilização de imagens, mas também de áudio e de vídeo;
 - forneça instruções claras sobre a utilização de vídeo e de áudio, incluindo botões de reprodução e de pausa, bem como disponibilizando legendas;
 - evite a reprodução automática dos meios de media, o que resulta carregamentos de páginas mais morosos, num contexto em que o utilizador pode não estar preparado para experimentar tal sensação, resultando numa situação confusa ou até mesmo assustadora.

Esta lista inclui apenas alguns passos básicos para tornar os conteúdos mais inclusivos para os formandos. Lembre-se de que é mais fácil controlar a inclusão de conteúdos digitais se os mesmos forem da sua própria autoria.

Além disso, é possível **tornar o ensino e a aprendizagem mais inclusivos**:

- envolvendo os formandos no desenvolvimento ou escolha dos recursos digitais;
- explicando as instruções sobre como utilizar um recurso digital não apenas ao formando, mas também ao seu tutor/mentor/*coach*;
- pedindo ao formando para rever o conteúdo educacional antes de o utilizar no processo formativo;
- reunindo regularmente o *feedback* do formando sobre a experiência de aprendizagem.



Existem também alguns métodos de aprendizagem adaptativa digital que têm vindo a ganhar popularidade nos últimos tempos e que são alternativas motivadoras a considerar: Inteligência Artificial e tecnologias de Realidade Aumentada, gamificação ou aplicações móveis para a educação e formação — introduzindo a aprendizagem pela prática e pela experimentação no processo de aprendizagem. Assim, a implementação por parte dos próprios formadores será mais fácil através de tutoriais em vídeo e de narração como alternativas às apresentações tradicionais.

2.2. *Internet e utilização segura dos recursos da Internet*

A *Internet* é certamente uma das invenções mais importantes do mundo moderno. Tal é evidenciado pelo número de utilizadores, que é contado em milhares de milhões ou pelo facto de que sem a *Internet* muitas áreas das nossas vidas não funcionariam, pelo menos como as conhecemos. A ligação permanente à *Internet* permite-nos um acesso constante a uma quantidade incrível de informação. Podemos ver qualquer filme, ouvir música, conversar com amigos, jogar *online* e muito mais. No entanto, a *Internet*, para além de ser uma fonte de dados e entretenimento, tem também um lado obscuro. Podemos deparar-nos com vários vírus ou golpes muito variados. Devemos evitar estas situações tanto quanto possível. Portanto, como cuidar da sua segurança na *Internet*?



Fonte: <https://unsplash.com/photos/VO5w2lda70s>

2.2.1. *Perigos por detrás da utilização da Internet*

Utilizamos a *Internet* todos os dias para vários fins. Dá-nos acesso rápido às informações de que necessitamos. Ao mesmo tempo, porém, vale a pena lembrar que a *Internet* comporta muitos riscos - não é totalmente controlada, pelo que não há espaço para qualquer negligência por parte dos utilizadores. Muitas vezes, nos meios de comunicação social, deparamo-nos com notícias sobre roubo de dados, violência virtual e outros fenómenos negativos, aos quais qualquer pessoa que utilize a *Internet* pode estar exposta. Muitas pessoas assumem que as ameaças não as afetam, porque apenas navegam em sítios *web* ou contactam os seus amigos. No entanto, cada um de nós é uma potencial



vítima de ameaças virtuais. O número de *e-mails* enviados por autores de fraudes é assustador. Por vezes, as mensagens de correio eletrónico dos *hackers* são de uma “falsidade perfeita”, tendo o mesmo aspeto que as mensagens de correio eletrónico da instituição que personificam. Devemos também ter cuidado com os sítios suspeitos ou que tentam imitar os mais conhecidos. Tudo isto tem uma finalidade, que é a de obter dados, porque é valioso tanto para os anunciantes como, infelizmente, para os autores de fraudes. **Se algo ou um link suscita dúvidas na Internet, é melhor não clicar** ou verificar antecipadamente uma determinada página, utilizando um programa antivírus. A maior parte da *Internet* está infelizmente cheia de anúncios falsos, notícias falsas e outros elementos que atraem a nossa atenção.

Além disso, o acesso permanente à *Internet* num *smartphone* ou computador a partir de qualquer lugar resulta igualmente numa exposição a perigos completamente novos. Utilizando a *Internet*, podemos ser vítimas de um vírus, *spyware* ou simplesmente fraude. É muito comum experimentar tentativas de fraude. Normalmente, o criminoso quer enganar-nos de diferentes maneiras. A ilusão do anonimato na *Internet* é bastante perigosa. É importante não esquecer **nunca dar informações sensíveis na Internet sem primeiro verificar cuidadosamente a fonte da solicitação**. Pode ser utilizado de uma forma indesejável. Infelizmente, existem muitas ameaças deste tipo e devemos saber como nos proteger delas.

Algo que parece ser óbvio, mas muitas vezes não o é de todo. Um exemplo simples é o envio de documentos através de redes. **Os utilizadores da Internet nunca devem enviar cópias de documentos online quando não têm a certeza de quem recebe estes dados**. Muitas pessoas, tentadas pela oferta de um empréstimo rápido ou de um trabalho atrativo, decidem enviar cópias de documentos de identidade a uma pessoa desconhecida, o que é muito perigoso e irresponsável. Nunca se pode ter a certeza do que pode acontecer com tais cópias mais tarde. Podem ser processadas de forma inconsistente com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD, da UE), ou transferidas entre funcionários de instituições financeiras. Esta situação resulta no risco de perder o controlo sobre documentos pessoais com informação e dados sensíveis.

E quanto à cibersegurança?

Os formandos podem não estar conscientes do **cyberbullying**, propenso a assédio ou discurso de ódio, até o experimentarem. Infelizmente, o **cyberbullying**, é observado com cada vez maior frequência através da *Internet*. Este fato torna crucial advertir os formandos sobre como identificar e combater potenciais atos de **cyberbullying**.

Segundo o [Dicionário Cambridge](#), o **cyberbullying** é “a atividade de utilizar a *Internet* para prejudicar ou assustar outra pessoa, especialmente através do envio de mensagens desagradáveis”.

Embora não seja possível eliminar ou prevenir totalmente a **cyberbullying**, a respetiva identificação e reação são passos cruciais.

Exemplos comuns de **cyberbullying** incluem discurso de ódio — diretamente através de mensagens privadas, em *e-mails* ou em *chats*, mas também através das redes sociais ou de sítios *web* — ou publicação de informação privada sem o consentimento dessa pessoa — podem ser imagens, vídeos ou qualquer tipo de dados.

Uma vítima de **cyberbullying** deve denunciar a atividade ao prestador do serviço onde tal comportamento teve lugar, falar diretamente com o agressor, pedir ajuda a um formador, bloquear o agressor na comunicação *online* ou denunciá-lo à polícia. A reação dependerá do tipo, frequência e impacto do **cyberbullying** sobre o indivíduo, mas em qualquer caso, tal comportamento não deve ser ignorado. A secção seguinte apoiará a prevenção de casos de **cyberbullying**.



2.2.2. Noções básicas de segurança de dispositivos e da *Internet*

Começemos com aspetos básicos, como verificar e adotar medidas de segurança no dispositivo digital que você ou o formando está a utilizar para se ligar à *Internet*. Só então poderá ter a certeza de que qualquer atividade *online* suspeita não é o resultado de um dispositivo defeituoso ou desprotegido.

Proteção antes de entrar *online*

A este respeito, deverá **ter um programa antivírus e *anti-spyware***. Se o seu computador não estiver equipado com os mesmos, instale-os imediatamente e instrua também os seus formandos (alguns sítios *web* disponibilizam-nos gratuitamente). Ao mesmo tempo, deve estar ciente de que nenhum programa antivírus presta uma garantia total de que não descarregámos nada de prejudicial da *Internet*. Pode ter acontecido que tenhamos encontrado este tipo de ameaça, que não é detetada pelo nosso programa.

Com o *software* antivírus instalado, um elemento importante é permitir a verificação do seu dispositivo em tempo real. Esta característica permite que o *software* antivírus verifique automaticamente ficheiros e programas localizados no computador, descarregados da *Internet* e instalados no momento, em busca de vírus. Desta forma, evita-se lutar contra vírus que possam infetar o dispositivo.

Vale também a pena lembrar sobre a possibilidade de **executar um *scan* manual**. O *scan* manual do seu computador com *software* antivírus permite detetar ameaças que não tenham sido identificadas durante o *scan* em tempo real. A execução de um *scan* rápido com as configurações padrão é normalmente simples, passível de realizar com apenas alguns cliques. Também pode criar as suas próprias definições de verificação, visando ficheiros, pastas ou discos selecionados ou ficheiros e pastas ocultas que estão normalmente livres de *malware*.

O que fazer se o seu *software* antivírus deteta um vírus? Os ficheiros infetados podem geralmente ser “curados” ou “reparados” - o vírus será removido e o código original será restaurado e o ficheiro ficará como era antes da infeção. Infelizmente, para alguns vírus, por exemplo *spyware*, a sua remoção pode também envolver a remoção de ficheiros que foram infetados; esta é a única forma segura de se livrar do vírus.

Outro passo muito importante é **manter o seu *software* antivírus atualizado**. O *software* antivírus não pode protegê-lo eficazmente contra *malware* se não souber o que procurar. Embora possa instalar o melhor *software*, caso não execute atualizações regulares poderá fazer com que o dispositivo não funcione corretamente, o que terá impacto na experiência *online* do utilizador. É por isso que é muito importante garantir que o seu *software* antivírus tem uma lista atualizada de vírus e de *spyware*.

Finalmente, as ligações de rede. Alerta os formandos para se **ligarem apenas a redes familiares**. A utilização de redes desconhecidas representa uma séria ameaça à segurança da informação que partilha. Por isso, quando se liga através de um ponto de acesso, deve considerar se é mais importante a necessidade de permanecer ligado ou a segurança da informação partilhada através da rede.

Proteção quando está *online*

Após uma ligação segura, deve preocupar-se seguidamente na **escolha de um sítio *web* seguro, um navegador *web* ou uma aplicação segura**.

Como decidir se um sítio *web* é seguro?

A maneira mais fácil de identificar se um sítio *web* é seguro é verificar se o endereço (URL) começa com **https://** e/ou inclui o ícone de um “cadeado”. Tal informa que o sítio *web* tem um certificado válido e ligações às definições, mas também inclui informação sobre *Cookies* e a proteção de dados



sensíveis. As mensagens enviadas entre o utilizador e um determinado sítio *web* são então adicionalmente encriptadas. Graças a isso, os dados não podem ser interceptados e alterados por pessoas não autorizadas.



Fonte: <https://pixabay.com/pl/illustrations/https-strony-sieci-web-internet-3344700/>

Acontece por vezes que aparecem avisos sobre erros de certificados. Não os ignore, especialmente se o sítio *web* não for digno de confiança ou se o erro não tiver aparecido antes. Os sítios *web* que têm um longo tempo de carregamento, embora não necessariamente relacionados com a segurança de um sítio, devem alertar os utilizadores e serão um constrangimento para as pessoas com limitações de conhecimento digital. Endereços incorretos podem corresponder a um sítio *web* ilegítimo, o que deve ser evitado. Instrua os seus formandos a escolherem sítios *web* que sejam recomendados ou que tenham previamente utilizado. O mesmo se aplica aos navegadores. Alguns bons exemplos de navegadores *web* são apresentados na imagem abaixo.



Uma consideração adicional prende-se com **verificar as definições de privacidade e segurança**, especialmente se os formandos aceitarem a política de *cookies* de um sítio *web*. Devem estar cientes das informações que estão a fornecer e de quem podem contactar em questões relacionadas com os seus dados e, igualmente importante, onde estas informações podem ser encontradas no sítio *web*.

Em termos de aplicações, a Apple AppStore e a Google Play são as principais fontes. A primeira fornece aplicações para dispositivos iPhone e a segunda para dispositivos Android. Existem também alguns outros fornecedores, como por exemplo a loja de aplicações MIUI da Xiaomi, a Amazon Appstore ou a Windows Apps e, na realidade, muitas lojas de aplicações de outras entidades. No entanto, devem



ser cuidadosamente escolhidos, uma vez que não garantem idênticos níveis de segurança e ao permitir o acesso ao seu dispositivo, está a ser exposto a um risco acrescido. Devido ao fato de a Google Play não estar disponível em todos os países, haverá utilizadores que terão de confiar no *download* de aplicações de outra loja de aplicações se estiverem a utilizar um dispositivo Android. Em qualquer dos casos anteriormente mencionados, as classificações, revisões e número de *downloads* nas lojas de aplicações devem servir como pré-requisito sobre as aplicações a escolher para descarregar.



Tal leva a que se considere o **download seguro**. Programas gratuitos publicados em sítios *web* populares são frequentemente acompanhados por adições sob a forma de barras de navegação, *add-ons* de sítios *web*, aplicações adicionais e até *malware*. Como se proteger contra o *download* de soluções seguras? É melhor seguir cuidadosamente o processo de instalação (desmarcando todas as opções adicionais). No entanto, o melhor é fazer o *download* diretamente do sítio *web* do programador.

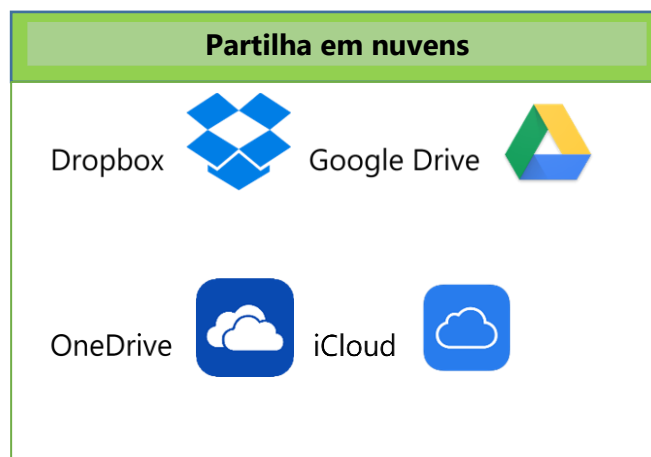
Outra forma de utilizar os recursos da *Internet* com segurança é **utilizar o modo privado** — “incógnito” — em navegadores *web*. Esta é a opção mais adequada se estiver a utilizar um computador que é partilhado por poucas pessoas. No final da sua sessão, o navegador apaga automaticamente todo o seu histórico e ficheiros *cookies*. Os *cookies* são pequenas quantidades de dados que são recolhidos por um sítio *web* e guardados num *browser*. Os sítios *web* fazem uso dos mesmos para se lembrarem do histórico de navegação do utilizador e corresponderem a anúncios ou ofertas personalizadas. Deve instruir os seus formandos a limparem, de vez em quando, os *cookies* e, também, o histórico de navegação.



Fonte: <https://unsplash.com/photos/e6n7uoEnYbA>



A **partilha de informação** através de redes está também estritamente ligada à segurança da informação via *Internet*. Instrua os seus formandos sobre a necessidade de não partilhar quaisquer dados pessoais ou sensíveis através de redes para pessoas que não conheçam. Tal implica também evitar quaisquer serviços desconhecidos que exijam a indicação do número do seu cartão de identificação, endereço, número de telefone ou localização, entre outros. Os utilizadores da *Internet* devem pensar duas vezes antes de deixar a aplicação aceder à sua localização ou conteúdo no seu telefone. A mesma regra aplica-se à utilização de sítios *web* - não clique em “Aceito” ou “Confirmo” sempre que pretenda chegar ao sítio *web* o quanto antes. É assim que concede autorização para aceder a informação pessoas. Deve primeiro ler as regras e verificar cuidadosamente o que aceita. Além disso, ao partilhar documentos através das nuvens, devem ser escolhidos apenas fornecedores de confiança. Alguns fornecedores seguros de partilha em nuvens são identificados abaixo.



Quando se fala de comunicação *online*, os *e-mails* são utilizados regularmente, mas tal não significa que estejam livres de fraudes. A forma mais fácil e rápida de descobrir se um *e-mail* é de um *hacker* é verificar o endereço do remetente. Infelizmente, acontece frequentemente que um *e-mail* de um *hacker* vem de um endereço aparentemente fiável, pois o *hacker* entra nessa caixa correio. Em tal situação, se algo levantar as nossas dúvidas, é aconselhável simplesmente ignorá-lo e eliminá-lo. Em circunstância alguma devemos abri-lo e muito menos clicar nos *links* ou nos respetivos anexos. Nunca abra anexos desconhecidos e não clique em ligações para páginas, a menos que esteja 100% seguro da sua origem. Por outro lado, ao enviar um *e-mail*, instrua os formandos de que podem escolher quem vê as suas mensagens (CC e BCC). Precauções semelhantes aplicam-se às redes sociais. Nas definições de privacidade da conta, pode decidir que informação é tornada pública. Um pouco de ceticismo será útil, mesmo que a mensagem do Facebook ou *e-mail* na nossa caixa de entrada venha de uma pessoa que conhecemos. Pode acontecer que o computador do nosso amigo tenha sido anteriormente infetado com *malware* e envie mensagens com uma “surpresa”. Além disso, tudo o que se coloca na *Internet* fica lá para sempre. É por isso que vale a pena pensar duas vezes antes de clicar no botão “enviar” ou “publicar”. Especialmente se partilhar informações privadas, como fotografias ou dados pessoais. O cúmulo do descuido é carregar uma digitalização do seu bilhete de identidade ou carta de condução para um servidor gratuito. Os “ladrões de identidade” irão certamente beneficiar de tal “oferta”. A fim de manter a segurança ou uma sensação de anonimato na rede, vale a pena utilizar pseudónimos. Se não tem de fornecer os seus dados pessoais, não o faça.

Quanto menos informação sobre si houver na *Internet*, mais segura é a sua atividade.

Embora aqui mencionado como último, uma questão importante que não deve ser negligenciada é a **proteção através de *password***. Vale a pena assegurar que são suficientemente eficazes no caso de *hacking*. A melhor maneira de o fazer é utilizar *passwords* diferentes para páginas diferentes, igualmente diferentes para o acesso a serviços de *homebanking*, caixas de correio e em sítios *web* e



redes sociais. Desta forma, se a *password* para uma página for pirateada, o *hacker* não entrará nas outras. Não devem ser utilizados nomes ou datas, pois adivinhar caracteres aleatórios é muito mais difícil. Os formandos devem estar alertas para não partilharem *passwords* com mais ninguém e alterá-las regularmente para evitar o roubo de dados e outras consequências associadas. Deve também instruí-los para assinarem contas.

O Quadro DigiCompEdu é também um roteiro sobre como proteger os conteúdos digitais sensíveis. A gestão, proteção e partilha de competências em matéria de recursos digitais aborda este tópico. E esclarece como organizar conteúdos digitais e disponibilizá-los aos formandos, pais e outros educadores, proteger eficazmente conteúdos digitais sensíveis, respeitar e aplicar corretamente as regras de privacidade e direitos de autor e compreender a utilização e criação de licenças e recursos educativos livres, incluindo os respetivos atributos. A este respeito, **recomenda-se segurança adicional quando:**

- partilha recursos utilizando *links* ou anexos;
- partilha recursos em plataformas *online* ou em sítios *web* pessoais/organizacionais/blogues;
- partilha repositórios ou recursos próprios com outros, gerindo o seu acesso e direitos, conforme apropriado;
- partilha dados administrativos e relacionados com os formandos para colegas, estudantes e pais, conforme o caso.

2.3. Direitos de autor

Ao utilizar ou partilhar informações, conteúdos e recursos encontrados na *Internet*, é-lhe solicitado que verifique se o material foi criado e partilhado por autores com licenças que permitam a sua utilização livre. Portanto, os recursos digitais que são do domínio público, não estão necessariamente disponíveis para utilização livre, gratuita e sem restrições, mesmo que sejam para fins educacionais. É aqui que a particularidade dos direitos de autor é importante.



Fonte: https://unsplash.com/photos/Oaqk7qqNh_c



2.3.1. O que são os direitos de autor?

O direito de autor é uma disciplina do direito civil, um conjunto de normas legais que fazem parte do direito de propriedade intelectual, bem como todos os direitos do autor de uma obra que lhe confere o direito de decidir sobre a exploração da obra e de beneficiar financeiramente da mesma.

Os direitos de autor são igualmente aplicáveis às atividades *online*, devendo:

- respeitar possíveis restrições de direitos de autor à utilização, reutilização e modificação de recursos digitais;
- incluir fontes de referência ao partilhar ou publicar recursos sujeitos a direitos de autor;
- atribuir licenças (livres) a recursos autocriados.

Por conseguinte, os **direitos de autor não proíbem necessariamente a possibilidade usar material ou conteúdo específico, mas aplicam restrições, de modo a proteger a sua propriedade e utilização indevida**. Do ponto de vista do direito de autor, não importa se uma obra é considerada valiosa ou se tem um valor estético. Com efeito, uma obra é qualquer manifestação de atividade criativa com carácter individual, estabelecida sob qualquer forma, independentemente do valor, finalidade e forma de expressão.

Qualquer pessoa pode criar conteúdo, com melhores ou piores resultados. Um criador só pode ser uma pessoa singular com capacidade legal. Ou seja, até ao momento, pessoas coletivas, animais e inteligência artificial não podem criar uma obra ao abrigo da lei. O nome do criador deve ser indicado na obra ou tornado público quando esta é distribuída. Se não tivermos a certeza do nome da pessoa, a fonte desse material deve ser disponibilizada.

O próprio processo de criação de uma obra deve ser caracterizado pela contribuição criativa e pelo esforço intelectual do autor. Por exemplo, uma fotografia de uma imagem vista num museu que será utilizada para fins educativos não é uma obra, a menos que tenha um elemento artístico, como por exemplo, um enquadramento não convencional utilizado quando se tirou a fotografia.

Embora a *Internet* proporcione múltiplas oportunidades de colaboração e de partilha de informação *online*, os seus utilizadores não devem ser induzidos em erro pelas informações fornecidas por sítios *web* externos. No caso de receber conteúdos através de nuvens, o fato de alguém partilhar ficheiros consigo não lhe dá autorização automática para continuar a partilhá-los livremente. **A partilha de ficheiros envolve, de facto, a troca de propriedade intelectual**. Quando estiver a partilhar o seu próprio trabalho, considere os direitos que pretende conceder aos utilizadores, ou seja, visualizar, descarregar, editar, partilhar ou alterar o conteúdo. Quando estiver a partilhar qualquer conteúdo que não seja da sua propriedade primária, volte à fonte original para confirmar os direitos de propriedade e outras possibilidades de partilha.

Os direitos de autor pessoais são ilimitados no tempo, intransmissíveis e são detidos sem qualquer registo ou taxa. A proteção dos direitos de autor surge quando a obra é estabelecida, ou seja, o autor decide partilhar a sua obra com outros. O autor tem sempre uma ligação com a sua obra. Portanto, não podemos etiquetar uma obra, por exemplo, um livro, com o nome de outra pessoa ou atribuí-la a nós próprios, uma vez que essa ação constituirá plágio.

A solução para estar do lado seguro é criar o seu próprio conteúdo com apenas algumas adições sob a forma de vídeos do YouTube, imagens de fontes livres ou clipes de áudio das notícias, por exemplo. Como formador, tem controlo sobre o processo de formação e deve ajustar o tipo de conteúdo às peculiaridades, dificuldades, desvantagens e tipo do(s) seu(s) formando(s).



2.3.2. Violação dos direitos de autor

A violação dos direitos de autor ocorre sempre que utilizamos uma obra fora do âmbito da utilização permitida sem obter a autorização necessária. A responsabilidade criminal pode ser o resultado de plágio ou outra violação pessoal dos direitos de autor — falta de informação de autoria, distorção pública da obra, impedindo ou dificultando o controlo da utilização da obra. Além disso, constitui uma infração distribuir a obra sem autorização.

A facilidade de copiar a informação que as tecnologias de comunicação nos dão pode levar a cometer um **plágio**. As mesmas tecnologias, contudo, tornam mais fácil detetar o plágio. Se o texto tiver sido copiado da *Internet*, o plágio pode ser detetado por qualquer pessoa que utilize a maioria dos motores de busca. Os programas anti plágio podem comparar textos com recursos e bases de dados da *Internet*. Contudo, se limitarmos a deteção do plágio apenas à comparação mecânica de textos, os plagiários evitarão facilmente a responsabilidade. Os editores de texto populares oferecem, por exemplo, opções de mudança automática de palavras. Portanto, com o atual estado da arte, a deteção do plágio ainda requer o envolvimento ativo das pessoas. Deve-se prestar atenção não só ao “empréstimo” direto de texto ou fragmentos de obras visuais ou musicais, mas também à imitação de ideias e descobertas alheias.

Paralelamente, de acordo com a legislação da UE, fazer cópias temporárias no ecrã do utilizador ou na *cache* do utilizador não é, por si só, ilegal (5 de junho de 2014, Tribunal de Justiça da União Europeia (TJUE), Processo British Meltwater).

Uma outra consideração é a diferença entre os direitos de autor e a patente. Se conseguir demonstrar que o seu trabalho foi desenvolvido a partir de um caminho diferente e que não copiou o trabalho de alguém, tal procedimento constitui uma defesa à alegação de que infringiu os direitos de autor.



3. EXERCÍCIOS E QUIZZES

3.1. Exercício 1

Exercício para formadores

Passo 1: Analise os pontos fortes e fracos dos seus formandos com base nos seguintes critérios:

- limitações visíveis/facilmente perceptíveis que terão impacto na sua participação na aprendizagem com a utilização de tecnologias digitais;
- dificuldades de aprendizagem que terão impacto na forma como aprendem e percebem a informação;
- competências digitais que tenham sido previamente avaliadas;
- quaisquer outras forças/fraquezas comunicadas pelo formando/grupo de formandos.

Passo 2: Faça corresponder o tipo de ferramentas digitais que irá utilizar durante a formação e o tipo de competência(s) digital(ais) do(s) seu(s) formando(s) que pretende melhorar.

Passo 3: Explique ao(s) seu(s) formando(s) a finalidade da(s) ferramenta(s) digital(ais) selecionada(s) e como irão beneficiar da sua utilização (que novas competências digitais irão adquirir).

3.2. Exercício 2

Exercício para formadores e formandos

Passo 1: Identifique os tipos de competências digitais necessárias para diferentes profissões e setores.

Passo 2: Questione-os sobre as profissões em que se revêm. Ajude os formandos que não têm uma visão clara do seu futuro emprego/posição no mercado de trabalho, sobre quais as profissões que poderão tentar conseguir.

Passo 3: Defina o que são competências digitais e disponibilize alguns exemplos aos formandos. Solicite-lhes depois que criem um mapa mental em torno do termo “competências digitais”.

Passo 4: Peça aos formandos para partilharem as suas ideias e escrevê-las no quadro.

Passo 5: Os formandos devem adequar as competências digitais necessárias ao seu futuro emprego.

Passo 6: O formador assiste individualmente os formandos na definição de percursos de aprendizagem para avaliar, validar ou adquirir as competências digitais de que necessitam para o trabalho.

3.3. Exercício 3

Exercício para formandos

Passo 1: O formador explica a diferença entre usabilidade, acessibilidade e inclusão. Com acesso à *Internet*, o formador mostra então um sítio *web* que transmite todas estas três características.

Passo 2: Os formandos são convidados a avaliar dois sítios *web* (escolhidos pelo formador) em termos de usabilidade, acessibilidade e inclusão. Alguns formandos podem necessitar de apoio.

Passo 3: Os formandos partilham o seu *feedback* e fornecem recomendações sobre as melhorias a introduzir/definir para mudar, de modo a facilitar a sua experiência *online*.



3.4. Exercício 4

Exercício para formandos

Passo 1: Peça aos formandos que identifiquem os perigos existentes com a utilização da *Internet*. As perguntas seguintes ajudá-los-ão a chegar a algumas conclusões importantes:

Quando foi a última vez que atualizei o meu *software* antivírus?

Com que frequência devo usar *hotspots*?

Como posso identificar que um sítio *web* é seguro?

Que *browser* devo utilizar?

Como partilhar ficheiros através de redes?

Onde descarrego as aplicações?

Com que frequência altero a minha palavra-passe?

Assino contas?

Controlo os dados que partilho *online*?

Passo 2: Os formandos partilham as suas considerações e, juntamente com o formador, criam uma lista de recomendações designada “Passos básicos para a segurança na *Internet*”.

4. LEITURA ADICIONAL

Os seguintes recursos adicionais estão disponíveis em inglês:

[Digital Skills & Jobs Coalition initiatives repository](#)

[European Framework for the Digital Competence of Educators](#)

[Digital Skills: Rethinking education and training in the digital age: Digital skills and new models for learning](#)

[Introduction to Web Accessibility](#)

[Copyright & Online Resources: It Doesn't Have To Be Complicated](#)

[Copyright Resources to Support Publishing and Teaching](#)



5. AVALIAÇÕES

5.1. Avaliação inicial

Pergunta 1

Sabe o que são competências digitais?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não tenho certeza

Pergunta 2

Sabe porque é que as competências digitais são importantes?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não tenho certeza

Pergunta 3

Seria capaz de mencionar pelo menos cinco exemplos de competências digitais?

- a) Sim, definitivamente
- b) Sim, mas não estaria confiante na minha resposta
- c) Não

Pergunta 4

Sabe a diferença entre “competências informativas” e “competências digitais”?

- a) Sim
- b) Não
- c) Posso adivinhar

Pergunta 5

Seria capaz de descrever a razão pela qual as competências digitais estão em constante mudança?

- a) Não, parece bastante difícil
- b) Sim, mas não tenho a certeza se compreendo a razão para tal
- c) Sim, poderia descrever algumas razões



Erasmus+

Pergunta 6

Seria capaz de mencionar pelo menos três tipos diferentes de recursos digitais?

- a) Poderia adivinhar, mas não teria a certeza da minha resposta
- b) Sim
- c) Não

Pergunta 7

Sabe o que significa inclusão digital?

- a) Significa que os recursos e ferramentas digitais estão disponíveis para todos
- b) Significa incluir o maior número possível de recursos digitais para efeitos de educação
- c) Não/não tenho a certeza

Pergunta 8

Sabe a diferença entre diferentes tipos de proteção antes de entrar *online* e quando está *online*?

- a) Sim
- b) Não
- c) Poderia adivinhar, mas não teria a certeza da minha resposta

Pergunta 9

Pode mencionar pelo menos cinco tipos diferentes de boas práticas para aumentar a segurança na *Internet*?

- a) Poderia adivinhar, mas não teria a certeza da minha resposta
- b) Não
- c) Sim

Pergunta 10

Quem pensa que mais precisa de saber mais sobre partilha de ficheiros, criação de conteúdos e propriedade de documentos?

- a) Pessoas que queiram criar conteúdos ou partilhar conteúdos existentes
- b) As pessoas que desejam melhorar a sua situação no mercado de trabalho
- c) Ambas as respostas estão corretas



Respostas corretas

- 1-A
- 2-A
- 3-A
- 4-A
- 5-C
- 6-B
- 7-A
- 8-A
- 9-C
- 10-C

Nível de avaliação:

- | | |
|------|--|
| 0-4 | Faltam, ao formando, conhecimentos e competências básicas em matéria de digitalização, utilização segura da <i>Internet</i> e competências para beneficiar da participação numa sociedade digitalizada. É necessária orientação e assistência por parte do formador para melhorar esta situação. |
| 5-6 | O formando beneficiará dos conteúdos abordados no módulo “Consciência digital e competências digitais?”, podendo melhorar os conhecimentos e competências para uma utilização mais responsável dos recursos digitais e da <i>Internet</i> . |
| 7-8 | O formando tem apenas algumas lacunas de conhecimentos e de competências sobre os tópicos abordados no módulo “Consciência digital e competências digitais?” |
| 9-10 | O formando possui um bom nível de conhecimentos e competências sobre digitalização e utilização segura da <i>Internet</i> . |



5.2. Avaliação final

Pergunta 1

Pretende melhorar as suas competências digitais para mudar/escolher um emprego. O que é que faz?

- a) Pede aos seus amigos e familiares que tomem uma decisão com base na preferência da maioria
- b) Trabalha numa variedade de competências digitais, incluindo a capacidade de utilizar informação, comunicação e pensamento crítico, para adequar as suas competências às exigências em constante mudança do mercado de trabalho e para estar preparado para a requalificação personalizada
- c) Escolhe as competências que incluem as tecnologias mais recentes simplesmente porque continuarão a ter impacto na nossa vida

Pergunta 2

Quer descarregar e partilhar uma publicação *online*? O que faz?

- a) Faz a sua cópia da publicação e torna-a pública independentemente do consentimento do autor
- b) Verifica se o recurso digital é um recurso educativo livre e se o seu autor deu autorização para o reutilizar e partilhar sem necessidade de permissões adicionais
- d) Melhora a publicação e publica-a como sua para receber direitos de autor

Pergunta 3

Quer verificar se um *site* é seguro? O que faz?

- a) Procura num navegador aleatório informações sobre esse sítio *web*
- b) Verifica se o endereço (barra URL) começa com `https://` ou inclui o ícone de um “cadeado”
- c) Não existe uma solução eficaz para descobrir informações sobre a segurança de um sítio *web*

Pergunta 4

Deseja melhorar a sua segurança/privacidade da sua caixa de correio eletrónico. O que faz?

- a) Elimina as mensagens que são enviadas de contas de *e-mail* fiáveis e não fiáveis antes de abrir anexos
- b) Escolhe quem vê as suas mensagens (CC e BCC)
- c) Ambas as respostas estão corretas

Pergunta 5

Pretende proteger os seus dados digitais sensíveis. O que faz?

- a) Certifica-se que está devidamente registado nas contas e verifica o histórico de navegação
- b) Altera *passwords*, apaga *cookies* e revê informação publicada *online*
- c) Adia a decisão até que a mesma se torne urgente



Respostas corretas

1-B

2-B

3-B

4-C

5-B



2.2. Recursos digitais e redes sociais



1. INFORMAÇÕES GERAIS

1.1. Objetivo do módulo

Esta segunda parte do módulo “Consciência digital” aborda a criação de recursos e conteúdos digitais, juntamente com a utilização de redes sociais e *networking*.

Através deste subcapítulo, tentaremos responder às seguintes perguntas:

- Que *software* os nossos formandos precisam de dominar a fim de se prepararem para um ambiente profissional?
- Como podem aprender a utilizá-lo?
- Precisam de saber como criar conteúdos multimédia ou outros elementos gráficos?
- O que é uma rede?

O mundo dos negócios atual é sobretudo digital: documentos, relatórios, apresentações, conferências, chamadas de negócios, publicidade, gestão... tudo é desenvolvido através de computadores pessoais, *Internet* e dispositivos eletrónicos. É, portanto, crucial para os profissionais do futuro compreenderem o “mundo” digital, não tendo qualquer tipo de problema quando se trabalha com documentos digitais ou através de plataformas digitais. Entrar neste mundo em rápida mutação é a chave para o sucesso profissional.

1.2. Objetivos de aprendizagem

- A. Conhecer diferentes alternativas de *software* livre especializado em trabalho de escritório
- B. Conhecer diferentes alternativas de *software* livre especializado na criação de conteúdos multimédia
- C. Conseguir acesso a recursos livres para dominar o *software* disponibilizado
- D. Compreender o conceito de rede no mundo de hoje
- E. Aprender a utilizar corretamente o LinkedIn
- F. Aprender a gerir corretamente as redes sociais

Competências: resolução de problemas, capacidade de comunicação, adaptabilidade, flexibilidade, apresentações, comunicações escritas, acolhimento de reuniões, colaboração, planeamento estratégico, *networking*, criatividade.



2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Criação de recursos e conteúdos digitais

O mundo dos negócios é atualmente um mundo digital. Os tradicionais documentos em papel, fax e mesmo chamadas telefónicas foram substituídas por conjuntos de *software* de escritório, *e-mails*, chamadas de voz *online* e, essencialmente, um ambiente *online*. Nesta subsecção, vamos estudar várias aplicações de *software* que qualquer profissional precisa de dominar e aplicar à sua atividade.

Falaremos de cada tipo de conteúdo de forma independente, fornecendo uma solução de *software* livre para utilização profissional e/ou académica. Será acrescentada uma breve explicação das opções fornecidas, mas recomendamos vivamente que se consulte a secção “Leituras adicionais” deste documento, de modo a aceder a informações mais detalhadas, cursos gratuitos, tutoriais e perguntas e respostas sobre cada programa. Este tipo de recursos pode ser realmente útil para os utilizar nas sessões formativas com os formandos.

Por outro lado, iremos verificar os conceitos básicos dos conteúdos multimédia, fornecendo algumas soluções de acesso livre, pois mesmo que nem todos os profissionais precisem dos mesmos para conduzir a sua atividade, o poder e a usabilidade deste tipo de conteúdos torna altamente recomendado o seu conhecimento.

2.1.1. *Software* de escritório

Os processadores de texto são atualmente a ferramenta básica da maioria das empresas. Em grandes edifícios de escritórios, milhares de empregados utilizam este tipo de *software* todos os dias para redigir relatórios e gerar documentação, entre outros fins. Mas não é a única coisa que utilizam: muitas vezes, no mundo empresarial, é necessário fazer apresentações (apresentar um novo produto, explicar um projeto a um potencial cliente, apresentar o balanço do ano anterior, ...) bem como organizar folhas de cálculo para gerir automaticamente certos elementos de um determinado negócio, tais como despesas, fornecedores, carteira de clientes, etc.

Estas funções costumam ser reunidas nas chamadas *software* de escritório (*Office Suites*): conjuntos de programas criados para fazer um trabalho útil num escritório. O mais conhecido, devido à sua grande capacidade e reconhecimento, é o Microsoft Office, um *software* pago que inclui programas especializados para estas e outras funções. Contudo, existem alternativas completamente gratuitas a este *software*, tais como o Open Office, Google Suite ou Libreoffice.

Neste módulo, apresentaremos o Google Suite como *software* de escritório gratuito, devido à sua capacidade de trabalhar completamente *online* e armazenar o seu trabalho e documentos na nuvem, algo que é considerado pela maioria dos peritos como o futuro dos computadores. Note que apenas é apresentada uma síntese das funções e possibilidades deste *software*, existindo *links* de leitura e recursos disponíveis na respetiva secção deste documento.

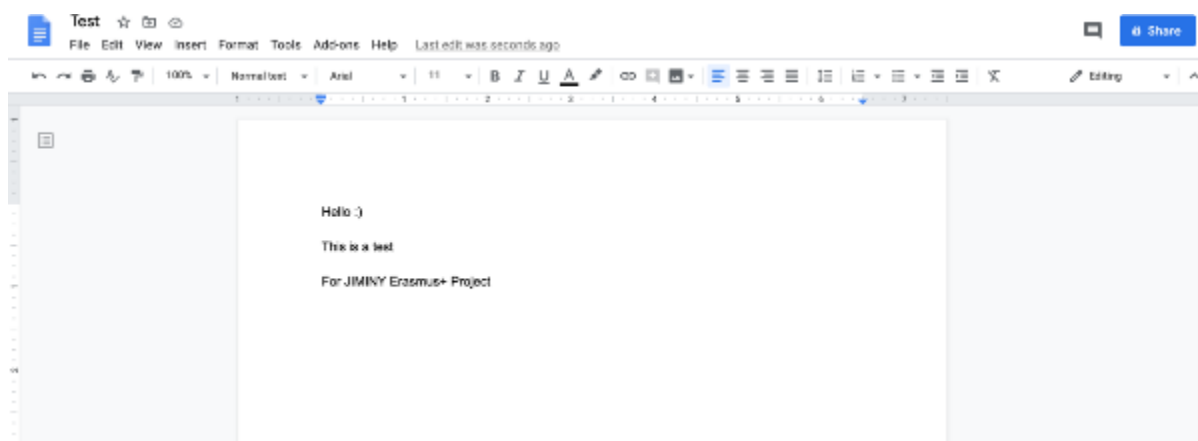
Iniciamos com o **Google Docs**, um processador de texto *online* gratuito, de propriedade da Google, que é disponibilizado gratuitamente juntamente com outros programas que permitem fazer folhas de cálculo, apresentações, etc. Como é multiplataforma, podemos utilizá-lo tanto no computador, como no *tablet* ou *smartphone*. É particularmente adequado para computadores com pouca potência, porque é o Google que executa este *software* na nuvem.

É uma ferramenta muito poderosa, compatível com vários tipos de ficheiros tais como .doc, .docx, .txt, .rtf, .odt, etc. para que possamos ver (e converter) ficheiros Microsoft Word sem qualquer problema. Outra vantagem adicional é que, sendo um processador de texto *online*, podemos partilhar



o documento com várias pessoas ao mesmo tempo, em tempo real, para revisões, modificações, etc. Para podermos utilizar livremente este *software*, precisamos apenas de uma conta Google.

Podemos verificar a sua interface de utilizador na seguinte imagem de ecrã:



Fonte: Base de dados Valencia INNOHUB

Como podemos verificar, é semelhante à interface tradicional da Microsoft. Os documentos estão organizados por folhas, nas quais podemos escrever texto com diferentes formatos e estilos, bem como incluir gráficos, imagens, *links*, índices de conteúdo, referências, notas de rodapé, ...

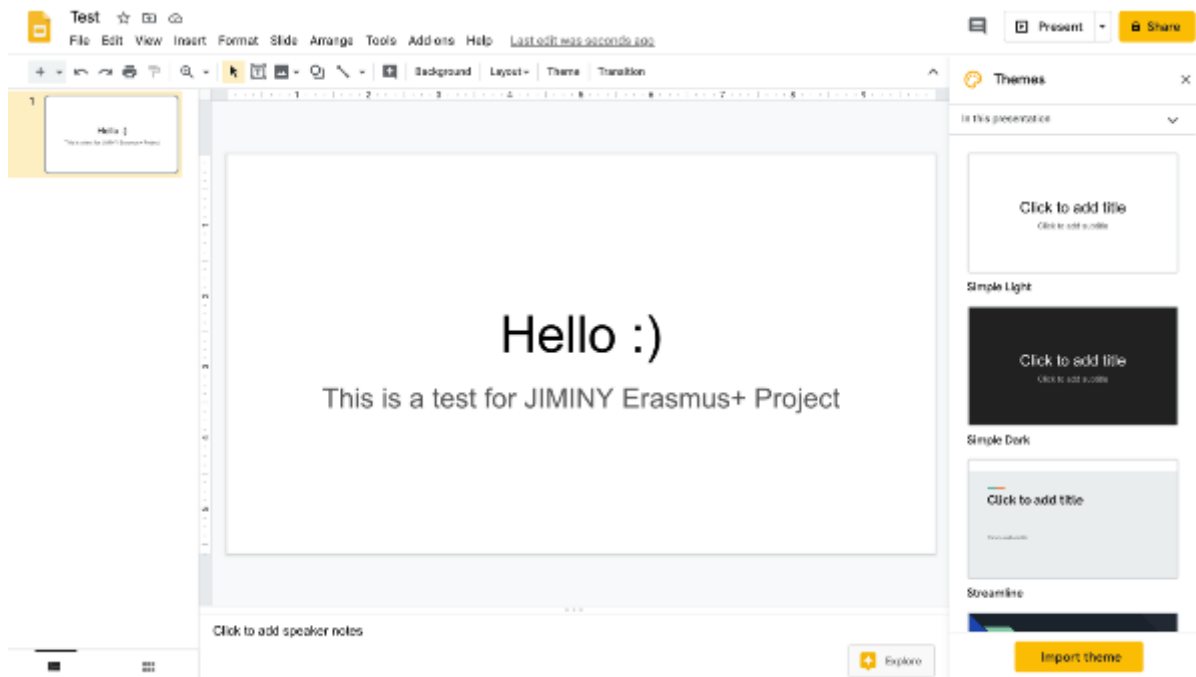
A característica mais peculiar do Google Docs é a capacidade que tem para várias pessoas trabalharem ao mesmo tempo. Ao pressionar o botão “Partilhar”, podemos distribuir o documento entre os nossos colegas e permitir que façam edições ou proponham alterações. Para esta última função, podemos aproveitar os diferentes modos oferecidos para trabalhar no documento, tais como “Edição”, “Sugestão” e “Visualização”. É de notar, também, que são oferecidos diferentes modelos para criar os nossos documentos, tais como CV, propostas de projetos, relatórios...

Todas as alterações que realizamos são automaticamente guardadas na nuvem e podemos aceder a este documento a partir de qualquer dispositivo com uma ligação à *Internet*. Isto torna os documentos uma ferramenta muito útil, uma vez que não só nos permite aceder a todos os nossos documentos a partir de qualquer lugar, mas também trabalhar a partir de dispositivos que não são poderosos ou não têm capacidade para suportar outros *softwares* mais pesados, tais como os da Microsoft.

Para uma aprendizagem mais profunda sobre o Google Docs, consulte, por favor, a secção de leituras adicionais deste documento.

A Google disponibiliza também o **Slides**, uma alternativa ao clássico Microsoft Power Point, uma das mais icónicas soluções de *software* para criar apresentações. Oferece uma interface muito semelhante à da Microsoft, como podemos ver seguidamente.





Fonte: Base de dados Valencia INNOHUB

O Google Slides é a principal aplicação de apresentação do Google, que se encontra no navegador como parte do Google Suite. É completamente gratuito — o único requisito para o utilizar é ter uma conta Google.

Funciona de forma muito semelhante ao conhecido Power Point, a alternativa da Microsoft: a apresentação é distribuída em diapositivos que podemos desenhar e configurar ao nosso gosto. Nos mesmos, podemos incluir tudo, desde texto a imagens, gráficos e até vídeos e outros recursos multimédia. Não só podemos editar cada diapositivo, mas também as transições entre os mesmos, com o objetivo de tornar a nossa apresentação mais interessante.

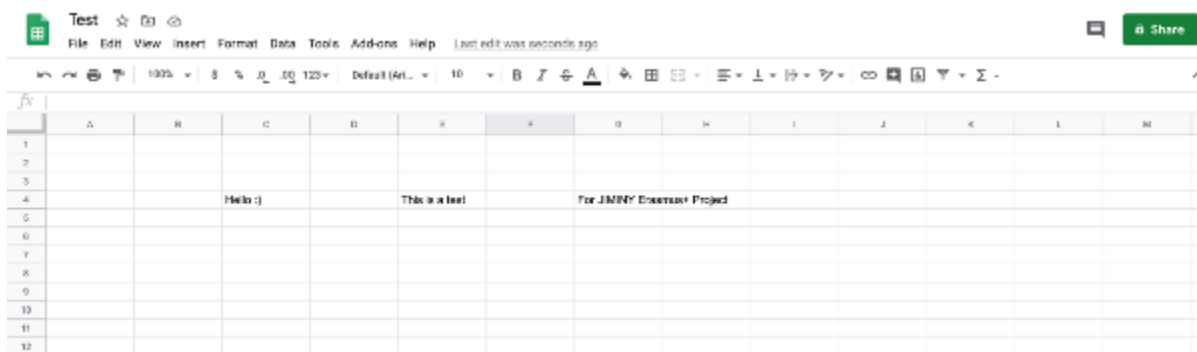
Tal como com o Docs, o Slides também nos disponibiliza uma série de modelos que podemos utilizar gratuitamente, bem como temas inteligentes que nos são sugeridos, dependendo se se enquadram mais ou menos no estilo que estamos a utilizar para a nossa apresentação.

Partilha com o Docs e o resto da suite Google o armazenamento em nuvem e a capacidade de editar e consultar a partir de qualquer dispositivo, bem como partilhar o documento com os nossos colegas (ou, por exemplo, com um determinado cliente) para que o possam editar em tempo real e podemos ver as alterações a serem realizadas em tempo real.

E por último, mas não menos importante, referimos o **Google Sheets**. Este programa funciona de forma semelhante ao Microsoft Excel, criando folhas de cálculo que podem ter múltiplos objetivos, uma vez que pode ser utilizado como forma de organizar e monitorizar todo o tipo de questões relacionadas com um negócio, desde o balanço de receitas e despesas, ao desempenho dos empregados, à carteira de clientes ou à previsão de crescimento para o próximo ano.

Na imagem de ecrã seguinte, podemos verificar a interface do programa.





Fonte: Base de dados Valencia INNOHUB

A sua funcionalidade, mais uma vez, é semelhante à alternativa de pagamento da Microsoft. Podemos utilizar várias páginas dentro de uma folha de cálculo para organizar e automatizar o que estamos a fazer. A principal vantagem das folhas de cálculo é a capacidade de incluir fórmulas que relacionam valores de diferentes células. Estas fórmulas não só têm de ser numéricas como também podem ser utilizadas para automatizar processos.

Uma boa utilização do Sheets tem a capacidade de nos poupar tempo e esforço, uma vez que, utilizando as fórmulas corretas, poderemos sistematizar a nossa informação para obter o *feedback* desejado, com a possibilidade, além disso, de gerar automaticamente gráficos e tabelas que resumem os resultados dos nossos pedidos.

É sem dúvida o mais exigente dos programas apresentados neste módulo e a sua utilização pelo público em geral é também um pouco reduzida. No entanto, sem um conhecimento profundo do mesmo, podemos tirar partido das suas funções para organizar a informação que desejamos. Mesmo assim, é altamente aconselhável aprender a utilizar as suas funções mais básicas, pois pode ser muito útil e poupar-nos tempo e dinheiro graças à sua capacidade de sintetizar a informação.

2.1.2. Plataformas de chamadas em conferência

Atualmente, no mundo dos negócios, as videoconferências e as reuniões à distância são mais do que frequentes. No mundo globalizado em que vivemos atualmente, com contatos, fornecedores e membros da nossa rede a milhares de quilómetros de distância, é comum tirar partido da capacidade de interação em tempo real possibilitada pela *Internet* para realizar reuniões de negócios ou conferências através de plataformas *online*.

A realização de reuniões por meios eletrónicos tem também outras vantagens, tais como a redução dos custos das viagens de negócios ou visitas a clientes no estrangeiro, uma melhor utilização do tempo de trabalho, favorecendo a disponibilidade de todas as partes ao poder especificar e modificar a data de acordo com as necessidades do grupo de trabalho, bem como a possibilidade de realizar um número superior de reuniões de trabalho do que se tivessem de ser realizadas presencialmente, uma vez que uma videochamada para discutir um determinado problema no trabalho dificilmente envolve qualquer esforço e pode ser organizada em qualquer altura.

Aprender a utilizar estas ferramentas é, portanto, crucial para os profissionais do futuro. Vamos analisar várias alternativas livres diferentes e as respetivas características, bem como o funcionamento geral deste tipo de plataformas.



Começamos pela solução fornecida pela Google: o **Meet**. A forma como funciona é muito simples: com uma conta Google, podemos organizar uma reunião e partilhar um convite através de um *link*. Durante a reunião, como se pode ver no ecrã seguinte, podemos ativar ou desativar a nossa *webcam* e microfone, bem como partilhar o nosso ecrã, parte dele ou anexos.

A principal vantagem do Meet é que não é necessário instalar qualquer *software* e, por isso, podemos utilizá-lo a partir de qualquer parte do mundo com qualquer dispositivo que tenhamos à mão com uma ligação à *Internet*. A qualidade das chamadas é boa e também temos um *chat* escrito para escrever qualquer informação para transmitir aos nossos colegas.



Fonte: <https://gsuiteupdates.googleblog.com/2020/04/high-quality-video-audio-meet.html>

Outra alternativa ao Meet é o **Zoom**. Este *software* tornou-se muito popular recentemente, devido à qualidade das suas chamadas e ao profissionalismo que toda a interface inspira quando o utiliza. A sua funcionalidade é semelhante às outras alternativas: podemos criar um encontro, que pode ser planeado com antecedência, e convidar os nossos colegas. Durante a videochamada, podemos ativar ou desativar o nosso microfone e a nossa *webcam*, bem como partilhar ficheiros rápida e facilmente.

A principal diferença em relação ao Google Meet é que o Zoom, como a maioria das alternativas, requer a instalação de um programa para funcionar. É um programa leve que funcionará em quase todos os computadores e é normalmente atualizado regularmente. Também pode ser utilizado a partir de outros dispositivos, mas precisa de ser instalado. O Zoom pode ser utilizado gratuitamente sem quaisquer limitações para além da duração das reuniões, que na sua versão gratuita só pode ter até 40 minutos.

Como podemos ver na imagem seguinte, a sua interface é bastante semelhante ao resto das alternativas apresentadas:





Fonte: <https://www.zdnet.com/article/zoom-101-a-starter-guide-for-beginners-plus-advanced-tips-and-tricks-for-pros/>

Finalmente, a última alternativa que vamos abordar nesta secção é o **Skype**. Este programa é bem conhecido desde há muitos anos como o principal *software* para videochamadas *online*. No entanto, é hoje um pouco menos utilizado e não é considerado um *software* adequado para assuntos de negócios.

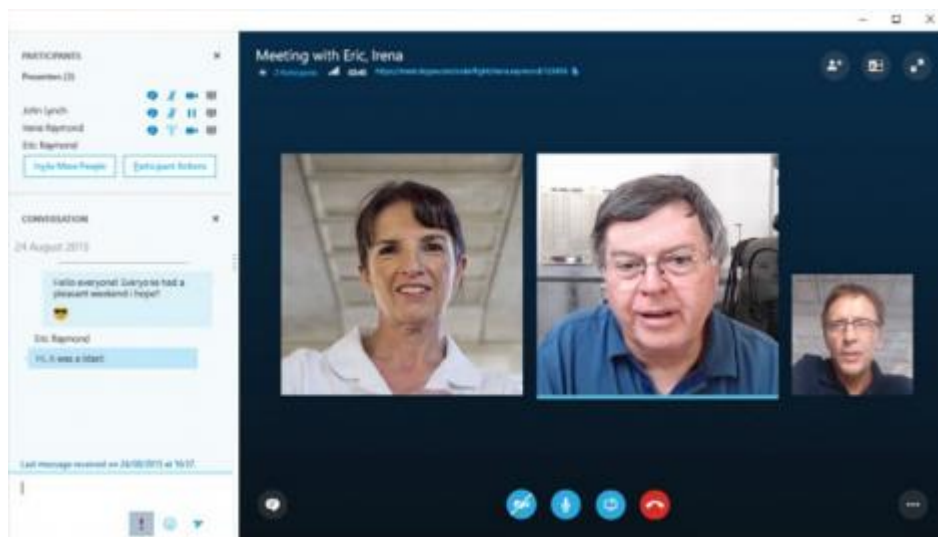
O Skype funciona de forma semelhante ao resto das alternativas apresentadas, embora a sua abordagem seja muito mais informal: é um programa criado para chamadas entre amigos ou familiares e não para uso profissional, o que é notório.

Contudo, a sua facilidade de utilização e manuseamento, bem como a sua popularidade e longa história fazem com que continue a ser, atualmente, uma alternativa viável para a realização de videochamadas. Não tem qualquer tipo de limitação em termos de duração das chamadas, as quais, regra geral, têm uma qualidade um pouco inferior à dos seus concorrentes. Além disso, podem ser criados grupos nos quais incluir os contactos que desejamos, a partir dos quais organizar uma reunião ou partilhar conteúdos é muito mais fácil.

Como pontos negativos, é de notar que não é visto como uma aplicação profissional e adequada para o mundo empresarial, pelo que a sua utilização pode ser vista por certos clientes, fornecedores ou colegas como algo não profissional. Este programa precisa de ser instalado num computador pessoal, estando também disponível uma aplicação android/iOS.

A sua interface é semelhante ao resto das alternativas apresentadas, como podemos ver seguidamente.





Fonte: <https://www.bit.es/knowledge-center/skype-meetings-la-nueva-herramienta-de-videoconferencias-online/>

2.1.3. Conteúdo multimédia

Para qualquer perfil profissional, é necessário dominar algum tipo de *software* de criação de conteúdos audiovisuais, porque estas competências vão ser necessárias: seja um *spot* publicitário, um anúncio de rádio, o logótipo de uma nova empresa, a imagem corporativa, desenhos gráficos a utilizar num sítio *web*...

É por isso que decidimos apresentar duas ferramentas muito úteis, gratuitas, que podem ser utilizadas para desenvolver este tipo de conteúdo. Obviamente, este tipo de conteúdos e recursos estão para além do conhecimento da maioria dos profissionais, uma vez que só os *designers* gráficos ou produtores audiovisuais sabem realmente como utilizar estes programas com profundidade e, por isso, a maioria das empresas subcontrata este tipo de serviços para se concentrar na sua atividade.

No entanto, consideramos que algumas noções básicas sobre este tipo de ferramentas, bem como o acesso a mais leituras sobre os programas que vamos apresentar, podem ser úteis para iniciar um caminho empresarial, uma vez que, completamente gratuitos, podem ser utilizados como ferramentas profissionais de criação audiovisual. Encontrará seguidamente recursos para um maior conhecimento sobre estas aplicações, a fim de melhorar a qualidade da formação relativa a esta matéria.

Em primeiro lugar, vamos abordar o **GIMP**. É um programa gratuito para editar imagens digitais em forma de *bitmap*, tanto desenhos como fotografias. Com o GIMP, podemos criar e editar, principalmente, imagens *bitmap*. Também podemos trabalhar com imagens vetoriais com o correspondente *plug-in*, mas não é o programa mais adequado para tratar imagens vetoriais complexas.





Fonte: <https://www.freewarefiles.com/The-GIMP-screenshot-13556.html>

O GIMP funciona de forma semelhante ao Adobe Photoshop, a alternativa correspondente paga. Trabalha-se em camadas, nas quais se podem adicionar imagens, textos, formas e outros recursos gráficos ao nosso gosto. Mais tarde e graças à utilização das camadas, desenharemos o resultado de acordo com as nossas necessidades. Este programa pode ser extremamente útil para a conceção de logótipos, anúncios, cartazes... as possibilidades são infinitas.

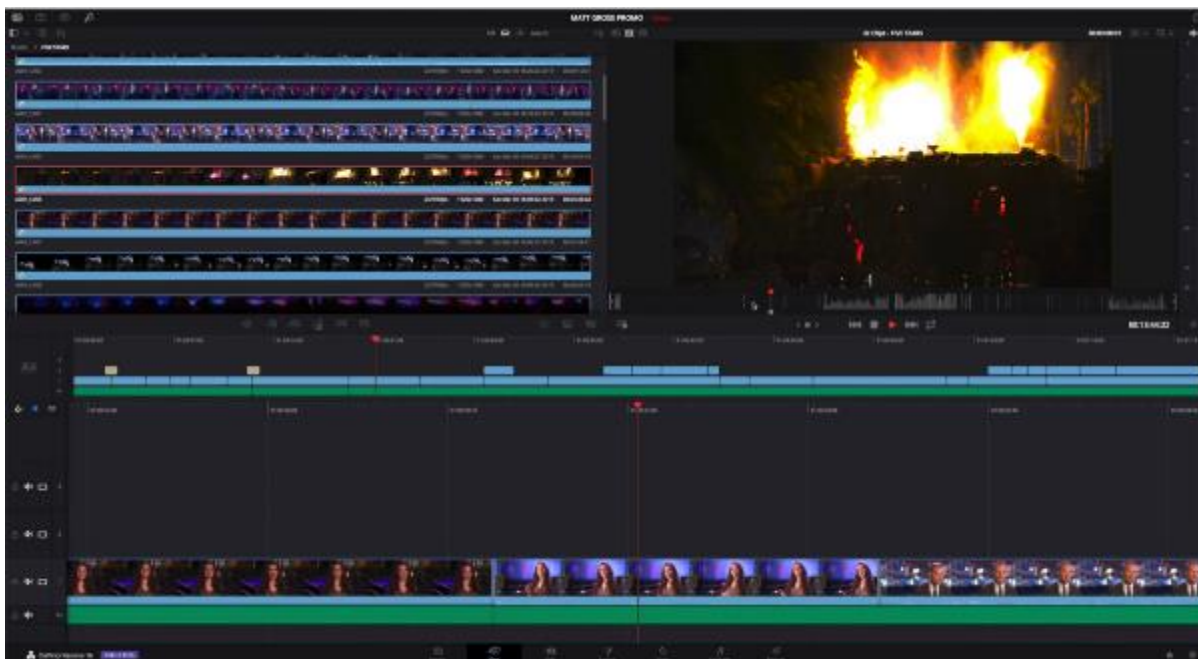
Quando iniciamos o GIMP, podemos ver várias janelas e dentro de cada uma delas usamos o botão direito do rato para aceder às suas diferentes funcionalidades. A interface do GIMP tem duas janelas principais - a Caixa de Ferramentas e a Janela de Imagem - para além de outras, tais como a Paleta de Cores, a Janela de Camadas, etc. As suas funcionalidades são extensas e algo complexas se não tiver conhecimentos na matéria. Por isso, recomendamos que dedique algum tempo a explorar todas as possibilidades que disponibiliza.

Na secção “Leitura adicional”, encontra-se o *link* para os tutoriais oficiais do programa. Recomendamos que os analise caso decida tentar criar desenhos gráficos para os seus formandos.

Por último, gostaríamos de abordar a criação de conteúdos multimédia com o programa **DaVinci Resolve 16**. Este programa é um *software* profissional que visa a criação de filmes e vídeos, com ferramentas integradas de correção de cor, contraste, edição de som, efeitos, etc. A ferramenta é completamente gratuita.

Este programa responde ao esquema clássico dos editores de vídeo como Sony Vegas ou Adobe AfterEffects (ambas alternativas pagas). Na parte inferior do ecrã, há uma linha temporal que se usa para colocar o conteúdo audiovisual (sejam vídeos, sons, canções, imagens...) e depois usam-se todas as ferramentas que o próprio programa disponibiliza para criar e editar o vídeo final.





Fonte: <https://www.diyphotography.net/blackmagic-davinci-resolve-16-now-comes-with-content-aware-fill-style-features-for-video/>

Como referido, o programa é completamente gratuito, com uma versão paga que inclui algumas características extra que qualquer pessoa dificilmente sentirá falta. Se quando falámos do GIMP referimos que pode ser um programa complexo para principiantes, o DaVinci é muito mais do que isso. Devemos recordar que este programa foi concebido para profissionais de edição e criação de conteúdos audiovisuais, bem como de produção de filmes e curtas-metragens, de modo a oferecer uma gama extremamente ampla de possibilidades para as funções que os nossos formandos vão realmente utilizar.

Contudo, uma vez que podemos aprender a utilizar o programa gratuitamente graças, entre outros, aos recursos que seleccionámos e deixámos na secção “Leitura Adicional”, é uma ferramenta que nos pode ser muito útil para editar e produzir o conteúdo que precisamos para uma determinada atividade, como um anúncio, por exemplo. Não obstante, a dimensão e o consumo de recursos deste programa significam que é necessário um computador bastante potente para poder trabalhar com o mesmo.

Para concluir, como já mencionámos anteriormente, existem opções totalmente gratuitas para poder desenvolver conteúdos audiovisuais, podendo aprender a utilizar estes recursos se assim o desejar, também gratuitamente, embora este assunto possa estar um pouco longe da nossa capacidade de trabalho. Muitas empresas optam por externalizar estes serviços, precisamente devido à complexidade que este tipo de *software* pode ter, mas mesmo assim é completamente possível (e não requer um esforço extraordinário) aprender a utilizar estes programas de uma forma simples e começar a criar os nossos primeiros elementos gráficos com simplicidade e gratuitamente.

2.2. Como utilizar as redes sociais

Como referido na secção anterior, os recursos digitais e o mundo *online* apresentam uma grande relevância atualmente. Vivemos num ambiente globalizado e completamente digital, onde o tradicional deu lugar ao moderno, à computação, à nuvem e à interação social e profissional através da *Internet*.



Nesta segunda secção, trataremos da utilização de outros tipos de recursos digitais: a *Internet*, as redes sociais e as redes digitais. Começaremos por estudar o que é uma rede e como os nossos formandos podem tirar partido da mesma para as suas carreiras profissionais; mais tarde, veremos o que é o *networking* 2.0 e porque pode ser tão eficaz para os rendimentos no mercado de trabalho; finalmente, tentaremos responder até que ponto é aconselhável utilizar as redes sociais para promover uma atividade profissional, bem como diferentes exemplos em que pode ser positiva e/ou negativa, dependendo do contexto e do mercado que se está a enfrentar.

2.2.1. *Networking*

O *networking* é uma prática comum no mundo empresarial e do empreendedorismo. É uma palavra que já é utilizada diariamente no campo profissional e refere-se a eventos, tanto formais como informais, nos quais os seus formandos podem construir uma rede de contatos que os pode ajudar a gerar tanto oportunidades de negócio, como de emprego.

Em conferências e feiras profissionais, é normalmente reservado um espaço para facilitar esta prática entre os participantes. Tais encontros, que são normalmente organizados a meio da manhã, durante uma pausa para café, ou ao final do dia, num evento que atrai profissionais relevantes do setor, tornam-se momentos valiosos para o contato com pessoas com interesses comuns. São um dos vários locais onde os formandos podem trabalhar em rede.

As reuniões de *networking* podem satisfazer **diferentes situações de trabalho**. Pessoas que têm uma ideia de negócio e precisam de investidores ou parceiros, recrutadores que procuram incorporar especialistas em certas áreas ou *business angels* no seu pessoal para encontrar projetos em que investir. Mas o *networking* não é exclusivo de empreendedores ou pessoas relacionadas com negócios. Também pode ser benéfico para aqueles que procuram um emprego ou pensam em mudar o seu local de trabalho.

Iniciar um negócio não é uma tarefa fácil e requer a dedicação de tempo e recursos que nem todos têm no dia-a-dia da empresa. Mas a participação em eventos pode ser essencial para a criação de empresas. É uma boa oportunidade de receber *feedback* sobre o produto de pessoas que conhecem o setor, a fim de o melhorar. E uma excelente oportunidade para estabelecer contatos que tornem mais fácil atrair utilizadores do produto ou sair da bolha para ter uma visão global do mercado que está a enfrentar.



Fonte: https://unsplash.com/s/photos/networking?utm_source=unsplash&utm_medium=referral&utm_content=creditCopyText

Um dos aspetos mais importantes quando se trata de iniciar um negócio é rodear-se de pessoas que irão contribuir para o projeto. O *networking* pode ser uma boa fórmula para tal.



Qualquer que seja a situação dos seus formandos, para que este tipo de reunião seja frutuoso deve ser elaborada uma estratégia que envolva a preparação e o trabalho pós-evento. Podem ajudar-se a si próprios com aplicações que são especialmente úteis para o *networking*. Sinalizamos alguns dos aspetos-chave que irão ajudar a rede que está a ser criada a gerar oportunidades de emprego:

Orientarem os seus perfis de redes sociais de uma forma profissional. Devem incluir as palavras-chave da sua especialidade na biografia do LinkedIn. Conceitos, programas, tendências... tudo nesse tipo de sítios os ajuda a posicionarem-se como especialistas num determinado setor. Devem seguir e participar nas conversas que são geradas graças aos *hashtags* relacionados com o seu campo de trabalho e partilhar conteúdos relevantes para acrescentar valor ao seu perfil profissional.

Ensiná-los a criar um breve discurso de apresentação. Esta técnica consiste em preparar um discurso que descreve a ideia de um determinado negócio ou produto ou os seus objetivos profissionais e de carreira em, aproximadamente, 30 segundos. Este conteúdo pode ser utilizado como uma introdução a mesas nas quais os seus formandos participam, cartas de apresentação para acompanhar os seus CV ou utilizado numa conversa mais informal com especialistas ou potenciais investidores.

Construir e manter uma rede de relações profissionais é essencial para enriquecer o currículo e a experiência de trabalho dos seus formandos. Ajudá-los-á a avançar profissionalmente e abrirá a porta a novas oportunidades de emprego.

2.2.2. *Networking 2.0: LinkedIn*

Agora que já sabemos o que é *networking*, a que se refere então o *networking 2.0*? Bem, nada mais é do que aquilo que temos vindo a repetir neste documento: a passagem do tradicional para o moderno, do físico para o *online* e do nacional para o global.

Vamos agora explicar o que é um novo *networking*, bem como o LinkedIn, a rede social profissional mais conhecida ao nível global, que tem potencial para funcionar como uma rede digital e global, um local onde os seus formandos podem ter todos os seus contactos profissionais localizados, encontrar novos parceiros para novos projetos ou mesmo encontrar empregos ou empregados para as suas próprias empresas.

O LinkedIn, como dizemos, é uma rede social profissional, ou seja, está mais orientada para as relações comerciais e profissionais do que para as relações pessoais e, portanto, nesta rede social, o que encontrará são empresas e profissionais que procuram promover-se a si próprios, trabalhar em rede e fazer negócios.

O primeiro passo para começar a utilizar o LinkedIn é muito semelhante a fazer um CV. Tem de se registar, criar uma conta (gratuita) e começar a preencher os seus dados profissionais, que são basicamente o que colocaria num CV: qualificações profissionais, educação, empregos atuais e passados, competências, publicações, etc. Quando o processo estiver concluído, começará a ver os primeiros sinais do enorme potencial que existe no LinkedIn, porque à medida que completa a sua informação, o sítio *web* começa a explorar as suas relações e a descobrir aspetos que provavelmente o irão surpreender. Por exemplo: se alguém indicar que teve um emprego numa determinada empresa durante um determinado período, o LinkedIn examinará entre os seus membros os empregados dessa empresa que também tenham trabalhado na mesma durante o mesmo período.

É normal que mesmo em pequenas empresas o LinkedIn encontre bastantes pessoas e as proponha aos seus utilizadores como potenciais contactos e estes optem por aceitá-los ou não. Muitas pessoas recuperaram muitos contactos perdidos ao longo do tempo com esta funcionalidade e só por essa razão valeu a pena inscreverem-se nesta ferramenta.





Fonte: https://unsplash.com/s/photos/networking?utm_source=unsplash&utm_medium=referral&utm_content=creditCopyText

A ideia de poder publicar o seu CV na *Internet* e enviá-lo a quase qualquer pessoa é talvez a característica mais associada ao LinkedIn, embora tal não signifique que seja a mais importante, como veremos a seguir.

Ter um *sítio web* profissional é um primeiro passo importante na criação e promoção de uma determinada marca pessoal na *Internet*. O CV tradicional está em declínio quando confrontado com estes novos meios de comunicação e cada vez mais as empresas irão considerar uma fragilidade não ter um perfil no LinkedIn. Por outro lado, o fato de os formandos estarem presentes no LinkedIn é uma garantia de que todos terão sempre informações atualizadas, incluindo para consulta de potenciais empregadores e parceiros comerciais.

Finalmente, ter um perfil LinkedIn possibilita pequenos, mas eficazes, truques de promoção profissional como, por exemplo, incluir no rodapé da assinatura dos *e-mails* o seu perfil LinkedIn. Tal possibilitará aos seus formandos visibilidade e impulsionará o crescimento da sua rede de contactos.



Fonte: [Unsplash](https://unsplash.com)

O fato de o LinkedIn funcionar também como uma rede de contactos torna-o uma agenda de contatos sem paralelo com qualquer livro de endereços tradicional: uma vez ligado a alguém, terá toda a sua informação profissional atualizada a todo o momento, sem qualquer esforço da sua parte.



Além disso, o LinkedIn incorpora as recomendações. Uma recomendação pode ser solicitada aos seus contatos e os mesmos, caso estejam dispostos a fazê-lo — é raro não o fazerem, podem escrever um breve resumo da sua opinião profissional sobre si, que aparecerá na secção de recomendações do seu perfil. É outra fórmula simples, prática e muito útil para acrescentar pontos ao CV dos seus formandos.

Os grupos do LinkedIn são uma ferramenta com possibilidades infinitas: para se manter a par dos tópicos que interessam ao utilizador, para consultar dúvidas profissionais com especialistas, para promover a sua marca pessoal, entre uma longa lista de outras possibilidades. A dinâmica dos grupos é praticamente semelhante à de um fórum de discussão: qualquer membro do grupo pode abrir iniciar uma discussão sobre qualquer tópico e, se captar o interesse do grupo, é gerada uma conversa de grande amplitude entre os profissionais.

A participação nos grupos certos proporcionará aos seus formandos uma ótima forma de demonstrar os seus conhecimentos aos outros. Há muito potencial no fato de haver grupos que atingem dezenas de milhares de membros e cujos membros se encontram em *mailings lists* de subscrição de notícias do grupo. O seu potencial e alcance e as possibilidades para a marca pessoal do seu formando é bastante considerável.

2.2.3. Utilização profissional das redes sociais

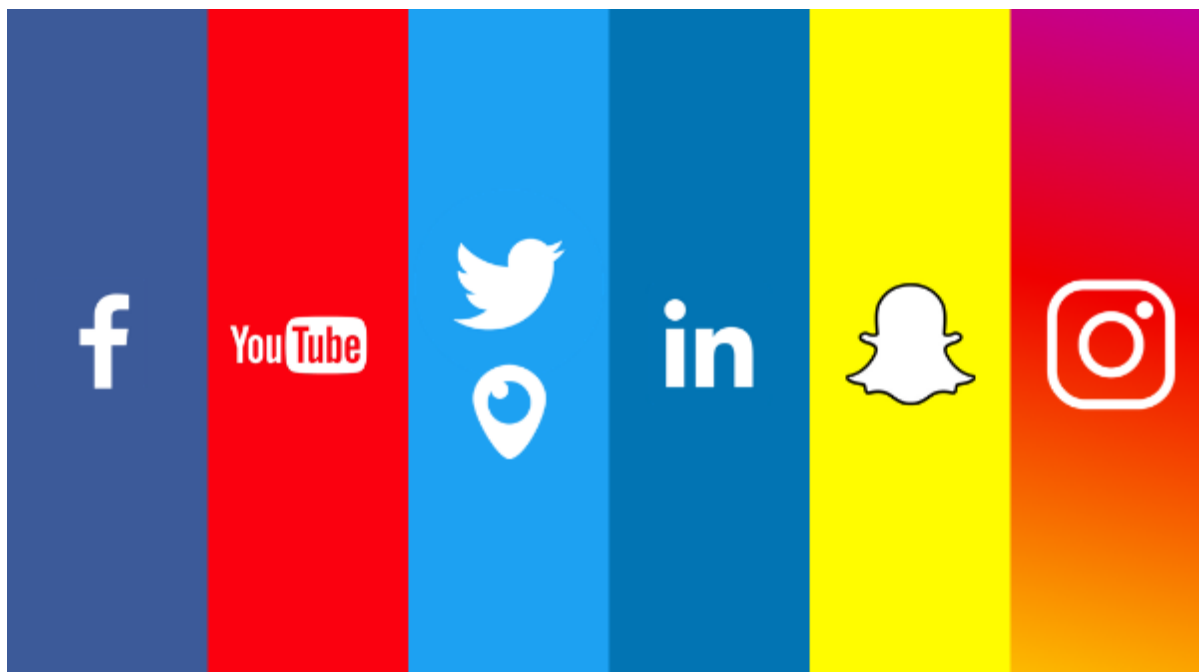
Vários milhões de pessoas utilizam as redes sociais diariamente e não apenas para descobrir o que os amigos estão a fazer. Os seus formandos provavelmente também seguem algumas empresas no Facebook, Instagram ou Twitter. Os profissionais e empreendedores precisam atualmente de estar presentes nas redes sociais, tanto para se manterem em contato com os seus clientes, como para atrair potenciais clientes.

Quando se pretende que uma empresa se desenvolva beneficiando das vantagens possibilitadas pelas redes sociais, tem de considerar-se o conceito de **branding**, o processo pelo qual uma marca é construída, dotando-a de valores e de personalidade.

Num processo de *branding*, deve ser tido em conta, por um lado, a imagem “tangível” da marca: o logótipo, o nome, a qualidade de um serviço ou produto, etc., e, por outro lado, os valores que a marca transmite, a sua personalidade, o que queremos que os outros pensem dela. Tal pode ser conseguido destacando as melhores qualidades da empresa: inovadora, grande ou pequena, tradicional, familiar, artesanal, etc.

As redes sociais têm atualmente mais de três mil milhões de utilizadores ativos em todo o mundo, sendo o Facebook a mais popular. Independentemente da dimensão, número de empregados ou financiamento, todas as empresas devem aproveitar as redes sociais mais populares para apoiar o cumprimento dos seus objetivos comerciais. Podem ser vistas como ferramentas que mudam a forma como uma empresa interage com outras e a forma como procura potenciais clientes. Facilitam a relação empresa-cliente, ou seja, colocam o empregador em sintonia com os seus clientes. São utilizados principalmente para partilhar ideias, ofertas e fazer com que os utilizadores interajam com a marca. É possível às pequenas empresas sobreviverem sem uma presença nas redes sociais, tudo depende do mercado que servem, da forma como os seus clientes e utilizadores fazem negócios e da sua abordagem de distribuição.





Fonte: <https://www.laquagga.com/cual-red-social-me-conviene-un-detalle-que-no-debe-dejar-escapar/>

Nesse contexto, não é difícil para uma empresa ter sucesso. No entanto, é difícil para uma *start-up* cuja intenção é ser bem-sucedida em grande escala não ter presença nas redes sociais. Devem tirar partido dessa presença como a melhor forma de atingir novos públicos com despesas reduzidas. Os empresários têm a responsabilidade de prestar um bom serviço ao cliente e controlar as suas necessidades. Com estas plataformas sociais têm a oportunidade de se destacarem dos outros concorrentes, distinguindo-se no serviço ao cliente. Com o passar do tempo, as empresas estão a tornar-se mais conscientes de que as redes sociais são a forma mais fácil de se ligarem diretamente aos seus clientes.

A questão mais complexa é encontrar o equilíbrio certo. Por vezes é difícil separar o *marketing* da mentalidade de estar nas redes sociais durante todo o tempo. É também importante conhecer os procedimentos necessários para as utilizar corretamente, desde saber como fazer publicidade no Facebook até envolver-se com a audiência no Instagram.

Ao **gerir as redes sociais** de uma empresa, devem ser considerados os seguintes conselhos:

1. **conheça o seu público:** é crucial compreender o perfil dos seus clientes e abordá-los em conformidade. Os seus formandos devem aprender a estudar as suas necessidades, desejos e comportamentos e a sua estratégia irá melhorar os seus resultados;
2. **revele uma imagem consistente:** é essencial mostrar a mesma imagem em diferentes contas de redes sociais (Facebook, Instagram...). Desta forma, será criada uma imagem de negócio perfeitamente definida. Tal inclui também falar com a mesma abordagem nas redes sociais e sítios *web*, mesmo que as formas de comunicação possam não ser exatamente as mesmas;
3. **faça com que todas as redes sociais contem:** é muito melhor concentrar-se num par de redes sociais, publicando constantemente e com conteúdo de qualidade, do que abrir um perfil em cada uma das plataformas e publicar esporadicamente, com conteúdos pouco relevantes;
4. **mude a perspetiva da narração de histórias:** é essencial não tratar os conteúdos sempre do mesmo ponto de vista. Os seus formandos precisam de disponibilizar diferentes perspetivas e



combinar os conteúdos que controlam com diferentes ferramentas, procedimentos e estratégias. O público tende a aborrecer-se se lhes for sempre dito o mesmo da mesma forma;

5. **a chave está no conteúdo de qualidade:** cada rede social tem os seus próprios formatos de imagens. Se decidiu criar uma publicação com uma imagem e um *link*, os seus formandos devem ter presente qual o melhor formato e tamanho para cada um e o mesmo se aplica a um vídeo. No Facebook, os vídeos do YouTube não constituem boas ferramentas de comunicação se colocar diretamente o URL;
6. **planeie a sua estratégia:** ter os seus perfis ativos e com bom conteúdo é um “must” no contexto dos objetivos de uma marca. Como bons profissionais, os seus formandos deverão saber que acompanhar as publicações constitui um processo consumidor de mais tempo do que por vezes se espera;
7. **observe as grandes empresas como exemplo:** os seres humanos aprendem com a imitação. É natural seguir os passos dados anteriormente por outros. O que tem de ser considerado, neste processo, é a enorme diferença entre aprender e copiar. Os seus formandos devem aprender com as grandes empresas ou outros gestores de sucesso de redes sociais e seguir os seus passos de forma semelhante.

Para concluir esta subsecção, tanto o *networking*, como as redes sociais constituem uma realidade que não pode ser secundarizada. O mundo profissional atual é completamente digitalizado e as interações com os nossos concorrentes, colegas, parceiros e clientes são cada vez mais rápidas, globais e fisicamente distantes. É por isso que temos de entrar plenamente nesta realidade, aprender a utilizar os recursos que nos disponibiliza e tirar o máximo partido das oportunidades que nos proporciona. Uma boa estratégia de *networking* e de presença nas redes sociais pode ser a chave para o sucesso profissional.



3. EXERCÍCIOS E QUIZZES

3.1. Exercício 1

Desenvolva a sua própria estratégia para uma presença nas redes sociais

O formador atribui ao formando um determinado setor de atividade, sendo lhe pedido que desenvolva a sua própria estratégia para uma presença nas redes sociais, respondendo às seguintes perguntas:

- Qual é o seu público?
- Quais são as características do seu público? São jovens, idosos, ativos, desportivos...?
- Que plataformas de redes sociais são adequadas à sua atividade?
- Pode sinalizar três empresas bem conhecidas relacionadas com a sua atividade?
- Desenhe um cronograma que indique os seus objetivos na gestão das redes sociais.

3.2. Exercício 2

Crie o seu próprio CV utilizando um modelo do Google Docs

O formando é convidado a escrever o seu próprio CV utilizando um modelo dado pelo Google Docs e adaptado pelo seu formador. Desta forma, verificará como este tipo de modelos funciona e desenvolverá o seu próprio CV enquanto aprende a utilizar um processador de texto. Terá de incluir uma imagem e um *link* para a sua conta no LinkedIn.

3.3. Exercício 3

Crie o seu próprio logótipo

O formador pede ao formando que utilize o GIMP para criar um projeto de logótipo para uma empresa imaginária. Tem de utilizar os recursos fornecidos pelo próprio programa e apresentar um *output* em consonância com o mercado para o qual a empresa vai exercer a sua atividade. O formador disponibilizará as instruções específicas e os recursos a serem utilizados durante este exercício.



4. LEITURA ADICIONAL

- [Centro de Aprendizagem do Google Workplace](#)
- [Google Docs](#)
- [Google Slides](#)
- [Google Sheets](#)
- [Zoom – Guia de início rápido](#)
- [Manual GIMP](#)
- [DaVinci Resolve minicurso gratuito \(vídeos\)](#)



5. AVALIAÇÕES

5.1 Avaliação inicial

Pergunta 1

Sabe como utilizar um processador de texto?

- a) Sim
- b) Não

Pergunta 2

Seria capaz de criar uma apresentação utilizando software livre?

- a) Sim
- b) Não

Pergunta 3

As redes sociais são adequadas para a sua utilização em assuntos comerciais?

- a) Sim, sempre
- b) Sim, com uma utilização equilibrada
- c) Não
- d) Sim, mas apenas sítios *web* de *networking*

Pergunta 4

Seria capaz de criar o seu próprio CV?

- a) Sim
- b) Não

Pergunta 5

Seria capaz de criar e editar através de software um pequeno vídeo para a apresentação de um produto?

- a) Sim, poderia gravá-lo com um telefone ou câmara fotográfica, mas não o editar
- b) Sim, tanto gravá-lo como editá-lo utilizando um programa
- c) Não
- d) Sim, poderia gravá-lo com um telefone ou câmara fotográfica e editá-lo com aplicações livres de android



Pergunta 6

Seria capaz de criar um logótipo para a sua empresa utilizando um determinado software?

- a) Sim
- b) Não

Pergunta 7

Seria capaz de utilizar um determinado software de reunião online e organizar uma reunião de negócios com esse software?

- a) Sim
- b) Não

Pergunta 8

Sabe o que é networking?

- a) É uma nova tendência no mundo empresarial que consiste em partilhar informações com os seus concorrentes e acordar preços e outros assuntos, a fim de melhorar a situação do mercado
- b) É semelhante às plataformas das redes sociais, mas para assuntos de negócios
- c) É a ação ou processo de interação com outros para trocar informações e desenvolver contatos profissionais ou sociais
- d) Não

Pergunta 9

Seria capaz de identificar potenciais colegas e outros profissionais relacionados com a sua ideia de negócio?

- a) Sim
- b) Não

Pergunta 10

Tem conhecimento de alternativas de *software* de escritório gratuito?

- a) Sim
- b) Não



Respostas corretas

1-A

2-A

3-B

4-A

5-B

6-A

7-A

8-C

9-A

10-A

Nível de avaliação:

0-4	O formando deve estudar profundamente estes conteúdos, bem como ter a orientação e assistência do formador.
5-6	O formando beneficiará do estudo destes conteúdos, melhorando os seus conhecimentos sobre determinados tópicos e aprendendo novos conteúdos.
7-8	O formando apenas precisa de estudar alguns conteúdos específicos deste módulo.
9-10	O formando não precisa de estudar estes conteúdos.



5.2 Avaliação final

Pergunta 1

Um cliente manifestou insatisfação com várias questões relativas ao último serviço prestado pela sua empresa. Não está seguro de todos os seus empregados e colegas que estavam encarregues deste serviço e, portanto, não dispõe de toda a informação que necessitava para resolver o problema. O que faz?

- a) Espera até que o responsável resolva o problema por si próprio, esquecendo-o
- b) Convoca uma reunião para o dia seguinte e tenta resolver a questão
- c) Organiza uma reunião virtual de urgência, utilizando uma plataforma *online* e tenta resolver o problema
- d) Telefona ao cliente e tenta resolver o problema

Pergunta 2

Reúne-se com alguns colegas e decide iniciar o seu próprio percurso empresarial. Para iniciar a sua atividade, precisa de software para produzir documentos. O que faz?

- a) Compra um *software*
- b) Utiliza uma opção gratuita por agora, e depois, se desejar, opta por uma versão paga
- c) Obtém *software* pago num sítio *web* ilegal
- d) Não precisa de utilizar qualquer *software*, pelo que irá trabalhar manualmente

Pergunta 3

É responsável pelas redes sociais de uma determinada empresa. O seu chefe pede-lhe que renove a imagem de marca, uma vez que as diferentes plataformas e sítios *web* não estão atualmente a ser utilizados e o seu conteúdo não tem a qualidade esperada. O que faz?

- a) Cria uma imagem comum entre todas as plataformas, com o mesmo tipo de conteúdos, imagens, logótipos e discurso e atualiza as redes sociais
- b) Desenvolve um plano diferente para cada rede social, adaptando o discurso e o conteúdo às especificidades das mesmas
- c) Tenta o seu melhor e começa a utilizar as plataformas tal como estão atualmente, mantendo os conteúdos
- d) Uma empresa séria não deve ter a presença nas redes sociais. Não são adequadas para o negócio



Pergunta 4

Quer controlar os custos, ganhos e salários da sua nova pequena empresa. Como organizaria este trabalho?

- a) À mão, utilizando um bloco de notas
- b) Criaria uma ou várias folhas e faria um acompanhamento de proximidade de todos estes dados
- c) Não precisa de utilizar qualquer dispositivo ou sistema para controlar esta informação
- d) Mesmo que a sua empresa seja pequena, deve contratar um contabilista

Pergunta 5

Vai ser lançado pela sua pequena empresa um novo produto. Para melhorar as vendas e a visibilidade, o que faria?

- a) Nada em particular
- b) Se o produto for suficientemente bom, apenas será necessário algum *marketing* básico
- c) Vai promover o produto nas redes sociais
- d) Promove o produto nas redes sociais, criando logótipos e conteúdos audiovisuais para a publicidade

Respostas corretas

1-C


2-B

3-A

4-B


5-D





Módulo 3 — ESTILO DE VIDA EMPREENDEDOR





3.1. Estilo de vida empreendedor e tomada de decisões economicamente seguras



1. INFORMAÇÕES GERAIS

1.1. Objetivo do módulo

Para a maioria de nós, a palavra “empreendedor” faz-nos lembrar “visionários solitários” que começaram com quase nada e, graças a uma misteriosa combinação de talentos, de trabalho árduo, sorte e uma ideia única e inovadora, acabaram por se tornar “reis” ou “rainhas” na sua área de atuação. Contudo, o pensamento empreendedor não tem tanto a ver com empreendedorismo, mas sim com uma perspetiva ou uma mentalidade. Por outras palavras, não temos de iniciar um negócio ou construir uma empresa para pensar de forma empreendedora e é exatamente isso que vamos explorar nesta primeira parte do módulo “Estilo de vida empreendedor”. O nosso objetivo é concentrarmo-nos no significado e no valor de ter um estilo de vida empreendedor e uma forma de pensar e discutir como tomar decisões economicamente seguras, mesmo que não sejamos empreendedores!

A certeza é que todos nós temos muito a aprender com os empreendedores! O pensamento empreendedor é a capacidade de ver as coisas de forma diferente do resto do mundo, mas não é necessariamente uma característica inerente. O empreendedorismo envolve competências que podem ser adquiridas, mas acima de tudo é a mentalidade que pode ser desenvolvida e alimentada. Este módulo trata de capacitar, inspirar e apoiar os formandos adultos nas suas ambições, tanto empresariais como pessoais, em todos os aspetos da sua vida quotidiana. Mais detalhadamente, destacará as características mais importantes de uma mentalidade empreendedora, explicará passo a passo o processo de tomada de decisão empreendedora e ajudará os formandos a identificar que tipo de decisor e que tipo de empreendedor são, visando conhecer as dimensões em que apresentam qualidades, não revelam ter qualidades e como as podem melhorar, de modo a dar vida às suas ideias. Na secção final, serão analisados, de forma breve, alguns exemplos de empreendedores de sucesso.

1.2. Objetivos de aprendizagem

- A. Compreender a natureza e as características do estilo de vida e da mentalidade empreendedora
- B. Avaliar a importância da atitude e pensamento empreendedor
- C. Identificar a diferença entre “empreendedorismo” e “espírito empreendedor”
- D. Compreender o processo de tomada de decisão empreendedora e os procedimentos de resolução de problemas que conduzem a escolhas mais seguras
- E. Identificar atributos pessoais que permitam a melhor utilização das oportunidades empreendedoras
- F. Explorar as melhores práticas em diferentes estilos de vida empreendedores
- G. Encontrar formas eficazes de atualizar a mentalidade existente

Competências: autorreflexão, procura de oportunidades, iniciativa, estabelecimento de objetivos, persistência, empenho, assunção calculada de riscos, tomada de decisões eficazes, resolução de problemas, procura de informação, atualização da mentalidade.



2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Visão geral de uma mente e de um estilo de vida empreendedor

Quem é um “empreendedor” e o que significa ter um estilo de vida e uma mentalidade empreendedora? Literalmente, a palavra que originou o termo “empreendedor” remonta ao antigo vocabulário francês de guerra do século XVIII, onde “*entreprendre*” significa “empreender”, um ato que combina estratégia, organização e risco. O termo era então utilizado para descrever um “gestor ou promotor de uma produção teatral”, outro ato arriscado que também exige colaboração e criatividade. Atualmente, olhando para a palavra num qualquer dicionário, podemos ver que se refere principalmente a “uma pessoa que organiza e gere qualquer projeto, especialmente um negócio, geralmente com iniciativa e risco consideráveis”. Além disso, os empreendedores podem vender qualquer coisa: desde produtos a serviços e desde informação a atenção.

Mas será esta definição suficiente? Na verdade, como estamos prestes a verificar, ter uma mentalidade empreendedora não se trata apenas de criar empresas, é, sim, uma forma de enfrentar os riscos e desafios da vida. Por conseguinte, neste subcapítulo vamos centrar-nos na definição e na importância da mentalidade empreendedora e vamos resumir as características essenciais da forma de pensar de um empreendedor bem-sucedido como base para identificar métodos eficazes de atualizar a sua mentalidade e melhorar a sua atitude e abordagem empreendedora em relação à vida quotidiana.

2.1.1. O que é o pensamento empreendedor e por que é importante

Embora a parte técnica empresarial seja apenas um, normalmente sobredimensionado, de muitos aspetos de ser um empreendedor, começaremos por aí porque a “era do empreendedorismo” é atual e evoluirá ainda mais dinamicamente enquanto, especialmente para os mais jovens, não existem mais garantias de uma longa carreira no mesmo emprego ou mesmo numa indústria ou setor.

Em primeiro lugar, devemos perceber que **qualquer pessoa pode ser um empreendedor, mas nem todos terão o mesmo nível de sucesso**. E o paradoxo é que os empreendedores não são necessariamente bons proprietários e gestores de empresas¹. Não há pré-requisitos nem uma “melhor forma” de se tornar um empreendedor. O empreendedorismo requer muita experiência, determinação, planeamento e por vezes educação, num contexto em que cada empreendedor tem um passado diferente e um conjunto único de motivações, bens e lacunas. É também crucial compreender que mesmo as melhores ideias empreendedoras podem falhar em diferentes circunstâncias. No entanto, o pensamento empreendedor pode diminuir as hipóteses de fracasso e dar a um negócio melhores probabilidades de sucesso.

Mesmo que qualquer pessoa possa ser um empreendedor, nem todos gostam obviamente de empreendedorismo. Além disso, um trabalho é algo que fazemos principalmente para ganhar dinheiro, enquanto uma carreira é um compromisso para trabalhar num setor ou numa indústria. Contudo, mesmo aqueles que temem riscos, carreira e empreendedorismo e preferem trabalhar como empregados, têm muito a ganhar desenvolvendo um estilo de vida empreendedor e aprendendo a pensar como empreendedores. Um colaborador com uma mentalidade empreendedora é também conhecido como “empreendedor interno” ou “intraempreendedor” e,

¹ Green, Mike (2017) “Developing the entrepreneurial mindset”, em Michelle Ferrier & Elizabeth Mays (eds) *Media Innovation and Entrepreneurship*, disponível online em <https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/chapter/developing-entrepreneurial-mindset>.



como se diz, estas pessoas encontram-se entre os tipos de empregados¹ mais valorizados e desejados. Mais concretamente, um intraempreendedor é um colaborador que inova e pensa de forma empreendedora no contexto de uma organização ou corporação, desenvolvendo novas linhas de negócio, programas ou produtos. O intraempreendedorismo é uma forma segura ou pelo menos mais segura de praticar o empreendedorismo, a partir de uma organização². Espera-se que os intraempreendedores sejam automotivados e assumam responsabilidade, que utilizem cuidadosamente os recursos da empresa como se fossem seus, que se tornem grandes líderes na empresa e que tenham um sentido de propriedade no trabalho³.

Mas, como já salientámos, ter um pensamento empreendedor significa muito mais do que iniciar e gerir um negócio de sucesso. A mentalidade ou atitude empreendedora, abordagem, disposição ou “filosofia” é sobre uma certa forma de pensar e viver: é sobre a forma como acreditamos em nós próprios, procuramos motivar-nos, encorajamos a nossa própria criatividade, melhoramos as nossas competências, enfrentamos desafios, assumimos riscos, construímos relações, encontramos soluções e aceitamos responsabilidade pelas nossas ações. Uma pessoa com mentalidade empreendedora tem a capacidade de ver as necessidades, os problemas e os desafios como oportunidades. O estilo de vida empreendedor consiste em ser realista de uma forma otimista e não ter medo de novos desafios e de fracassos; trata-se de explorar diferentes formas de sucesso e satisfação; trata-se de procurar mais oportunidades para se sentir feliz e completo, nos próprios termos de cada pessoa.

2.1.2. Características das mentes empreendedoras

A maioria dos estudos científicos e artigos empresariais centrados nas características de um estilo de vida e mentalidade empreendedora realçam como as pessoas precisam de paixão e muita autoconfiança para perseguirem os seus objetivos e serem eficazes, apesar dos obstáculos que enfrentam. Para desenvolver uma mentalidade empreendedora bem-sucedida, também é necessário pensar de forma diferente, idealmente de forma inovadora, para assumir riscos calculados e tomar as decisões certas, como por exemplo, saber quando e como contar com outras pessoas e pedir ajuda. No caso de se gerir realmente um negócio, é crucial saber como desenvolver a sua rede, como comunicar eficazmente, como encontrar mentores empresariais, como escolher e formar a sua equipa e como tirar partido da tecnologia e dos novos meios de comunicação.

Com base em várias fontes⁴, estas são algumas **caraterísticas empreendedoras** básicas que, mesmo que alguém não as tenha, pode sempre desenvolvê-las de modo a melhorar as hipóteses de sucesso na realização dos seus objetivos diários:

- **paixão:** pessoas com uma mentalidade empreendedora de sucesso são apaixonadas pelas suas ideias ou produtos ou pelos seus objetivos, o que significa que podem trabalhar repetidamente em algo para o melhorar sem se aborrecerem ou desistirem facilmente. A paixão torna as pessoas capazes de ver as coisas de um ângulo positivo e de preservar a sua fé no sucesso contra todas as probabilidades. Na maioria das vezes, ajuda as pessoas a encontrar confiança e motivação quando são desencorajadas;

¹ Verde, Mike (2017), *Ibid.*

² Mays, Elizabeth (2016) “What’s an Intrapreneur, and How to Be One”, *The medium*, disponível *online* em <https://medium.com/@theeditress/whats-an-intrapreneur-and-how-to-be-a-eba2af04269d>

³ Mitchell, Will “The 6 Types of Entrepreneurs: Which One Are You?”, *Start Up Bros*, disponível *online* em <https://startupbros.com/entrepreneur-glossary>

⁴ The Lonely Entrepreneur (2018, 23 de julho), “8 Remarkable Entrepreneur Characteristics That Create Success”, disponível *online* em <https://lonelyentrepreneur.com/entrepreneur-characteristics-success>; Daisyme, Peter (2015, 24 de agosto), “7 Characteristics of Successful Entrepreneurs”, *DUE*, disponível *online* em <https://due.com/blog/7-characteristics-of-successful-entrepreneurs>; Ashford University (2019), “9 Characteristics of the Entrepreneurial Mindset”, disponível *online* em <https://www.ashford.edu/online-degrees/business/9-characteristics-of-the-entrepreneurial-mindset>



- **autoconfiança:** as pessoas bem-sucedidas também sabem que se não acreditarem em si próprias, ninguém mais acreditará. Por isso, raramente duvidam do sucesso da sua ideia. Contudo, não devemos confundir confiança com arrogância, que é na realidade uma receita para o isolamento e para o fracasso. Estar confiante significa encontrar o equilíbrio entre ego e modéstia e pode ser revelado pela forma como alguém trata outras pessoas e fala dos seus planos e realizações. Da determinação à confiança, a humildade pode manter as pessoas concentradas e centradas;
- **automotivação:** uma das características mais importantes do estilo de vida empreendedor é a automotivação e dedicação ao plano. Ou seja, noutras palavras, a capacidade de “empurrar-se para a frente”;
- **responsabilidade:** a mentalidade empreendedora vem da assunção de responsabilidade pelas nossas ações e resultados. Cada um de nós precisa de interiorizar e aceitar que “tudo o que acontece em casa ou no trabalho, no seu negócio ou na sua vida, quer seja um sucesso ou um fracasso, é sua responsabilidade”. As circunstâncias podem não ser culpa nossa, mas no final, fazemos as nossas escolhas sobre como lidar com as mesmas e em que pessoas devemos confiar para nos ajudar. Responsabilizar significa assumir o controlo total, deixar de culpar os outros e tomar medidas para resolver os problemas;
- **arriscar:** esta característica empreendedora é provavelmente uma das mais “assustadoras”, mas também uma das mais gratificantes. As pessoas que são bem-sucedidas não têm medo de correr riscos e, de facto, sentem-se confortáveis em situações em que a maioria das pessoas se sentiria desconfortável. No entanto, nem todos os que assumem riscos têm uma mentalidade empreendedora de sucesso. Saber assumir riscos calculados é o ponto-chave. É a compreensão dos riscos a correr e de como os avaliar que mais importa. Neste ponto, é crucial definir risco, uma vez que o termo é utilizado de muitas maneiras e recebe definições diferentes, dependendo do campo e do contexto. Seguindo a metodologia PRINCE2 para gerir vários projetos, o risco é como “um evento ou conjunto de eventos incertos que, caso ocorra, terá um efeito na realização dos objetivos”. Um risco é medido por uma combinação da probabilidade de ocorrência de uma ameaça ou oportunidade percebida, e a magnitude do seu impacto nos objetivos¹;
- **flexibilidade:** Esta característica permite aos empreendedores saber quando e como personalizar os seus produtos ou serviços para satisfazer os seus clientes e como adaptar o seu negócio às novas exigências do mercado (ou mesmo criar exigências). Com o rápido avanço da tecnologia, a evolução e a adaptação são as únicas opções. Por vezes, trata-se de ajustamentos quotidianos e, por outras, de alterações de maior profundidade. Mas mesmo para aqueles que não estão envolvidos nos negócios, a flexibilidade é crucial. É a inteligência de acolher novas ideias e sugestões de outras pessoas e de saber como aderir a um plano global, mas ser suficientemente flexível para adaptar este plano de modo a alcançar melhores resultados. A flexibilidade é uma parte essencial da resolução de problemas na nossa vida diária.

Algumas formas eficazes que nos podem ajudar a melhorar a nossa mentalidade são: mudar a nossa linguagem e a forma como falamos connosco sobre o nosso eu e sobre os nossos objetivos; rodear o nosso eu de pessoas que correspondam à mentalidade desejada e criar hábitos para apoiar a mudança que procuramos; determinar a mentalidade empreendedora de que precisamos, aprender, aplicar e “agir como se”, saltando para fora da nossa zona de conforto, mas com riscos calculados.

2.2. Tomada de decisões empreendedoras

A forma de tomar decisões varia de acordo com a situação e o tempo e difere de pessoa para pessoa, de zona para zona e de projeto para projeto. Contudo, é importante que as pessoas que desejam

¹ PRINCE2® Glossário de termos, disponível *online* em

https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Glossaries/PRINCE2-2009-Glossary-of-terms_GB-v1-1.pdf



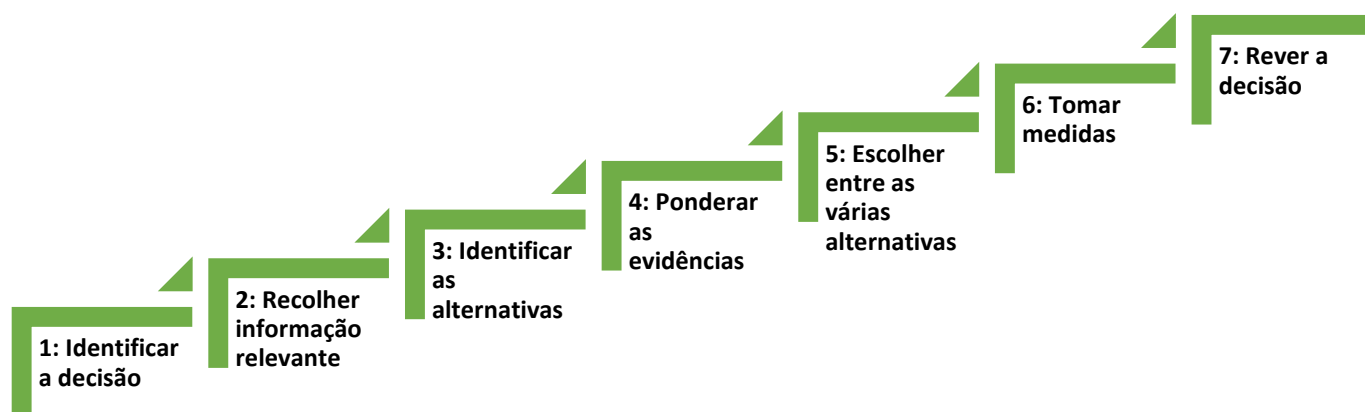
desenvolver uma mentalidade empreendedora de sucesso realizem o processo para a sua própria tomada de decisão e, ao mesmo tempo, estejam conscientes de como outras pessoas (amigos, família, equipa ou mesmo concorrentes) tomam as suas próprias decisões.

Compreender o tipo de decisão que estamos a enfrentar e responder adequadamente pode ajudar-nos a aumentar a nossa eficácia. Por isso, nesta secção tentaremos descrever o processo de tomada de decisão empreendedora e discutir diferentes tipos de decisores.

2.2.1. O processo de tomada de decisões empreendedoras

A decisão corresponde a um dos processos mais críticos não só numa empresa, mas também na nossa vida pessoal, razão pela qual a decisão ou a sua falta pode aproveitar ou desperdiçar muitas oportunidades. Já alguma vez pensou que mesmo a tomada de decisões financeiras na sua casa é um tema relevante para o pensamento empreendedor? Como analisado por Kirchler, Winter & Penz (2016), "Quando se fala de lares privados, a investigação gira tipicamente em torno de casais, com ou sem filhos, que vivem debaixo do mesmo teto. Muitas vezes, é necessário tomar decisões económicas que exijam análises profundas, conduzam à incerteza e forcem o casal a ponderar diferentes alternativas, de modo que no final possam ser tomadas ações específicas. Os processos de tomada de decisão são frequentemente caracterizados por diferenças de opinião entre os parceiros, o que pode causar desacordos e conflitos¹". Para ser eficaz em vários aspetos da nossa vida quotidiana, é preciso ganhar a capacidade de analisar um problema ou situação, considerar todos os dados disponíveis (nesse momento) e tomar uma decisão confiante para avançar.

Como pode ser rapidamente descrito, "a tomada de decisões é o processo de fazer escolhas através da identificação de uma decisão, da recolha de informações e da avaliação de resoluções alternativas²". O processo seguinte de tomada de decisão passo a passo, desenvolvido pela Universidade de Massachusetts, que é também o mais comum, pode ajudar na tomada de decisões mais deliberadas e ponderadas, organizando informação relevante e definindo alternativas, aumentando as hipóteses de escolher a alternativa mais satisfatória possível.



Sete passos para uma tomada de decisão eficaz

Fonte: Universidade de Massachusetts

<https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process>

¹ Kirchler, E., L. Winter, E. Penz (2016), "Methods of Studying Economic Decisions in Private Households", Revista Crítica de Ciências Sociais [Online], 111 | 2016, <http://journals.openedition.org/rccs/6467>, DOI: <https://doi.org/10.4000/rccs.6467>

² Universidade de Massachusetts, "Processo de tomada de decisão", disponível online <https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process>



1. **Identificar a decisão.** Este primeiro - e muito importante passo - tem a ver com a consciência de que precisamos de tomar uma decisão e tentar definir claramente a natureza da decisão. Noutros guias, este primeiro passo é mencionado como “Reconhecendo o problema”¹, dado que cada processo de decisão começa com um problema ou alguma discrepância que existe entre o estado desejado e o estado atual. A diferença entre estes dois é a “lacuna” ou problema que deve ser resolvido através do processo de tomada de decisão.
2. **Recolher informação relevante.** O segundo passo consiste em recolher alguma informação pertinente antes de tomar a decisão: que informação é necessária, as melhores fontes de informação, e como obtê-la. Este passo envolve tanto o “trabalho” interno, como externo. Alguma informação é interna: pode ser encontrada através de um processo de autoavaliação. Outra informação é externa: pode ser encontrada *online*, em livros, com origem noutras pessoas e de outras fontes.
3. **Identificar as alternativas.** À medida que recolhemos informações, iremos provavelmente identificar várias vias possíveis de ação ou várias alternativas. Um bom empreendedor pode também usar a sua imaginação e informação adicional, pensar “fora da caixa” e criar alternativas. Neste passo, listar todas as alternativas possíveis e desejáveis pode ser muito útil.
4. **Ponderar as evidências.** Tal significa aproveitar as nossas informações e emoções para imaginar como seria se realizássemos cada uma das alternativas até ao fim. É importante avaliar se a necessidade identificada no passo 1 seria satisfeita ou resolvida através da utilização de cada alternativa. À medida que passamos por este difícil processo interno, normalmente começamos a favorecer certas alternativas: as que parecem ter um potencial mais elevado para alcançar o nosso objetivo. Finalmente, podemos colocar as alternativas numa ordem de prioridade, com base no nosso próprio sistema de valores.
5. **Escolher entre as várias alternativas.** Depois de termos pesado todas as provas, estamos prontos a selecionar a alternativa que parece ser a melhor para o nosso negócio. Podemos até escolher uma combinação de alternativas. A nossa escolha no passo 5 pode muito provavelmente ser a mesma ou semelhante à alternativa que colocámos no topo da nossa lista no final do passo 4.
6. **Tomar medidas.** Neste passo, estamos prontos a tomar algumas medidas positivas, começando a implementar a alternativa que escolhemos no passo 5.
7. **Rever a nossa decisão e as suas consequências.** Neste passo final, devemos considerar os resultados da nossa decisão e avaliar se esta resolveu ou não a necessidade no passo 1. Se a decisão não tiver respondido à necessidade identificada, podemos querer repetir certos passos do processo para tomar uma nova decisão. Por exemplo, podemos querer reunir informações mais detalhadas ou um pouco diferentes ou explorar alternativas adicionais.

Neste ponto, é crucial compreender que nem todas as decisões são iguais e que as podemos diferenciar em duas dimensões: importância e urgência. Uma decisão importante é aquela que tem o potencial de ter um impacto significativo no nosso negócio ou na vida de uma pessoa. Uma decisão urgente é uma decisão que temos de tomar imediatamente e não há tempo para mais considerações.

Voltando ao passo 1, temos de considerar estas duas dimensões em conjunto e agir em conformidade. Com base nos conselhos dados por dois empreendedores e pequenos consultores empresariais², eis os **quatro tipos de decisões**, dependendo da sua importância e urgência, e a forma de as abordar:

¹ Sutevski, Dragan, “An Introduction to Decision Making Process”, Entrepreneurship in a Box, disponível *online* em <https://www.entrepreneurshipinabox.com/2062/an-introduction-to-decision-making-process>

² White, Doug e Polly (2015, 11 de agosto), “The 4 Types of Decisions, and How to Approach Each One”, Entrepreneur, disponível *online* em <https://www.entrepreneur.com/article/248988>



a) Nem urgente, nem importante: se uma decisão não for urgente nem importante, podemos não precisar de a tomar ou outra opção é delegar a outros (tais decisões proporcionam uma oportunidade para um gestor subordinado refletir sobre como pensar sobre a tomada de decisões). Devemos resistir à tentação de nos concentrarmos em itens que podemos verificar rapidamente quando existem outras decisões mais importantes e urgentes que necessitam de atenção. Contudo, não devemos atrasar a decisão até que esta se torne urgente.

b) Urgente, mas não importante: quando uma decisão não é importante, não há necessidade de a analisar em demasia. Em alguns casos, o custo do tempo gasto na análise de uma decisão pode exceder o custo de tomar uma decisão errada. Este tipo de decisões pode ser facilmente tomado, quer seguindo o nosso “instinto”, como empreendedores experientes, quer utilizando diretrizes e princípios padrão alinhados com os valores da organização (ou ambos).

c) Urgente e importante: deixadas por tratar, muitas decisões podem mais tarde ser incluídas nesta categoria e não devemos deixar que tal aconteça. Contudo, devemos ter cuidado com a falsa urgência. Muitas decisões que são retratadas como urgentes não o são. Por conseguinte, não devemos ser pressionados a tomar uma decisão importante sem uma consideração cuidadosa quando não temos de o fazer. Uma boa ideia é considerar se podemos tomar medidas para ganhar mais tempo para tomar esta decisão importante. Manter opções em aberto que nos permitam flexibilidade mais tarde e consultar especialistas pode levar-nos na direção certa para prosseguir.

d) Importante, mas não urgente: a resolução de problemas complexos requer a colocação de uma série de questões que, na maioria das vezes, são relativamente fáceis de responder. Quando enfrentamos uma grande decisão, não devemos ser ultrapassados pelas emoções. O que precisamos de descobrir é “O que quero que aconteça a seguir” e “O que tenho de fazer para maximizar a probabilidade para que ocorra”. Para decisões que são importantes, mas não urgentes, é por vezes útil utilizar ferramentas de tomada de decisão (por exemplo, análise marginal, análise SWOT/Forças - Fraquezas - Oportunidades - Ameaças, Matriz de Decisão, etc.¹) ou procurar o conselho de peritos. Por último, mas não menos importante, “viver com a sua decisão antes de a executar”, ou seja, tomar uma decisão e refletir sobre a mesma antes de a concretizar.

2.2.2. Que tipo de decisor é?

Como muitas outras competências de que uma pessoa precisa para ter sucesso nos seus objetivos, ser decisivo é uma competência que pode (e deve) ser praticada e reforçada todos os dias, começando mesmo com as mais ínfimas decisões. Muitos estudos têm demonstrado que as pessoas tendem a lamentar sobretudo o que não fizeram². Assim, parece que algures em cada um de nós reside o desejo de tomar uma decisão e agir, por medo de que nos arrependamos de não o fazer. Os estudos também demonstraram que se estamos a tomar uma decisão e a agir de acordo com a mesma, mas no final falhando, aceitamo-lo melhor do que se não tentássemos, talvez porque sabemos que pelo menos tentámos.

Relativamente a vários aspetos da nossa vida quotidiana, temos de tomar decisões informadas e agir em conformidade para não nos lamentarmos. Além disso, a indecisão é uma das maiores causas de insucesso empresarial. No entanto, nem todos tomam decisões da mesma forma, nem devem fazê-lo. Ter consciência do nosso próprio processo e tipo de decisão é o primeiro passo para ver as coisas

¹ iDashboards “4 Ferramentas & Estratégias para uma Melhor Tomada de Decisão”, disponível *online* em <https://www.idashboards.com/blog/2019/04/10/4-tools-strategies-for-enhanced-decision-making>

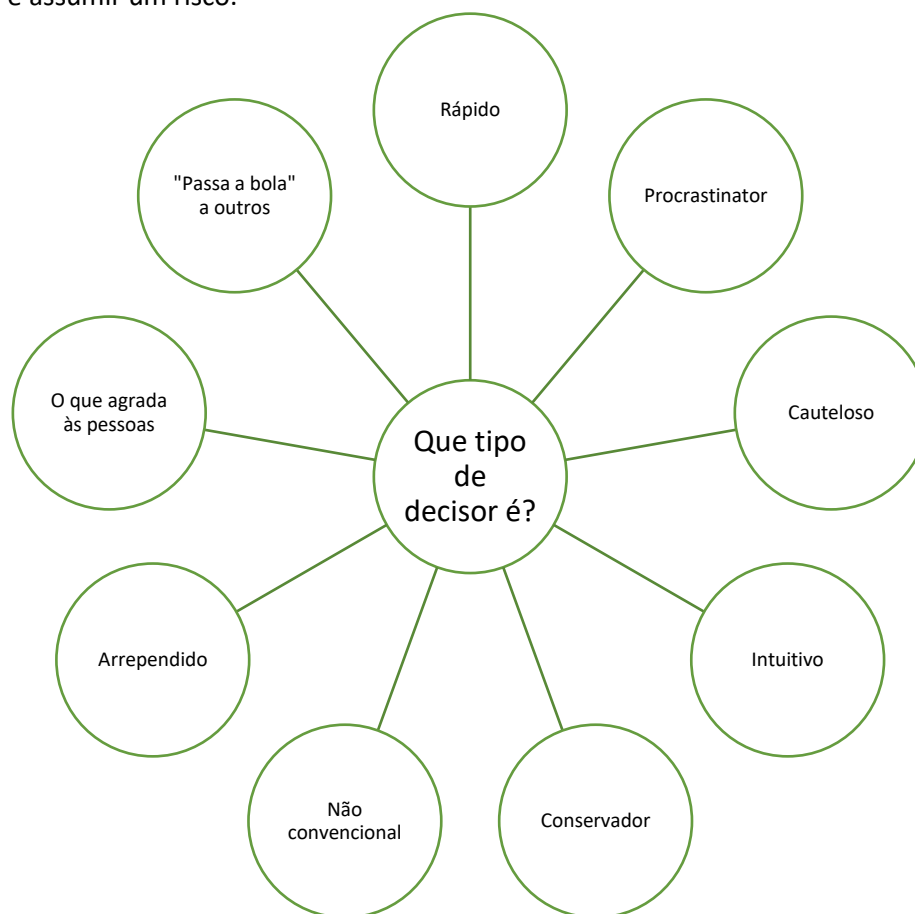
² Zamler, Galit. (2020) “The Ability to Take Calculated Risks”, Entrepreneurship for <https://www.tomorrowsuccess.com/calculatedrisks.html>, disponível *online* em [Kids™](https://www.tomorrowsuccess.com/calculatedrisks.html)



de um ponto de vista diferente e talvez começar a tomar decisões de forma diferente. Identificamos os **tipos mais comuns de decisores**:

- **rápido**: Toma decisões rapidamente, sem pensar muito e sem análise de fatores;
- **procrastinador**: Evita a tomada de decisões até ao último momento possível;
- **cauteloso**: Tenta recolher o máximo de informação possível e pensa em todos os aspetos e consequências possíveis;
- **intuitivo**: Toma decisões com base no instinto;
- **conservador**: Prefere tomar decisões sem riscos;
- **não convencional**: Pensa de forma diferente e fora da caixa e toma decisões que podem causar surpresa a outras pessoas;
- **arrependido**: Tem tendência para lamentar as decisões tomadas e por vezes - mas não sempre - muda de ideias;
- **o que gosta de agradar às pessoas**: Toma decisões que colocam as necessidades dos outros à frente das suas, tentando fazer as outras pessoas felizes e não necessariamente a si próprio;
- **o que “passa a bola” a outros**: Permite que outras pessoas tomem a decisão, evitando a responsabilidade, algo que um bom empreendedor nunca faria.

O que precisamos de destacar na tomada de decisões e no risco calculado é que as pessoas com estilo de vida empreendedora têm sempre de lidar com as suas perceções da realidade, as suas emoções e crenças, mesmo com as experiências anteriores e esperanças futuras, de modo a poderem decidir sobre algo e assumir um risco.



Tipos de decisores

Baseado em Zamler, G. (2020) "The Ability to Take Calculated Risks", Entrepreneurship for Kids™, <https://www.tomorrowsuccess.com/calculatedrisks.html>



Não importa a que grupo de decisor pertence (empreendedor ou não). Ter e/ou desenvolver competências de gestão, financeiras e de *networking* pode ajudá-lo a tomar decisões mais eficazes. Especialmente para pessoas que dirigem um negócio, é muito importante saber delegar várias funções e atribuir diferentes papéis a especialistas, à medida que o negócio cresce (ter capacidades de gestão eficazes é exatamente o que ajuda o negócio a funcionar sem problemas). É impossível para um empreendedor tratar de todas as tarefas por conta própria. Mas embora estas competências não sejam tão desenvolvidas, há sempre “mentores empresariais” que podem ajudar.

Além disso, os grandes empreendedores são capazes de se ligar a outros e têm sempre ou fazem sempre as ligações certas (clientes, vendedores, parceiros, etc.) compreendendo que o *networking* direcionado (não geral) é produtivo. Ter boas capacidades de *networking* significa saber como acrescentar valor aos outros, criando situações vantajosas para ambas as partes. Uma ligação em rede eficaz necessita de tempo. Se refletirmos com atenção, não só os grandes empreendedores, mas também as pessoas felizes, são aquelas que sabem como construir relações fortes com outras pessoas. Quando caminhamos sozinhos, podemos ir mais depressa, mas quando vamos juntos, vamos definitivamente mais longe.

Por último, mas não menos importante, todas as pessoas têm de compreender a importância de a gestão financeira estar no centro de um negócio bem gerido e de uma família bem gerida, conduzindo às decisões certas para um futuro próspero. Compreender a importância da capacidade de gestão financeira, contudo, não significa que cada um de nós tenha de ser um perito. Mas significa que devemos encontrar as pessoas e as fontes certas que possam ajudar.

2.3. Diferentes tipos de empreendedores

Mesmo para pessoas que não dirigem ou não desejam iniciar um negócio, aprender sobre os diferentes tipos de empreendedores pode ser muito útil. De facto, se pegarmos num grupo de empreendedores muito bem-sucedidos, veremos que as suas personalidades, as suas origens e até a sua educação e competências são todas radicalmente diferentes. Contudo, todos têm em comum a sua capacidade de resolver problemas, uma capacidade que todos precisamos de desenvolver para tornar a nossa vida mais fácil. E diferentes tipos de empreendedores podem dar-nos a motivação e o bom exemplo.

Antes de iniciar um negócio ou estabelecer uma meta, precisamos de ter um plano (empresarial), que estabeleça quaisquer objetivos que tenhamos, bem como a nossa estratégia para atingir esses objetivos. Este plano é importante para conseguir investidores, assim como para mensurar o sucesso do negócio. Além disso, precisamos de definir e fazer investigação sobre o nosso público-alvo/audiência (idade, sexo, rendimento, cultura, etc.), uma vez que nem todas as empresas apelarão a todos¹.

Compreender o nosso tipo de empreendedor pode ser a chave para a criação de um novo negócio ou para o crescimento de um negócio já existente e avançar para os marcos de sucesso que estamos a trabalhar para alcançar. As classificações dos cientistas sociais e comportamentais ou das pessoas do mercado variam apesar da base comum, enquanto a terminologia utilizada e as explicações dadas podem por vezes ser confusas.

Nesta subsecção, discutiremos brevemente os cinco tipos mais comuns de empreendedores (inovadores, ativos, imitadores, investigadores e compradores), focalizando as suas características e

¹ “How to Become an Entrepreneur”, disponível *online* em <https://www.learnhowtobecome.org/entrepreneur>



papel, as suas vantagens e desvantagens e vendo como cada tipo afeta o sucesso de um negócio. Apresentaremos, também, alguns exemplos de empreendedores de sucesso.

2.3.1. Inovadores, ativos, imitadores, investigadores, compradores

Existem vários tipos e dimensões de empresas e também existem vários tipos de empreendedorismo. Existem pessoas a gerir um pequeno negócio, empresas em expansão ou grandes empresas ou mesmo empresas sociais que introduzem no mercado soluções que produzem tanto lucro como impacto social mensurável. De uma forma ou de outra, todas envolvem o empreendedorismo: pequenos, médios ou grandes empreendedores, *startups* ou empreendedores sociais.

No entanto, deixando de lado aspetos relacionados com a indústria/setor ou a dimensão da empresa, o país ou a localização exata, a época ou o período específico, há também tipos de empreendedores que dependem de fatores como características de personalidade, motivação, capacidades, competências e atitude, tal como brevemente discutido nos parágrafos seguintes¹:

Inovadores

Os inovadores correspondem ao tipo de empreendedores que surgem com ideias completamente novas e as transformam em negócios viáveis. São motivados pela ideia de criar um legado e de mudar a forma como as pessoas pensam e fazem as coisas. Tais empreendedores tendem a ser extremamente apaixonados e obsessivos, derivando a sua motivação da natureza única da sua ideia de negócio. Os empreendedores inovadores também encontram novas formas de comercializar os seus produtos, escolhendo estratégias de diferenciação de produtos que fazem com que a sua empresa se destaque das restantes ou mesmo criando um público.

Criar regras, enfrentar uma concorrência mínima durante o início e também obter reconhecimento com o sucesso do negócio constituem algumas das vantagens de ser um empreendedor inovador. Por outro lado, existem também desvantagens, designadamente a necessidade de capital significativo para dar vida a uma nova ideia, resistência dos acionistas e um prazo mais longo para poder concretizar uma verdadeira inovação.

Ativos

Ao contrário dos inovadores, cuja visão é o seu “combustível”, os ativos são motivados pelos seus sonhos e trabalharão arduamente para os alcançar. Criam as suas próprias oportunidades e conhecem muito bem a importância do *networking*. Tendem a ser muito concentrados e livrar-se-ão de todas as formas de distração, favorecendo os riscos em detrimento do conforto a curto prazo. Concentram-se frequentemente em começar pequenos, com o objetivo de se tornarem maiores no futuro. A maioria dos empreendedores ativos raramente desiste, estão dispostos a tentar tudo para alcançar o sucesso, o que infelizmente significa que têm muitos êxitos e falhas, enquanto a realização dos seus sonhos leva mais tempo comparativamente à maioria dos outros tipos de empreendedores.

Ser um empreendedor ativo tem vantagens, sobretudo a sua forte vontade de trabalhar mais, encarando o desapontamento e a rejeição como apenas mais um passo no processo, tendendo a ser mais resistentes, o que significa que desistir raramente é uma opção. Os ativos conhecem a

¹ The Lonely Entrepreneur Blog (2018, 13 de agosto), “5 Types of Entrepreneurs: Understanding The Unique Differences”, disponível *online* em <https://lonelyentrepreneur.com/types-of-entrepreneurs> & Pahwa, Aashish (2020, julho de 2020), “The 10 Types Of Entrepreneurs [Infographic]”, Feedough.com - The entrepreneur's guide, disponível *online* em <https://www.feedough.com/types-of-entrepreneurs>



importância das pequenas coisas e fazem uso das mesmas de forma eficaz e eficiente. Contudo, existem também desvantagens: tendem geralmente a esgotar-se, desgastam frequentemente os membros da sua equipa, sobretudo os que não partilham a mesma filosofia de trabalho, enquanto na maioria das vezes não veem o valor de angariar capital em vez de apenas trabalharem mais arduamente.

Imitadores

Estes empreendedores preferem jogar pelo seguro, copiando uma ideia ou modelo de negócio de sucesso e melhorando-o. Por exemplo, estudam uma determinada característica ou inovação para melhorar um determinado produto ou alterar um modelo de negócio para o tornar mais apelativo e ter uma vantagem competitiva sobre o mercado. De certa forma, os “empreendedores imitadores” são, por um lado, inovadores e, por outro lado, ativos, que não se cingem aos termos estabelecidos por outras pessoas, tendo bastante autoconfiança.

As maiores vantagens dos imitadores residem no seu conhecimento das oportunidades e das deficiências do negócio, correndo riscos, mas de uma forma mais segura e normalmente menos stressante. Além disso, são grandes investigadores, aprendem com os erros de outras pessoas e têm a capacidade de trabalhar sobre uma ideia existente, optando por não seguir ou fazer as coisas nos termos de outras pessoas. As desvantagens de ser um imitador residem no fato das suas ideias serem comparadas com as originais, tendo sempre de andar atrás das oportunidades geradas por outros.

Investigadores

Os empreendedores investigadores acreditam geralmente em ideias originais viáveis e é por isso que preferem iniciar um negócio que tenha elevadas probabilidades de sucesso. Para escolherem o negócio certo e infalível, passam muito tempo a reunir toda a informação que consideram relevante, esforçando-se arduamente para compreender todos os aspetos do que poderá ser uma oportunidade de negócio. São visionários e perfeccionistas, solucionadores de problemas eficazes e pensadores críticos. Os investigadores normalmente levam bastante tempo a tomar decisões ou a lançar produtos, pois precisam de analisar os assuntos de todos os ângulos, minimizando a possibilidade de um fracasso. Estes empreendedores dependem muito mais de dados e fatos do que do instinto ou intuição.

As vantagens de ser um investigador residem na capacidade de planejar o maior número possível de contingências, de estruturar planos empresariais/financeiros detalhados e bem pensados, terem bom conhecimento do mercado e minimizar as hipóteses de insucesso no negócio. Evidentemente, existem também desvantagens, uma vez que normalmente avançam lentamente e a sua tensão para evitar riscos pode dificultar o progresso num novo empreendimento. Outra desvantagem está associada à obsessão com os números e à menor concentração na gestão do negócio.

Compradores

Estes empreendedores têm riqueza/recursos financeiros e uma ampla rede de contatos, estando disponíveis para investir em qualquer negócio promissor. Podem já ter experiência na gestão de um negócio de sucesso e procurar novas oportunidades para ideias originais e diferentes. Têm uma sede de conhecimento e procuram continuamente novos empreendimentos. Os empreendedores compradores identificam um negócio e avaliam a sua viabilidade, procedendo à sua aquisição e encontrando a pessoa mais adequada para o gerir e fazer crescer.



Ser um comprador tem muitas vantagens, tais como menor risco, uma vez que compra um empreendimento já estabelecido e não tem de se preocupar tanto com a inovação. Além disso, podem concentrar-se em algo com alicerces sólidos, já com um mercado para os seus produtos. Por outro lado, pagam normalmente um preço elevado por bons negócios e enfrentam o risco de comprar empresas que têm problemas que por vezes são minorados ou mal avaliados.

2.3.2. Empresários bem-sucedidos

Não há dúvida de que os avanços tecnológicos permitiram a uma nova geração de empreendedores utilizarem as mais recentes tecnologias digitais para mudar vários setores. Existem vários exemplos de empreendedores “tecnológicos” bem conhecidos, como o fundador da Microsoft, **Bill Gates**; **Larry Page**, da Google; o cofundador da Apple, **Steve Jobs** e o cofundador e CEO da rede social Facebook, **Mark Zuckerberg**.

O americano **Jeff Bezos**, fundador da empresa multinacional de tecnologia Amazon.com, é geralmente mencionado como um exemplo de um “empreendedor investigador” bem-sucedido¹. Em 1994, Bezos leu que a *Internet* estava a crescer a uma taxa de 2.300% ao ano e começou a procurar uma forma de poder beneficiar desse crescimento fenomenal. Deixou o seu emprego em Wall Street e decidiu vender livros *online*, depois de ter verificado que existiam vários milhões de livros impressos ao nível mundial e que havia necessidade de poder organizá-los, pesquisá-los e vendê-los eletronicamente. Resolveu um problema para pessoas que tinham livros que já haviam lido, mas que não sabiam o que fazer com eles, criando um sítio *web* que permitia encontrarem-se *online* e venderem livros usados umas às outras.

O Amazon.com começou a criar valor porque podia ser acedido *online* por qualquer pessoa com um computador e acesso à *Internet* 24 horas por dia e 7 dias por semana. Após o sucesso inicial com a troca de livros, começou a disponibilizar mais serviços aos membros, vendendo livros novos, filmes, eletrónica, etc., melhorando continuamente o seu sítio *web* para o tornar o mais amigável possível para o cliente.

Outro exemplo inspirador de uma forte personalidade e mentalidade empreendedora de sucesso é **Oprah Winfrey**², a famosa apresentadora de televisão, líder global dos meios de comunicação e filantropa. Oprah, apesar dos seus humildes antecedentes e da infância e adolescência difíceis — reconheceu publicamente ter sido molestada sexualmente durante a sua infância, tendo engravidado aos 14 anos e o seu filho nascido prematuro e morrendo na infância —, nunca deixou de perseguir os seus sonhos, tendo conseguido estabelecer a sua própria rede de radiodifusão. Poucos sabem que antes de lançar a sua carreira no Oprah Winfrey Show era já, em 1986, uma comunicadora de grande sucesso. Mas só depois de Oprah ter decidido dar início ao seu programa no canal ABC é que manifestou todo o seu potencial empreendedor.

¹ MIT-Africa *Internet* Technology Initiative (2005) “Entrepreneurship - Lecture 2: The Entrepreneurial Mindset”, disponível *online* em https://ocw.mit.edu/courses/edgerton-center/ec-s01-internet-technology-in-local-and-global-communities-spring-2005-summer-2005/lecture-notes/MITEC_S01S05_e2_entre.pdf

² Hargrave, Marshal (2019, 20 de julho) “Top 5 Most Successful American Entrepreneurs”, Investopedia, disponível *online* em <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/092315/top-5-most-successful-american-entrepreneurs.asp> & Allen, Scott (2019, fev. 06) “Oprah Winfrey and Her Business Ventures”. Broadcaster, Publisher, and Philanthropist, “The Balance Small Business”, disponível *online* em <https://www.thebalancesmb.com/oprah-winfrey-entrepreneur-1200951>





Jeff Bezos, Oprah Winfrey, Giorgio Armani

Fonte: <https://www.wikipedia.org/>

O seu primeiro emprego, quando era ainda adolescente, foi a trabalhar numa mercearia local. As suas capacidades verbais valeram-lhe uma bolsa de estudo para a Universidade Estatal do Tennessee, onde se especializou em discurso e teatro. Aos 17 anos, atraiu a atenção de uma estação de rádio negra local, onde Oprah impressionou os seus responsáveis com a sua paixão. Mais tarde, conseguiu alguns sucessos nas principais estações de rádio e na televisão. Não satisfeita por trabalhar para outras pessoas, fez crescer constantemente a sua marca e o seu império, fundando, em 1988, o Harpo Studios, uma empresa multimédia. A empresa, através de receitas publicitárias e outros fluxos de receitas, tem crescido constantemente, contando com mais de 12.500 empregados. Foi cofundadora da Oxygen Media, outra empresa de comunicação social que atrai milhões de espetadores de televisão. Atualmente, tem um património líquido avaliado em cerca de 2,6 mil milhões de dólares.

O caso do italiano **Giorgio Armani**, um dos mais famosos *designers* de moda do mundo e empresário de sucesso, vale também a pena ser mencionado. Armani nasceu em Piacenza, Itália, filho de pais humildes e queria inicialmente tornar-se médico. Matriculou-se no Departamento de Medicina da Universidade de Milão, mas, após três anos, em 1953, desistiu e entrou para o exército. Acabou por decidir procurar um percurso de carreira diferente e encontrou um emprego como vitrinista numa loja em Milão, em 1957. No final dos anos 60, Armani conheceu Sergio Galeotti, um arquiteto *designer*, o que marcou o início de uma relação pessoal e profissional que se prolongou por muitos anos. Galeotti inspirou Armani para abrir o seu próprio estúdio de *design*. Teve sucesso como *designer freelancer* nos anos 70 e foi motivado a criar uma marca própria. Em 1975, Giorgio Armani fundou a sua própria empresa, a Giorgio Armani S.p.A, em Milão. Em 1978, abriu uma filial nos Estados Unidos, em Nova Iorque, sendo o seu património líquido atual de cerca de 8,1 mil milhões de dólares.

Como o próprio Armani referiu numa entrevista¹, “tornei-me *designer* sem saber desenhar e, agora, estou a tornar-me empreendedor, ganhando experiência à medida que vou avançando. Lembre-se, cresci numa pequena cidade agrícola de província (Piacenza) e trouxe comigo o sexto sentido de agricultor sobre o quanto se pode fazer e quando é aconselhável correr um risco. Agora rodeei-me de especialistas e tenho lido sobre como o processo de tomada de decisão deve evoluir numa empresa. Mas para mim, é o empreendedor quem no final decide sim ou não e eu gosto disso, apesar de ser algo de muita responsabilidade (...).”

¹ Notizie Italiane (2001) “Giorgio Armani: A designer turns entrepreneur”, disponível online em https://ambtelaviv.esteri.it/resource/2007/03/13149_f_amb61NI14ottobre2001.pdf



3. EXERCÍCIOS E QUIZZES

3.1 Exercício 1

Mentalidade empreendedora em ação

O formando terá a oportunidade de refletir e desenvolver competências e características empreendedoras essenciais na sua vida quotidiana, começando pelas mais ínfimas decisões. Ser decisivo, confiante, responsável, resiliente, flexível, apaixonado, automotivado, etc., leva à experiência e pode iniciar esse processo com pequenas decisões na vida quotidiana, tanto pessoal, como empresarial.

Por exemplo: “Quero ser mais decidido. Da próxima vez que sair para almoçar num restaurante, vou digitalizar o menu e decidir o que encomendar sem despender muito tempo!”

Seguindo este exemplo, peça ao formando que pense na sua própria personalidade, decida quais as características e atitudes que precisam de ser melhoradas e encontre formas de desenvolver a sua mentalidade empreendedora, partindo de aspetos “simples” e, depois, evolua para algo mais complexo.

3.2. Exercício 2

Aprender com empreendedores de sucesso

Peça ao formando que identifique um conhecido empreendedor de sucesso e que procure na *Internet* artigos, entrevistas, vídeos e outras fontes referentes à sua vida e carreira. O objetivo é recolher o máximo de informação possível e responder ou debater as seguintes questões:

- Porque é que o empreendedor é considerado como bem-sucedido?
- Quais são as suas principais características enquanto empreendedor?
- Como é que criou valor? O que fez diferente?
- Como utilizou os recursos disponíveis para satisfazer necessidades ou resolver problemas?
- Quais foram os obstáculos que enfrentou e como é que conseguiu superá-los?
- O que podemos aprender com o seu exemplo?

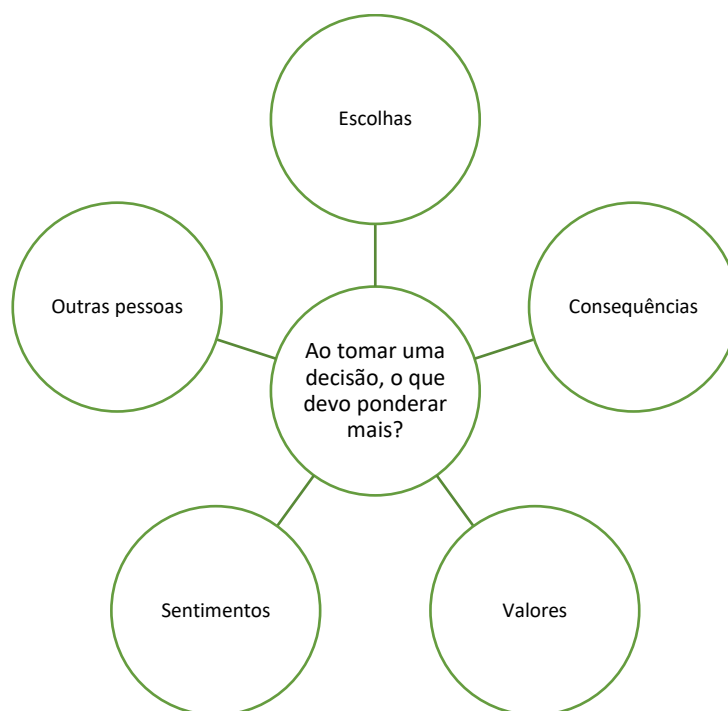
3.3. Exercício 3

Como tomamos decisões?

Peça ao formando que utilize a “Roda de tomada de decisões” que se disponibiliza seguidamente de modo a refletir sobre os seus pontos fortes e fracos enquanto toma decisões em diferentes situações e em diversos ambientes — por exemplo, família, comunidade, amigos, trabalho, etc. Peça-lhe igualmente que reflita e discuta sobre a forma como outras pessoas à sua volta (amigos, familiares, colegas) tomam decisões.

É importante que dê exemplos e, após completar o exercício, deve responder a estas questões: “Aprendi algo de novo sobre mim mesmo? Se sim, o quê?”; “Como poderia melhorar a minha forma de pensar e de tomar decisões?”.





4. LEITURA ADICIONAL

- Comissão Europeia, “Erasmus para Jovens Empreendedores” (programa transfronteiriço que facilita o intercâmbio de experiências empresariais e de gestão). Mais informações em https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/erasmus-young-entrepreneurs_en
- Comissão Europeia, “Apoiar o empreendedorismo”, mais informações em https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship_en
- Holgate, Mandie (2020, June 4th), “How to Take Calculated Risk to Achieve Success”, Lifestack, disponível *online* em <https://www.lifestack.org/768345/how-to-take-calculated-risk>
- Nastor, Jonny (2020) “Entrepreneurial Mindset: How to Think Like an Entrepreneur”, Hack the entrepreneur, disponível *online* em <https://hacktheentrepreneur.com/entrepreneurial-mindset>
- Risk Management, Investopedia, disponível *online* em <https://www.investopedia.com/risk-management-4689652>
- Robehmed, Natalie (2013), “100 best websites for entrepreneurs”, Forbes, disponível *online* em <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/11/12/100-best-websites-for-entrepreneurs/#57ce767829f6>
- TREND (Training Refugees in Entrepreneurial Skills using Digital Devices) - iniciativa financiada pela União Europeia que visa ajudar os refugiados a criarem o seu próprio negócio, <http://trend.credinfo.eu/>
- Sound of Business (S.O.B.), uma iniciativa financiada pela União Europeia que visa aumentar as competências empreendedoras através de uma abordagem de formação inovadora, baseada na ideia de que a música (em particular a história da música rock) pode ser utilizada como inspiração para formar adultos sobre gestão, negócios e empreendedorismo, <https://soundofbusiness.eu>
- Self-Regenerate, um projeto europeu que visa aumentar as oportunidades de carreira dos jovens nas regiões periféricas, <https://www.selfregenerate.eu>



5. AVALIAÇÕES

5.1. Avaliação Inicial

Pergunta 1

Sabe o que é o empreendedorismo?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não tenho certeza

Pergunta 2

Sabe o que define um estilo de vida e uma mentalidade empreendedora?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não tenho certeza

Pergunta 3

Poderia mencionar pelo menos cinco características de uma mentalidade empreendedora bem-sucedida?

- a) Sim, definitivamente
- b) Sim, mas não estou confiante na minha resposta
- c) Não

Pergunta 4

Sabe a diferença entre um “empreendedor” e um “empreendedor interno ou intraempreendedor”?

- a) Sim
- b) Não
- c) Posso adivinhar

Pergunta 5

Seria capaz de descrever o processo de tomada de decisões empreendedoras?

- a) Não, parece bastante difícil
- b) Sim, mas não tenho a certeza se incluiria todos os passos necessários
- c) Sim, posso descrever todas as etapas necessárias



Pergunta 6

Seria capaz de mencionar pelo menos três tipos diferentes de empreendedores?

- a) Sim, mas não estou confiante na minha resposta
- b) Sim
- c) Não

Pergunta 7

Sabe qual é a diferença entre um “inovador”, um “ativo” e um “comprador”?

- a) Sim
- b) Não
- c) Sim, mas não estou confiante na minha resposta

Pergunta 8

Sabe o que significa correr riscos como empreendedor, mas também na sua vida quotidiana?

- a) Significa lidar com problemas que podem complicar o seu negócio ou a sua vida
- b) Significa calcular a probabilidade de uma ameaça para o seu negócio ou vida e a magnitude do impacto nos seus objetivos
- c) Significa lidar com acontecimentos incertos e calcular a probabilidade de uma oportunidade ou ameaça e a extensão do impacto nos seus objetivos
- c) Não/não tenho a certeza

Pergunta 9

Seria capaz de mencionar pelo menos cinco tipos diferentes de decisores?

- a) Sim, mas não estou confiante na minha resposta
- b) Não
- c) Sim

Pergunta 10

Quem acha que mais precisa de aprender mais sobre o estilo de vida e a mentalidade empreendedora?

- a) Pessoas que querem criar um negócio ou desenvolver um negócio já existente
- b) Pessoas que desejam ser mais eficazes na realização de objetivos pessoais e empresariais
- c) Ambas as respostas



Respostas corretas

1-A

2-A

3-A

4-A

5-C

6-B

7-A

8-C

9-C

10-C

Nível de avaliação:

0-4	O formando deve estudar profundamente estes conteúdos, bem como solicitar a orientação e assistência do formador.
5-6	O formando beneficiará do estudo destes conteúdos, melhorando os seus conhecimentos sobre certos tópicos e aprendendo novos conteúdos.
7-8	O formando apenas necessita de estudar alguns conteúdos específicos deste módulo.
9-10	O formando não necessita de estudar estes conteúdos.



5.2. Avaliação final

Pergunta 1

Quer tornar-se um empreendedor, mas não tem certeza sobre que negócio escolher/que campo ou setor seria melhor para o iniciar. O que faz?

- a) Pergunta aos seus amigos e familiares e toma uma decisão com base na preferência da maioria
- b) Decide escolher algo que lhe seja apaixonante, de modo a concentrar-se num negócio que realmente ama e com o qual se preocupa
- c) Escolhe algo que envolve novas tecnologias, simplesmente porque continuarão a ser impactantes na nossa vida
- d) Segue o exemplo do seu melhor amigo/colega-formador/parente de confiança que se tenha tornado um empreendedor de sucesso, mesmo que o trabalho não lhe pareça tão excitante

Pergunta 2

Está a gerir um novo negócio há um ano e quer saber se é bem-sucedido. O que faz?

- a) Pergunta ao seu gestor financeiro a sua opinião
- b) Verifica se seguiu o seu plano de negócios e se está a crescer
- c) Realiza um inquérito entre os seus clientes para ver se estão satisfeitos com o seu negócio
- d) Não necessita fazer qualquer verificação, desde que tenha dinheiro no bolso

Pergunta 3

Quer tornar-se mais autoconfiante, mas não sabe como começar. O que faz?

- a) Visualiza-se como quer ser, sai da sua zona de conforto e tenta mudar a linguagem que usa quando fala consigo mesmo ou sobre si
- b) Cerca-se de pessoas excessivamente confiantes ou mesmo arrogantes, de modo a ter lições úteis
- c) Não existem meios eficazes que nos possam ajudar a melhorar a nossa mentalidade, pelo que, de facto, não há nada que possa fazer
- d) Faz todos os dias algo que o assusta, mesmo que seja perigoso e tenta assumir mais riscos, mesmo que não sejam calculados



Pergunta 4

Tem uma grande ideia empreendedora e quer iniciar um novo negócio. Compreende a importância da gestão financeira, mas não é bom a lidar com números, estatísticas, despesas, salários, investimentos, etc. O que faz?

- a) Decide desistir da ideia de se tornar um empreendedor
- b) Não necessita de ser um perito, mas pode sempre encontrar os associados adequados, como por exemplo, um gestor financeiro experiente para o apoiar
- c) Pode iniciar o seu negócio de qualquer maneira e aprendê-lo passo a passo, frequentando cursos eletrónicos sobre gestão financeira
- d) As boas ideias são sempre bem-sucedidas, não importa sobre o que sejam

Pergunta 5

Como gerente do seu negócio, tem de tomar uma decisão sobre um assunto que não é urgente, nem importante. O que faria?

- a) Nada em particular
- b) Delegá-lo-ia a outro membro da sua equipa
- c) Atrasaria a decisão até se tornar urgente
- d) Deixaria de lado outras decisões mais urgentes e importantes que o preocupam e concentrar-se-ia na solução que lhe parecesse mais fácil

Respostas corretas

1-B


2-B

3-A

4-B

5-B





3. 2. Autorresponsabilidade, sonhos-competências-oportunidades e concretização de objetivos



1. INFORMAÇÕES GERAIS

1.1. Objetivo do módulo

Sendo parte integrante da secção temática “Estilo de vida empreendedor” do Manual, este módulo procura refletir em questões como: Por que precisamos de assumir a responsabilidade pelas nossas próprias experiências? Como ligar os nossos sonhos às nossas competências e a uma oportunidade de mercado? Como maximizar os nossos recursos e esforço para atingir os nossos objetivos?

Ter uma mentalidade empreendedora significa desenvolver uma forma de pensar que nos ajude a ter o domínio e a aceitar a responsabilidade pelas nossas ações; a superar desafios com resiliência e abertura à mudança; a realizar autoanálise e a aplicar criatividade, pragmatismo e técnicas de planeamento na vida quotidiana; a ser proativos e a maximizar os nossos pontos fortes para atingir os nossos objetivos.

Definitivamente, um estilo de vida empreendedor requer uma necessidade constante de melhorar as nossas competências, aprender com os nossos erros e agir continuamente sobre o nosso sonho, ideias e projetos pessoais/profissionais.

“Todos os nossos sonhos se podem tornar realidade, se tivermos a coragem de os perseguir.”

Walt Disney ©

1.2. Objetivos de aprendizagem

No final deste módulo, os formandos irão:

- A. Compreender por que a responsabilidade é importante e o significado se dominarem a sua própria vida
- B. Descrever o significado, na atualidade, de mudança a curto prazo
- C. Identificar formas de ser mais flexível, aplicando princípios de resiliência e adaptabilidade
- D. Responder à mudança de forma rápida e positiva para lidar com a incerteza
- E. Praticar técnicas de pensamento criativo na rotina diária
- F. Adotar uma abordagem pragmática para avaliar os sonhos e conseguir realizá-los
- G. Distinguir entre competências, pontos fortes e interesses



- H. Avaliar estrategicamente as oportunidades de mercado baseadas nos próprios sonhos e competências, pontos fortes e interesses
- I. Analisar e maximizar os recursos para atingir os seus objetivos
- J. Reconhecer as características das pessoas proativas, explorando e cultivando um comportamento proativo

1.3. *Soft Skills*

Este módulo contribuirá, simultaneamente, para aumentar o desenvolvimento e várias **competências transversais** importantes, incluindo:

- autoliderança — a capacidade de nos guiarmos para atingir as nossas metas e objetivos pessoais e profissionais, através da prática de influenciar intencionalmente o nosso pensamento, sentimento e ações;
- responsabilidade — a qualidade ou estado de ser responsável como fonte primária, causa, motivo ou agente para fazer escolhas e tomar decisões e de ser credível com o resultado;
- flexibilidade — a capacidade de adaptação a mudanças de curto prazo de forma rápida e tranquila, para que possamos lidar com problemas ou tarefas inesperadas de forma eficaz;
- resiliência — a capacidade de se adaptar a adversidades significativas, de recuperar rapidamente e de se recuperar;
- senso comum — a capacidade de pensar e comportar-se de uma forma razoável, tomando decisões com base numa simples perceção da situação ou dos fatos;
- pensamento criativo — a capacidade de considerar algo de uma nova forma;
- pensamento estratégico — a capacidade de planear o futuro, considerando ambientes e desafios em mudança;
- autoconsciência — a capacidade de nos concentrarmos em nós próprios e na forma como as nossas ações, pensamentos ou emoções se alinham ou não com os nossos padrões pessoais;
- capacidade de análise — a capacidade de recolher e analisar informação, de resolver problemas e de tomar decisões;
- proatividade — a capacidade de agir em antecipação de problemas, necessidades ou mudanças futuras.



Fonte: <https://unsplash.com/photos/m0l9NBCivuk>



2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Por que precisamos de assumir a responsabilidade pelas nossas próprias experiências?

Alguns empreendedores preferem evitar a sua responsabilidade em diferentes níveis da sua empresa e preferem transferi-la para outros, como, por exemplo, empregados, clientes e parceiros comerciais, devido, provavelmente, à elevada pressão que resulta da gestão de uma empresa. Pode o proprietário de uma loja assumir que o negócio não está a correr bem porque os clientes já não querem comprar os seus produtos ou serviços? Ou deve ser feito um estudo de mercado antes ou mesmo analisar os dados de vendas em períodos frequentes para decidir o que deve ser alterado?

O fracasso anda de mãos dadas com o sucesso. Michael Jordan, o famoso jogador de basquetebol da NBA, numa entrevista ao jornal Chicago Tribune, em 1997, referiu: “Perdi mais de 9.000 lançamentos na minha carreira, perdi quase 300 jogos e, em 26 ocasiões em que confiaram em mim para o lançamento decisivo do jogo, falhei. Falhei uma e outra vez na minha vida. E é por isso que sou bem-sucedido”. Este exemplo de vida mostra bem como o sucesso vem com a assunção de responsabilidade pelas próprias experiências.

Reconhecer os erros corresponde a uma lição a aprender e assumir responsabilidade pelas ações e as suas consequências refletem a capacidade de melhorar o crescimento pessoal, avançar e ter sucesso. O reconhecimento da responsabilidade pelas próprias ações implica a consciência de optar por reagir de determinadas formas ou decidir por uma determinada solução. E, o mais importante, assumi-la.

A vida, na sua forma mais simples, é um processo contínuo, simultâneo e paralelo de tomada de decisões, seja para iniciar ações ou para responder a uma situação de contexto. Assumir responsabilidade pessoal pelos nossos pensamentos e ações é um desafio e requer vontade de aprender com os nossos erros, assumir os nossos sucessos e fracassos, parar de desculpar externamente as nossas circunstâncias e assumir o controlo interno da nossa vida.

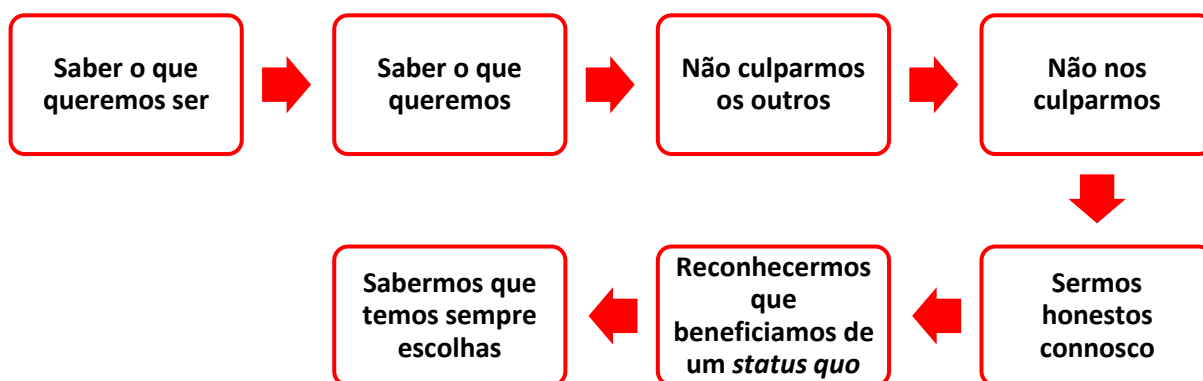


Fonte: https://unsplash.com/photos/S0hFspmvm_s



Para saber se estamos a assumir a responsabilidade pela nossa vida, é importante analisar os seguintes princípios:

1. saber quem queremos ser — qualquer indivíduo precisa de um plano de vida para ter sucesso e ser feliz e, para tal, precisamos de conhecer a pessoa que queremos ser e o que é importante para nós. Um claro propósito de vida e valores guiará as nossas escolhas e ajudar-nos-á a estabelecer prioridades e a concentrarmo-nos no que realmente importa;
2. saber o que queremos — se tivermos consciência do que realmente queremos da vida, estabelecer objetivos e propósitos eficazes, então assumir a responsabilidade pelas nossas escolhas e ações é muito mais fácil;
3. não culpar os outros — é uma saída fácil, mas também uma armadilha em que todos nós tendemos a cair. Quando culpamos os outros, estamos a assumir que não somos capazes de corrigir a situação e, por isso, perdemos o controlo da mesma. Mas se decidirmos assumir a responsabilidade, o nosso foco muda e faremos o que for possível para compreender o que correu mal e resolver o problema;
4. não nos culpar a nós próprios— culpar não é uma opção; só porque não devemos culpar os outros, não significa que nos devemos culpar a nós próprios. Responsabilidade significa aceitação e poder. Culpar, por outro lado, significa rejeição e é desarmante. A raiz da culpa própria é uma barreira ao reconhecimento da responsabilidade;
5. ser honesto connosco — a primeira regra de ouro é desistir de todas as desculpas (por exemplo, estou demasiado ocupado, estou demasiado cansado, sou demasiado jovem/velho). E depois, parar de lamentar e começar a agir para pôr em curso as mudanças que realmente queremos fazer;
6. reconhecer que beneficia do *status quo* — ou seja, da situação atual, quando sabemos que algo na nossa vida precisa de mudar, mas não o estamos a fazer. Mais uma vez, será fácil começar com desculpas. Mas quando assumimos a responsabilidade e reconhecemos os benefícios desta situação, as nossas hipóteses de sucesso na mudança aumentam consideravelmente;
7. saber que temos sempre escolhas — muitas vezes dizemos a nós próprios que não tínhamos escolha. E, com esta desculpa, absolvemo-nos de toda a responsabilidade pelos resultados das nossas decisões. Mas, independentemente da situação, há sempre uma escolha. Pode ser uma escolha desagradável ou sentida como se não fosse uma alternativa realista, mas temos de fazer uma escolha.



2.1.1. Assumir o domínio e aceitar a responsabilidade

Antes da vontade de abraçar um estilo de vida empreendedor, alcançar a independência financeira e imaginar dias de glória, é sensato assumir o domínio de todos os aspetos de um negócio futuro. Assumir o domínio é o início da tão desejada independência profissional, mas à independência profissional vem associada a responsabilidade. A expressão “máxima liberdade, máxima responsabilidade” adequa-se perfeitamente a esta situação.

Assumir o domínio do ponto de vista pessoal ou profissional significa levantarmo-nos e anunciarmos que somos responsáveis por algo, mas este pode constituir um processo desafiante para a maioria dos indivíduos. Ao longo do tempo, habituámo-nos a culpar fatores externos pelas nossas circunstâncias e isso transforma-se numa resposta automática. E para nos ajudar a incorporar este hábito, ouvimos frequentemente “autoridades superiores” referirem que não é culpa nossa que as nossas vidas não sejam perfeitas, mas sim devido a fatores de nível macro como a economia, o governo, a globalização, as crises. Ou, a um nível micro, a culpa é do nosso ADN, pais, educação, filhos, comunidade, empregos.

Mas, na realidade, temos mais controlo sobre as nossas vidas do que pensamos que temos. E como todos os maus hábitos, esta forma inadequada de pensar pode ser invertida, podendo assumir o domínio e controlo sobre a nossa vida.



Fonte: <https://unsplash.com/photos/FGhJG17-tEU>

O “**locus de controlo**” — a expectativa dos indivíduos relativamente ao seu desempenho — tem um papel importante na assunção do controlo. Há muitos fatores que influenciam a forma como pensamos e agimos, tais como o nosso sistema de crenças, personalidade, educação, tendências comportamentais, cultura ou circunstâncias. No domínio da responsabilidade pessoal, a forma como vemos o mundo e a nossa capacidade de influenciar as nossas próprias circunstâncias é governada pelo nosso “locus de controlo”, que é interno ou externo.

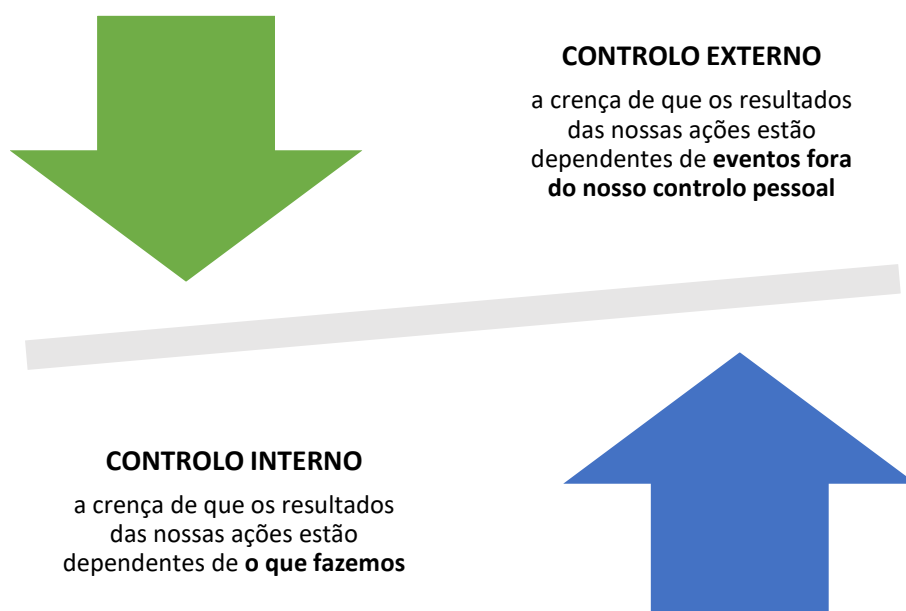


É importante notar que o “locus de controlo” corresponde a uma continuidade. Ninguém tem 100% de “locus de controlo” externo ou interno. Em vez disso, a maioria dos indivíduos encontra-se algures na continuidade entre os dois extremos, ainda que, no entanto, todos tenham uma forma dominante.

Uma pessoa com um “locus de controlo” preponderantemente interno tende a ter autodeterminação, personalidade e, portanto, níveis mais elevados de responsabilidade pessoal. É mais provável que tenha mais confiança, que trabalhe arduamente para atingir objetivos e que se aproprie das suas decisões.

De acordo com a investigação, os homens parecem ter um “locus de controlo” interno mais elevado do que as mulheres, sendo que o envelhecimento está também associado a um controlo interno mais dominante. Estudos mostram também que, em geral, as pessoas com um “locus de controlo” interno tendem a estar numa situação melhor.

Não surpreende que o “locus de controlo” interno esteja associado a intenções de se tornar empreendedor, pois há uma forte convicção de que o sucesso é determinado pelos próprios esforços e capacidades. Ter a perceção individual de que somos o nosso próprio mestre e podemos agir para mudar as nossas próprias condições certamente que nos ajuda a conduzir um estilo de vida mais empenhado, realizador e empreendedor.



Os indivíduos com um “locus de controlo” mais elevado têm maiores probabilidades de serem influenciados por outras pessoas, sentem-se presos ao fluxo da vida e impotentes para mudar. Muitas vezes, os outros (ou situações variadas) são vistos como a razão para não alcançarem os seus objetivos. Tendem a sentir-se inseguros sobre si próprios e sobre as suas capacidades e têm menos probabilidades de lutar por algo que queiram alcançar na vida.

Para ultrapassar esta tendência, uma boa estratégia é prestar atenção aos nossos monólogos interiores. Quando nos ouvimos dizer algo como “não tenho escolha” ou “não há nada que possa fazer”, devemos recuar e lembrar-nos de que podemos sempre fazer escolhas. Tal implica, necessariamente, sair da nossa zona de conforto, fazer uma escolha consciente para mudar, estar disposto a ficar desconfortável e tomar medidas para cultivar uma identidade de autorresponsabilidade e assumir o controlo.



2.1.2. Resiliência e abertura à mudança

Por vezes, é necessário mudar e algumas mudanças acontecem rapidamente. Por exemplo, quando este módulo foi redigido, o mundo estava – e ainda está – a viver um novo contexto pandémico, a COVID-19, que exige que todos nós ajustemos, adaptemos e mudemos a curto prazo alguns aspetos das nossas vidas, mesmo os mais simples e relacionados com as rotinas diárias.

Como consequência desta mudança a curto prazo, ao nível pessoal, profissional e social, cada um de nós teve de adotar medidas (como a utilização de máscaras faciais) para nos protegermos a nós próprios e aos outros de algo que não vemos. O mundo científico está a tentar descobrir mais fatos todos os dias, horas e minutos para nos ajudar a lidar com esta nova realidade da vida de hoje. Mas uma coisa que já aprendemos é que o desconhecido traz incerteza, medo, desânimo e a sensação de perdermos a nossa liberdade e o controlo da vida.

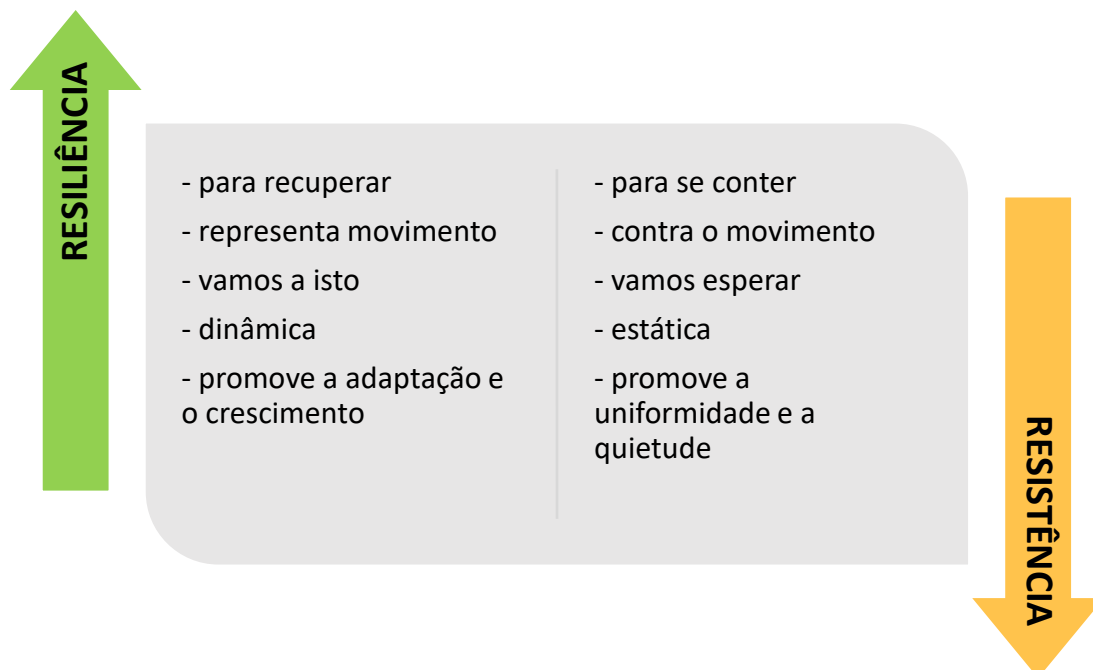


Fonte: <https://unsplash.com/photos/Z9arfr0f248>

O mundo continua em movimento e nós também e a única constante na nossa vida é a mudança. A mudança pode assumir várias formas: a mudança subtil, quase impercetível, ou a que acontece em cada momento; a dramática, que vira algo de pernas para o ar numa fração de segundo, e a mudança que, embora muito impactante, é mais gradual. Algumas mudanças podemos controlar, outras não podemos; algumas podemos iniciar; outras não podemos; algumas parecem permanentes, outras parecem reversíveis e maleáveis. Viver numa mudança constante, dia após dia, traz consigo um certo nível de incerteza.



A incerteza está presente no processo de mudança. Este processo nem sempre é fácil e esta é uma das razões pelas quais as pessoas são resistentes à mudança. As construções de resistência e resiliência podem ajudar a compreender melhor a resposta ao processo de mudança. Enquanto a resistência está relacionada com a recusa em aceitar ou cumprir algo, a resiliência está relacionada com a capacidade de recuperar rapidamente das dificuldades e de reformular algo que não está bem.



Podemos vislumbrar aqui um conflito potencial, mas a verdade é que aqueles que são mais flexíveis e resilientes superam melhor os obstáculos e as mudanças abruptas que aqueles que tendem a recusar a mudança, permanecendo na mentalidade antiquada e com comportamentos desadequados.

Portanto, concentremo-nos no conceito de resiliência, uma vez que é uma ferramenta útil e relevante para ajudar no processo de mudança. As pessoas resilientes encontram novas formas na adversidade, têm a capacidade de curar emocionalmente e a capacidade de continuar a avançar.

Todos têm resiliência! É uma questão de saber quanto e quão bem as pessoas a usam nas suas vidas. A resiliência não significa que não estamos a sentir a intensidade dos acontecimentos ou adversidades da vida. Significa que encontramos uma forma positiva de lidar com essas questões de forma mais rápida e adaptável do que os outros.

Muitas pessoas utilizam os termos adaptáveis e resilientes de forma intercambiável. No entanto, significam coisas diferentes e nós vivemos e usamo-las de forma diferente.

A adaptabilidade ajuda-nos a criar opções. Quando somos adaptáveis, aceitamos que a realidade mudou. E porque admitimos que temos uma nova realidade, podemos encontrar novas abordagens para gerir as nossas respostas ao nosso mundo em mudança acelerada.

A resiliência ajuda-nos a avançar. E todos podemos aprender como aumentar as nossas capacidades de resiliência. Construir a nossa resiliência é possível, tal como desenvolver quaisquer outras capacidades. O que importa aqui é ter a força de vontade.

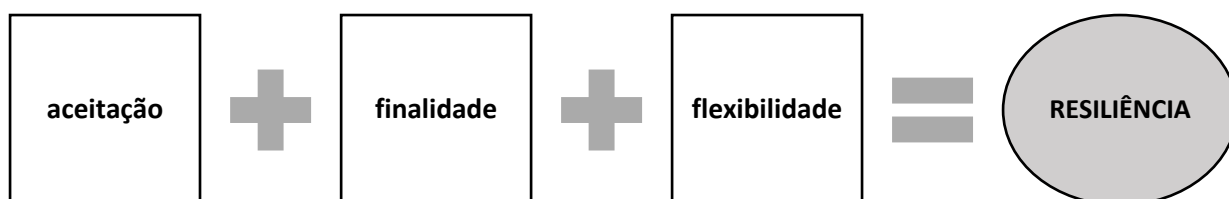




Fonte: <https://unsplash.com/photos/Du41jial5Ww>

Para a maioria de nós, a resiliência é vista como uma característica daqueles que enfrentam um acontecimento drástico, mas na maioria das vezes a resiliência não é um estado heroico e é vulgar em todos nós. Por exemplo, aceitar bem as críticas dos outros em vez de ficar na defensiva ou processar o sofrimento de uma forma consciente e saudável em vez de o negar. A investigação reconhece que existem três **caraterísticas comuns em pessoas altamente resilientes**:

- aceitação — da forma como as coisas realmente são, nem sendo demasiado otimista nem demasiado pessimista, permitindo-nos ser mais eficazes na definição de formas de lidar com as mudanças e desafios;
- finalidade — quanto mais valores intrínsecos temos, mais forte é o nosso sentido de finalidade e, portanto, maior motivação temos para prosperar nas adversidades;
- flexibilidade — as pessoas resilientes têm uma capacidade extraordinária de serem flexíveis e de se adaptarem à mudança em vez de lhe resistirem e para o fazerem, usam como estratégia assumir o controlo do que é realmente possível, ou seja, de si próprias.



Construir melhor resiliência é um caminho pessoal a percorrer e que leva tempo, uma forte vontade, empenho e concentração. Numa perspetiva realista, não acontecerá de um dia para o outro ou após a leitura de alguns livros especializados sobre o assunto ou a procura de ajuda profissional com um psicólogo. Pode levar mais tempo a alguns de nós para aprender a ser mais resilientes, mas com paciência e formação, esta competência será sentida de forma mais clara e evidente.



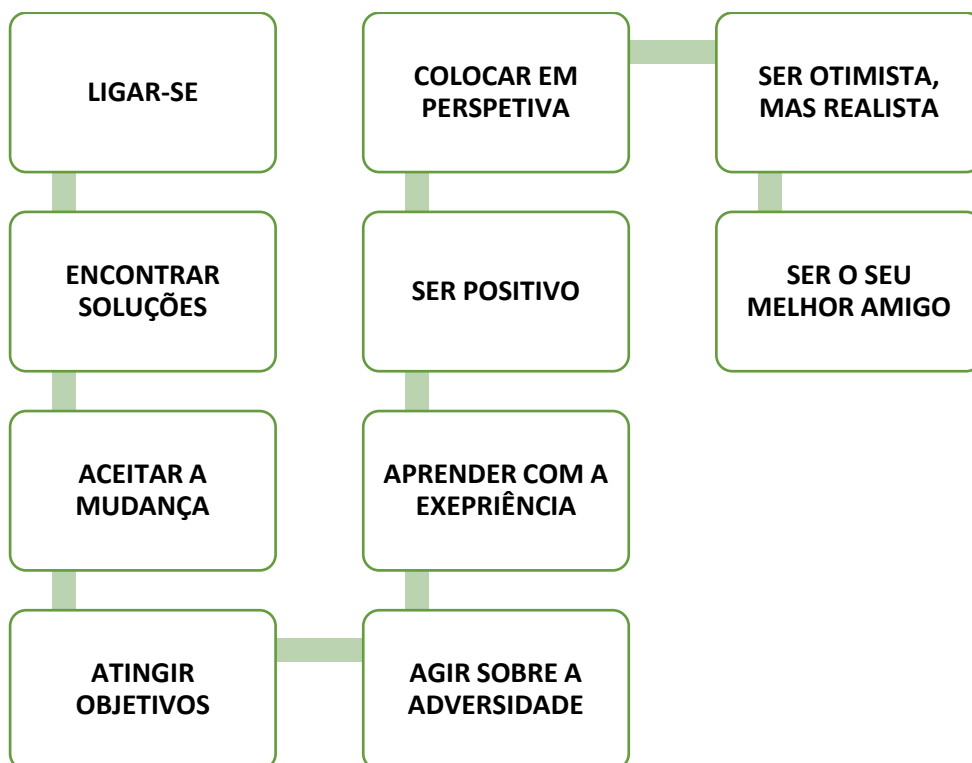


Fonte: <https://unsplash.com/photos/tb4heMa-ZRo>

Há muitas **maneiras de aumentar a resiliência e responder à mudança de forma rápida e positiva:**

1. ligar-se — construir fortes relações familiares, pessoais e profissionais é fundamental para desenvolver e aumentar a resiliência. Aceitar ajuda e apoio daqueles que se preocupam conosco reforça a nossa resiliência;
2. encontrar soluções — cada problema tem uma solução, caso contrário não seria um problema. Não é fácil evitar um acontecimento altamente stressante, mas é possível mudar a forma como é compreendido, aceite e respondido. Tentar e praticar o “olhar para além do presente” e como as circunstâncias futuras podem trazer uma perspetiva positiva para a resolução de um problema;
3. aceitar a mudança — uma coisa é certa na vida; a mudança faz parte dela e viver um acontecimento repentino pode alterar certos objetivos e afetar projetos e sonhos. Procurar alternativas e não apenas circunstâncias que não podem ser alteradas pode ajudar;
4. atingir objetivos — após desenvolver objetivos realistas, mesmo que possam parecer pequenas realizações, ajudará a avançar para alcançar esses objetivos;
5. agir sobre a adversidade — os problemas não irão desaparecer, mesmo que o desejemos. Tomar medidas decisivas, tanto quanto possível, faz parte do processo e é uma assunção de controlo;
6. aprender com a experiência — cada contratempo é uma oportunidade de aprender. Muitas vezes, aprendemos algo e sentimos que crescemos de alguma forma como resultado da luta contra a perda ou evento traumático. Quem experimentou tragédias relatou melhores relações, maior sensação de força, mesmo sentindo-se vulnerável. Estas experiências estão fortemente ligadas ao sentimento de autoestima, espiritualidade e maior apreço pela vida;
7. ser positivo — nutrindo este sentimento e desenvolvendo mais confiança na capacidade de resolver problemas. A confiança nos instintos ajuda a construir e a aumentar a resiliência;
8. colocar em perspetiva — enfrentar situações stressantes, em contextos de maior amplitude, pode ajudar. Ver o lado positivo de cada situação é um caminho de aprendizagem contínua;
9. ser otimista, mas realista — manter uma perspetiva esperançosa sobre o que virá quando se lida com problemas permite a capacidade de esperar por tempos melhores. Para uma mentalidade realista, pode não acontecer no dia seguinte, mas é a forma de olhar para o futuro;
10. ser o seu melhor amigo — é importante prestar atenção a nós próprios e aos nossos sentimentos e necessidades. Atividades práticas e passatempos podem ajudar a relaxar a mente e o corpo, aumentar a nossa resiliência e preparar-nos para as mudanças vindouras.





Estes princípios funcionam não só no presente e em eventos futuros, mas também quando olhamos para o que foram experiências anteriores. Os eventos passados podem ser uma fonte de força interior e, ao analisá-los, podemos compreender que estratégias foram adotadas e, desta forma, aumentar melhor a nossa resiliência.

A resiliência implica manter o equilíbrio e a flexibilidade em todas as dimensões da vida, para melhor:

- experimentar sentimentos fortes e perceber quando evitá-los para continuar saudável;
- saber e compreender quando deve avançar ou recuar para recuperar energias;
- nutrir o eu interior e passar tempo com os entes queridos;
- construir autoconfiança e confiar nos outros.

A resiliência é também fundamental para um estilo de vida empreendedor bem-sucedido. Os empreendedores são mais propensos a enfrentar mudanças e adversidades diárias do que qualquer outra pessoa. Sentem-se ousados e desafiados dessa forma e, para serem simultaneamente felizes e bem-sucedidos, precisam de ser altamente resilientes.

2.2. Como ligar os nossos sonhos às nossas aptidões e a uma oportunidade de mercado?

Ter sonhos é importante, uma vez que nos faz avançar e nos faz acreditar em algo, concretizando ações dinâmicas guiadas pelos nossos pensamentos. De uma forma muito simples, sabemos que este avanço nos leva ao desenvolvimento, às realizações e nos permite crescer como indivíduos, ao nível pessoal e profissional.

Considerando este pano de fundo como uma forma de pensar de senso comum, devemos e podemos levar os sonhos ao nível máximo, o pico mais alto das nossas vidas, dando o melhor de nós e, quem



sabe, influenciando outros a fazer o mesmo. Esta pode ser a diferença entre excitação e apatia, entre fazer algo com as nossas vidas ou apenas viver a vida como ela é, sem objetivos.

E se os sonhos não existirem para nos guiar? Isto é, mais uma vez, uma questão de escolha. Uma forte convicção de que temos algo a dar, de forma positiva e contributiva, a resolução dos problemas existentes e a superação dos desafios não só é excitante como revela um sentido de missão e de realização. Onde não há sonhos, não há esperança, não há pensamento ativo e criativo. A proatividade é substituída pela resignação.

A prossecução dos nossos sonhos é importante:



Ligar os nossos sonhos às nossas capacidades constitui a chave para nos capacitarmos e aumentarmos a nossa consciência pessoal. Todos nós podemos desenvolver um conjunto de competências para estarmos mais bem preparados para perseguir sonhos e abraçar oportunidades.

Estas oportunidades de vida podem ser vistas como um mercado aberto e por vezes perdemo-las devido ao medo das consequências de fazer uma mudança ou devido à falta de atitude e paixão de seguir os nossos sonhos.

A paixão e uma atitude positiva combinada com pensamento criativo, pragmatismo, autoanálise e planeamento estratégico podem ser encarados como aptidões essenciais para perseguir sonhos e torná-los reais.





Fonte: <https://petit-prince-collection.com/>

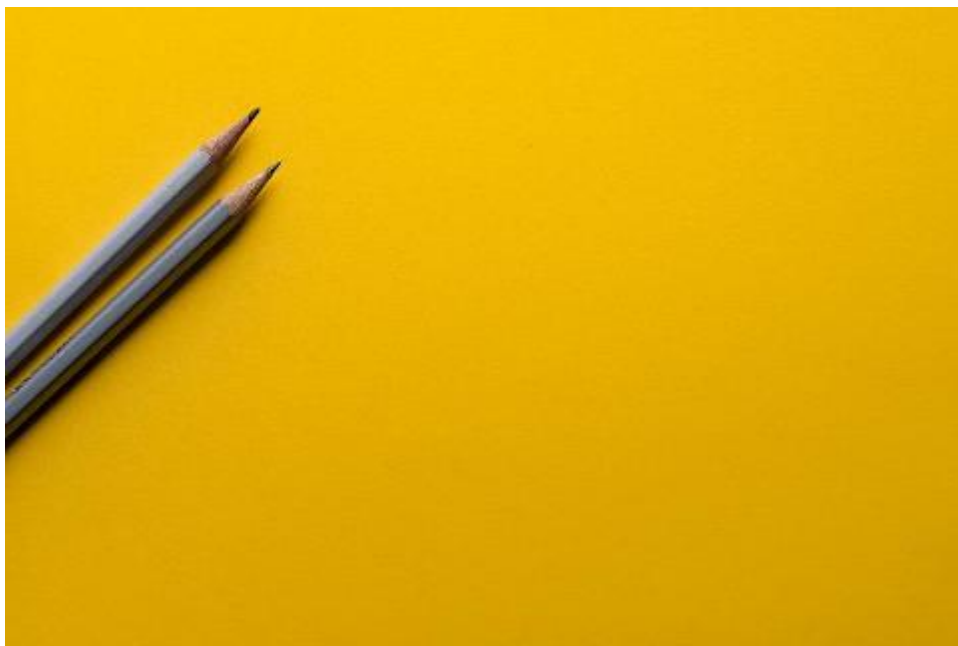
2.2.1. Pensamento criativo e pragmatismo

“Um sonho sem um plano é apenas um desejo”. Embora existam algumas dúvidas sobre a autoria desta frase, ou seja, se é do escritor francês Antoine de Saint-Exupéry ou da escritora de livros infantis Katherine Paterson, a mesma salienta a importância de se ser criativo e pragmático para realizar um sonho.

Para realizar os nossos sonhos pessoais e profissionais, precisamos de uma mistura de criatividade, o tão frequentemente chamado pensamento “fora da caixa”, com pragmatismo, mantendo os “pés no chão”. Assim, para ter sucesso neste caminho, os planos devem, por um lado, incluir julgamentos pragmáticos baseados no que é possível e, ao mesmo tempo, refletir o pensamento criativo.

O pensamento criativo é a capacidade de fazer novas ligações entre as coisas ou de considerar algo de uma forma nova, numa mente aberta e receptiva para as fazer com uma nova abordagem. Para praticar o pensamento criativo, os contributos de diferentes fontes são estimulantes, seja de livros, plataformas *online*, experiências passadas, modelos a seguir, modelos de negócio ou apenas capacidade de observação para perceber padrões que não são óbvios.





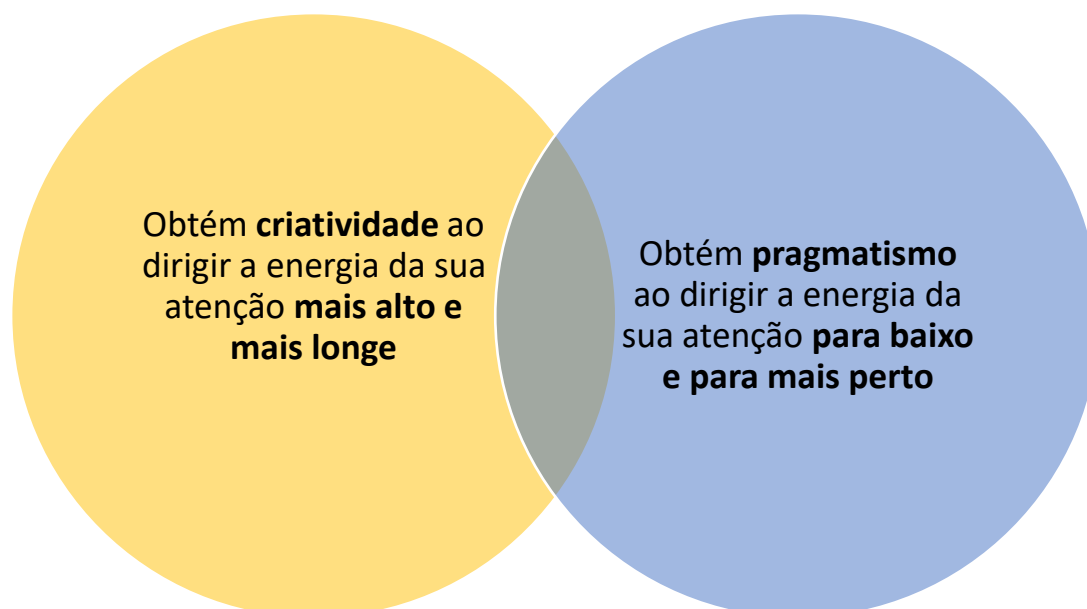
Fonte: https://unsplash.com/photos/1_CMoFsPfs0

O **pensamento criativo** não é algo com que algumas pessoas nascem inerentemente. Mas qualquer pessoa pode desenvolvê-lo e alimentá-lo, havendo formas que podem ajudar a impulsioná-lo, particularmente tentando ser mais:

- analítico — antes de pensar ou fazer algo, o processo de criatividade começa com a sua compreensão. Ao examinarmos cuidadosamente as situações e o seu contexto, obtemos os antecedentes necessários para explorar diferentes opções de uma forma criativa;
- aberto de espírito — a tentativa de olhar para as situações como se fosse a primeira vez. Este é um dos princípios da fotografia e ajuda-nos a ter um novo olhar mesmo sobre algo que já vimos antes. Pondo de lado os pressupostos, o processo criativo flui mais facilmente;
- organizado — embora as pessoas criativas sejam conhecidas por não serem muito organizadas, a organização é necessária no processo de pensamento criativo. Como em todos os processos, a organização ajuda-nos a dar passos para alcançar o nível seguinte e para compreender uma ideia.
- bom comunicador — as pessoas compreenderão e apreciarão uma ideia criativa se esta for comunicada eficazmente. Fortes capacidades de comunicação escrita e oral são essenciais para o fazer. Boas capacidades de escuta são, também, muito importantes neste processo;
- flexível — a flexibilidade ajuda a olhar para algo de um ângulo ou ponto de vista diferente e, por isso, é uma das pedras angulares do pensamento criativo.

O pensamento criativo pode tornar-se um modo de vida importante para qualquer sonhador. No entanto, este modo de pensar “*blue-sky*” deve ser equilibrado com um pensamento pragmático que o faça “descer à terra”. Saber como e quando dirigir a energia certa no momento certo é fundamental para alcançar o equilíbrio e seguir um caminho com solidez.





O pragmatismo enfatiza a lógica e a racionalidade, encoraja o pensamento específico e a transformação das ideias em realidade. Para que tal aconteça, devemos estreitar os quadros de referência, não deixando espaço para aspetos que não são relevantes. O fundamental é concentrar a atenção em detalhes concretos do que tem de ser feito.

Uma pessoa pragmática está frequentemente associada a alguém que tem uma personalidade forte, e que se caracteriza por ter uma mentalidade lógica e analítica, estratégica e planeadora, toma medidas e atinge objetivos em benefício próprio.

Tal como o pensamento criativo, também o **pragmatismo** pode ser desenvolvido, utilizando alguns métodos:

- conclusão lógica — aplicada a todas as tarefas e objetivos, começando por aqueles que são de menor dimensão;
- gestão do tempo — mantendo um diário/agenda do que tem de fazer para ser mais eficiente;
- definição de objetivos — planeando objetivos de curto e longo prazo, definindo prazos, ferramentas para a sua implementação e sistematizando listas de contactos de pessoas que possam ser úteis;
- definição tarefas passo a passo — transformando grandes tarefas em pequenos passos;
- autodisciplina — seguindo o plano diário, identificando fatores de distração e eliminando-os;
- reinvenção — a conformidade é o inimigo silencioso do pragmatismo;
- emoções — desenvolvendo a calma e a positividade.

O mantra comum do pensador pragmático é que “a verdade é o que quer que funcione”. E esta pode ser uma forma muito útil, pois evita que pensemos demais, mantendo-nos alicerçados em oportunidades reais de mercado e orientando a nossa ação para resultados desejáveis.

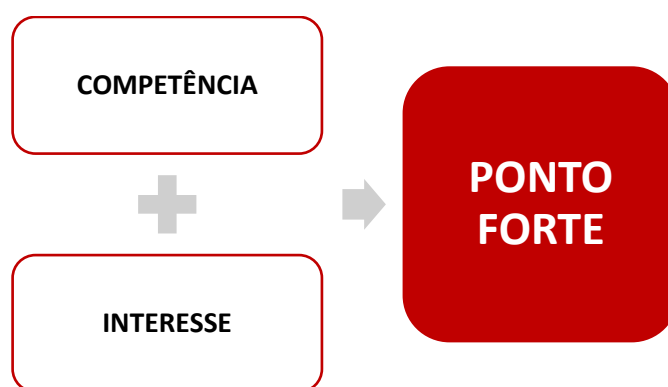


2.2.2. Autoanálise e planeamento estratégico

Como nos apercebemos, o pensamento criativo e o pragmatismo são aptidões fundamentais para pôr os nossos planos e ideias em movimento. Simultaneamente, é também importante avaliar e compreender as nossas capacidades, interesses e pontos fortes para delinear uma estratégia pessoal que nos dê a direção certa para perseguir os nossos sonhos.

Temos tendência para “viver” na nossa própria mente. Por vezes, no futuro, com esperanças e sonhos; outras vezes, presos no passado, apenas com uma pequena perceção do presente e das oportunidades atuais. Competências, interesses e pontos fortes desempenham um papel importante quando olhamos para o futuro.

Uma competência é a capacidade de fazer algo bem. Um interesse é algo pelo qual nos sentimos motivados. Nem todos os interesses são alicerçados por uma competência. As competências podem ser desenvolvidas durante um período, com particular sucesso se motivadas por um interesse. Em alguns casos, as competências correspondem às áreas de interesse. Estes são os nossos pontos fortes.

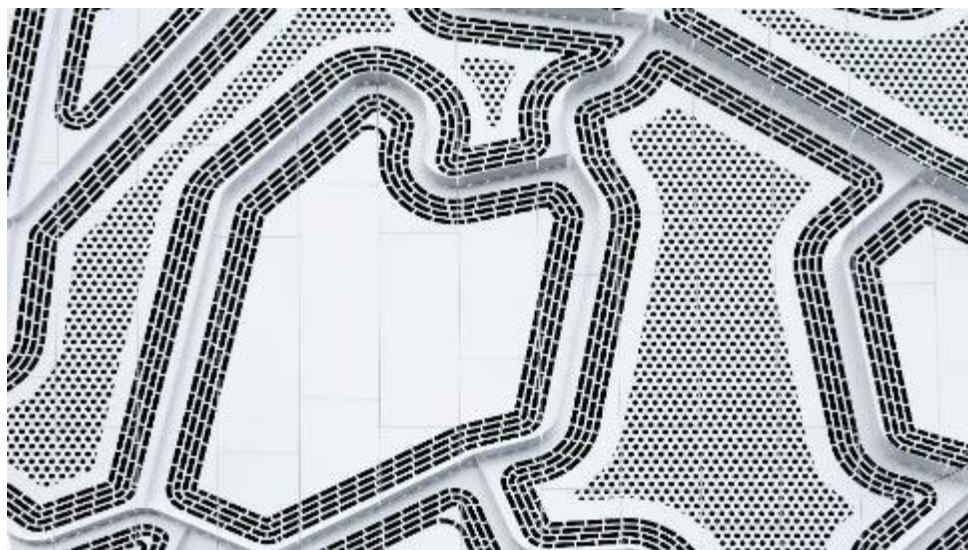


A **autoanálise** ajuda-nos a estar conscientes de nós próprios, do que pensamos e do que somos, permitindo-nos concentrar no que realmente nos interessa, ou seja, nos nossos pontos fortes. A autoanálise pode ser praticada. Há alguns passos simples que podem ser dados para aumentar esta consciência e capacidade:

- conhecer-nos a nós próprios — as nossas atitudes e comportamentos, emoções e pensamentos, forças e fraquezas, medos e sonhos, aceitar como somos e não os julgarmo-nos, estar conscientes das autolimitações para as ultrapassar;
- ter padrão de pensamento — um pensador estratégico tem a capacidade de perceber e compreender as coisas mais rapidamente. Normalmente, anotar ideias e pensamentos ajuda a identificar um padrão e o que o originou, dando-nos uma estrutura de pensamento mais bem organizada;
- verificar o nosso percurso — por vezes, temos apenas de parar para saber onde estamos na nossa própria estrada, como quando estamos a conduzir e temos dúvidas sobre o caminho. Acompanhar o eu em estados emocionais, marcos pessoais e ações concretizadas é fundamental para ter uma melhor perceção do próximo passo a dar, mesmo que seja um passo atrás, que pode ser necessário;
- ter perspetiva de ganho — o que realmente importa é construir uma forte autoestima e não se preocupar realmente com o que os outros possam pensar. Comparar o eu de hoje com o eu de ontem, em vez de comparar com o eu dos outros. Recordar que a vida não é uma competição, mesmo que alguns assim o pensem. A vida é uma viagem pessoal.



Um exercício de autoanálise ajuda-nos a ganhar clareza e foco, explorando onde estivemos e criando um caminho para onde estamos a ir. Para ter sucesso nesta jornada, além da tomada de consciência das nossas mentes, é essencial alinhar bem as nossas ações para o que é mais importante para nós, criando um plano estratégico pessoal.



Fonte: <https://unsplash.com/photos/i6Y4lyBFVdc>

Um **plano estratégico pessoal** apresenta os seguintes elementos:

1. declaração de missão pessoal — define quem somos e orienta a forma como queremos que os nossos sonhos se realizem: “O meu propósito é...”;
2. declaração de visão pessoal — dá um sentido de orientação e representa aquilo que desejamos ser ou como desejamos que a nossa vida seja. É aspiracional e encarna como será o nosso eu futuro e a nossa vida futura. Uma declaração de visão trata do amanhã, enquanto a missão trata do hoje;
3. valores principais — os valores pessoais correspondem ao que de mais importantes temos, motivando e guiando as nossas decisões. A definição dos nossos valores fundamentais garantirá que o nosso plano estratégico é o plano certo para alcançar o que é mais importante para nós;
4. áreas de enfoque estratégico — família, trabalho, saúde, lazer, etc., que são as mais importantes da nossa vida e nas quais nos queremos concentrar e dar prioridade;
5. objetivos — é importante identificar um ou mais objetivos para cada área de foco. Um objetivo é uma meta ou intenção, deve ser alcançável e pode também ser algo que queremos manter ou sustentar. Os objetivos definem estratégias ou passos de implementação para atingir as metas que pretendemos alcançar.

Sem um objetivo ou uma direção, estamos apenas perdidos. O planeamento estratégico é o processo de estabelecer uma direção, sabendo onde estamos e para onde estamos a ir. É um processo onde os valores, visão e missão podem ser percebidos claramente, bem como as intenções e objetivos. E para alcançar os nossos objetivos e lidar com os reveses que acontecem em todas as áreas da vida, por vezes precisamos de mudar de tática e ter planos de apoio.



Um plano de reserva não é um precursor para o fracasso. A razão pela qual existe um “plano B” é porque, estrategicamente, ao conceber o “plano A”, antecipou que algo poderia correr mal. Ter outros planos significa que o “espetáculo pode continuar”. Não é uma preparação para falhar, mas sim uma receita para ter sucesso.

Com planos de apoio sólidos, ganhamos paz de espírito. Nada na vida corre bem, mas o planeamento para os pontos de rutura mais comuns pode ajudar a navegar em tempos difíceis sem nos desviarmos dos objetivos globais. O planeamento estratégico ajuda-nos a ser mais adaptáveis e a ultrapassar obstáculos, mantendo os planos no bom caminho, através da revisão do plano A em planos B ou C ainda melhores.



Para um planeamento estratégico eficaz, é necessário ser um pensador estratégico. Um pensador estratégico tem a capacidade de ver o futuro, identificar as consequências das suas próprias decisões e apontar o caminho para seguir em frente. Paloma Cantero-Gomez escreveu um artigo na revista Forbes, em 2019, identificando sete **capacidades críticas de pensadores estratégicos bem-sucedidos**:

1. visão — os pensadores estratégicos são muitas vezes capazes de criar um processo de visão muito claro;
2. abordagem — os pensadores estratégicos reconhecem que a visão deve ser contextualizada numa abordagem. Estabelecem os objetivos e desenvolvem um plano de ação com metas distintas em tarefas mensuráveis;
3. perçetividade — os bons pensadores estratégicos compreendem as coisas de múltiplas perspetivas. Têm a capacidade de ouvir e perceber o mundo para além do óbvio;
4. assertividade — os pensadores estratégicos defendem os seus pontos de vista sem depreciar os outros, persuadindo sem forçar e são facilmente seguidos;
5. flexibilidade — os pensadores estratégicos têm o hábito de procurar conselhos de outros, são suficientemente humildes para estarem abertos às ideias dos outros e suficientemente flexíveis para moldarem as suas ideias e enquadramento para alcançarem a visão desejada;
6. equilíbrio emocional — os pensadores estratégicos podem equilibrar as suas emoções de tal forma que favoreçam sempre a realização dos objetivos finais;
7. paciência — os pensadores estratégicos sabem que a realização é frequentemente um processo a longo prazo.

Estas competências, se combinadas com interesses pessoais ou profissionais, podem também ser consideradas pontos fortes, forças interiores que nos fazem avançar. No cerne do pensamento estratégico está a capacidade de antecipar grandes mudanças no mercado e de identificar oportunidades emergentes.

Ligar as nossas competências, interesses e pontos fortes aos nossos sonhos pode parecer mais fácil ao nível pessoal do que no plano profissional. Mas, tal como na vida pessoal, também as



oportunidades de mercado são voláteis e a chave é avaliá-las cuidadosamente e depois aplicar princípios de planeamento estratégico para abordar cada uma delas. E, neste processo, maximizar os nossos pontos fortes e colocá-los ao serviço da nossa mentalidade empreendedora é uma forma de transformar ou sonhar uma realidade.

2.3. Como maximizar os nossos recursos e esforços para atingir os nossos objetivos?

Desafiarmo-nos a alcançar “outro nível” ou pensar “fora da caixa” são formas de obter o melhor de nós. Tudo o que nos faz avançar, que impulsiona as nossas aspirações e as transforma em realizações é como combustível para o nosso motor.

A forma de maximizar os recursos e os esforços para alcançar os objetivos definidos requer muito do que aprendemos neste módulo. Tudo é coerente ao conceber um plano, estabelecer objetivos específicos, apontar múltiplas formas de alcançar os objetivos, avaliar cada um deles e ter o todo o panorama geral numa única imagem faz efetivamente a diferença.



Fonte: https://unsplash.com/photos/cY_TCKr5bek

Apesar disso, alcançar objetivos nem sempre é fácil e algumas razões para não o conseguirmos podem ser relacionadas com:

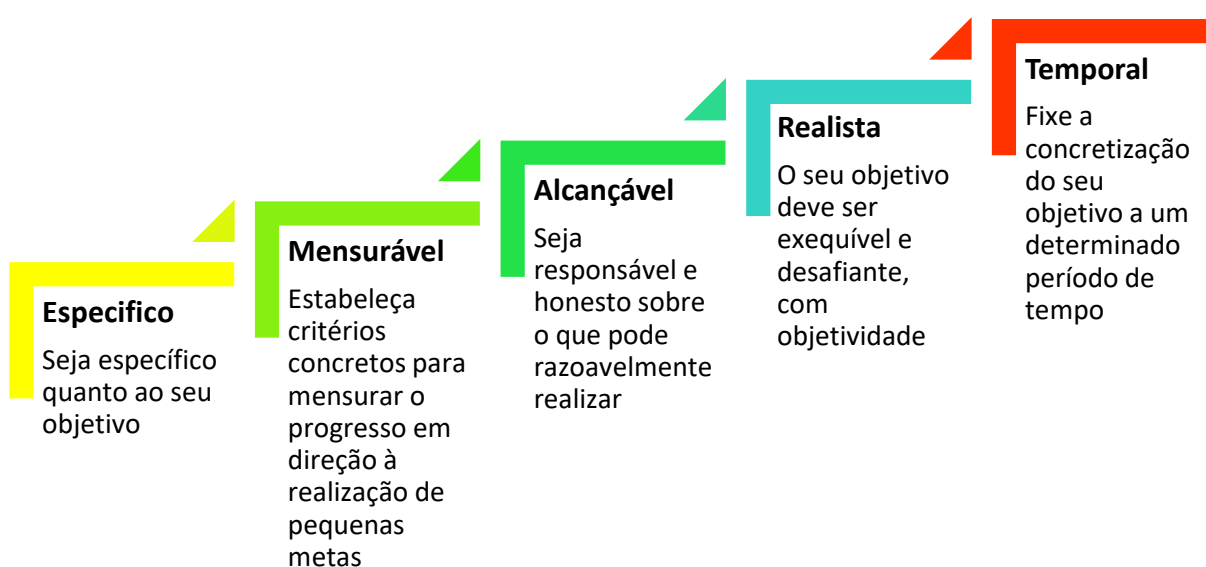
- falta de clareza — quando não estabelecemos objetivos suficientes, bem como um plano de ação adequado e uma estratégia eficaz para os alcançar;
- falta de compromisso — quando não nos comprometemos totalmente a fazer o que for preciso para atingir os nossos objetivos e não nos responsabilizamos pelas nossas ações;
- falta de foco — quando não direcionamos tempo suficiente, energia e foco mental para os nossos objetivos e nos distraímos com outras coisas;
- falta de confiança — quando não conseguimos identificar e superar as nossas crenças, medos e dúvidas, que atrasam mentalmente os nossos objetivos.



2.3.1. Definição de objetivos pessoais e proatividade

Os objetivos pessoais são as expressões do que queremos alcançar na vida. Estabelecemos objetivos para a nossa carreira, a nossa saúde e a nossa vida em geral. Inegavelmente, a fixação de objetivos está em todo o lado e faz-nos sentir mais automotivados e com espírito positivo. Somos frequentemente encorajados a pensar no próximo resultado a alcançar. No entanto, não pensamos o suficiente sobre o processo e as etapas da definição de objetivos pessoais.

Podemos facilmente encontrar modelos diferentes para a definição de objetivos na literatura de autoajuda. Por exemplo, no mundo empresarial, a metodologia SMART (acrónimo que significa específico, mensurável, alcançável, realista e temporal) é uma forma útil de criar objetivos. A definição de objetivos SMART pode ajudar a clarificar as nossas ideias e a concentrar os nossos esforços, o que nos permite atribuir recursos de uma forma que promete o maior retorno e a maior probabilidade de os alcançar.



A psicologia positiva disponibiliza uma estrutura útil de três **passos para estabelecer objetivos de vida**:

1. **conceção de objetivos** — neste primeiro passo, devemos definir objetivos concretos (ou seja, claros e detalhados), abordáveis (ou seja, exequíveis) e passíveis de serem subdivididos em objetivos mais pequenos;
2. **definição de caminhos** — depois de termos concebido os nossos objetivos do ponto de vista pessoal, podemos pensar nos diferentes potenciais caminhos (A, B, C) a percorrer para os alcançar, e os recursos que serão necessários para prosseguir cada um desses mesmos caminhos;
3. **superar obstáculos** — ao estabelecer objetivos de vida, é importante considerar as possíveis barreiras que podem surgir, bem como refletir sobre potenciais estratégias a utilizar para lidar com as mesmas.

Independentemente da forma escolhida para definir os nossos objetivos, é crucial priorizá-los, ou seja, identificar os objetivos de vida mais importantes que definimos, escrevê-los e depois classificá-los. Para tal, podemos utilizar uma escala de 1 a 5 ou de 1 a 10 ou qualquer outra que consideremos adequada, desde que apliquemos o mesmo sistema de classificação a todos os nossos objetivos. Os mais importantes devem destacar-se: é viável ou realista concentrar-se nos cinco objetivos principais? Ou é mais correto fazê-lo apenas para três?



Para a maioria das pessoas, a definição de objetivos termina com o processo de simplesmente escrever o que quer alcançar e, depois, tomar as medidas necessárias para o alcançar. E esta parece ser a forma correta de o fazer. Mas sendo assim, porque é que a maioria de nós não atinge os objetivos definidos?

As questões de *autocoaching* podem ajudar-nos a ter mais sucesso nesta jornada de realização de objetivos. Uma versão modificada do modelo GROW (acrónimo que significa objetivo, realidade, opções e caminho) pode ajudar-nos a ser mais eficazes neste processo.

Qual é o OBJETIVO?

O que estou a tentar alcançar?
Porque é que estou a tentar alcançá-lo?
Como será o sucesso?
Como vou mensurar o sucesso?

Qual é a REALIDADE?

O que acontece atualmente?
Que recursos existem?
Que problemas existem presentemente?
Quais são os fatos e as evidências desta realidade?

Quais são as OPÇÕES?

Quais são as minhas opções?
A quem posso fazer perguntas sobre as opções?
Que outras opções (mesmo as menos usuais) terei?
Quais são os prós e os contras de cada opção?

Qual é o meu CAMINHO preferido?

Qual é a minha opção preferida?
Porque é que esta é a minha opção preferida?
Que ações tenho de implementar em primeiro lugar?

Qual é o meu horizonte TEMPORAL?

Que ações devem ser implementadas?
Quando é que precisam de ser implementadas?
Como irei monitorizar o seu progresso e desempenho?

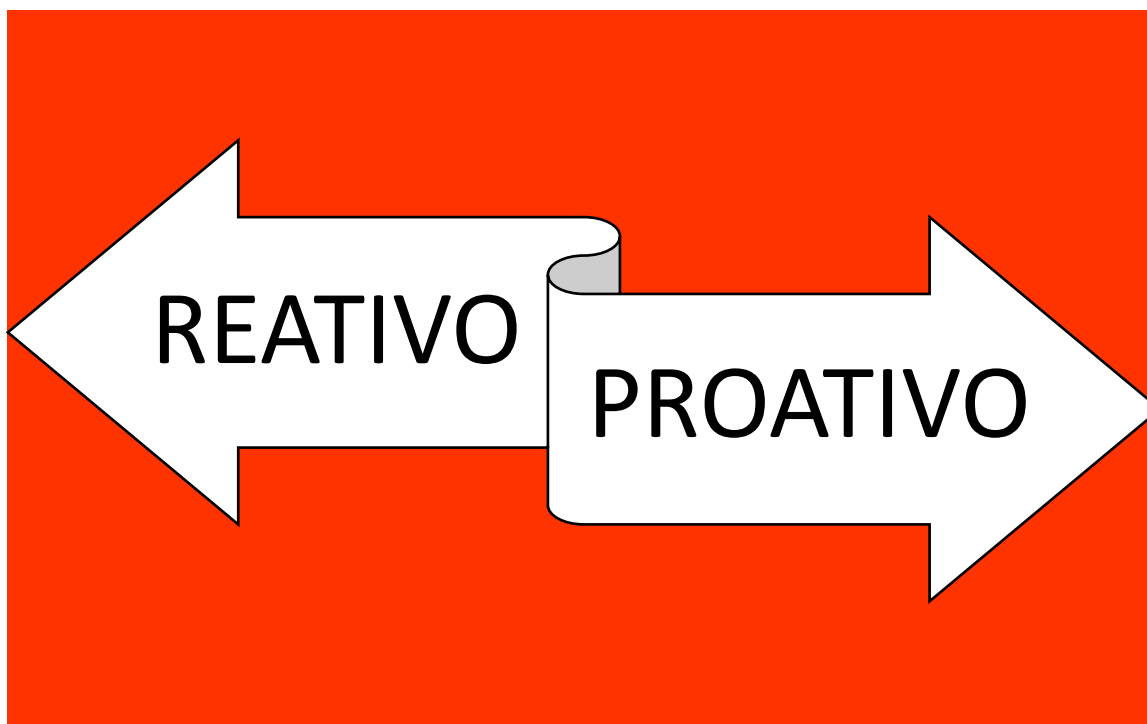
Qual é o meu RESULTADO?

O que significará para mim alcançar o resultado desejado?
O que significará para os outros?
Como irei celebrar quando alcançar esse resultado?



A responsabilidade por alcançar os nossos objetivos pode ser maior quando os partilhamos. Quando os objetivos são conhecidos, as pessoas podem ajudar-nos a lembrá-los e, desta forma, o nosso foco e vontade de os alcançar aumenta. Pode constituir um desafio, mas no final, ao atingir cada um dos nossos objetivos, a recompensa é nossa.

A proatividade também nos pode ajudar a continuar a nossa viagem de realização dos objetivos, dependendo apenas de nós próprios. Ter um comportamento proativo implica agir antecipadamente em relação a uma situação futura, em vez de apenas reagir.



Na vida, o preço da falta de iniciativa pode comprometer os nossos sonhos. Aqueles que alcançam grandes resultados são proativos, independentemente das situações em que se encontram. Voltam sempre ao bom caminho mesmo que se percam, encontrem obstáculos ou enfrentem desafios difíceis.

Com que frequência nos perguntamos se somos uma pessoa proativa? Há uma forma simples de compreender **o comportamento proativo através de cinco níveis**:

1. inativos — a este nível, nada é feito. Por qualquer razão, decidimos não tomar medidas. Talvez possamos pensar que o pedido ou problema desaparecerá por si só;
2. reativo— a este nível, quando algo é necessário, respondemos. Contudo, se vivemos constantemente em modo de “combater incêndios”, estamos, pelo menos, um passo atrás. Depois de algum tempo, de acordo com as necessidades, a velocidade e as expetativas aumentam e podemos não conseguir recuperar o atraso. Pessoas que estão constantemente à nossa espera, frustradas e impacientes podem decidir olhar noutras direções para o que precisam;
3. ativo — estando neste nível, estamos a dar às pessoas o que querem e precisam, em tempo real, satisfazendo as expetativas. Contudo, quando estamos apenas a manter o ritmo, não avançamos.



A este nível, não há tempo ou espaço para o crescimento. E, num mundo em constante mudança, se estivermos parados, ficamos para trás;

4. proativo — a este nível, estamos a definir o ritmo e estamos um passo à frente. Não correspondemos apenas às expetativas, estamos a ultrapassá-las. Antecipando as necessidades e expetativas próprias e alheias, fazendo o nosso trabalho, colocando-nos no lugar dos outros, promovendo um ambiente de crescimento e desenvolvimento para nós e para os outros e assumindo o controlo do nosso destino;
5. super proativo — agora estamos a liderar, não apenas a definir o ritmo! Temos uma visão de futuro. É aqui que a inovação acontece, é aqui que os paradigmas mudam, é assim que conduzimos a mudança e surpreendemos as pessoas. Estamos a ser visionários. E como o famoso guru da gestão Peter Drucker disse: “A melhor maneira de prever o futuro, é criá-lo”.



Fonte: <https://unsplash.com/photos/m0l9NBCivuk>

As características proativas predizem um estilo de vida empreendedor. As pessoas proativas tomam a iniciativa de aumentar a probabilidade de sucesso:

- olhando mais para o futuro do que para o passado;
- assumindo responsabilidade pessoal;
- tendo uma visão global;
- concentrando-se no que podem controlar;
- priorizando;
- pensando em cenários;
- fazendo tudo acontecer;



2. EXERCÍCIOS E QUIZZES

Este conjunto de *quizzes* visa ajudá-lo a estar mais consciente, de uma forma rápida e informal, sobre o que aprendeu ao longo dos tópicos deste submódulo. Para cada uma das 10 perguntas, estruturadas num formato de múltipla escolha, selecione a ou as opções que considera serem as corretas.

3.1. Pergunta 1

Assumir o controlo é importante para ter...

- a) “locus de controlo” interno
- b) boa capacidade de comunicação
- c) “locus de controlo” externo
- d) competências empreendedoras

3.2. Pergunta 2

Quais dos seguintes princípios refletem a assunção de responsabilidade?

- a) Saber o que queremos
- b) Ser honestos connosco
- c) Fazer o que nos agrada
- d) Acreditar que outras pessoas ou outros fatores são a razão para não alcançarmos os nossos objetivos

3.3. Pergunta 3

A resiliência é...

- a) a capacidade de recuperar rapidamente das dificuldades de uma forma flexível
- b) a capacidade de aprender com os erros
- c) ser resistente à mudança
- d) uma competência que pode ser aprendida e aplicada da noite para o dia

3.4. Pergunta 4

Ligar os nossos sonhos, as nossas competências e oportunidades de mercado...

- a) é impossível, uma vez que os sonhos fazem parte da nossa imaginação e as competências e o mercado são algo real
- b) é possível, desde que mantenhamos a fé e a confiança na sorte
- c) está a capacitar-nos na sensibilização e consciência das nossas capacidades
- d) é a única forma de alcançar o sucesso, se priorizarmos cada um dos mesmos



3.5. Pergunta 5

O pensamento criativo é...

- a) a capacidade de pensar e encontrar a saída mais fácil para um problema ou dilema
- b) uma forma pragmática e objetiva de alcançar o objetivo definido
- c) a capacidade de fazer novas ligações ou de considerar algo de uma nova forma
- d) não limitado às artes

3.6. Pergunta 6

Quais dos seguintes são métodos pragmáticos?

- a) Autodisciplina
- b) Gestão do tempo
- c) Meditação
- d) Definição de objetivos

3.7. Pergunta 7

A autoanálise é:

- a) a capacidade de cada indivíduo para alcançar a autoconsciência no processo criativo
- b) uma abordagem sistemática adotada por cada indivíduo para avaliar a sua força e fraqueza
- c) a capacidade de autodiagnosticar para identificar a capacidade de ser empreendedor
- d) uma abordagem sólida efetuada a indivíduos para testar os seus conhecimentos sobre oportunidades de mercado

3.8. Pergunta 8

Quais são as competências críticas dos pensadores estratégicos?

- a) Paciência
 - b) Bondade
 - c) Assertividade
 - d) Visão
- a) É atingível, mas quase impossível, devido à necessidade de obter o máximo de recursos que conseguirmos

3.9. Pergunta 9

Quais das seguintes afirmações são verdadeiras?

- a) A definição de objetivos requer uma descrição longa e detalhada que ilustre toda a visão
- b) Um objetivo específico tem de ser específico e sinalizar o que realmente se pretende alcançar
- c) Ao estabelecer um objetivo, é essencial definir uma meta temporal para o atingir, de forma a verificar se o cumpre como previsto
- d) Um objetivo não tem de ser alcançável, desde que se fique perto de o alcançar



3.10. Pergunta 10

Quais das seguintes hipóteses fazem parte dos cinco níveis de proatividade?

- a) Hiperativo
- b) Inativo
- c) Proativo
- d) Reativo

Respostas corretas

- 1-A
- 2-A, b
- 3-A
- 4-c
- 5-c, d
- 6-A, b, d
- 7-b
- 8-A, d
- 9-b, c
- 10-b, c, d

4. LEITURA ADICIONAL

Assumir a responsabilidade pessoal e profissional

<https://www.blog-desenvolvimento-pessoal.pt/2019/04/15/assumir-a-responsabilidade-pessoal-e-profissional/>

A resiliência ou como superar os obstáculos da vida

<https://centradaemsi.pt/a-resiliencia-ou-como-superar-os-obstaculos-da-vida/>

Pensamento criativo e pragmatismo (em inglês)

<https://www.alchemyformanagers.co.uk/topics/mMdW6G2jzBJUGQUp.html>

Perguntas poderosas para o autoconhecimento

<https://reorganiza.pt/perguntas-poderosas-auto-conhecimento/>

Guia passo a passo – definição de objetivos

<https://paulodevilhena.com/wp-content/uploads/2017/12/OFERTA-SITE-Manual-Definic%C3%A7%C3%A3o-de-Objetivos.pdf>



5. AVALIAÇÕES

5.1. Avaliação inicial

Assinale se as seguintes afirmações são verdadeiras ou falsas:

AFIRMAÇÃO	VERDADEIRO	FALSO
1. Reconhecer os erros e assumir a responsabilidade pelas ações e suas consequências reflete a capacidade de melhorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Reconhecer e assumir que não existem opções é natural e faz parte do processo de aceitação de responsabilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. As pessoas resilientes têm uma capacidade extraordinária de serem flexíveis e de se adaptarem à mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A resiliência implica manter o equilíbrio e a flexibilidade em todas as perspectivas de vida, significando assumir o máximo de tarefas possíveis e evitar confiar nos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. O pensamento criativo é a capacidade de fazer novas ligações entre ou de considerar algo de uma nova forma, com uma mente aberta e receptiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. O pragmatismo encoraja o pensamento filosófico e a transformação de ideias em teorias baseadas na observação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A autoanálise ajuda-nos a estar conscientes de nós próprios, do que pensamos e do que somos, permitindo-nos concentrar no que realmente importa para nós e nos nossos pontos fortes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Assertividade, visão e felicidade são três das sete competências críticas dos pensadores estratégicos de sucesso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Os objetivos pessoais são as expressões do que queremos alcançar na vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Antecipar necessidades e expectativas, promover um ambiente de crescimento e desenvolvimento e assumir o controlo do nosso destino, é parte de ser proativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Respostas corretas

1-verdadeiro

2-falso

3-verdadeiro

4-falso

5-verdadeiro

6-falso

7-verdadeiro

8-falso

9-verdadeiro

10-verdadeiro



5.2. Avaliação final

Preencha os espaços vazios, escolhendo da lista seguinte o termo que considera estar correto: planeamento estratégico; mudança; pragmático; autoanálise; objetivos; criativo; proativo; aceitação; assumir o controlo; resiliência.

1. _____ não significa que não estejamos a sentir a intensidade dos acontecimentos ou problemas da vida. Significa apenas que lhes respondemos rápida e positivamente.
2. De modo a desenvolver um _____ eficaz, devemos ser um pensador estratégico.
3. Preparação e antecipação são formas de ser _____, em vez de esperar os acontecimentos para reagir.
4. A _____ é uma das três características comuns de pessoas altamente resilientes.
5. _____ a título pessoal ou profissional significa assumir e anunciar que somos responsáveis por algo, apesar de poder ser um processo desafiante para a maioria das pessoas.
6. A _____ pode assumir diferentes formas: a subtil, quase impercetível; a que acontece em cada momento; a dramática, que tudo altera numa fração de segundo; ou a que, embora muito impactante, é mais gradual.
7. “O pensamento *blue-sky*” está associado ao pensamento _____.
8. O mantra comum do pensador _____ é que “a verdade é o que quer que funcione”.
9. Um exercício de _____ ajuda-nos a ganhar clareza e foco, explorando onde estivemos e definindo um caminho para onde queremos ir.
10. Perguntas de *autocoaching* podem ajudar-nos a ter mais sucesso na nossa jornada de realização dos _____.

Respostas corretas

- 1- Resiliência não significa que não estejamos a sentir a intensidade dos acontecimentos ou problemas da vida. Significa apenas que lhes respondemos rápida e positivamente.
- 2- De modo a desenvolver um planeamento estratégico eficaz, devemos ser um pensador estratégico.
- 3- Preparação e antecipação são formas de ser proativo, em vez de esperar os acontecimentos para reagir.
- 4- A aceitação é uma das três características comuns de pessoas altamente resilientes.
- 5- Assumir o controlo a título pessoal ou profissional significa assumir e anunciar que somos responsáveis por algo, apesar de poder ser um processo desafiante para a maioria das pessoas.
- 6- A mudança pode assumir diferentes formas: a subtil, quase impercetível; a que acontece em cada momento; a dramática, que tudo altera numa fração de segundo; ou a que, embora muito impactante, é mais gradual.
- 7- “O pensamento *blue-sky*” está associado ao pensamento criativo.
- 8- O mantra comum do pensador pragmático é que “a verdade é o que quer que funcione”.
- 9- Um exercício de autoanálise ajuda-nos a ganhar clareza e foco, explorando onde estivemos e definindo um caminho para onde queremos ir.
- 10- Perguntas de *autocoaching* podem ajudar-nos a ter mais sucesso na nossa jornada de realização dos objetivos.



3.3. Validação de competências: iniciativa e espírito empreendedor



1. INFORMAÇÕES GERAIS

1.1. Objetivo do módulo

O objetivo deste módulo é desenvolver as competências dos formadores a fim de avaliarem e validarem as competências de “iniciativa e espírito empreendedor” dos formandos, de modo a poderem implementar o processo de validação das competências adquiridas através de outros meios que não a educação formal.

O módulo aborda brevemente a definição e significado da competência “iniciativa e espírito empreendedor” e o contexto e importância do processo de validação na Europa. São dados exemplos de ferramentas e métodos utilizados nesse processo, identificados os fatores que influenciam a validação e as suas respectivas fases. Além da teoria, disponibilizam-se exercícios, literatura adicional e um teste de validação.

1.2. Objetivos de aprendizagem

No final deste subcapítulo, os formandos irão:

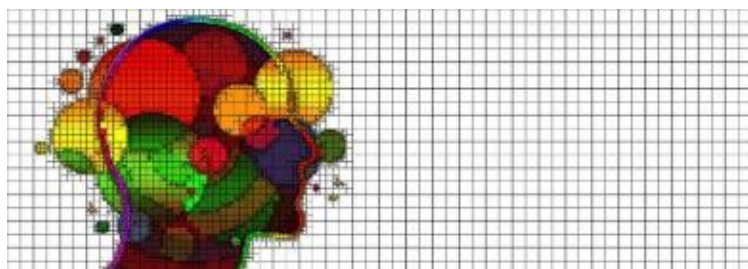
- A. Compreender a que se refere a “validação da competência”, descobrindo os conceitos básicos da noção, uma vez que variam em termos de aplicação nos diferentes estados-membros da UE
- B. Conhecer os principais fatores a considerar na construção de um processo de validação de competências
- C. Aprender a que nível funciona a validação de competências

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Definição do conceito de “validação da competência”

2.1.1. O que são competências

A competência pode ser definida como uma combinação de conhecimentos, aptidões e atitudes.



Fonte: <https://pixabay.com/pl/illustrations/g%C5%82owy-zdaniem-innowacji-nowy-4488311/>

Existem muitos tipos diferentes de competências. Centraremos a nossa atenção nas competências-chave, ou seja, aquelas que são necessárias para o desenvolvimento pessoal, encontrar um emprego, integração social e funcionamento na sociedade, estilo de vida equilibrado, fazer escolhas de saúde conscientemente ou participação ativa em assuntos cívicos. Estas competências são desenvolvidas ao longo da vida em diferentes formas: educação formal, não formal e informal e em diferentes ambientes: família, escola, local de trabalho, bairro e outros grupos.



Pode ser elencado um conjunto de oito **competências-chave**, todas igualmente importantes e necessárias para funcionar corretamente na vida e na sociedade:

- competência de literacia;
- competência multilingue;
- competência matemática e competência em ciência, tecnologia e engenharia;
- competência digital;
- competência pessoal e social;
- competência cívica;
- competência empreendedora;
- consciência e expressão culturais.

A competência “iniciativa e espírito empreendedor” é uma das competências-chave da Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre as competências-chave para a aprendizagem ao longo da vida (2006). De acordo com a União Europeia, a competência “iniciativa e espírito empreendedor” pode ser definida como a capacidade de um indivíduo para colocar ideias em prática. Estas competências podem ainda ser definidas por: criatividade, inovação, a capacidade de assumir riscos e de planear e implementar vários projetos na prossecução dos seus objetivos.

A União Europeia atribui grande importância ao desenvolvimento da competência empreendedora, tal como evidenciado nos vários documentos e programas da UE que refletem esta competência. No âmbito do programa Educação e Formação 2020, o quadro para a cooperação europeia em matéria de educação e formação é fixado em quatro objetivos estratégicos. Um deles é precisamente o reforço da criatividade e inovação (incluindo o empreendedorismo) e destina-se a ser aplicado a todos os níveis de educação e formação. Isto porque é notório o impacto positivo da educação nesta área na sociedade. Cada vez criam-se mais empresas, concretizam-se empreendimentos inovadores e, como deste modo, criam-se empregos.

Os conhecimentos necessários desta competência são o reconhecimento de diferentes oportunidades para empreender atividades privadas, profissionais ou comerciais, bem como o conhecimento dos mecanismos económicos, oportunidades e problemas que um empreendedor pode enfrentar.

As aptidões nesta competência estão relacionadas com a gestão ativa de projetos — onde são necessárias as competências de planear, organizar, dirigir, orientar, delegar, analisar, comunicar, conduzir discussões, avaliar e informar — e com a capacidade de trabalhar de forma independente, bem como em equipa. Outra competência importante é a capacidade de avaliar o risco e a rentabilidade de o assumir e de identificar pontos fortes e fracos.

No que diz respeito às atitudes, o sentimento de empreendedorismo caracteriza-se, por exemplo, pela iniciativa, atividade, motivação, prossecução de objetivos, independência e inovação.

2.1.2. A validação e a sua importância

O Parlamento Europeu e o Conselho adotaram, em 2008, uma Recomendação sobre o estabelecimento do Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida. Um complemento muito importante a este documento foi a Recomendação de 2009 do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a criação de um Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais. Estes documentos recomendam a introdução de um processo de validação dos resultados da aprendizagem. É definido como **“o processo de verificar que certos resultados de aprendizagem alcançados por um formando correspondem a resultados específicos exigidos para um determinado conjunto de resultados de aprendizagem ou qualificações”**.



Posteriormente, também em 2009, o Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (Cedefop) publicou diretrizes europeias para a validação da aprendizagem não formal e informal. O documento apresenta as conclusões de mais de dois anos de intercâmbio de experiências neste campo entre representantes de mais de 20 países europeus. As diretrizes centram-se na validação, tendo em conta diferentes perspetivas: europeia, nacional, organizacional e individual. Fornecem orientações práticas para utilização numa base voluntária.

Em resumo, a validação deve ser um processo independente do processo de aprendizagem. A validação é concebida para verificar se os resultados de aprendizagem exigidos foram alcançados, seja através da educação formal, não formal ou informal, e se são compatíveis com os requisitos para a qualificação. É muito importante utilizar critérios, ferramentas e métodos de validação adequados à natureza e especificidade dos resultados de aprendizagem em causa. Uma validação fiável e credível permite que todo o sistema de qualificações seja verdadeiramente baseado em resultados de aprendizagem. Para mais informações sobre validação, ver a secção 2.3. “Processo de Validação”.

Por que deve ser validada a competência “iniciativa e espírito empreendedor”?

Esta competência permite que sejam alcançados os seguintes benefícios: maior autoconfiança, aumento da autoestima, maior motivação e empenho, aumento da autorreflexão, visualização do progresso da aprendizagem e melhores oportunidades de carreira.

2.2. Ferramentas e métodos de validação

2.2.1. Ferramentas e princípios de validação europeus

A maioria dos países da UE tem os seus próprios quadros de qualificações. Tal facilita aos empregados provar o seu nível de competência a um empregador estrangeiro e às empresas mostrar aos contratantes europeus que os seus empregados têm o nível adequado de competências e estão bem preparados para assumir as tarefas pelas quais vão ser responsabilizados.

Nos países da União Europeia, existem vários instrumentos comuns que ajudam na transferência, reconhecimento e acumulação de resultados de aprendizagem, na obtenção de qualificações ou na aprendizagem ao longo da vida. Alguns destes instrumentos são também utilizados em países não pertencentes à UE. Descrevem-se, seguidamente, estes instrumentos.

Quadro Europeu de Qualificações (QEQ)

O Quadro Europeu de Qualificações (QEQ) foi estabelecido pela União Europeia para facilitar a comparação das qualificações obtidas nos sistemas de ensino de diferentes países. Pode, portanto, concluir-se que a sua tarefa é apoiar a mobilidade transfronteiriça de formandos e trabalhadores e promover a aprendizagem ao longo da vida e o desenvolvimento profissional em toda a Europa.

O QEQ consiste num painel de oito níveis que contém todos os tipos de qualificações e foi concebido para comparar os níveis de qualificação em diferentes sistemas de ensino. Aumenta a transparência e facilita a comparação do nível de qualificações obtidas em diferentes países ou instituições de ensino, o que torna muito mais fácil a certificação das qualificações obtidas no estrangeiro.

Muitos países utilizam este sistema. Além dos países da UE, também a Islândia, Liechtenstein e Noruega, Albânia, Macedónia do Norte, Montenegro, Sérvia, Turquia, Bósnia e Herzegovina, Kosovo e Suíça o adotaram.



Sistema Europeu de Créditos para o Ensino e Formação Profissionais (ECVET)

O ECVET é um sistema que aborda as qualificações de EFP em todos os níveis (8) do QEQ. O funcionamento deste sistema é baseado em unidades de resultados de aprendizagem como parte de qualificações específicas que podem ser avaliadas e validadas. Ao ser capaz de acumular, transferir e utilizar os conhecimentos adquiridos em unidades, os formandos podem construir qualificações ao seu próprio ritmo com base nos resultados de aprendizagem adquiridos de forma formal, não formal e informal (no país e no estrangeiro).

O objetivo do ECVET é melhorar a empregabilidade, promover a mobilidade geográfica e profissional, e aumentar a compatibilidade entre os diferentes sistemas de EFP.

Europass

A Comissão Europeia desenvolveu um conjunto de ferramentas e informações *online* (Europass) para ajudar a gerir todas as fases da aprendizagem e da carreira. Esta ferramenta é amplamente utilizada em toda a Europa. É um serviço gratuito e está disponível em 29 línguas.

O Europass disponibiliza seis ferramentas *online* gratuitas:

- *Perfil Europass*
- Encontrará apoio na descrição de competências, na procura de empregos e oportunidades de aprendizagem interessantes, na gestão de candidaturas e na criação de documentos de candidatura, como por exemplo, um CV ou uma carta de apresentação.
- *Editor de CV Europass*
- Nesta secção pode, entre outras possibilidades, criar e editar o seu CV, encontrando vários modelos disponíveis.
- *Editor de Carta de Apresentação*
- Esta ferramenta permite-lhe criar cartas de motivação profissional, que também são visualmente interessantes. Contém vários modelos que estão disponíveis para edição.
- *Suplemento ao Diploma*
- Este documento contém as informações necessárias para facilitar a compreensão dos conhecimentos e competências adquiridos pelo formando durante os seus estudos.
- *Suplemento ao Certificado*
- Este documento, bem como o Suplemento ao Diploma, contém informação que facilita a compreensão dos conhecimentos e competências adquiridos durante a educação vocacional.
- *Europass Mobilidade*
- Este documento aborda as competências adquiridas durante a mobilidade e ajuda a mostrá-las de uma forma simples, coerente e compreensível.



Quadro de referência europeu de garantia de qualidade para o EFP (EQAVET)

Constitui um instrumento para melhorar a qualidade dos sistemas de EFP. Disponibiliza um sistema pan-europeu para ajudar num conjunto de atividades, como a documentação, desenvolvimento, monitorização, avaliação e melhoria da eficácia das práticas de aprendizagem de EFP, bem como a gestão da qualidade.

Paralelamente, apresenta 10 indicadores que também podem ser utilizados pelos países para adaptar e desenvolver os seus sistemas de EFP.

Quadro Nacional de Qualificações (QNQ)

O Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) é específico para cada país. A sua tarefa consiste em classificar a qualificação de um determinado nível com base nos resultados de aprendizagem obtidos. Este sistema tem como principal vantagem permitir uma circulação mais fácil dos formandos entre diferentes instituições e setores da educação e formação.

2.2.2. Métodos de validação atuais

Um aspeto muito importante no processo de validação refere-se aos métodos de validação utilizados, que devem ser adaptados à natureza dos resultados de aprendizagem a serem testados. Existem vários.



Fonte: <https://pixabay.com/pl/illustrations/biznesmen-tabletki-koncepcja-4608282/>

Apresentam-se alguns exemplos de métodos de validação.

Tipo de método	Descrição
Análise de documentos e evidências	Visa examinar até que ponto os documentos de um indivíduo podem atestar a realização dos seus resultados de aprendizagem esperados.
Identificação de competências	Visa desenvolver um plano de desenvolvimento profissional ou de formação contínua de um indivíduo e consiste em identificar e analisar os seus conhecimentos, aptidões e competências sociais amplamente compreendidas (incluindo motivação e aptidões).



Tipo de método	Descrição
Entrevista não estruturada	Um método em que as perguntas são feitas pelo entrevistador e as respostas são dadas pela pessoa que efetua a validação. Pode ser mais ou menos direcionado. Os objetivos da entrevista são claramente definidos, mas o curso da conversa é completamente espontâneo, não estruturado, baseia-se apenas no plano geral das questões levantadas e depende da resposta do interlocutor.
Entrevista estruturada	Este método baseia-se em fazer uma série de perguntas normalizadas (fechadas) e analisar as respostas dadas. A estrutura da entrevista é dependente dos objetivos de validação. Os temas abordados durante a entrevista são impostos com antecedência e servem para obter informações e conhecimentos específicos. Normalmente, são feitas as mesmas perguntas a todos os candidatos e até mesmo a sua ordem é mantida.
Observação em condições reais	Análise das atividades do candidato nas condições reais das tarefas que são descritas nas qualificações. Na maioria das vezes, a observação abrange as atividades do candidato no seu local de trabalho ou relativas a apenas parte do seu trabalho.
Observação em condições simuladas	Análise das atividades do candidato em condições criadas para o processo de validação que se aproximem da realidade. A utilização da simulação resulta de, por vezes, a aplicação deste método em condições reais poder ser perigosa, levantando um dilema ético ou simplesmente ser demasiado morosa.
Apresentação	Consiste na preparação, apresentação e discussão de um tema específico pelo formando na presença de uma audiência e de peritos. Durante ou imediatamente após a apresentação, o público e os peritos podem fazer perguntas adicionais para dar ao candidato a oportunidade de demonstrar um conhecimento profundo do assunto ou para esclarecer quaisquer dúvidas.
Debate não estruturado	Este tipo de debate envolve a troca de argumentos sobre um tema específico num grupo, onde os participantes têm uma grande liberdade de expressão. Não se procede a uma divisão de papéis, nem lhes é imposta qualquer imposição para apresentarem as suas posições. O tema do debate é predefinido pelo moderador, não existindo um guião. No entanto, em algumas técnicas (por exemplo, <i>brainstorming</i>) existem certos padrões de comportamento que devem ser seguidos. O curso do debate depende das ideias e da criatividade dos participantes.



Tipo de método	Descrição
Debate estruturado	Este método consiste numa discussão de grupo estruturada e orientada com base na troca de argumentos sobre o tema selecionado. Pode ser desenvolvida de acordo com o guião. Há uma divisão de papéis. O tema é definido antecipadamente (não deve ser demasiado fácil, mas deve provocar os participantes a discuti-lo). Por vezes, observa-se a necessidade de preparar os participantes com antecedência, visando obter informações e argumentos necessários.
Prova teórica (escrita ou oral)	Este método envolve testar os conhecimentos do formando e a sua capacidade de os aplicar. Consiste na análise das respostas às perguntas feitas ou das tarefas que executou. É um método muito comum, simples e conveniente. Permite a validação de várias pessoas em simultâneo. Os testes podem assumir diferentes formas.
Avaliação pelos pares	Consiste na avaliação dos formandos pelos seus pares com base num conjunto de critérios definidos pelo formador. Esta ferramenta ajuda os formandos a desenvolverem capacidades de avaliação, críticas e de autoconsciência.
Autoavaliação	É um processo em que os formandos refletem sobre o seu próprio trabalho e avaliam o quão bem desenvolveram uma tarefa. Este método permite-lhes identificar os seus pontos fortes e fracos e as áreas a melhorar. Contudo, importa relevar que a autoavaliação pode ser muito subjetiva. É mais frequentemente utilizada como parte do processo de avaliação formativa do que como avaliação sumária.

É possível combinar este método de validação com outros. Alguns dos métodos anteriormente referidos podem ser utilizados para cada uma das três fases de validação — um exemplo é a entrevista não estruturada. Os outros são destinados apenas a fases específicas. Um exemplo de tal método é a auditoria de competências, que pode ser utilizada em duas fases do processo de validação: identificação e documentação. Vale também a pena relevar que, embora alguns métodos possam ser utilizados, por definição, em todas as fases, funcionarão melhor em apenas uma das mesmas. O teste teórico constitui um bom exemplo, que pode ser utilizado em qualquer fase, mas que será mais eficaz na fase de verificação.



2.2.3. Duas abordagens à validação de competências “iniciativa e espírito empreendedor”

Nesta parte, serão apresentados dois métodos de validação das competências “iniciativa e espírito empreendedor”.

O primeiro é a identificação de competências. Este método visa “desenvolver um plano de desenvolvimento profissional ou de formação contínua de um indivíduo e consiste em identificar e analisar os seus conhecimentos, aptidões e competências sociais amplamente apreendidas (incluindo motivação e aptidões).”

A verificação de competências consiste num conjunto de métodos, incluindo, entre outros, diferentes tipos de entrevistas estruturadas. Não tendo um cenário de realização, pode ser dividido nas três fases seguintes:

- uma conversa ou várias entrevistas, dependendo da necessidade, com o formador — por vezes também pode ser complementada por observação, testes adicionais ou questionários. O objetivo desta fase é o de identificar os resultados de aprendizagem alcançados pelo formando;
- recolha de provas dos resultados de aprendizagem do formando;
- estabelecimento de um plano de desenvolvimento.

A realização de uma identificação de competências permite identificar os pontos fortes e fracos de um indivíduo e indicar possíveis caminhos para um maior desenvolvimento. Também ajuda a identificar e documentar a realização dos resultados da aprendizagem. Este método pode ser útil para aqueles que não estão seguros das suas competências e conhecimentos ou sentem que necessitam de orientação para o seu desenvolvimento futuro. Pode também ser útil para os que desejam regressar ao mercado de trabalho após uma pausa ou reconversão.

Pontos fortes e pontos fracos da identificação de competências:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• permite definir, de forma abrangente, os conhecimentos, aptidões e competências de um indivíduo• permite a identificação e documentação de competências adquiridas fora do ensino formal• permite a obtenção de <i>feedback</i> sobre os seus resultados de aprendizagem e como desenvolvê-los• permite o apoio na preparação de documentos (provas)	<ul style="list-style-type: none">• é morosa e pode gerar custos adicionais para o candidato: requer, pelo menos, algumas reuniões com o formador• é dispendioso para o organismo certificador/formador: além das reuniões com o formando, o formador pode também preparar recomendações• não permite a verificação dos resultados da aprendizagem



Qualificações Vocacionais Nacionais (QVN)

As Qualificações Nacionais Vocacionais (QVN) refere-se às qualificações relacionadas com o trabalho, baseadas em competências. São estruturadas a partir de normas profissionais britânicas, que definem a competência de um indivíduo num determinado domínio, a especificação da profissão, os princípios de boas práticas profissionais, a capacidade de adaptação às exigências futuras e o leque de conhecimentos necessários para desenvolver um bom trabalho. Estas normas podem ser obtidas por formandos, estudantes e trabalhadores. Não existem restrições específicas sobre esta questão.

A certificação no contexto do QVN inclui a realização de formação e exercícios, que têm lugar sob a supervisão do examinador. Os candidatos devem provar que possuem a competência adequada às normas definidas no âmbito do QVN. No final da formação, o examinador certifica que o candidato adquiriu a competência para desempenhar adequadamente a função para a qual foi certificado.

O candidato pode ter o apoio de um avaliador para se preparar adequadamente para o exame. O avaliador ajuda a determinar as competências que já possui, a estabelecer o nível e os padrões necessários para completar a formação com sucesso, mas também a estabelecer um plano de Ação. O QVN encontra-se dividido em cinco níveis, dependendo das competências requeridas.

O sistema QVN é adequado para pessoas que têm certas competências, mas precisam de as melhorar. É também adequado para principiantes.

2.3. Processo de validação

Importa salientar que o processo de validação não se pode limitar a testar os conhecimentos e aptidões de um indivíduo para obter um determinado certificado. Corresponde também um reconhecimento do potencial, mas também das limitações, e ao que deve ser melhorado nas suas competências.



Fonte: <https://pixabay.com/pl/illustrations/proces-przep%C5%82ywu-logistyka-kontroli-3829727/>

2.3.1. Principais fatores

Para que possa ser selecionado o método adequado para o processo de validação, devem ser considerados os seguintes fatores:

- a natureza dos resultados da aprendizagem;
- a fase de validação;
- as necessidades do indivíduo que pretende o processo de validação.



A natureza dos resultados da aprendizagem

Os resultados da aprendizagem são, por outras palavras: conhecimentos, aptidões e todas as competências sociais que foram adquiridas através da aprendizagem. Deve recordar-se que cada método funciona para uma categoria específica de resultados de aprendizagem. Por conseguinte, a seleção de métodos adequados, bem como de técnicas e ferramentas para corresponder aos resultados de aprendizagem da qualificação e aos critérios de verificação especificados para os mesmos, é uma condição essencial para concretizar, de uma forma correta e precisa, a validação.

A fase de validação

Este ponto é analisado em detalhe na secção seguinte (2.3.2. Etapas de validação).

As necessidades do indivíduo que pretende o processo de validação

As necessidades do formando são muito importantes. Podem englobar diversas questões, como o fácil acesso ao processo de validação ou informação abrangente sobre o processo. Contudo, concentremo-nos noutras questões que são diretamente relevantes para a seleção dos métodos de validação. Pode realizar-se uma distinção entre a aprendizagem do candidato e o seu objetivo ao entrar no processo de validação. Esta informação pode ser recolhida durante a preparação da descrição da qualificação.

Ao desenvolvermos a temática do **percurso de aprendizagem**, podemos sinalizar três formas básicas de alcançar resultados de aprendizagem no âmbito da:

- **educação formal** — escola, universidade;
- **educação não formal** — formação;
- **aprendizagem informal** — por exemplo, autoestudo, aquisição de conhecimentos e competências no trabalho, *hobby*.

Cada uma destas formas pode exigir uma abordagem completamente diferente no processo de validação. Por conseguinte, é importante ter este aspeto em consideração ao desenvolver requisitos de validação na descrição das qualificações. Vale a pena considerar a possibilidade de utilizar uma variedade de métodos ao criar um cenário para o processo de validação, visando adaptar técnicas para formandos experientes e principiantes).

A forma como é aprendida também pode ter um impacto na necessidade de incluir as fases de identificação e documentação no processo de validação. Tal é particularmente importante para aqueles que já adquiriram uma parte significativa dos conhecimentos, aptidões e competências sociais necessárias, através da experiência laboral.

Outra questão relevante no que se refere à escolha do método apropriado para a verificação do nível de educação é o risco da pressão da realização de um teste teórico convencional, para a averiguação dos conhecimentos adquiridos que extravasam a educação formal, e que pode ter um impacto negativo no resultado desse processo de verificação. Nesta situação, por exemplo, será mais adequado o método de observação em condições reais, entrevista não estruturada ou análise documental. O contrário é verdadeiro para os que completaram recentemente a educação formal. Para este grupo de indivíduos, o teste não deve representar uma dificuldade acrescida, mas a utilização da observação ou análise de provas e de declarações pode afetar negativamente o resultado da validação, devido à sua reduzida experiência profissional.

No que se refere ao segundo aspeto, o objetivo da validação é geralmente obter uma qualificação. Contudo, como cada fase do processo de validação produz resultados, a aprendizagem posterior ou a reciclagem pode ser um objetivo adicional.

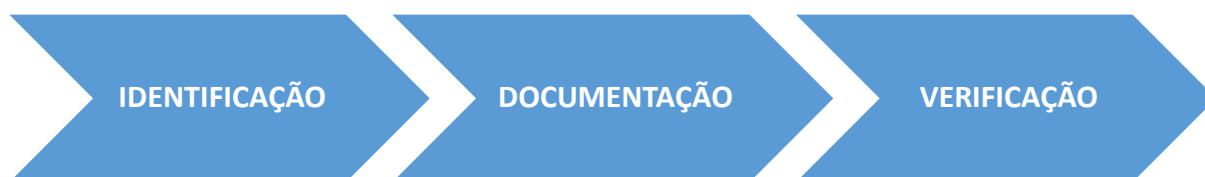


Se um indivíduo quiser determinar as suas hipóteses de obter uma determinada qualificação ou verificar as suas lacunas, só pode abordar as duas primeiras fases do processo, ou seja, identificar e, possivelmente, documentar, no sentido de procurar ter uma imagem mais completa. Neste caso, os métodos utilizados nestas fases devem permitir um *feedback* completo e detalhado ao candidato.

Na situação oposta, se um candidato quiser cingir-se à última fase, a verificação, não passando pelas duas fases anteriores, vale a pena considerar nesta fase de verificação a aplicação de métodos que não dependem dos que foram utilizados anteriormente.

2.3.2. Fases de validação

O processo de validação pode ter desenvolvido em três fases:



Fase 1 - Identificação



Fonte: <https://www.pexels.com/pl-pl/zdjecie/kobieta-dziewczyna-sciana-mur-3772511/>

Nesta fase, o processo de validação visa identificar o que um indivíduo já sabe e quais são as competências e lacunas em relação aos requisitos para uma qualificação ou para o planeamento do desenvolvimento futuro. A autoridade de certificação tem a possibilidade de prestar apoio ao consultor de validação, mas tal não é obrigatório.

Tem como objetivo:

- proporcionar uma melhor preparação para a fase de verificação;
- permitir um planeamento fácil da aprendizagem futura, a fim de colmatar as lacunas nas competências necessárias para obter uma determinada qualificação.



Fase 2 - Documentação



Fonte: <https://pixabay.com/pl/vectors/dokumenty-biznesu-dokument-papieru-4625654/>

Como se pode deduzir pela designação, esta fase baseia-se na recolha de documentos que disponibilizam provas dos conhecimentos e competências necessárias para obter um certificado.

A fase de documentação nem sempre ocorre. Só é incluída no processo de validação caso a mesma envolva a utilização de provas e declarações, o que depende do tipo de qualificação e da autoridade de certificação.

Fase 3 - Verificação



Fonte: <https://pixabay.com/pl/illustrations/audytu-raport-weryfikacja-lupa-4576720/>

Esta é uma fase muito importante do processo, da qual depende a emissão do certificado que confirma a qualificação do candidato por parte da autoridade certificadora. No entanto, antes de tal acontecer, os especialistas na área em questão verificam cuidadosamente se um indivíduo alcançou todos os resultados exigidos de aprendizagem.

O curso da verificação depende da instituição que efetua a validação. Cada instituição pode fazê-lo de uma forma diferente. A verificação pode ter lugar num prazo reduzido ou imediato ou pode ser faseada. Podem também ser utilizados diferentes métodos de validação.



3. EXERCÍCIOS E QUIZZES

São concebidos enquanto exercícios preparatórios para aumentar a confiança dos participantes e a consciência sobre os seus próprios pontos de vista e dos colegas.

3.1. Exercício 1

Exercício livre de *brainstorming*, utilizando grandes folhas de papel branco e marcadores coloridos:

Descreve-te: quais são os teus pontos fortes e fracos?

3.2. Exercício 2

Exercício livre de *brainstorming*, utilizando grandes folhas de papel branco e marcadores coloridos:

O que é que queria ser quando era criança/adolescente?

3.3. Exercício 3

Exercício livre de *brainstorming*:

O que o faria feliz e quais são, na sua opinião, os principais constrangimentos que o impedem de conseguir alcançar esse objetivo?

3.4. Exercício 4

Neste último exercício, cada participante descreverá outro membro do grupo (ou o parceiro de exercício) e falará dos seus pontos fortes, fracos, sonhos e problemas.

4. LEITURA ADICIONAL

- https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2019/european_inventory_validation_2018_synthesis.pdf
- <https://walidacja.ibe.edu.pl/metody/en/>
- <http://self-e.lpf.lt/youth-workers-module3.html?lang=en>
- <https://europa.eu/europass/en/european-qualifications-framework-eqf>
- <https://www.cedefop.europa.eu/ro/events-and-projects/projects/european-credit-system-vocational-education-and-training-ecvet>
- <https://europa.eu/europass/en/about-europass>
- <https://www.egavet.eu/What-We-Do/European-Quality-Assurance-Reference-Framework/Overview>
- https://www.cedefop.europa.eu/files/9139_en.pdf
- <https://kwalifikacje.edu.pl/baza-wiedzy/use-the-integrated-qualifications-system-iqs/validation/?lang=en>
- <https://www.polnews.uk/index.php/czytelnia/454-kursy-nvq.html>
- <https://www.vocationaltraining.org.uk/nvq-overview>
- [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=PT](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=PT)
- Shih-Yeh Chen e Shiang-Yao Liu, *Developing Students' Action Competence for a Sustainable Future: A Review of Educational Research*, 13 de fevereiro de 2020



5. AVALIAÇÕES

5.1. Avaliação inicial

1. Como se considera em termos de sentido de iniciativa? Ou seja: toma decisões sobre a sua vida por si próprio ou prefere ter um guia: um amigo ou um familiar que o possa aconselhar sobre a melhor escolha a fazer?
 - a. Sou independente nas minhas decisões e tomo a maioria das decisões sozinho
 - b. Gosto de tomar as minhas decisões, mas prefiro ouvir primeiro as sugestões dos outros
 - c. Depende: às vezes decido sozinho, por vezes, sigo o conselho de outras pessoas
 - d. Na maioria das vezes sigo os conselhos de outras pessoas e penso que normalmente não sou independente nas minhas decisões
 - e. Outro (por favor, descreva) _____

2. Por favor, descreva um momento da sua vida em que teve de tomar uma decisão importante sobre uma escolha relevante:

3. Prefere um trabalho remunerado como colaborador, que lhe dê um certo nível de segurança, ou prefere um trabalho independente que lhe dê a liberdade de trabalhar por conta própria?
 - a. Empregado
 - b. Trabalho independente
4. Tem um trabalho de sonho ou um projeto que sempre pensou que desejava realizar?
 - a. Não
 - b. Sim. Por favor, descreva-o _____

5. Como se sente ao pensar nos seus sonhos ou projetos?
 - a. Penso que é impossível realizá-los, pois não sei como começar e o que fazer. Basicamente, penso que não sou capaz de os concretizar
 - b. Acho que é muito difícil torná-los reais, mas se tivesse a possibilidade de conseguir algum apoio, talvez pudesse tentar
 - c. Existem atualmente várias oportunidades para aprender como realizar um projeto, mas nunca tentei
 - d. Tenho um sonho/projeto e já tenho algumas ideias sobre como realizá-lo, mas não as iniciei
 - e. Tenho um sonho/projeto, já tenho algumas ideias sobre como realizá-lo e já tomei algumas medidas para o fazer



6. Pode descrever uma situação na sua vida quando arriscou uma decisão importante? Por exemplo, para fazer uma mudança na sua vida sobre um emprego ou uma relação.
- Não
 - Sim. Por favor, descreva-o _____

7. Como se sente quando tem de tomar uma decisão sobre mudanças importantes na sua vida, como por exemplo sobre uma nova oportunidade de emprego ou uma nova relação?
- É muito difícil para mim, pois percebo que não gosto de mudar
 - Aceito mudanças apenas se for realmente necessário
 - Reflico durante algum tempo, mas acabo por fazer escolhas que incluem mudanças
 - Gosto de notícias e de correr um risco se achar que vale a pena
 - Outro (por favor, descreva) _____
8. No que diz respeito ao nível de motivação, com qual das seguintes afirmações mais concorda?
- Normalmente, estou muito motivado e isso ajuda-me a organizar-me e a alcançar os meus objetivos
 - Não é fácil alcançar os meus objetivos e seguir os meus planos, porque há muitos problemas e obstáculos, mas acabo por os ultrapassar e, em parte, alcanço os meus objetivos
 - Gostaria de alcançar os meus objetivos, mas normalmente não o consigo fazer devido aos problemas que encontro
 - É demasiado difícil atingir os meus objetivos; por isso nem sequer o tento fazer na maioria das vezes
 - Outro (por favor, descreva) _____



5.2. Avaliação final

1. Como se considera em termos de sentido de iniciativa, depois de ter participado neste curso? Ou seja: como considera, agora, a sua forma de tomar decisões importantes sobre a sua vida?
 - a. Estou mais consciente e vou tomar decisões sozinho
 - b. Continuo a gostar de tomar decisões sozinho, aceitando também sugestões de outros antes de o fazer
 - c. Ainda sinto que nem sempre estou seguro das minhas decisões; por isso, penso que ainda dependo dos conselhos de outras pessoas
 - d. Ainda sinto que dependo dos conselhos dos meus amigos e familiares porque não confio muito nas minhas decisões independentes
 - e. Se mudou de ideias, por favor descreva como _____

2. Se pensar novamente na importante decisão que descreveu no início do curso, como a encara agora, depois de ter participado nesta formação?

3. Prefere um emprego remunerado como colaborador que lhe dê um certo grau de estabilidade ou prefere um emprego independente que lhe dê a liberdade de trabalhar por conta própria?
 - a. Empregado
 - b. Trabalho independente

4. Tem um trabalho de sonho ou um projeto que sempre pensou que desejava realizar?
 - a. Não
 - b. Sim. Por favor, descreva _____

5. Como se sente ao pensar nos seus sonhos ou projetos?
 - a. Penso que é impossível realizá-los, não sei como começar e o que fazer. Basicamente, penso que não sou capaz de os concretizar
 - b. Acho que é muito difícil torná-los reais, mas se tivesse a possibilidade de conseguir algum apoio, talvez pudesse tentar
 - c. Existem atualmente várias oportunidades para aprender como realizar um projeto, mas nunca tentei
 - d. Tenho um sonho/projeto e já tenho algumas ideias sobre como realizá-lo, mas não as iniciei
 - e. Tenho um sonho/projeto, já tenho algumas ideias sobre como realizá-lo e já tomei algumas medidas para o fazer

6. Se voltar a pensar numa situação na sua vida quando arriscou relativamente a uma decisão importante (como por exemplo sobre uma nova oportunidade de emprego ou uma nova relação), encara-o de forma diferente face ao início do curso? Em caso afirmativo, como?
 - a. Não
 - b. Sim. Por favor, descreva-o _____



7. Como se sente quando tem de tomar uma decisão sobre mudanças importantes na sua vida, como por exemplo sobre uma nova oportunidade de emprego ou uma nova relação?
- a. É muito difícil para mim, pois percebo que não gosto de mudar
 - b. Aceito mudanças apenas se for realmente necessário
 - c. Reflito durante algum tempo, mas acabo por fazer escolhas que incluem mudanças
 - d. Gosto de notícias e de correr um risco se achar que vale a pena
8. No que diz respeito ao nível de motivação, com qual das seguintes afirmações mais concorda?
- a. Normalmente, estou muito motivado e isso ajuda-me a organizar-me e a alcançar os meus objetivos
 - b. Não é fácil alcançar os meus objetivos e seguir os meus planos, porque há muitos problemas e obstáculos, mas acabo por os ultrapassar e, em parte, alcanço os meus objetivos
 - c. Gostaria de alcançar os meus objetivos, mas normalmente não o consigo fazer devido aos problemas que encontro
 - d. É demasiado difícil atingir os meus objetivos; por isso nem sequer o tento fazer na maioria das vezes
 - e. Outro (por favor, descreva) _____
9. Diga-nos, por favor, se considera que este curso foi impactante na sua vida e de que forma o foi.

10. Vai mudar algo na sua vida? Quais são os seus planos para o futuro?

