

GUIA METODOLÓGICO

TRANSVERSAL MODEL FOR MIGRANTS

2018-1-FR01-KA202-048007





ÍNDICE

INTRODUÇÃO	3
TERMOS DE REFERÊNCIA	4
Unidade a RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	5
<i>Checklist: investigar problemas</i>	5
Estratégias para a resolução de problemas	6
Dicas para melhorar a capacidade de resolução de problemas	7
Referências	8
Unidade b) TOMADA DE DECISÃO	9
Guia para líderes	11
Eficácia e eficiência na tomada de decisões	12
Desafios comuns na tomada de decisões	13
Matriz para a tomada de decisão ética	14
Um modelo ético de tomada de decisões	15
O modelo PLUS	16
Referências	16
Unidade c) TRABALHO EM EQUIPA	17
Conhecimentos sobre networking	17
Como desenvolver o <i>networking</i>	18
Colaboração virtual	19
Dicas para a colaboração virtual	20
Referências	21
Unidade d) RESILIÊNCIA	22
Flexibilidade e adaptabilidade à mudança	22
Gestão do stress no local de trabalho	23
Comunicação	23
Unidade e) CRIATIVIDADE	26
Curiosidade	26
Como potenciar a criatividade	27
Inovação	29
Referências	31
Unidade f) AGILIDADE	34
Proatividade	34
Uma abordagem positiva de <i>coaching</i>	35
Aprenda a considerar a proatividade como positiva	37
Mobilidade	38
Apoio à mobilidade geográfica	39
Conselhos para projetos de mobilidade bem-sucedidos	40





INTRODUÇÃO

O presente Guia Metodológico foi desenvolvido no âmbito do projeto *Transversal Model for Migrants*, um projeto Erasmus+ que emerge do atual contexto europeu, caracterizado por fortes desigualdades económico-sociais entre trabalhadores da Europa e migrantes na UE, que muitas vezes têm postos de trabalho menos gratificantes, salários mais baixos, menores oportunidades de desenvolvimento de carreira e de conseguir um melhor emprego (mobilidade transversal). Simultaneamente, profissionais no campo da educação e formação, *coaches* e assistentes sociais que apoiam os migrantes na UE, não dispõem de instrumentos para os apoiarem no domínio das competências transversais. O projeto produz um novo quadro operacional dedicado a profissionais no campo da educação e formação, *coaches*, conselheiros de carreira e assistentes sociais, a fim de que possam promover o seu acesso a posições profissionais mais elevadas, bem como o espírito empreendedor e integração económica e social dos migrantes na Europa.

Neste âmbito, o presente guia oferece um conjunto de orientações para formadores sobre o modo como podem ajudar os migrantes a adquirirem as seguintes competências transversais:

- a) Resolução de Problemas
- b) Tomada de Decisão
- c) Trabalho em Equipa
- d) Resiliência
- e) Criatividade
- f) Agilidade

Espera-se que a leitura deste guia ajude os formadores a adquirir conhecimentos relevantes para desenvolverem abordagens metodológicas inovadoras, a fim de apoiarem os migrantes no seu processo de integração na Europa.





TERMOS DE REFERÊNCIA

Aptidões (nível 5)	Comporta uma gama abrangente de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções criativas para problemas abstratos.
Conhecimentos (nível 5)	Conhecimentos abrangentes, especializados, factuais e teóricos numa determinada área de estudos ou de trabalho e consciência dos limites desses conhecimentos.
Dicas	Exortação para colocar as aprendizagens em prática.
QEQ	Quadro Europeu de Qualificações, estruturado em oito níveis, é uma ferramenta de tradução que nos ajuda a entender e a comparar qualificações obtidas em diferentes países, sistemas de ensino e de formação profissional.
QEQ nível 5	QEQ nível 5 são qualificações desenhadas para o aperfeiçoamento de indivíduos que estão já empregados, visando outorgar-lhes competências técnicas, transversais e/ou de gestão avançadas.
Responsabilidade e autonomia (nível 5)	Meios para gerir e supervisionar em contextos de estudo ou de trabalho sujeitos a alterações imprevisíveis, bem como para desenvolver o seu desempenho e o de terceiros.
Resultados de aprendizagem (nível 5)	Descrevem aprendizagens significativas e essenciais a alcançar e que podem ser demonstradas de modo fiável no final da formação. No QEQ os resultados de aprendizagem são descritos em termos de conhecimentos, aptidões, competências, responsabilidade e autonomia.





Unidade a) RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

A resolução de problemas consiste basicamente no processo de trabalhar nos detalhes de um problema para chegar a uma solução. E é o que muitas pessoas fazem diariamente no seu trabalho.

Qualquer pessoa pode melhorar as suas capacidades de resolução de problemas, através da adoção de diferentes metodologias e estratégias. Até os formadores poderão utilizá-las para desenvolverem as suas competências.

Checklist: investigar problemas

Quanto mais investigar sobre um problema, mais fácil será encontrar soluções. Uma *checklist*, seguindo a abordagem dos 6 *Ws*, é um instrumento bastante útil para os trabalhar na resolução de um problema:

WHAT/ O QUÊ?

- Qual é o problema?
- Quais são os factos?
- O que acontecerá se não for tomada uma decisão ou encontrada uma solução?
- O que é preciso para encontrar uma solução?

WHY/ PORQUÊ?

- Porque é que surgiu o problema?
- Porque que é quero alcançar uma solução?
- Porque é que preciso encontrar uma solução?

HOW/ COMO?

- Como é que a situação poderá diferente?
- Quão relevante é a informação que estou a recolher?
- Como posso saber mais?
- Como posso envolver pessoas relevantes?





WHERE/ ONDE?

- Quais são as origens do problema?
- Qual o seu impacto?
- O "onde" é importante para o problema/solução?

WHO/ QUEM?

- Quem é que é afetado pelo problema?
- Quem é que se preocupa com esta situação?
- Quem é que está envolvido? Quem deve estar envolvido?
- Quem precisa de ser informado?

WHEN/ QUANDO?

- Quando é que surgiu a questão?
- Quando é que precisamos de agir?
- Até quando o problema deve ser resolvido?

Estratégias para a resolução de problemas

Existem metodologias e aptidões que úteis para encontrar as melhores soluções para problemas. A lista apresentada em abaixo inclui estratégias comumente utilizadas na resolução de problemas, cujo uso pode ser bastante profícuo no local de trabalho.

- ✓ Escutar ativamente
- ✓ Antecipar obstáculos à implementação
- ✓ Avaliar a eficácia das intervenções
- ✓ Fazer *brainstorming* para encontrar soluções
- ✓ Colaboração
- ✓ Identificar causas determinantes de stress
- ✓ Desenvolver de planos de ação
- ✓ Elaborar de um plano de gestão de sala de aula para fazer face ao mau comportamento dos alunos
- ✓ Elaborar hipóteses





- ✓ Diagnosticar as causas
- ✓ Atingir consenso em torno de um conjunto de soluções
- ✓ Avaliar estratégias alternativas para reduzir o stress
- ✓ Encontrar o meio-termo
- ✓ Flexibilidade para experimentar novas abordagens
- ✓ Acompanhar a evolução da situação
- ✓ Recolher dados
- ✓ Identificar causas de problemas sociais
- ✓ Identificar os Interesses de todas as partes envolvidas
- ✓ Implementar soluções
- ✓ Interpretar dados para determinar o escopo dos problemas
- ✓ Mediar conflitos interpessoais
- ✓ Identificar comportamentos que contribuam para problemas conjugais
- ✓ Propor soluções diplomáticas para resolver disputas
- ✓ Identificar modelos de pesquisa inválidos
- ✓ Recomendar abordagens para melhorar a comunicação nas relações
- ✓ Reparar máquinas e equipamento avariado
- ✓ Dar resposta resolutive à reclamação de um cliente
- ✓ Reestruturar um orçamento após queda de receitas
- ✓ Seleção de funcionários a demitir durante uma queda nos negócios
- ✓ Testar hipóteses
- ✓ Solucionar problemas de mau funcionamento do computador
- ✓ Validar dados para identificar um problema corretamente

Dicas para melhorar a capacidade de resolução de problemas

É possível desenvolver formas mais estratégicas de pensar e também treinar o cérebro para fazer mais. Em seguida, apresentamos algumas dicas para melhorar as competências no campo da resolução de problemas:

- ✓ Foque-se na solução, não no problema
- ✓ Simplifique as coisas





- ✓ Liste tantas soluções quanto possível
- ✓ Pense lateralmente. Tente mudar a sua abordagem e olhar para as coisas de uma nova maneira
- ✓ Use a sua imaginação
- ✓ Peça ajuda, sempre que precise
- ✓ Adote a perspetiva de outra pessoa
- ✓ Confie nas experiências e ideias dos outros, quando se tenso enquanto tenta resolver um problema
- ✓ Treine o seu cérebro, fazendo puzzles e jogos
- ✓ Use mapas mentais para visualizar um problema
- ✓ Pratique desporto, dance ou faça Yoga

Referências

Bussiness Dictionary. Definition of problem solving. Obtido em:

<http://www.businessdictionary.com/definition/problem-solving.html>, a 18 de Novembro de 2019.

Center for Management and Organization Effectiveness. Ten ways to improve your problem solving skills.

Obtido em: <https://cmoe.com/blog/10-ways-to-improve-problem-solving-skills/>, a 18 de Novembro de 2019.

Doyle, A. (2019). *Problem Solving Skills: Definition, Steps, and Examples.* Obtido em:

<https://www.thebalancecareers.com/problem-solving-skills-with-examples-2063764>.

Hall, J. (2019). *Six Techniques to better your problem solving skills.* Obtido em: <https://www.inc.com/john-hall/6-techniques-to-better-your-problem-solving-skills.html>

Problem Solving Activity: A Question Checklist to Investigate Problems. Obtido em: <https://the-happy-manager.com/articles/problem-solving-activity/>, a 18 de Novembro de 2019.

Zoe B. (2019) *Six Effective ways to enhance your problem solving skills.* Obtido em:

<https://www.lifehack.org/articles/productivity/6-ways-to-enhance-your-problem-solving-skills.html>.





Unidade b) TOMADA DE DECISÃO

Tomada de decisão é um termo cognitivo-psicológico, que descreve a seleção de uma crença ou de uma linha de ação entre várias possibilidades alternativas (Janis & Mann 1977). A tomada de decisão consiste no processo de identificação e escolha de alternativas com base nos valores, preferências e crenças de um decisor. Nesse sentido, o processo de tomada de decisão tem sido estudado e analisado no âmbito de muitas disciplinas, conjuntamente com outros conceitos, tais como, a ética e a responsabilidade.

A tomada de decisões é uma competência chave no mercado de trabalho contemporâneo, pois permite que gestores e outros profissionais resolvam problemas, examinando escolhas alternativas e decidindo sobre o melhor caminho a seguir. A abordagem *step-by-step* (passo a passo) revela-se eficaz para tomar decisões ponderadas e informadas que têm impacto positivo nas metas de curto e de longo prazo de uma organização.

O processo de tomada de decisão em contexto empresarial é, em regra, dividido em 7 etapas. Os gestores podem utilizar muitas destas etapas sem se aperceberem disso, mas a obtenção de uma compreensão mais clara das melhores práticas pode melhorar a eficácia das decisões (*Concordia University of Saint Paul*, <https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>):

1. Identificar a decisão: o primeiro passo para tomar uma decisão acertada consiste em reconhecer que existe um problema ou oportunidade e determinar-se a resolvê-lo. No âmbito de um negócio, um empregador ou colaborador devem determinar porque é a decisão fará a diferença para os seus clientes ou colegas de trabalho. Subsequentemente, deverão estabelecer um plano de ação e agir em conformidade.

2. Recolher informação: para poder tomar uma decisão com base em fatos e dados concretos, deverá recolher informações de fontes diversificadas. Esta tarefa requer um julgamento de valor; deverá determinar quais as informações relevantes para a decisão em questão e como pode aceder às mesmas. O decisor deve refletir sobre o que é que precisa de saber para tomar a decisão mais acertada e, depois procurar ativamente qualquer pessoa, que precise estar envolvida no processo.





3. Identificar alternativas: usando o decisor compreender claramente a questão ou o problema, é hora de identificar as várias soluções à sua disposição. É provável que se depare com uma ampla gama de possibilidades. E isto ajudá-lo-á a determinar qual o melhor caminho para alcançar o seu objetivo.

4. Apreciar as evidências: o decisor precisa agora de avaliar a viabilidade, aceitação e consequências da sua decisão, a fim de descobrir qual é a melhor alternativa. Os gestores devem ser capazes de pesar os prós e os contras, para depois selecionarem a opção que apresenta maior probabilidade de ser bem-sucedida. Pode também ser útil para o decisor, procurar uma segunda opinião, a fim de ter uma nova perspetiva sobre o problema em questão.

5. Escolher entre alternativas: quando chegar a hora decidir, deve certificar-se de que compreende as implicações e riscos da sua escolha. Pode também escolher uma combinação de diferentes alternativas, o importante é decidir com base em todas as informações relevantes e tendo em conta potenciais riscos.

6. Agir: é então necessário criar um plano de implementação da decisão. Isso envolve identificar quais os recursos necessários e também obter o apoio de colaboradores e de outros interessados. O engajamento de outros é uma componente chave para executar um plano de forma eficaz. Um decisor deve também estar preparado para abordar quaisquer questões ou preocupações que possam surgir.

7. Rever a decisão: frequentemente negligenciada, a avaliação da eficácia de uma decisão é, não obstante, um elemento importante no processo de tomada de decisão. O decisor deve refletir sobre o que correu bem e sobre o que pode ser melhorado, em termos processo e de solução encontrada. Assim, poderá implementar ações corretivas e também perceber como decidir melhor no futuro.





Guia para líderes

Muitas pessoas pensam que a tomada de decisão é o resultado da personalidade e não de uma escolha estratégica. De acordo com Malhotra (2018), os líderes de sucesso podem alterar a sua abordagem em termos de tomada de decisões, a fim de se acomodarem às exigências impostas por diversas situações. O autor analisou ainda quatro estilos de tomada de decisão, que podem ser usados em contextos empresariais contemporâneos

(<https://enterprisersproject.com/article/2018/7/4-styles-decision-making-leaders-guide>):

- 1. Estilo diretivo de tomada de decisão:** os adeptos deste estilo de tomada de decisão, tipicamente, ponderam os prós e os contras de uma situação, baseados na experiência e conhecimentos previamente adquiridos; são muito racionais e têm uma baixa tolerância à ambiguidade. As suas decisões são geralmente tomadas individualmente, ao invés de irem ter com os outros para obterem mais informações. O lado positivo deste estilo é que a tomada de decisão é rápida, a propriedade é clara e não requer comunicação extra. No entanto, as decisões diretivas por vezes podem ser tomadas de forma impulsiva, sem toda a informação necessária.
- 2. Estilo analítico de tomada de decisão:** este tipo de decisor examina muita informação antes de tomar medidas - observação direta, dados e fatos concretos para sustentarem as suas decisões. Em contraste com um decisor de tipo diretivo, um decisor analítico procurará obter informações e aconselhamento junto de terceiros para validar os conhecimentos em que baseia a sua decisão. Tendo elevada tolerância à ambiguidade, são muito adaptáveis, mas gostam de controlar a maioria dos aspetos do processo de decisão. Este estilo é uma abordagem bem fundamentada à tomada de decisões, mas pode ser moroso.
- 3. Estilo conceptual de tomada de decisão:** os adeptos deste estilo, adotam uma abordagem mais social, comparativamente aos decisores diretivos ou analíticos. Os decisores conceptuais encorajam o pensamento criativo e a colaboração, assim como consideram uma ampla gama de perspetivas; são orientados para a realização, mas gostam de pensar no futuro ao tomarem decisões importantes.
- 4. Estilo comportamental de tomada de decisão:** este tipo de decisor tenta fazer com que todos trabalhem bem juntos. Como no estilo conceitual, a tomada de decisões comportamentais é orientada para o grupo; no entanto, em vez de *brainstorming* para encontrar soluções, apresenta





as opções disponíveis ao grupo. A partir daí, o grupo discute os prós e os contras de cada escolha. Este estilo de tomada de decisão considera muitas perspetivas e opiniões diferentes no processo.

Eficácia e eficiência na tomada de decisões

A eficiência e eficácia na tomada de decisões é central no sucesso de líderes, empreendedores e de *influencers*. O processo de tomada de decisão pode ser complexo e afetado por muitos fatores diferentes, tais como, a personalidade, os valores e as expectativas da sociedade. Portanto, além dos 7 passos para a tomada de decisão, assumir responsabilidade de gerir o processo de tomada de decisão é fundamental. O 'Neil (2016) apresenta quatro modalidades possíveis de gestão de processos de tomada de decisão (<https://www.icas.com/ca-today-news/5-decision-making-methods>):

- 1. Ouvir os outros:** pedir opinião a outras pessoas antes de tomar uma decisão permite que o decisor conheça diferentes perspetivas e adote uma abordagem democrática, que beneficiará o trabalho em equipa. Estar aberto a ouvir o ponto de vista de todos é muito importante. No entanto, o decisor deve gerir o risco de se tornar dependente de outros para tomarem decisões por ele. Por isso, o decisor deverá tomar a liderança e estar confiante das suas escolhas.
- 2. Fazer pesquisa:** quando se trata de decisões importantes, é crucial que empregador ou colaborador sigam uma abordagem baseada em dados concretos. Isto implica recolher e analisar o máximo de informação possível. Um decisor eficaz deve dedicar a algum tempo para se organizar e considerar todos os fatores envolvidos numa decisão. Tal tornará muito mais fácil prever o resultado de uma escolha. A chave aqui é concentrar-se no quadro geral e preocupar-se um pouco menos com as minúcias, a fim de tomar uma decisão baseada nos fatos mais importantes.
- 3. Confiar no seu instinto:** às vezes o tempo é precioso e empregadores ou colaboradores são chamados a tomar uma decisão sob pressão, seguindo uma abordagem de "reação instintiva". A melhor maneira de lidar com tais situações é adotar a decisão que lhe parece mais acertada. Seguir a intuição é revelador de autoconfiança. Contudo, se uma decisão tem um resultado negativo, deve saber encontrar algo que sustente a sua conceção inicial, seja de junto de colegas ou fazendo pesquisa.





- 4. Apreciar as opções:** antes de tomarem uma decisão, empregadores ou colaboradores devem ser metódicos na análise dos prós e dos contras, fazendo uma listagem. Assim, irão apreciar vantagens e desvantagens de cada opção, ao mesmo tempo que consideram as prioridades. No entanto, este processo pode ser demorado e os decisores devem ter em mente que os prós e os contras são inerentemente subjetivos. Por esta razão, ouvir outras pessoas pode dar-lhe uma nova perspetiva e levar a uma decisão mais democrática.

Desafios comuns na tomada de decisões

Como já mencionado anteriormente, seguir determinados passos e abordagens contribui para uma tomada de decisão mais eficaz e desenvolve competências profissionais importantes no mercado de trabalho contemporâneo. No entanto, a tomada de decisões é um processo complexo que comporta alguns desafios (*Concordia University of Saint Paul*, <https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>):

- 1. Ter demasiada ou pouca informação:** a colheita de informações relevantes é fundamental para o processo de tomada de decisão, mas é importante identificar quanta informação é realmente necessária. Uma sobrecarga de informação gerar confusão e impedir que empregadores ou colaboradores sigam a sua intuição. Por outro lado, confiar numa única fonte de informação pode conduzir à desinformação, o que podem também ter efeitos desastrosos. Por isso, um decisor bem-sucedido deve ser capaz de distinguir entre ter alguma informação e estar pronto para decidir, e adotar uma abordagem passo-a-passo.
- 2. Identificar mal o problema:** por vezes, as questões associadas a uma decisão são bastante óbvias. Noutras ocasiões, a decisão pode ser complexa e não haver certeza de qual é a questão principal. Conduzir uma pesquisa completa e falar com especialistas internos, que conhecem o problema, é uma boa abordagem para mitigar esta situação e também para poupar tempo e recursos.
- 3. Excesso de confiança nos resultados:** mesmo que siga todas as etapas do processo decisório, há hipótese de que o resultado não seja exatamente aquele que tinha em mente. Por isso é tão importante que um decisor seja capaz de identificar uma opção válida, plausível e exequível. Estar muito confiante pode ter efeitos adversos. A tomada de decisões é uma competência vital em contexto empresarial, particularmente para gestores e para todos aqueles que ocupam posições





de liderança. Seguir um procedimento lógico como o aqui delineado e estar consciente dos desafios que pode enfrentar, pode ajudar a garantir que a tomada de decisões acertadas quer resultados positivos.

Matriz para a tomada de decisão ética

Assumir responsabilidade pelas decisões tomadas é um elemento chave no processo de tomada de decisão. Portanto, é muito importante que os tomadores de decisão sigam algumas regras de tomada de decisão ética. Velasquez et al. (2009) desenvolveu uma matriz útil para a tomada de decisões éticas:

- 1. Reconhecer uma questão ética:** ao tomar uma decisão, especialmente no âmbito de uma empresa, empregadores ou colaboradores devem refletir se a decisão ou a situação pode ser prejudicial. Assim, o decisor deve investigar se a sua decisão implica escolher entre uma alternativa "boa" e "má", ou até entre duas "boas" ou duas "más", bem como agir em conformidade e de forma responsável.
- 2. Conhecer os fatos:** embora conhecer todos os fatos relevantes seja importante na tomada de decisão, empregadores ou colaboradores responsáveis devem refletir sobre algumas questões adicionais antes de tomarem uma decisão importante. Tais perguntas podem ser: "Que indivíduos e grupos têm interesse nos resultados? Algumas preocupações são mais importantes? Porquê? Quais são as opções de atuação? Foram consultadas todas as pessoas e grupos relevantes? Identifiquei opções criativas?"
- 3. Avaliar linhas de ação alternativas:** Velasquez et al. (2009) sugeriu as seguintes modalidades para avaliar uma potencial decisão e assumir responsabilidade por ela:
 - ✓ Qual é a opção que gerará maior bem e fará menor dano? (abordagem utilitária)
 - ✓ Qual é a opção que mais respeita os direitos de todos os envolvidos (abordagem centrada nos direitos)
 - ✓ Qual é a opção que trata as pessoas de forma mais equitativa ou proporcional? (abordagem centrada a justiça)
 - ✓ Qual opção melhor serve a comunidade como um todo, não apenas alguns membros? (abordagem centrada no bem comum)





- ✓ Qual é a opção me leva a agir em conformidade com o tipo de pessoa que eu quero ser?
(abordagem centrada na virtude)

4. **Tomar e testar uma decisão:** uma boa maneira de prever as possíveis consequências de uma decisão, consiste em criar cenários ou imaginar o seu impacto e as reações de pessoas da sua confiança e cuja opinião respeita.
5. **Refletir e agir sobre os resultados:** a responsabilidade do decisor não cessa com a tomada de decisão, mas persiste após sua implementação. Algumas questões são úteis para refletir: “Como é que a minha decisão pode ser implementada de modo a atender às preocupações de todas as partes interessadas? Como é que a minha decisão foi tomada e o que é que eu aprendi com esta situação específica?”

Um modelo ético de tomada de decisões

Ao tomar uma decisão importante no quadro de uma empresa (ou de um local de trabalho em geral), pode ser tentador escolher o curso de ação mais fácil ou mais económico, mesmo que essa opção não seja a melhor de um ponto de vista ético. O modelo PLUS, consiste num conjunto de questões concebidas para ajudar empregadores e colaboradores a tomarem decisões éticas, pode ajudar os decisores a confirmarem se estão a tomar decisão mais acertada e a assumirem responsabilidade pela mesma (Forsey, 2018).

O modelo PLUS:

P = Políticas e Procedimentos (Esta decisão está de acordo com a política de empresa?)

L = Legal (Esta decisão viola leis ou regulamentos?)

U = Universal (Esta decisão ajusta-se aos valores e à cultura da empresa?)

S = Self (Indivíduo) (Esta decisão está em consonância com os meus padrões de justiça e de honestidade?)

O modelo PLUS é especialmente objetivo, porque não se foca na receita ou no lucro, mas exorta os líderes a adotarem uma abordagem legal e justa para um problema.





Referências

Concordia University of Saint Paul, <https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>.

Forsey, C. (2018). *How to Practice Ethical Decision Making at Work*. Disponível em: <https://blog.hubspot.com/marketing/ethical-decision-making>

Janis, I.L., & Mann, L. (1977). *Decision making: a psychological analysis of conflict, choice, and commitment*, Nova Iorque: Free Press.

Malhotra, S. (2018). *4 styles of decision-making: A leader's guide*. Disponível em: <https://enterpriseproject.com/article/2018/7/4-styles-decision-making-leaders-guide>

O'Neil, E. (2016). *Effective and efficient decision-making*. *CA Today*. Disponível em: <https://www.icas.com/ca-today-news/5-decision-making-methods>.

Velasquez, M., Moberg, D., Meyer, M.J., et al. (2009). *A Framework for Ethical Decision Making*. Markkula Center for Applied Ethics at Santa Clara University. Disponível em:

<https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/a-framework-for-ethical-decision-making/>





Unidade c) TRABALHO EM EQUIPA

Networking

Aqui ficam algumas dicas sobre *networking* e acerca de como fortalecer competências e capacidades para abordar os outros:

- 1. Descubra o que é realmente importante para o seu interlocutor, colocando perguntas e mostrando-se curioso:** a troca de informações pode revelar-se útil nos próximos encontros com um interlocutor. Além disso, os comportamentos empáticos são um valor acrescentado no *networking*. Se estiver interessado em compreender um interlocutor, a probabilidade de vir a ter uma conversa realmente frutuosa aumenta. Aqui ficam exemplos de frases que podem ser usadas durante uma discussão: - “Conte-me mais sobre isso...” ou, “Estou verdadeiramente interessado, quero aprender mais...”
- 2. Os indivíduos devem encontrar os elementos comuns com seus interlocutores, perguntando a si mesmos o que é que é relevante nessa interação:** procure saber o que faz o seu interlocutor sentir-se diferente das outras pessoas. Pode ser qualquer coisa, desde o passado pessoal ou profissional, até uma paixão que o motiva. Procure temas diferentes e interessantes para discutir, sempre que entenda que tem elementos em comum com os seus interlocutores. Por exemplo: se a sua vida profissional apresenta semelhanças com a do seu interlocutor, traga esse elemento para a discussão, se as semelhanças estão associadas com questões pessoais, fale sobre isso, etc.
- 3. Networking estratégico.** O *networking* estratégico vai além da conversa ou do diálogo com as pessoas. É antes uma maneira de identificar todos aqueles que podem ajudá-lo a ver o panorama geral, a descobrir competências e pontos de vista, bem como trabalhar para se conectar com estas pessoas. Para entender se a conexão é adequada, deverá responder positivamente à seguinte questão: "Eu simpatizo com esta pessoa?" Se a resposta for sim, é apropriado continuar a conversa, alimentar e construir o relacionamento para expandir o seu *networking*.





Como desenvolve o *networking*

Seguidamente são apresentadas algumas dicas para que possa expandir as suas competências no campo do *networking*. Deverão ser adaptadas às necessidades diárias, contextos pessoais ou profissionais específicos, para capacitar e melhorar as suas competências sociais. Tarefas simples e muito práticas podem promover a interação social e fazer com que se sinta motivado para tal. Estas dicas também podem ser consideradas como princípios orientadores a manter em contexto de grupo, a fim de comunicar e colaborar eficazmente. As competências de *networking* podem ser a base para a criação de relacionamentos muito fortes, mas, ao mesmo tempo, se as condições não forem apropriadas, podem ter resultado oposto: a criação de um *networking* fraco e infrutífero.

- ✓ De acordo com a teoria das redes sociais, as redes sociais podem ser uma ferramenta poderosa para expandir as competências no campo do *networking*. Em plataformas de redes sociais, os indivíduos podem construir representações virtuais das suas redes sociais, considerando todos os tipos de vínculos - fortes, fracos e até mesmo ausentes - ampliar essas redes, e utilizá-las como um meio de transporte e disseminação de informação.
- ✓ Uma boa apresentação do perfil dos indivíduos, que mostre características de personalidade e pontos fortes, pode ser positiva para estabelecer contato. Apertar bem a mão ao seu interlocutor e com ele estabelecer contato visual é importante. É bom lembrar que as primeiras impressões podem deixar marca duradoura.
- ✓ É fundamental colocar questões e saber ouvir, sem ter medo ou hesitar em iniciar uma nova conversa. É importante aprofundar um tema ou uma questão, a fim de construir uma relação e não apenas fazer um contato.
- ✓ Existem algumas "regras não escritas" que decorrem da experiência e do desenvolvimento pessoal. As pessoas normalmente gostam que lhes peçam ajuda - isso significa que a sua opinião é valorizada e que são vistas como uma boa fonte de informação.
- ✓ Fazer conexões on-line pode ser uma estratégia de *networking* eficaz. LinkedIn, Twitter, blogs e outras redes sociais oferecem ótimas oportunidades para aceder a informações sobre percursos de carreira e para se conectar a indivíduos e associações profissionais. Além disso,





para aqueles que trabalham em grupo, as redes sociais e as aplicações de conversação online podem ser muito úteis, para manter atualizados todos os membros de uma equipa e para trocar informações, por exemplo, sobre questões profissionais.

- ✓ Na verdade, é muito comum que outras pessoas, especialmente empregadores, verifiquem a presença de indivíduos nas redes sociais no decurso do processo de triagem. Assim, é importante ter uma boa identidade online, e definir contas em sites de redes sociais, como o Facebook, para material privado e/ou remover material questionável, como entradas em blogs, fotos, citações, comentários e aplicações. Certifique-se que apresenta uma imagem online positiva. Para criar que o *networking* seja eficaz, tudo o que precisa é ser acessível aos outros. O *networking* eficaz, baseia-se na honestidade e no respeito pelos outros, pela sua personalidade e valores.

Dicas para a colaboração virtual

Para ter sucesso na colaboração virtual, deverá utilizar recursos virtuais eficazes. Recursos apropriados e regras de colaboração adequadas, conduzem a uma comunicação eficiente. É muito importante que os profissionais estejam conscientes das regras básicas que devem ser implementadas antes, durante e após a duração de uma reunião virtual. Em seguida, apresentamos alguns princípios básicos para que a colaboração virtual seja eficaz.

Antes de uma reunião virtual deverá:

- ✓ Preparar uma agenda com os tópicos serão discutidos durante a reunião
- ✓ Listar os principais objetivos e metas da reunião, a fim de os apresentar durante a discussão
- ✓ Escolher os participantes certos a fim de facilitar o processo de discussão. Certifique-se de que todos os participantes poderão usar ou ter acesso ao *software* utilizado na reunião
- ✓ Realize pelo menos uma reunião de teste antes da reunião com toda a equipa

Durante a reunião:

- ✓ Siga a ordem de trabalhos para evitar atrasos e demoras desnecessárias
- ✓ Tome notas sobre questões cruciais que surgiram durante a discussão, acerca dos próximos passos, acordos ou recomendações, etc.
- ✓ Faça um resumo: ações e planos decorrentes da reunião, bem como liste todas a tarefas a





levar a cabo pelos participantes. Além disso, ao tomar notas, assegure-se que todos estão suficientemente informados sobre os propósitos e conteúdo da discussão.

Depois da reunião:

- ✓ Prepare a próxima reunião
- ✓ Avalie a reunião, os seus os momentos fortes e fracos, o que os participantes evitaram mencionar, como decorreu a comunicação entre os participantes, etc.

Para criar uma boa impressão quando realiza apresentações virtuais, é muito importante ter em atenção as seguintes dicas ou recomendações:

1. Ter um contacto pessoal com os participantes e esclarecer o que espera deles
2. 15 minutos antes da hora marcada para a reunião, certifique-se de que tudo está pronto
3. A hora mais adequada para uma apresentação virtual é logo pela manhã, devido ao facto de os níveis de concentração e de energia serem mais elevados a essa hora
4. O apresentador, organizador ou orador precisam de ser o mais autêntico, simples e claros possível, não devendo apresentar demasiada informação, mas explicar os objetivos da colaboração
5. É importante perceber que durante as reuniões/discussões/ apresentações deverá atrair a atenção dos seus interlocutores. Por exemplo: fazendo perguntas retóricas, mantendo o sentido de humor, dando exemplos reais e ligados a experiências quotidianas, etc.
6. É fundamental comunicar quais são os seus propósitos e esclarecer a todos o que realmente quer alcançar
7. Deverá motivar e encorajar os outros a participar ativamente, a fim de promover a discussão em grupo
8. Recorra a imagens, os elementos visuais geram impacto e criam uma reação emocional mais memorável do que o texto. Gráficos e tabelas podem facilitar a compreensão de informações complexas por parte das pessoas.
9. É importante apresentar as suas ideias com paixão e entusiasmo, usando uma voz envolvente e poderosa, mostre que tem uma personalidade dinâmica e que é autoconfiante.





É necessário ter em consideração o seguinte:

- ✓ Ter a certeza de que as pessoas se podem conectar para a reunião cedo e de que fazem o melhor uso possível do tempo e não dispersam a sua atenção
- ✓ Uma agenda bem organizada e clara, bem como instruções técnicas para estabelecer a conexão são essenciais
- ✓ Recorrer a um facilitador para lidar com a tecnologia no decurso da reunião é uma excelente ideia
- ✓ Usar as ferramentas tecnológicas adequadas
- ✓ Apresentador e audiência deverão manter o foco
- ✓ Controlar o ruído de fundo e manter o telemóvel no silêncio
- ✓ Ter em atenção que as reuniões virtuais têm uma dinâmica diferente dos encontros presenciais
- ✓ Envolver os participantes e alavancar a sua participação na reunião.

Referências

Berlin, A. (2015). *The Only 3 Networking Rules You Really Need to Know*. Obtido em: <http://www.bibme.org/citation-guide/apa/website/>

5 Things That Make Virtual Meetings Work (Or Not). (2011). Obtido em: <https://www.cbsnews.com/news/5-things-that-make-virtual-meetings-work-or-not/>

3 Stages of Successful Virtual Meetings. (2011). Obtido em:

<https://www.cbsnews.com/news/3-stages-of-successful-virtual-meetings/>

10 Tips for Effective Networking. Obtido em:

<https://careers.umbc.edu/students/network/networking101/tips/>

12 keys to delivering great virtual presentations. (2018). Obtido em: <https://blog.speak-first.com/12-keys-to-delivering-great-virtual-presentations>





Unidade d) RESILIÊNCIA

A resiliência consiste na capacidade de responder à pressão e às exigências da vida quotidiana. O conceito comporta outros, tais como: flexibilidade, resistência, velocidade de recuperação, etc.

A resiliência é algo que se aprende, é uma competência estreitamente ligada à prática, que permite superar a adversidade, desenvolver outras competências, ligar-se aos outros e acompanhar o fluxo de trabalho. A resiliência permite que indivíduos e equipas ativem a resposta certa quando necessário.

Mudanças dinâmicas, a globalização, as tendências do mercado de trabalho, entre outros, impõem novos desafios, levando a reduções de pessoal mais significativas, a prazos, a rivalidades e mudanças organizacionais. A gestão bem-sucedida desta situação depende do potencial e da capacidade de cada pessoa para enfrentar e prosperar quando confrontada com o stress.

Um artigo publicado no site ABC vai mais longe e destaca que a resiliência é mais do que a mera capacidade de recuperação: “As pessoas resilientes têm fortes recursos e capacidades para gerir o stress e os conflitos, bem como uma boa rede de apoio para as ajudar a lidar com as pressões do trabalho. No entanto, a resiliência é mais do que lidar com as pressões do trabalho. As pessoas resilientes também são flexíveis, adaptam-se a situações novas e diferentes, aprendem com a experiência, são otimistas e pedem ajuda quando precisam dela.”
(<http://www.abc.net.au/health/features/stories/2015/01/22/4165103.htm>)

Flexibilidade e adaptabilidade à mudança

A flexibilidade consiste na capacidade de colaboradores e empregadores fazerem mudanças em termos de horário, local e modo de trabalho, para melhor atender a necessidades individuais e comerciais. A flexibilidade permite que necessidades individuais e empresariais sejam atendidas através de mudanças no tempo (quando), local (onde) e maneira (como). A flexibilidade deve ser mutuamente benéfica e ter efeitos positivos.

A adaptabilidade é a capacidade de ser criativo para encontrar novas perspetivas ou mudar atitudes e comportamentos para se ajustar às características de um ambiente. Em contexto laboral implica a abertura a novas ideias, inovações ou alterações. Os que possuem esta competência conseguem





trabalhar individualmente ou em grupo, ou realizar tarefas que não são concebidas apenas para um único indivíduo.

Em processos de recrutamento e seleção os empregadores apreciam a flexibilidade e a adaptabilidade, bem como no desenvolvimento, promoção e avaliação dos seus colaboradores.

Um colaborador flexível e adaptável é um indivíduo que pode levar a cabo várias tarefas e cumprir diversos papéis, estabelecendo prioridades e fazendo mudanças de atitude para se ajustar a um novo contexto.

Gestão do stress no local de trabalho

A gestão do stress abrange um conjunto de técnicas que se destinam a dotar os indivíduos de mecanismos eficazes para lidarem com o stress psicológico.

Como a *American Psychological Association* (<https://www.apa.org/helpcenter/work-stress>) salientou: “Todos aqueles que já tiveram um emprego sentiram, em algum momento, a pressão do stress relacionado com o trabalho. Qualquer trabalho pode ter elementos stressantes, mesmo se gostar muito do que faz. A curto prazo, pode sentir pressão para cumprir um prazo ou para cumprir uma obrigação desafiadora. Mas quando o stress no trabalho se torna crónico, pode ser esmagador - e prejudicial tanto para a saúde física como emocional.”

Existem diversas estratégias para gerir o stress mas a identificação dos fatores de stress é essencial lidar com a situação de forma adequada.

Comunicação

A comunicação é um elemento vital da interação diária e constitui a base para qualquer colaboração. Contudo, as competências no campo da comunicação não são intrínsecas e evidentes, e muitas teorias foram formuladas sobre esta questão.

Em seguida, apresentam alguns aspetos chave no campo da comunicação, que os profissionais devem demonstrar enquanto trabalham com migrantes:

- ✓ **Verdadeiro interesse e motivação para ajudar:** a pedra angular no trabalho com migrantes consiste em demonstrar um interesse genuíno pelo outro e vontade de contribuir para o bem comum. Os profissionais, tais como professores, formadores, *coaches*, assistentes sociais, psicólogos, etc., devem possuir esta característica e ser um bom exemplo a seguir.





- ✓ **Respeito:** além do interesse por outras pessoas, os profissionais que trabalham com migrantes devem estar livres de preconceitos e estereótipos, saber reconhecer e lidar com as diferenças em termos de língua, religião, etnia, cultura, gênero, etc.
- ✓ **Coesão e clareza:** outro aspeto importante da comunicação é a capacidade de transmitir mensagens de forma clara e eficaz, para que estas tenham o impacto desejado sobre a outra pessoa.
- ✓ **Saber ouvir:** além de falar, um bom comunicador também deve saber ouvir.
- ✓ **Empatia:** o essencial para uma boa comunicação é demonstrar que entende o que é estar na posição do outro e que o apoia. É necessária uma comunicação eficaz para a aproximação aos migrantes e apoio no seu esforço de integração na vida quotidiana e na sociedade, bem como na aquisição de aptidões e competências.
- ✓ **Consciência Cultural:** para que os profissionais sejam eficazes no seu trabalho com os migrantes, em primeiro lugar devem estar conscientes da sua própria bagagem cultural, do seu carácter, personalidade e trabalho, assim como dos diferentes atributos de outras pessoas.

Em seguida, são apresentados alguns elementos importantes no âmbito da consciência cultural:

- ✓ **Autoconsciência:** os profissionais devem ser capazes de reconhecer os seus próprios valores culturais, crenças e atitudes, assim como compreender em que medida estes afetam seu comportamento e postura, incluindo sua atitude para com pessoas de diferentes contextos culturais.
- ✓ **Capacidade de adaptação:** a fim de ajudar os migrantes no seu esforço de adaptação num novo contexto geográfico e cultural, os próprios profissionais devem demonstrar capacidade de adaptação, designadamente à nova composição da população, do mercado de trabalho e da sociedade em geral.
- ✓ **Consciência dos direitos dos migrantes:** os profissionais que trabalham com migrantes devem estar cientes dos direitos destes últimos, bem como da legislação do país de acolhimento relativa a migrantes, refugiados e requerentes de asilo.





- ✓ **Multiculturalismo:** abraçar o conceito de interação entre diferentes culturas é vital para os profissionais que ajudarão os migrantes no seu esforço de fazer ouvir a sua voz e de se tornarem membros ativos da comunidade e cultura locais.
- ✓ **Sensibilidade cultural:** a consciência de que as diferenças e semelhanças culturais entre as pessoas existem, torna os profissionais mais eficazes no seu trabalho quotidiano e na interação com os migrantes.

Além de conhecimentos teóricos e de uma atitude apropriada, os profissionais devem demonstrar interesse, ouvir atentamente, comunicar claramente, ser pacientes, mostrar empatia, etc. A consciência cultural é necessária para o diálogo intercultural e inter-religioso entre formadores e migrantes, e para ajudar estes últimos na luta pelos seus direitos.





Unidade e) CRIATIVIDADE

Curiosidade

A curiosidade está relacionada com o desenvolvimento humano, deriva do processo de aprendizagem e do desejo de obter mais conhecimentos e competências. Os estudos sobre motivação, emoção e cognição também abordam a curiosidade. A curiosidade pode ser definida como o reconhecimento, busca e desejo de explorar eventos novos, complexos, incertos e ambíguos (Kashdan et al., 2018). As primeiras pesquisas sobre curiosidade concentraram-se na moral da curiosidade e pesquisando o conceito a partir da perspectiva filosófica. Os seus fundamentos psicológicos começaram a ser analisados mais tarde.

Inicialmente, a curiosidade foi perspectivada enquanto motivação intrínseca para a busca de informação. Além disso, foi vista como uma paixão específica, a paixão pela aprendizagem. A curiosidade foi já designada como “sede de conhecimento” e “amor pelo conhecimento” (Loewenstein, 1994). Do ponto de vista psicológico, o conceito de curiosidade comporta a procura de novidade, a necessidade de conhecimento, a motivação intrínseca, a abertura à aprendizagem, a tolerância à ambiguidade e incerteza e a procura de sensações (Kashdan et al., 2018).

Recentemente, novos modelos foram propostos diferentes modelos para explicar e avaliar o conceito de curiosidade. No trabalho *Curiosity and Exploration Inventory*, a definição do conceito de curiosidade diferencia o desejo pela aquisição de novos conhecimentos e experiências, da disposição para aceitar a natureza imprevisível e complexa da vida quotidiana (Kashdan et al., 2009). Num outro estudo a curiosidade assenta em duas dimensões: o interesse e a vontade de saber; e, a curiosidade como privação, isto é, querer saber porque não saber é frustrante (Litman, 2005). Esta distinção é importante na medida em que, na maioria dos casos, a curiosidade é vista como sendo prazerosa. Todavia, por vezes as pessoas procuram informações para lidarem com a incerteza e a tensão, para eliminarem a insegurança, dúvida e confusão (Loewenstein, 1994). O prazer da descoberta e a redução das lacunas no campo da informação são, pois, dimensões da curiosidade.





A curiosidade ajuda as pessoas a ajustarem-se às suas novas funções e responsabilidades no trabalho, impulsiona o desempenho e o pensamento criativo. Além disso, a curiosidade em contexto empresarial pode conduzir à inovação (Kashdan et al., 2018). Nas organizações, a maioria das pessoas curiosas são criativas. Em resultado, os líderes empresariais devem apoiar as pessoas para que façam mais perguntas. Os líderes que aceitam novas ideias, aceitam a possibilidade de fracasso, são pensadores imaginativos e que abraçam ideias novas podem aumentar a curiosidade de seus funcionários.

Nos negócios, a curiosidade leva a menos erros na tomada de decisões, já que as pessoas curiosas tentam perspetivar mais alternativas e não decidem baseadas em estereótipos e preconceitos, ou excesso de confiança. Além disso, a curiosidade resulta em mais inovação, em resultados mais positivos, menos conflitos nas equipas e à comunicação aberta (Gino, 2018).

Como potenciar a criatividade

A curiosidade é importante para o pensamento criativo e conduz a resultados inovadores. Aqui estão algumas formas de alimentar a sua curiosidade (compilado a partir de: www.ideatovalue.com):

- ✓ Seja humilde o suficiente para aprender continuamente com os outros e com o mundo
- ✓ Esteja confiante o suficiente para ser vulnerável, errar e admitir sua ignorância, ou até para reconhecer quais são as suas áreas de desenvolvimento
- ✓ Examine criticamente as suas ideias, opiniões, crenças ou convicções
- ✓ Aproveite os conhecimentos de outras pessoas para eliminar lacunas nos seus próprios conhecimentos
- ✓ Privilegie a colaboração em detrimento da competição, bem como a motivação em detrimento da recompensa
- ✓ Diariamente, e antes ir dormir, tome nota de três coisas novas que tenha aprendido
- ✓ Esteja consciente dos seus pensamentos e emoções; reserve 5 minutos por dia para refletir e anotar as suas experiências num diário





- ✓ Controle a sua resposta aos eventos da vida. Tente perceber para onde dirige a sua atenção (pensamentos, crenças, emoções, sentidos, corpo, etc.)
- ✓ Ultrapasse a timidez e faça perguntas, mesmo quando considera que já sabe a resposta
- ✓ Pense “fora da caixa”
- ✓ Seja um bom ouvinte
- ✓ Leia constantemente para expandir e aprofundar os seus conhecimentos
- ✓ Leia e consuma conteúdos que se situam fora da sua zona de conforto
- ✓ Torne-se mais uma pessoa interessante e viva uma vida mais interessante
- ✓ Saia da rotina
- ✓ Explore e diga sim a novas oportunidades, expanda as suas experiências, mesmo quando se sentir desconfortável
- ✓ Tenha passatempos: uma tertúlia, pesquise numa biblioteca, etc.
- ✓ Sonhe acordado, seja imaginativo
- ✓ Mude de ambiente, e exponha-se a experiências novas
- ✓ Evite ideias fixas relativamente a coisas e a situações
- ✓ Esteja atento à mudança, a novos eventos e a qualquer coisa fora do comum
- ✓ Acolhendo o inesperado e o imprevisível, e procurando por mistérios
- ✓ Estabeleça um relacionamento multicultural, explorando perspetivas e perceções diferentes
- ✓ Esteja aberto a outros pontos de vista, valorizando as diferenças de opinião e ouvindo o outro mesmo quando não estiver de acordo com ele
- ✓ Resista à tendência de rotular as coisas, evite preconceitos, estereótipos e julgamentos
- ✓ Converse com as pessoas, visando conectar-se com elas com maior profundidade
- ✓ Observe os comportamentos e expressões dos outros em diferentes situações, e imagine o que é estar no seu lugar





- ✓ Tente compreender os outros, ouvindo e colocando questões sobre a sua história e circunstâncias de vida

Inovação

“A inovação é um processo de resolução de problemas no qual são identificadas soluções através da exploração dos conhecimentos” (Subramanian, 2012). A inovação não é um conceito novo porque os seres humanos sempre tentaram fazer as coisas melhor e de novas maneiras (Faberberg, 2009). No entanto, as mudanças no mundo dos negócios tornaram as organizações mais dependentes da inovação para seu desempenho a longo prazo (Mumford, 2000)

De acordo com Baruch (2003) a inovação tornou-se importante porque confere vantagem competitiva. Já segundo Pohlmann (2005), é um fator importante para a concorrência económica. É crucial que as organizações sejam inovadoras, melhorem continuamente seus produtos, serviços e processos para seu sucesso (De Jong & Den Hartog, *Innovative Work Behavior: Measurement and Validation*, 2008).

Iniciação e implementação são elementos centrais do processo de inovação. Produzir novas ideias e melhorar as existentes, examinar e avaliar tais ideias, assim como desenvolvê-las e implementá-las são passos-chave do processo de inovação (Imran, Saeed, Anis-ul-Haq, & Fatima, 2010). A inovação pode gerar produtos novos para a organização, para a indústria ou para o mundo (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, 2005). Bossink (2002) afirmou que a gestão da inovação é composta por cinco processos: criar um contexto favorável à inovação, supervisionar o processo de inovação, iniciar a inovação, gerar conteúdos inovadores, e implementá-los.

Existem diferentes tipos de inovação. A inovação incremental consiste na mudança e/ou ajustamento de produtos que já existem no mercado e pode ser levada a cabo com recurso a competências e *know-how* existentes. A inovação radical implica diferentes práticas de gestão e, geralmente, torna as competências existentes redundantes (Darroch & McNaughton, 2002). Na inovação radical, os produtos e serviços existentes sofrem uma transformação significativa (Subramaniam & Youndt, 2005).

Uma outra forma de classificar a inovação, divide-a em quatro tipologias distintas: a inovação de produtos, inovação de processos, inovação de marketing e inovações organizacionais (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, 2005).





A OCDE (2005) define estes quatro tipos de inovação do seguinte modo:

- ✓ Uma inovação de processos consiste na implementação de um método novo ou significativamente melhorado de produção ou entrega.
- ✓ Uma inovação de produto consiste na introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em relação às características ou usos pretendidos.
- ✓ Uma inovação organizacional consiste na implementação de um novo método organizacional nas práticas empresariais da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
- ✓ Uma inovação de *marketing* consiste na implementação de um novo método de marketing que implica mudanças significativas no design, na embalagem do produto, na sua colocação no mercado, promoção ou preço.

A inovação nas organizações começa com ideias que são criadas, promovidas, discutidas, modificadas, desenvolvidas e realizadas pelos funcionários (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; Janssen, Van De Vliert, & West, *The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction*, 2004). Todas as pessoas têm diferentes níveis de potencial para serem criativas e inovadoras (Parzefall, Seeck, & Leppanen, 2008). Um comportamento inovador no trabalho consiste em criar, promover e implementar ideias novas e inovadoras (Scott & Bruce, 1994); criando um novo produto ou serviço, desenvolvendo ou otimizando processos de trabalho ou sistemas administrativos (Kleysen & Street, 2001). Por outras palavras, capital humano, competências, aptidões e conhecimentos dos funcionários são o fator mais importante para a inovação nas organizações. O comportamento inovador dos colaboradores é fundamental para conferir vantagem competitiva às organizações (Korzilius, Bücken, & Beerlage, 2017). A capacidade dos funcionários para gerarem ideias e de as usar para criarem melhores serviços e produtos pode alavancar a inovação e o sucesso de uma organização (De Jong & Den Hartog, 2007).

O comportamento inovador é uma construção rica, complexa (Kleysen & Street, 2001) e multidimensional (De Jong & Den Hartog, 2007). O comportamento inovador no trabalho começa com a geração de ideias novas e úteis em resultado da perceção de problemas e de incongruências, bem como de novas tendências (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). Os colaboradores tentam lidar e adaptar-se às mudanças no ambiente de negócios, aos problemas relacionados com o trabalho e





aos desvios através da adoção de comportamentos inovadores (Janssen, Van De Vliert, & West, 2004). A autoeficácia criativa é importante para a geração de ideias (Ng & Lucianetti, 2016). As ideias geradas podem moldar o processo de inovação. Algumas delas ideias estão relacionadas com inovações incrementais, focadas em mudanças mais modestas. Outras com inovações radicais (Janssen, Van De Vliert, & West, 2004). Perceber inconsistências, problemas em sistemas existentes ou com clientes, assim como novas tendências, cria oportunidades para a geração de ideias (De Jong & Den Hartog, 2007). Após a geração da ideia, a sua promoção é o segundo passo para a tornar poderosa. Para tal, é necessário criar alianças e encontrar patrocinadores. A persuasão também é importante para a promoção de ideias (Ng & Lucianetti, 2016). O engajamento em diferentes atividades sociais também é fundamental nesta etapa (Wang, Fang, Qureshi, & Janssen, 2015).

A última etapa do comportamento inovador consiste na realização da ideia através do desenvolvimento de um modelo ou protótipo de inovação (Kanter, 1988; Janssen, *Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour*, 2000). Transformar ideia num produto, serviço ou processo tangível para a eficiência e rentabilidade da organização é o foco principal desta última etapa (Wang, Fang, Qureshi, & Janssen, 2015).

Em suma, o processo de inovação é composto por várias etapas sequenciais (geração de ideias, promoção e implementação) e em cada uma delas são necessários comportamentos diferenciados (Scott & Bruce, 1994). Procurar e reconhecer oportunidades, bem como reunir informações sobre as mesmas. Ser criativo, para gerar e avaliar ideias e soluções. Arriscar e ser persuasivo, para influenciar outros. Implementar e modificar ideias são alguns dos componentes da inovação individual (Kleysen & Street, 2001).

Referências:

- Baruch, Y., 2003. Career Systems in Transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*. 32 (2), pp.231-251.
- Bossink, B. G., 2002. The strategic function of quality in the management of innovation. *Total Quality Management*. 13 (2), pp.195-205.
- Darroch, J., & McNaughton, R., 2002. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*. 3 (3), pp.210-222.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N., 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*. 10 (1), pp.41-64.
- Faberberg, J., 2009. Innovation-A new guide, in *The Oxford handbook of innovation*, pp. 1-26, J. Faberberg, D. C. Mowery, J. Faberberg, & D. C. Mowery (Eds.). New York: Oxford University Press.





- Gino, F. 2018. The business case for curiosity, *Harvard Business Review*. September-October, pp. 48-58.
- Imran, R., Saeed, T., Anis-ul-Haq, M., & Fatima, A., 2010. Organizational climate a a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*. 4 (15), pp.3337-3343.
- Yıldız, D. (2017). *Analysing effects of organizational career management activities on employees' career outcomes*. Thesis for the PhD Degree, Unpublished dissertation. Istanbul: Bahcesehir University.
- Janssen, O., 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73, pp.287-302.
- Janssen, O., 2004. How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*. 25, pp.201-215.
- Kanter, R. M., 1988. When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*. 10, pp.169-211.
- Kashdan et al., 2018. The Five-Dimensional Curiosity Scale: Capturing the bandwidth of curiosity and identifying four unique subgroups of curious people. *Journal of Research in Personality*. 73, pp. 130-149.
- Kashdan, T. B., & Silvia, P. J. 2009. *Curiosity and interest: The benefits of thriving on novelty and challenge*. Oxford Handbook of Positive Psychology, 2, pp.367–374.
- Kim, K. (1 de June de 2017). *Curiosity: The Key to Creativity and Innovation*. Obtido em: www.ideatovalue.com: <https://www.ideatovalue.com/crea/khkim/2017/06/curiosity-key-creativity-innovation/>
- Kleysen, R. F., & Street, C. T., 2001. Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*. 2 (3), pp.284- 296.
- Korzilius, H., Bücker, J. J., & Beerlage, S., 2017. Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*. 56, pp.13-24.
- Litman, J. A. 2005. Curiosity and the pleasures of learning: Wanting and liking new information. *Cognition and Emotion*, 19, pp.793–814.
- Loewenstein, G. 1994. The psychology of curiosity: A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin*, 116, pp. 75–98.
- Mumford, M. D., 2000. Managing creative people: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*. 10 (3), pp.313-351.
- Ng, T. W., & Lucianetti, L., 2016. Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology*. 101 (1), pp.14-34.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. 2005. *Guidelines for collecting and Interpreting innovation data*. Oslo Manual. Paris: OECD and Eurostat.
- Parzefall, M.-R., Seeck, H., & Leppanen, A., 2008. Employee innovativeness in organizations: A review. *Finnish Journal of Business Economics*. 2 (8), pp.165- 182.





Pohlmann, M., 2005. The evolution of innovation: Cultural backgrounds and the use of innovation models. *Technology Analysis & Strategic Management*. 17 (1), pp.9- 19.

Scott, S. G., & Bruce, R. A., 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. 37 (3), pp.580-607.

Subramaniam, M., & Youndt, M. A., 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*. 48 (3), pp.450-463.

Subramanian, A. M., 2012. A Longitudinal Study of the Influence of Intellectual Human Capital on Firm Exploratory Innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 59 (4), pp.540-550.

Wang, X.-H., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O., 2015. Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*. 36, pp.40





Unidade f) AGILIDADE

A agilidade consiste na capacidade de pensar, compreender e mover-se rapidamente. Um exemplo: alguém que possua agilidade mental, pode facilmente resolver problemas matemáticos mentalmente ou problemas intelectuais/fatuais. Agilidade é a capacidade de reagir, decidir e mover-se com rapidez e facilidade.

Proatividade

Agilidade proativa é essencial nos contextos de trabalho atuais. Aqui ficam alguns conteúdos para o identificar formas de se tornar mais proativo no trabalho. Ser proactivo consiste em:

- ✓ Possuir conhecimentos e *know-how* (competências adquiridas);
- ✓ Ser capaz de pensar bem (pensar antes de agir e ser capaz de agir sobre processos);
- ✓ Agir no momento certo. O que implica, nomeadamente:
 - Converter uma ameaça numa oportunidade
 - Otimizar os benefícios de uma determinada situação
 - Antecipar um evento ou evento e as suas causas
 - Mudar as regras do jogo e propor algo mais

É, porém, necessário esclarecer que ser proativo não é apenas “ser ativo” ou agir em qualquer circunstância. Não se trata disso:

- ✓ Se para alcançar seu objetivo não for necessário agir e se não agir de fato, então foi pró-ativo, porque o seu comportamento não-ativo é apropriado à situação
- ✓ Ser proativo é acima de tudo adotar a atitude e o comportamento correto numa dada circunstância ou situação





- ✓ Ser proativo é ser capaz de ser coerente, centrado no seu eixo, de viver em consciência consigo mesmo, com os outros e com o mundo, mas sem deixar de tentar alcançar os seus objetivos. A mudança é permanente, não há regras fixas e infalíveis que governem o mundo ou a realidade.

As pessoas que agem proativamente são estrategas natos. Agir como um estratega não significa ser traiçoeiro, calculista, manipulador ou astuto:

- ✓ Uma pessoa proativa é essencialmente uma pessoa inteligente: todos nós somos dotados de inteligência, qualquer que seja a sua forma (inteligência intelectual, emocional, relacional, criativa, etc.) (Veja o trabalho de Howard Gardner sobre este assunto).
- ✓ Assim, somos todos proativos a diferentes níveis. E somos todos proativos em diferentes graus, uma vez que todos somos dotados de inteligência.

A pessoa proativa sente, reflete, pensa, decide, age com base numa estratégia, de acordo com as suas próprias necessidades/metabolos/objetivos. Uma atitude proativa requer recetividade, disponibilidade, tempo, escuta, paciência, atenção, etc. Não é apenas agir, mas agir no momento certo e oportuno.

Uma abordagem positiva de *coaching*

A proatividade consiste numa atitude deliberada de assumir a responsabilidade, ao invés de procurar causas ou justificações em circunstâncias e atores externos. As pessoas proativas agem e têm objetivos, não são passivas e expectantes: geram ideias criativas, para as aplicar na melhoria de um produto, serviço ou processo. As pessoas proativas têm consciência do seu impacto no curso das coisas e demonstram-no. Para encorajar a proatividade, pode adotar a seguinte abordagem:

Passo 1: ajude os migrantes a pensarem por si mesmos, anteciparem-se e a serem criativos

- ✓ A identificarem novas oportunidades de melhoria para a empresa, para a equipa e para si próprio
- ✓ A estabelecerem metas realistas de curto e de longo prazo para os seus projetos





- ✓ A procurarem e proporem soluções realistas às suas equipas de trabalho e gestores.

Passo 2: despertar para a curiosidade e a antecipação

- ✓ Cultivar a atenção ao detalhe e curiosidade pelos assuntos da empresa: o seu ambiente, as suas práticas e as da concorrência, as previsões de alguns especialistas. Uma pessoa proativa está engajada com a sua empresa, procura compreender o presente e antecipar o futuro, com base na informação que possui e na análise que faz da mesma
- ✓ Se as suas propostas não forem bem-recebidas inicialmente (entre outras razões, porque não são realistas ou exequíveis), não desespere: continue. O seu gestor, mais cedo ou mais tarde, notará a mudança e irá encorajá-lo a ir mais além

Passo 3: aprender a capitalizar qualidades, pontos fortes e competências

- ✓ Identificar qualidades, pontos fortes e competências
- ✓ Identificar necessidades
- ✓ Definir áreas de implementação deste potencial pessoal. Como aplicá-lo na prática?

Passo 4: ser orientado para a solução, para fazer face a obstáculos e erros

- ✓ Considere os obstáculos como parte do jogo. Mesmo nos casos mais graves, existem soluções: uma pessoa proativa encontra essas soluções
- ✓ Reconheça os seus erros e tirar partido das críticas construtivas. Se as críticas não forem construtivas, peça ao seu interlocutor para mudar de atitude. Trata-se do seu desenvolvimento e também do de toda a equipa
- ✓ Seja perseverante, especialmente quando os resultados são maus e a situação é desfavorável. Não desmotive, recomponha-se. Quando tudo corre bem, não há nada a provar, nada a progredir.





Aprenda a considerar a proatividade como positiva

Problema principal: a proatividade pode causar um stress adicional à pessoa (migrante).

A proatividade pode assumir diferentes formas: antecipar e prevenir um problema, encontrar soluções mais eficazes para fazer o seu trabalho, fazer sugestões, implementar mudanças ou desenvolver competências em antecipação a desafios futuros.

Embora a proatividade possa ser considerada como sendo algo ligado à liderança, não é bem assim. Por exemplo, quando um assistente administrativo, notou que a sua empresa estava enviava cartas com conteúdo semelhante para seus clientes, desenvolveu uma série de modelos que poderiam ser facilmente adaptados. Uma tarefa que antes exigia dez minutos, agora consome apenas trinta segundos. Uma simples mudança tornou o trabalho mais eficaz no seio da organização. Sylvia, uma operadora de call-centre, de origem imigrante, desenvolveu um sistema de rotação para a sua equipa, a fim de garantir que os seus membros se revezam na tarefa de responde clientes insatisfeitos, melhorando a forma como a equipa trabalha.

O que é que todos estes comportamentos têm em comum? Implicam iniciativas para melhorar uma situação ou para mudar o futuro. Ser proativo significa agir antecipadamente e de forma autónoma.

A proatividade deverá gerar resultados *win-win*

Do ponto de vista das pessoas, a proatividade é importante porque pode ajudá-las a adaptarem-se a um ambiente em constante evolução. As pessoas que estão na linha da frente às vezes percebem problemas e oportunidades antes dos seus superiores. Assim, para progredir e inovar constantemente, as empresas precisam não só de grandes ideias e de líderes visionários, mas também de colaboradores que tomem a iniciativa para fazer pequenas mudanças ou para ajudar a implementar as grandes, e que estejam prontos para lidar com elas sem que lhes seja dito para o fazerem.

A proatividade traz benefícios a todos os indivíduos. As pesquisas mostram que, em geral, as pessoas proativas são vistas como líderes bem-sucedidos e carismáticos. As pessoas proativas progredem mais rapidamente nas suas carreiras e geralmente estão mais satisfeitas com suas vidas profissionais.

No entanto, a proatividade nem sempre tem consequências positivas. Os funcionários podem resistir aos esforços para impulsionar mudanças, o que pode gerar conflitos. A proatividade implica desafiar o status quo e, muitas vezes, desafiar a autoridade.





Os gestores podem sentir que a iniciativa para mudar faz parte das suas prerrogativas e sentir-se ameaçados pelo que os seus colaboradores acham que são sugestões úteis. As pesquisas mostram que os gestores reagem negativamente à proatividade quando os colaboradores não têm pouco tato. Por exemplo, quando os colaboradores proativos expressam frequentemente emoções negativas, podem acabar por ser considerados como arruaceiros e não como inovadores úteis (sobre este assunto, veja o Chronicle: “Why are innovative individuals also detectable?”). A proatividade também pode ser uma distração, face a outras tarefas concorrentes que precisam de ser levadas a cabo. Porque envolvem mudanças, os resultados da proatividade são geralmente incertos e morosos, pelo que as pessoas proativas têm de saber lidar com desilusões e frustrações. Todos estes desafios comprovam-no: a proatividade pode causar stress adicional nas empresas. Pressionar os indivíduos para que sejam mais proativos pode, portanto, virar-se contra eles. Por isso, é preciso ter cuidado e construir uma abordagem em que todos ganhem.

Mobilidade

A mobilidade poder ser definida como a propriedade, o carácter do que é suscetível de movimento, do que se pode mover ou ser movido, etc. A mobilidade profissional comporta a mudança de posição e/ou de classe profissional, no mesmo de ramo profissional. Não deve ser confundida com mobilidade geográfica, embora estas duas noções estejam frequentemente ligadas.

Em termos profissionais e pessoais, é cada vez mais comum oferecer aos colaboradores um emprego em outra região, especialmente no caso de reestruturações corporativas ou como parte de uma promoção. A mobilidade profissional é por vezes imposta pelo empregador, quer no quadro do processo de seleção quer quando os colaboradores estão já em funções.

Motivos para a mobilidade profissional

A mobilidade profissional pode ser uma escolha de um colaborador ansioso por obter uma melhor remuneração, melhores condições de trabalho ou uma nova posição. Pode também ser proposta ou imposta pelo empregador, por exemplo: durante uma promoção condicionada ao acordo de mudança de local de trabalho, durante uma recolocação ou reestruturação da empresa (fusão, agrupamento de atividades, etc.) ou candidatura a um emprego.





A mobilidade profissional e geográfica oferece oportunidades de desenvolvimento de carreira e de progressão social. Em alguns casos, constitui para o trabalhador uma proteção contra a perda do seu emprego. A motivação, bem como a rede social e familiar são muito importantes neste processo.

Na Europa, o passaporte europeu foi introduzido em 1985. O sistema de vistos que se seguiu aos acordos de Schengen (1985) introduziu muitas disparidades devido à possibilidade de adiar a implementação de uma determinada disposição ou de não a aplicar. As obrigações de visto podem variar consoante os países europeus: em função de acordos de livre circulação recíprocos entre certos países europeus e outras regiões do mundo (por exemplo, Espanha e Portugal com certos países da América Latina) ou de regimes especiais devido ao facto de o espaço Schengen não coincidir com os países da União. Alguns países aderiram a Schengen sem fazer parte da União Europeia, como a Suíça, Noruega e Islândia; outros países da UE, como o Reino Unido (antes do Brexit) e Irlanda, não aderiram.

Adaptar-se à mobilidade

Quando se fala de mobilidade interna ou externa, falamos sobretudo de uma reorientação profissional. Muitas vezes, a vida profissional dos migrantes é caótica e estes procuram melhorar a sua situação. E a mobilidade pode oferecer oportunidades (profissionais e pessoais).

Apoio à mobilidade geográfica

A fim de facilitar a integração de refugiados ou beneficiários de proteção subsidiária, deverá ser realizada uma ação de acompanhamento para a mobilidade geográfica. Os três eixos para ajudar no processo de mobilidade são:

- 1.** A aprendizagem da língua para a sua inserção na sociedade
- 2.** No domínio do emprego, é necessário reforçar as competências profissionais dos migrantes, para que desenvolvam a sua capacidade de construir um projeto profissional
- 3.** Os migrantes são particularmente afetados pela insegurança residencial. Têm dificuldade em aceder à habitação, o que prejudica a sua integração. Pelo que este é um elemento a ter em conta





Conselhos para projetos de mobilidade bem-sucedidos

- ✓ Lembre-se, não há uma única forma de mobilidade; mas mobilidades
- ✓ Mobilidade profissional: o que é isso?
- ✓ A mobilidade profissional é algo acessível a todos, e pode suceder ao longo da vida profissional, quer esteja já em funções ou à procura de um emprego

Mobilidade interna

Ocorre no seio da empresa, e pode ser:

- ✓ Funcional: uma mudança de posição, cargo ou departamento
- ✓ Hierárquica: uma alteração na categoria profissional

Mobilidade externa

Integrar outra empresa ou instituição, para exercer (ou não) a mesma profissão. Dois exemplos:

- ✓ Mobilidade setorial: mudança de ramo profissional
- ✓ Mobilidade socioprofissional: mudança de profissão (por exemplo, reconversão profissional) ou de estatuto (para se tornar empregado, oficial, independente, empresário, etc.)

Mobilidade Geográfica

Mudar de local de trabalho, dentro da mesma empresa ou não. Pode induzir uma mudança de cidade, região e às vezes até de país (expatriação).

A mobilidade profissional é frequentemente acompanhada de mobilidade geográfica e, inversamente, a mobilidade geográfica implica geralmente mobilidade profissional.

Em geral, o desafio da mobilidade profissional consiste em ter uma nova experiência, a fim de alargar o espectro das suas competências. Estes diferentes casos de mobilidade profissional dependem, naturalmente, do contexto. podem também, em alguns casos, acumular-se.





Em que contexto(s) optar pela mobilidade profissional e porquê?

1. **Evoluir** no seio de uma empresa, mudar de trabalho, descobrir uma nova profissão, ou deixar o país de acolhimento, etc.

Para quê? Para alargar competências e conhecimentos profissionais, avançar na carreira, ver aumentada a remuneração, etc.

É aconselhado: antecipar os desejos de mudança e recolha informação sobre vagas disponíveis internamente. Em seguida, aborde o departamento de RH, para amadurecer e formalizar os seus projetos. Verifique se terá de fazer formação para adquirir competências e evoluir mais facilmente internamente.

2. **Mudar drasticamente** a situação profissional: ter outro trabalho, mudar de ramo de negócio, criar um negócio, etc.

Para quê? Para encontrar um emprego que corresponda plenamente aos desejos, aspirações e objetivos, para quebrar o tédio, para ter melhor qualidade de vida e equilíbrio entre vida privada/vida profissional, etc.

É aconselhado: dedicar tempo para construir e dar sentido ao projeto de mobilidade. Quanto mais ponderada for esta decisão, maior será a probabilidade de que ela seja compatível com os valores da pessoa e o novo projeto.





Transversal Model for Migrants



Le Portage Salarial



Center for Social
Innovation

