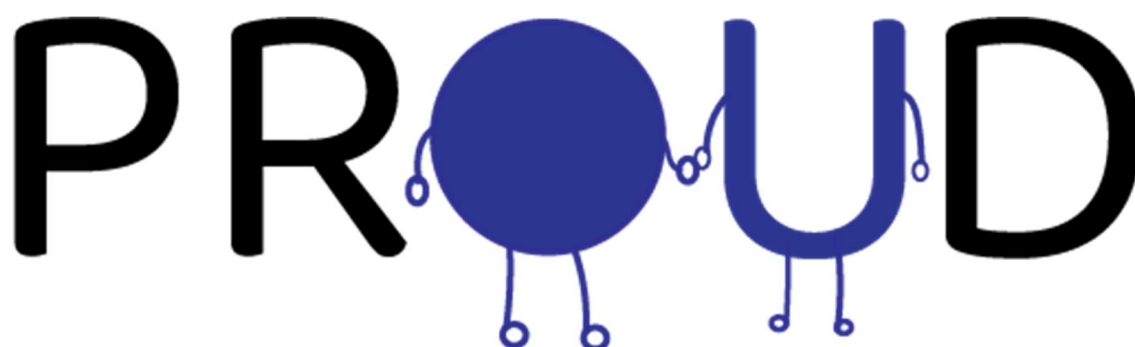


**Título do Projeto: Ajuda Profissional para Jovens  
Trabalhadores perante os Diversos Desafios no Trabalho**

**Projeto Nº 2022-1-HU01-KA220-000086673**



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

## MÓDULO 2 Resolução de Problemas

### INTRODUÇÃO & OBJETIVO DO MÓDULO

A resolução de problemas é uma competência extremamente necessária no local de trabalho, especialmente para os jovens trabalhadores<sup>1</sup>, por duas razões: em primeiro lugar, os problemas ocorrem constantemente no ambiente de trabalho, alguns podem estar relacionadas apenas com uma pessoa e outros que podem envolver uma equipa, um departamento ou mesmo toda a organização. Em segundo lugar, como os gestores querem que os colaboradores venham ter com eles com soluções e não com problemas, é melhor para a imagem dos trabalhadores, se eles mostrarem que pensaram bem e têm algumas sugestões, mesmo que essas sugestões não sejam implementadas.

### PALAVRAS-CHAVE

escuta ativa, análise, investigação, criatividade, comunicação, tomada de decisões, *team-building*, *stress* & emoções

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

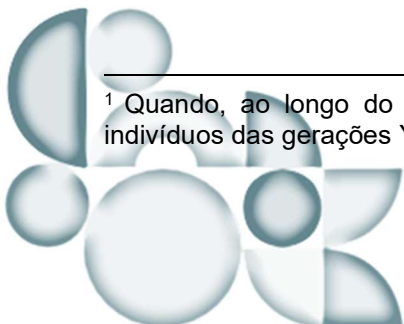
Ao longo deste módulo, os participantes adquirem conhecimentos sobre a resolução de problemas e compreendem a importância das competências de resolução de problemas no local de trabalho.

### COMPETÊNCIAS

Os participantes irão desenvolver as seguintes competências:

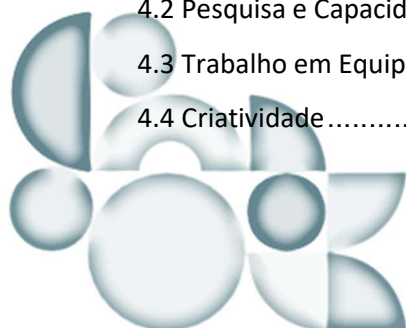
- ✓ **Resolução de Problemas**
- ✓ **Pensamento Analítico**
- ✓ **Criatividade**
- ✓ **Comunicação Eficiente**
- ✓ **Tomada de Decisões**
- ✓ ***Team-building***
- ✓ **Gestão do Stress**

<sup>1</sup> Quando, ao longo do módulo, se referem os “*jovens trabalhadores*”, a indicação corresponde a indivíduos das gerações Y & Z.



## Índice

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Resolução de Problemas: Definição .....                              | 4  |
| 1.1 Problemas de “diferentes feitios” .....                             | 4  |
| 1.1.1 Diferenças e Semelhanças entre Gerações.....                      | 5  |
| 1.1.2 Diversidade.....                                                  | 6  |
| 1.1.3 Idade Adulta Emergente .....                                      | 7  |
| 1.1.4 <i>Tecnostress</i> e a “Fadiga do Zoom” .....                     | 8  |
| 1.1.5 “Fadiga do Zoom” .....                                            | 10 |
| 2. As Etapas Envolvidas na Resolução de Problemas .....                 | 11 |
| 2.1 Definição do Problema e da sua Complexidade .....                   | 11 |
| 2.2 Criação de um Conjunto de Soluções Possíveis .....                  | 12 |
| 2.3 Avaliação e Seleção da Solução Final .....                          | 13 |
| 2.4 Implementação da Solução Final.....                                 | 13 |
| 2.5 Monitorização do Progresso Final e Ajustar (se for necessário)..... | 13 |
| 3. Ferramentas que Ajudam na Resolução de Problemas.....                | 14 |
| 1.1. Os 6 Chapéus do Pensamento .....                                   | 14 |
| 1.2 Design Thinking .....                                               | 16 |
| 1.3 O método Simplex .....                                              | 17 |
| 1.4 A Investigação Apreciativa .....                                    | 17 |
| 1.5 Metodologia de Sistemas Suaves (SSM) .....                          | 18 |
| 1.6 O Método dos "5 porquês" .....                                      | 18 |
| 4. Competências de Resolução de Problemas.....                          | 19 |
| 4.1 Escuta Ativa e Comunicação Clara .....                              | 20 |
| 4.2 Pesquisa e Capacidade Analítica de Dados .....                      | 21 |
| 4.3 Trabalho em Equipa .....                                            | 21 |
| 4.4 Criatividade.....                                                   | 22 |



|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 4.4.1 Criatividade e <i>Job Crafting</i> .....  | 23 |
| 4.5 Tomada de Decisões.....                     | 24 |
| 6. Questões Poderosas para a Autorreflexão..... | 26 |
| 7. Referências.....                             | 26 |

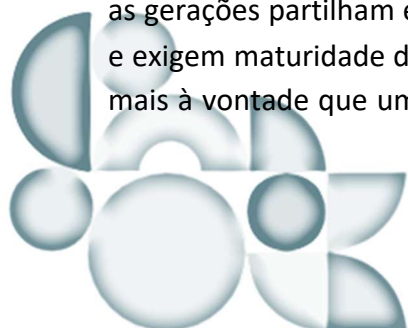
## 1. Resolução de Problemas: Definição

Ao resolver os problemas, escave as raízes em vez de se limitar a cortar as folhas. (*Anthony J. D'Angelo*).

A resolução de problemas é um processo importante, tanto para os indivíduos como para as organizações, que envolve lidar com situações difíceis e desafios no local de trabalho. A resolução de problemas é uma competência fundamental que todos devem dominar em qualquer fase da carreira. Sem esta capacidade, as simples situações de rotina podem transformar-se em crises e as pessoas podem parecer ineficazes. Os problemas ou desafios podem surgir não só no *conteúdo* do trabalho, mas também podem estar relacionados com o ambiente de trabalho.

### 1.1 Problemas de “diferentes feitios”

Literalmente, as pessoas são diferentes e têm "feitios" ou tendências comportamentais diferentes. Esta secção explora algumas das razões para essas diferenças e a forma como podem ser atenuadas. Muitos sistemas de avaliação de perfis de personalidade funcionam com 4 perfis comportamentais básicos e combinações dos mesmos. (por exemplo, o DISC da Peoplekeys, o Assessment DISC é uma metodologia que permite fazer uma avaliação comportamental a fim de identificar os perfis dominantes de um indivíduo: dominância, influência, estabilidade e conformidade. Permite descobrir o potencial dos profissionais e das equipas e ajudá-los a desenvolver atitudes de Alta Performance). Isto significa que existem 4 abordagens diferentes no local de trabalho relativamente às questões e à resolução de problemas. Cada perfil tenderá naturalmente a centrar-se na solução ou no problema, em diferentes graus. Isto pode causar frustração, a menos que as pessoas sejam capazes de ver para além disso e de gerir as suas tendências. Quando isto é combinado com as diferenças que as gerações partilham em termos de conhecimento e experiência, estas diferenças aumentam e exigem maturidade de pensamento. Esta capacidade não está relacionada com a idade, mas mais à vontade que um indivíduo tem de refletir, autoavaliar-se e aceitar os benefícios que a



diversidade de pensamento traz à resolução de problemas em particular, mas também a todos os aspetos da colaboração. (ver também **Capítulo 1.1.2.**)

### 1.1.1 Diferenças e Semelhanças entre Gerações

Cada geração considera-se diferente das outras. É verdade que existem algumas diferenças em termos de valores e de graus de empenhamento, que podem afetar a duração da permanência de uma pessoa numa empresa. Por exemplo, as gerações anteriores (*baby boomers* & X) procuravam a segurança do emprego para toda a vida e a compra de uma casa, de um carro e de outros bens materiais e eram muito fiéis à empresa. As gerações mais jovens (gerações Y & Z), que acabaram de entrar ou estão prestes a entrar no mercado de trabalho, querem coisas diferentes, pelo menos enquanto são jovens, mas as coisas podem mudar quando tiverem mais de 40 anos. Muitos deles preocupam-se com os valores éticos e as práticas sustentáveis de uma empresa e escolhem para onde querem enviar os seus currículos com base nestes valores. A maioria quer ter a oportunidade de desenvolver as suas competências profissionais e ser promovido rapidamente na organização. Se algum destes fatores não estiverem presentes, vão-se embora. Por isso, sim, existem diferenças, mas elas não precisam de impedir a confiança e a colaboração.

### Expectativas no Local de Trabalho

Estas diferenças profissionais requerem uma mentalidade aberta e vontade de aprender por parte de todos. Todas as gerações precisam de aceitar que haverá variações na forma como as pessoas encaram o seu trabalho e a sua empresa.

As gerações anteriores, por exemplo, podem ter dificuldade em aceitar que os trabalhadores mais jovens possam ter um bom desempenho quando ouvem música com *phones* enquanto trabalham e que foram educados para quererem ser tratados como iguais, independentemente da idade e da experiência, expressar os seus pensamentos e questionar a utilidade das tarefas e dos processos. A sua lealdade não é um dado adquirido. Tem de ser conquistada. Têm de compreender o que se espera deles, porque é que as expectativas podem ser diferentes e como corresponder a essas expectativas, sem comprometer os seus valores, como é óbvio.

No entanto, os estereótipos etários e a generalização excessiva das tendências geracionais são geralmente contraproducentes no local de trabalho e no mundo em geral. Não só pode ser frequentemente incorreto, como também encoraja as pessoas a concentrarem-se nas



diferenças e a vê-las de forma negativa. Isto pode levar a comportamentos arrogantes e exclusivos.

Um estudo da **Society for Human Resource Management** afirma que é provável que haja uma *"maior variação de identidade geracional dentro das coortes<sup>2</sup> do que entre elas"*. Este facto pode ser atribuído ao estilo individual e aos perfis de personalidade.

### **Embora cada geração seja única, as cinco partilham características em comum:**

- são todos indivíduos
- todos têm pontos fortes e competências que querem desenvolver e sentirem-se reconhecidos pelo seu percurso profissional
- todos eles fazem parte da força de trabalho atual
- todos querem respeito e sentir que são valorizados pelo que são
- os seres humanos são "animais de grupo" e todas as gerações querem trabalhar com colegas em quem confiem
- os jovens trabalhadores de qualquer geração são suscetíveis de estar menos satisfeitos do que os indivíduos das gerações anteriores porque podem não ter encontrado o seu emprego "ideal" e, normalmente, não têm os benefícios de um trabalhador mais velho

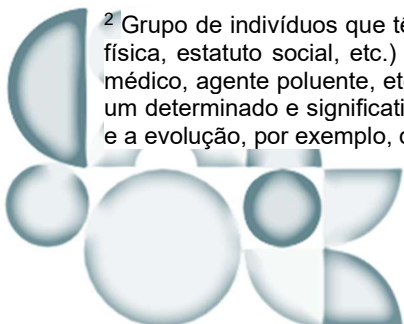
### **Conselhos que um mentor pode dar aos seus mentorandos:**

- valorizar o que os outros dizem e pensam - mesmo que tenham uma posição diferente sobre um assunto
- ouvir atentamente quando os outros partilham experiências e opiniões
- fazer perguntas para compreender melhor
- perguntar como preferem receber as comunicações (e-mail, telefone, presencial, etc.)
- perguntar o que pode fazer para tornar a sua relação de trabalho mais eficiente (dar mais ou menos pormenores nos seus relatórios. Ser mais independente/ incluir mais pontos de controlo, etc.)

Procurar positivamente as semelhanças que as pessoas partilham pode ajudar a construir o terreno comum em que se baseiam as relações produtivas.

### **1.1.2 Diversidade**

<sup>2</sup> Grupo de indivíduos que têm em comum um conjunto de características (idade, localização geográfica, condição física, estatuto social, etc.) e que, estando expostos aos mesmos eventos (vacinação, medicação, procedimento médico, agente poluente, etc.), são sujeitos a estudos ou investigações de tipo prospetivo ou retrospectivo, durante um determinado e significativo período de tempo, com o intuito de estabelecer um nexo causal entre ditos eventos e a evolução, por exemplo, das suas condições de saúde, produtividade, rendimento académico, etc.





Os trabalhadores mais jovens, com uma exposição limitada ao mundo profissional, darão por si a lidar com um conjunto diversificado de pessoas que podem ter diferentes competências tecnológicas, culturas, religiões, cores de pele e idades. A esta diversidade podem ainda juntar-se diferentes perfis de personalidade. Isto significa que as pessoas precisam de coisas diferentes para se sentirem realizadas no trabalho, têm diferentes velocidades de trabalho, diferentes formas de dar e receber *feedback*, diferentes níveis de conforto com os outros e muitas outras variações nas preferências.

A chave para lidar bem com a diversidade é simplesmente aceitar a diferença. Os mentores devem aconselhar os mentorandos a terem consciência de que as pessoas são diferentes e a procurarem os pontos fortes que cada indivíduo traz para a equipa e para a organização. Por exemplo, as pessoas mais velhas por vezes (nem sempre!) têm menos experiência digital e tecnológica. Em vez de os descartar pela sua falta de conhecimento, os mentorandos devem considerar o que eles sabem. Têm anos de experiência e passaram por crises, mudanças e desafios e acumularam conhecimentos e melhores práticas. Há muito a aprender com eles por qualquer pessoa com uma mente aberta.

Existem muitos recursos online que trabalham com os diferentes perfis. É aqui que residem os principais desafios em termos de comunicação e problemas de equipa. Podem consultar <https://www.discprofile.com/what-is-disc/disc-styles> e <https://www.123test.com/disc-personality-test/> onde são disponibilizados testes gratuitos que resumem as tendências e preferências comportamentais naturais. Os mentores podem dar a conhecer estas páginas aos mentorandos, salientando que existem muitas alternativas. Também é importante notar que se trata de uma ferramenta de aprendizagem e que os conhecimentos que nos trazem significam que podemos gerir o nosso comportamento para enfatizar os nossos pontos fortes e minimizar os comportamentos menos positivos, quer para o nosso próprio bem, quer para refletir eficazmente sobre as necessidades das outras pessoas.

### 1.1.3 Idade Adulta Emergente

Este termo refere-se a um período de aproximadamente 10 anos entre a adolescência e a idade adulta e que, na transição, trouxe novas expectativas, perspetivas e problemas para as gerações Y e Z. O mundo do trabalho é cada vez mais complexo e sujeito a mudanças repentinas, como aconteceu com o confinamento provocado pela COVID, em que os jovens foram afastados do convívio com os colegas e do acesso a programas de mentoria e apoio. Na casa dos 20 e 30 anos, os jovens enfrentam novas expectativas e problemas em comparação com os das gerações anteriores, como o *tecnostress*, por exemplo.



Embora os cursos académicos deem os conhecimentos teóricos de que necessitam, os estudantes não se sentem, muitas vezes, capacitados com as competências e mentalidade necessárias no mundo profissional.

Uma das tendências que se pode manifestar fortemente em alguns jovens trabalhadores é a de terem expectativas irrealistas em relação a si próprios, aos decisores e às empresas. Poucas coisas na vida são perfeitas durante muito tempo e, de facto, a perfeição é muitas vezes considerada como o inimigo do progresso. Os jovens trabalhadores podem precisar de orientação para reconhecer que esta é a realidade e que podem precisar de reformular as suas expectativas. É particularmente importante para alguns perfis compreender que a procura constante da perfeição causa stress e atrasos. Isto não significa encorajar a imprecisão, mas que os jovens funcionários podem precisar de orientação sobre onde a perfeição é necessária e onde não é.

#### 1.1.4 *Tecnostress* e a “Fadiga do Zoom”

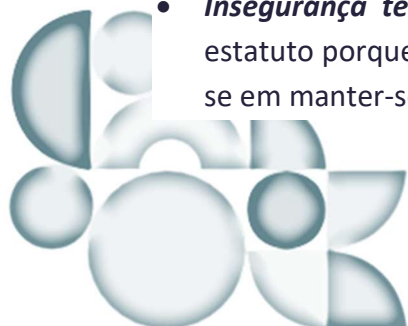
O *tecnostress* (ou *stress* tecnológico) foi definido como a relação psicológica negativa entre as pessoas e a introdução de novas tecnologias.

Um especialista na área de investigação sobre o *tecnostress* afirma que é “*uma doença moderna de adaptação causada pela incapacidade de lidar com as novas tecnologias informáticas de uma forma saudável*”, Craig Brod.



#### Tipos de *tecnostress*

- ***Sobrecarga tecnológica:*** os trabalhadores sentem-se sobrecarregados por um fluxo constante de informação e obrigados a trabalhar mais depressa porque a informação flui mais rapidamente. Dedicam pouco tempo ao pensamento crítico e à análise criativa.
- ***Invasão tecnológica:*** a vida pessoal e a vida profissional fundem-se de forma pouco saudável quando se espera que os trabalhadores estejam constantemente “ligados” e respondam a notificações de trabalho ou a mensagens de e-mail fora do horário de trabalho.
- ***Incerteza tecnológica:*** pode ser difícil para alguns trabalhadores acompanharem o ritmo das organizações quando estas atualizam constantemente a tecnologia digital que utilizam.
- ***Insegurança tecnológica:*** os trabalhadores podem recear perder o emprego ou o estatuto porque a nova tecnologia irá substituir ou alterar a sua posição e preocupam-se em manter-se atualizados.





Naturalmente, os diferentes tipos de personalidade, idades e níveis de competência serão afetados em diferentes graus. A responsabilidade e o poder de reduzir o *stress* tecnológico estão nas mãos de quem dirige. Algumas organizações bloqueiam os e-mails de trabalho aos fins de semana, por exemplo, e cada gestor deve procurar minimizar as chamadas e e-mails quando não estão no seu horário de trabalho e deixar claro que os considera indesejáveis. Os indivíduos também precisam de evitar a imagem de se sentirem "ocupados" ou "importantes" por estarem a trabalhar fora de horas. Existem outras formas que as pessoas podem fazer para se manterem ocupadas. Os mentores podem, por exemplo, recomendar aos mentorandos a leitura do guia de gestão do *stress* da OMS:

1. *Manter uma rotina diária*: ter um horário diário pode ajudar-nos a utilizar o nosso tempo de forma eficiente e a sentirmo-nos mais "controlados". Reserve tempo para refeições regulares, tempo com os membros da família ou amigos, exercício físico, tarefas diárias e atividades de lazer.
2. *Dormir bastante*: o sono cura e reduz o *stress*. Os bons hábitos de sono incluem:
  - Mantenha rotinas. Vá para a cama à mesma hora todas as noites e levante-se à mesma hora todas as manhãs, incluindo aos fins de semana. (*Embora outras fontes permitam ir até duas horas extra!*)
  - Se possível, o quarto deve ser sossegado, sem muita luz, com um ambiente relaxante e com uma temperatura agradável.
  - Limite a utilização de aparelhos eletrónicos, como televisores, computadores e smartphones, antes de dormir.
  - Evite comer demasiado, beber cafeína e álcool antes de se deitar.
  - Faça algum exercício físico. Ser fisicamente ativo durante o dia pode ajudá-lo a adormecer mais facilmente à noite.
3. *Ligar-se aos outros*: mantenha-se em contacto com a família e os amigos e partilhe as suas preocupações e sentimentos com pessoas em quem confia. O contacto com os outros pode melhorar o nosso humor e ajudar-nos a sentir menos *stress*.
4. *Comer de forma saudável*: o que comemos e bebemos pode afetar a nossa saúde. Tente fazer uma dieta equilibrada e comer a intervalos regulares. Beba água. Coma muita fruta e legumes frescos, se puder. (*Não salte refeições porque está "demasiado ocupado" para sair da sua secretária!*)
5. *Praticar exercício físico regularmente*: o exercício físico diário e regular pode ajudar a reduzir o *stress*. Pode incluir caminhadas ou outros exercícios mais intensos.
6. *Limitar o tempo de acompanhamento das notícias*: passar demasiado tempo a seguir as notícias na televisão e nas redes sociais pode aumentar o *stress*. Limite o tempo que passa a seguir as notícias se perceber que estas aumentam o seu *stress*.



Não importa qual é a origem, o *stress* tem sempre um efeito muito negativo no bem-estar, na felicidade e na produtividade dos indivíduos. E também pode contribuir para uma elevada rotatividade dos trabalhadores.

### 1.1.5 “Fadiga do Zoom”

A “fadiga do Zoom” é, efetivamente, a “fadiga das reuniões virtuais”, uma vez que, apesar do nome, se aplica a todas as plataformas. A utilização frequente de chamadas por videoconferência pode causar uma sensação de fadiga, ansiedade e exaustão mental semelhantes a episódios de *burnout*, podendo mesmo contribuir para este último.

Os seres humanos são animais sociais e, tal como muitos mamíferos, os adultos têm instintos altamente desenvolvidos que lhes permitem captar subconscientemente o que está a acontecer num espaço através da leitura da linguagem corporal e da “intuição” do ambiente.

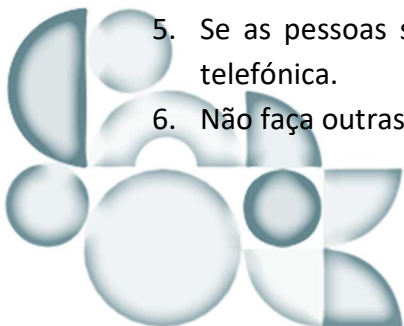
Nas videoconferências, muitas das pistas simplesmente não existem ou são silenciadas. Por exemplo, numa reunião presencial, é fácil ver a pessoa que está aborrecida e a rabiscar, a pessoa que está impaciente e a abanar com o lápis, ou os pequenos sinais de inquietação, etc. Quando as pessoas estão no mesmo espaço físico, não há cortes na fala, não falta o som de repente e, normalmente, é fácil ver quem quer falar e esperar pela sua vez.

Tudo isto, combinado com o excesso de contacto visual com um monte de caras ao mesmo tempo e da luz azul do próprio ecrã, significa que o cérebro tem de trabalhar muito mais para recolher a informação de que necessita e, muitas vezes, as pessoas têm de seguir conscientemente o que, de outra forma, aconteceria inconscientemente, ao mesmo tempo que se concentram no conteúdo da conversa. Daí o aumento do cansaço.

Existem algumas dicas para gerir o cansaço das reuniões virtuais, que os mentores podem partilhar com os seus mentorandos:

1. Desativar a vista da própria imagem. Ninguém levaria um espelho para uma reunião para ver o seu aspeto enquanto está a falar. É um alívio concentrar-se apenas nos outros.
2. Faça intervalos curtos e frequentes - ou peça-os, se for caso disso.
3. Afaste-se do ecrã durante os intervalos e movimente-se um pouco.
4. Tome notas - assim, a câmara pode ficar ligada, mas evita-se o contacto visual prolongado.
5. Se as pessoas se conhecerem, pode fazer algo informal apenas com uma chamada telefónica.
6. Não faça outras tarefas ao mesmo tempo que está na reunião no ecrã.

*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*



7. Minimize o ecrã.
8. Evite reuniões consecutivas sempre que possível. Planeie uma pausa de 5-10 minutos entre as reuniões e afaste-se do ecrã para ir beber água, etc.

## 2. As Etapas Envolvidas na Resolução de Problemas

Tudo o que acontece no mundo tem os seus problemas. Não é diferente do que acontece nas empresas e organizações: todos os dias surgem problemas de diferentes formas e dimensões no local de trabalho. Os gestores não gostam de ser confrontados com "problemas" e consideram frustrante quando isso acontece. O que eles procuram é uma pessoa que partilhe o problema, mas também as ideias que têm para o ultrapassar. Mesmo que uma pessoa mais inexperiente sugira uma solução que não seja considerada a melhor, o facto de *ter pensado* uma solução será visto como uma grande vantagem, pois indica uma abordagem focada na solução, o que é altamente desejável no local de trabalho. Obviamente, a solução proposta tem de ser bem pensada e fundamentada. Por isso, o processo deverá compreender etapas básicas a seguir, para que haja uma análise detalhada de modo a que, tanto o problema como a solução, sejam completamente explorados. Para que surjam medidas eficazes, os mentores podem apresentar aos mentorandos as etapas básicas envolvidas na solução de problemas:



1. Definição do problema e da sua complexidade
2. Criação de um conjunto de soluções possíveis
3. Avaliação e seleção da solução final
4. Implementação da solução final
5. Monitorização do progresso da solução final

### 2.1 Definição do Problema e da sua Complexidade



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

O primeiro passo para a resolução de problemas é ser capaz **de compreender e definir o problema** que estamos a enfrentar. É importante analisar as causas profundas em vez de trabalhar à superfície, uma vez que o problema pode ter várias camadas. As diferentes perspetivas são um fator positivo significativo durante esta etapa do processo. Ao definir o problema, sugerimos alguns passos a dar:



- ❖ Concentrar-se na razão do problema e não os efeitos
- ❖ Não confundir opiniões com factos
- ❖ Utilizar dados para tentar resolver o problema
- ❖ Identificar o processo e os níveis em que se encontra o problema e tomar medidas para identificar as causas

As ferramentas como fluxogramas e diagramas de resolução de problemas (causa e efeito ou de afinidades) são modelos muito eficazes e fáceis para acompanhar o processo e a situação do problema. Além disso, como a precisão é primordial no processo de resolução de problemas, escrever e nomear os problemas em folhas de planeamento pode facilitar a avaliação posterior.

As perguntas poderosas a fazer são:

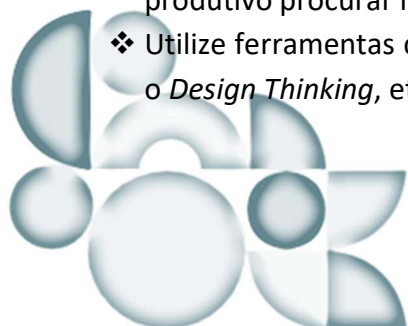
- ❖ Qual é a raiz e a causa do problema?
- ❖ Em que domínios se pode definir o problema?
- ❖ Quantos níveis estão envolvidos no problema?
- ❖ Que indicadores podemos utilizar para medir os resultados?



## 2.2 Criação de um Conjunto de Soluções Possíveis

Nesta etapa seguinte, é importante **criar o maior número possível de soluções alternativas** para o problema, de modo a ter várias opções de escolha para a etapa seguinte. Isto pode ser feito da seguinte forma:

- ❖ Incluir ideias de outros membros mais jovens da equipa na geração de ideias e/ou pedir conselhos a colegas mais experientes.
- ❖ Procurar alternativas diferentes, normalmente, as primeiras ideias são as óbvias. Pode ser produtivo procurar mais "outras cinco" ideias.
- ❖ Utilize ferramentas como o *brainstorming* ou, melhor ainda, os 6 Chapéus do Pensamento, o *Design Thinking*, etc., para ajudar a evitar o pensamento preconceituoso ou limitado.



- ❖ A solução raramente se resume a um único passo. Trace claramente os passos que precisa de dar para resolver o problema.
- ❖ Incluir fatores relevantes como custos, ações e/ou partes envolvidas e decisores.
- ❖ Identificar os indicadores a utilizar para medir os progressos, por exemplo, uma redução do tempo de espera nas chamadas ou uma maior rapidez na entrega das encomendas dos clientes.
- ❖ Especificar as possíveis soluções a curto e longo prazo. Assegurar que estão de acordo com os objetivos e valores da organização.

### 2.3 Avaliação e Seleção da Solução Final

O passo seguinte é **considerar todas as soluções possíveis** e depois selecionar a que será mais benéfica para os objetivos da organização. O trabalhador deve:

- ❖ Recolher informações e planear um processo de *brainstorming* com a equipa
- ❖ Ser capaz de avaliar todas as propostas sem preconceitos e relativamente a uma norma-alvo, objetivos estabelecidos
- ❖ Ser capaz de ver a longo prazo e avaliar tanto os resultados já comprovados como os possíveis no futuro
- ❖ Antecipar outros problemas imprevistos que a solução possa causar
- ❖ Selecionar uma decisão final



As perguntas poderosas que devem ser feitas nesta fase são:

- ❖ Quem deve participar no processo de *brainstorming*?
- ❖ Que recursos são úteis e estão disponíveis?
- ❖ Como será tomada a decisão final? Quem a tomará?

### 2.4 Implementação da Solução Final

Nesta fase, é essencial envolver todas as partes interessadas para obter apoio e facilitar a mudança. Um canal de *feedback* também deve fazer parte do processo de implementação. Desta forma, é possível um acompanhamento contínuo. As etapas recomendadas são:

- ❖ Planear e implementar **um teste-piloto** da solução escolhida de forma limitada
- ❖ Pedir *feedback* a todas as partes envolvidas
- ❖ Planear o acompanhamento futuro da solução escolhida

### 2.5 Monitorização do Progresso Final e Ajustar (se for necessário)

Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.





A última etapa do processo consiste em **continuar a monitorizar a solução final e medir os progressos**. A recolha de dados sobre as métricas pré-definidas e o *feedback* das partes interessadas é fundamental para identificar se a solução está a funcionar e satisfaz as necessidades e expectativas.

As perguntas poderosas que devem ser feitas são:

- ❖ Os resultados esperados foram alcançados na totalidade? Parcialmente?
- ❖ Como é que a solução pode ser melhorada?

Podem ser feitos ajustes e alterações se o resultado for fraco ou negativo. No entanto, se a solução não corresponder às expectativas, o passo seguinte será voltar às alternativas sugeridas e escolher outra. É por isso que todas as etapas são importantes e devem ser seguidas à risca.

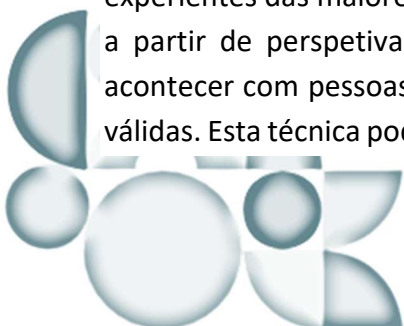
### 3. Ferramentas que Ajudam na Resolução de Problemas

As gerações Y e Z trazem uma nova forma de pensar para o mundo empresarial. Muitas vezes, possuem novos conhecimentos e competências tecnológicas, uma maior sensibilidade para as questões ambientais e um forte sentido de equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada. É possível que vejam questões relacionadas com a sustentabilidade do escritório ou da unidade de produção, por exemplo, que até agora passaram despercebidas ou foram ignoradas. Como já foi referido, é fundamental para a sua imagem profissional que não se limitem a chamar a atenção para o problema, mas que tenham também uma ideia para a sua solução. Embora a experiência desempenhe o seu papel, geralmente não é suficiente. Existem muitas ferramentas úteis que requerem pouca formação e, como tal, podem ser utilizadas no processo de resolução de problemas por funcionários de todas as idades. Os trabalhadores mais jovens podem aumentar rapidamente as suas capacidades de resolução de problemas utilizando estas ferramentas. Embora a maior parte delas funcione bem em situações de equipa, os trabalhadores mais jovens não estarão normalmente em posição de convocar reuniões de equipa para resolver problemas e encontrarão benefícios significativos se as utilizarem individualmente. Não só verão melhorada a análise do problema e da solução, como também verificarão que treinam e desenvolvem os seus processos de pensamento em termos de resolução de problemas. Alguns exemplos destas ferramentas são:

#### 1.1. Os 6 Chapéus do Pensamento

É uma técnica criada por Edward de Bono, um psicólogo da Universidade de Oxford, e vem sendo aplicada mundialmente no meio organizacional por alguns dos decisores mais experientes das maiores empresas do mundo. O método consiste em considerar um problema a partir de perspetivas distintas (6 chapéus, 6 cores), sem qualquer confronto que possa acontecer com pessoas de diferentes estilos de pensamento porque todas as perspetivas são válidas. Esta técnica pode ser utilizada tanto por indivíduos como por grupos e permite a análise

*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*





de uma situação em profundidade e encontrar respostas alternativas para a mesma. Reforça o *brainstorming* entre colegas de trabalho, o pensamento construtivo e a atitude produtiva. Dependendo dos perfis de personalidade acima mencionados, os chapéus permitem enquadrar as ideias através de dinâmicas de grupo de forma estruturada e eficaz e evitam os pensamentos que vêm inicialmente, pois as pessoas costumam rejeitar novas ideias mesmo antes de pensar mais profundamente sobre elas ou serem demasiado otimistas e não ser capaz de avaliar potenciais desvantagens antes de se comprometerem com uma decisão. Não se pretende nem uma nem outra. Cada chapéu do pensamento é um estilo de pensamento diferente e que traduzem seis linhas de pensamento distintas que permitem gerar diversas possibilidades durante o processo.

Os seis chapéus são explicados em baixo:



**Chapéu Azul:** este chapéu representa o controle do processo, o “maestro” responsável pelo ponto da situação, facilitador e gestor do fluxo do processo, assegurando que todos os participantes mantenham o foco no “caminho” e a abordagem correta em cada fase do processo. É sempre o primeiro chapéu e, normalmente, o último.



**Chapéu Branco:** este é o chapéu objetivo, tem a seu cargo os factos e as informações que estão relacionados com o problema, sem avaliação se são boas ou más.



**Chapéu Amarelo:** este é o chapéu otimista, usado para encontrar resultados positivos, benefícios e oportunidades.

**Chapéu Preto:** este é o chapéu que assume uma postura de cautela e precaução, utilizado para prever resultados negativos, riscos e potenciais desvantagens. Destaca os pontos fracos das ideias. No entanto, se for frequentemente utilizado e demasiado cedo, mata a criatividade.

**Chapéu Verde:** este é o chapéu da criatividade, convida a pensar em algo novo, elaborar uma lista de possíveis soluções, sem avaliar se são boas ou más. Fomenta o pensamento lateral que permite abranger várias perspetivas.

**Chapéu Vermelho:** este é o chapéu intuitivo, centrado nas emoções e sentimentos. As reações instintivas dos outros também deverão ser consideradas.

Embora o Chapéu Azul seja normalmente utilizado em primeiro lugar para que o processo da reunião ou a ordem de trabalhos sejam claros, a sequência em que os chapéus são utilizados depende do motivo da reunião e/ou do resultado pretendido. Os temas mais complexos podem exigir várias sequências.

**ATIVIDADE**

**SEQUÊNCIA DOS CHAPÉUS**

*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

|                                   |                                                                                          |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ideias iniciais</b>            | Azul, Branco, Verde, Azul                                                                |
| <b>Escolha entre alternativas</b> | Azul, Branco, (Verde), Amarelo, Preto, Vermelho, Azul                                    |
| <b>Identificação de soluções</b>  | Azul, Branco, Preto, Verde, Azul                                                         |
| <b>Feedback rápido</b>            | Azul, Preto, Verde, Azul                                                                 |
| <b>Planeamento estratégico</b>    | Azul, Amarelo, Preto, Branco, Azul, Verde, Azul                                          |
| <b>Melhoria de processos</b>      | Azul, Branco, Branco (opiniões de outras pessoas), Amarelo, Preto, Verde, Vermelho, Azul |
| <b>Resolução de problemas</b>     | Azul, Branco, Verde, Vermelho, Amarelo, Preto, Verde, Azul                               |
| <b>Avaliação de desempenho</b>    | Azul, Vermelho, Branco, Amarelo, Preto, Verde, Azul                                      |

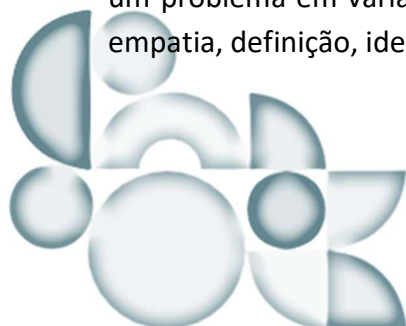
[https://en.wikipedia.org/wiki/Six\\_Thinking\\_Hats](https://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats)

### Nota importante:

A diferença entre esta primeira ferramenta e as que se seguem, para além de muitas outras que estão disponíveis, é que se centra na *forma como as pessoas pensam à medida que percorrem as etapas de um processo*. Como tal, é muito útil e pode ser combinada com outras ferramentas, especialmente quando são necessárias ideias novas ou é provável que haja resistência ou desacordo entre os intervenientes.

## 1.2 Design Thinking

Em português, poderá ser designado por “pensar como um designer” e é um método que coloca as pessoas no centro do processo de criação, concebido para estimular ideias “fora da caixa” e estratégias ao abordar problemas, de modo a identificar soluções alternativas que possam não ser imediatamente evidentes. É um processo orientado em cinco etapas que permite desdobrar um problema em várias partes, para que sejam encontradas soluções criativas e inovadoras: empatia, definição, ideação, protótipo e teste.



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*



O *Design Thinking* é um processo iterativo e não linear, ou seja, com os resultados gerados pode-se, se necessário, regressar às etapas anteriores ou, até mesmo, ao início.

Trata-se de uma combinação de processo e de pensamento. Tanto o pensamento científico como o pensamento de conceção dependem da geração e teste de hipóteses. O método científico procura a resposta para "o que é", enquanto o *Design Thinking* se refere a "o que poderá ser" no futuro. (Owen, 2007)

Mais pormenores sobre como aplicar cada passo podem ser encontrados no website da IDEO ORG, no qual Tim Brown, o CEO, fala sobre o tema. Em muitos aspetos, é semelhante aos 6 Chapéus do Pensamento na forma como orienta o processo de pensamento criativo e gestão de ideias.

### 1.3 O método Simplex

É um processo iterativo que permite melhorar a solução em função do objetivo de cada etapa. Tem oito fases distintas:

- ❖ Encontrar o problema
- ❖ Procurar factos
- ❖ Definir o problema
- ❖ Encontrar ideias
- ❖ Selecionar e avaliar
- ❖ Planear
- ❖ Vender a ideia
- ❖ Agir

### 1.4 A Investigação Apreciativa

É outra metodologia com aplicação prática voltada para a mudança e resolução de problemas. O autor observou que as pessoas estavam muito mais abertas a mudanças quando eram questionadas a respeito do que era positivo e não o que era negativo, ou do que lhes faltava. Através de um inquérito ou investigação, faz-se perguntas sobre o que apreciado dentro da organização, com vista a identificar aquilo que pode vir a ser potencializado. A metodologia é conhecida como CICLO 5D. São 5 etapas que vão desde a descoberto do núcleo positivo na organização até a aplicação do método. Depois de definido o Tópico Afirmativo (neste exemplo, é o foco, o tema, o propósito da investigação apreciativa), seguem-se as etapas:

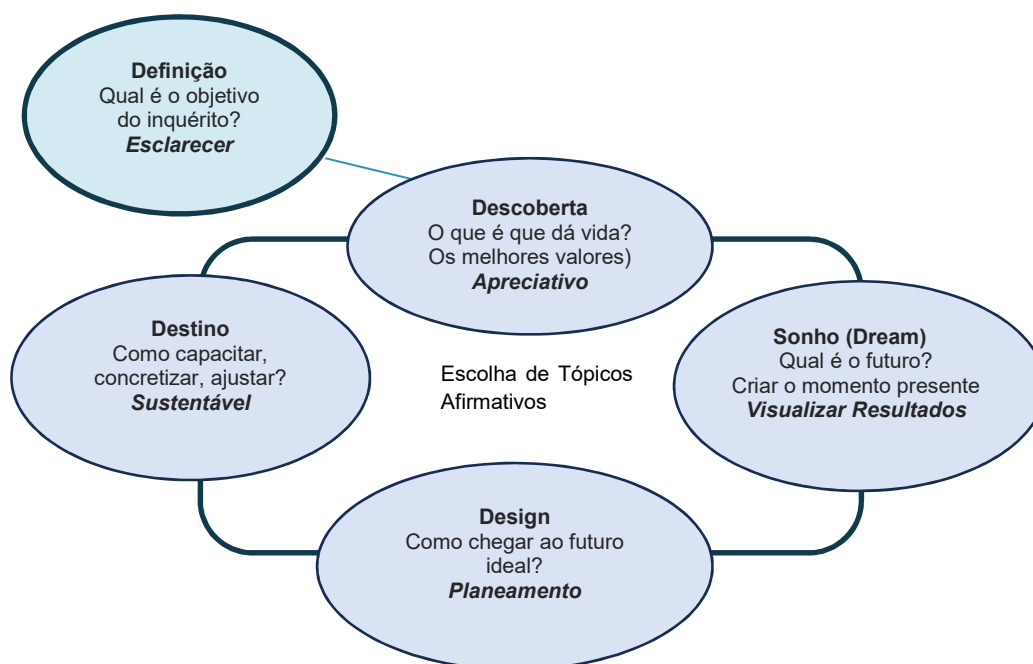


Diagrama retirado de <https://organizingengagement.org/models/appreciative-inquiry>

## 1.5 Metodologia de Sistemas Suaves (SSM)

É uma outra metodologia para fins de resolução de problemas. É uma abordagem de pensamento sistémico que ajuda a lidar com problemas complexos e confusos que envolvem múltiplas perspetivas, valores e interesses, abordando-os de uma forma clara. Consiste nas seguintes etapas:

- ❖ Identificar a situação problemática
- ❖ Comunicar sobre a situação problemática
- ❖ Estabelecer definições de raiz para o sistema
- ❖ Criar um modelo para representar o conceito
- ❖ Comparar conceptualizações com o mundo real
- ❖ Avaliar possíveis melhorias
- ❖ Criar um plano de ação

## 1.6 O Método dos "5 porquês"

É um método de análise de causa raiz e consiste em perguntar 5 vezes o porquê de um problema ou defeito ter ocorrido, a fim de descobrir a sua causa, a causa raiz. Por exemplo:



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

*O turno de hoje teve uma pessoa a menos. Porquê? O João perdeu o autocarro. Porquê? Dormiu sem o despertador. Porquê? Estava a trabalhar à noite nos três dias anteriores e a mudança foi provavelmente demasiado difícil.*

Causa principal: Mau planeamento da atribuição de turnos.

## 6. A Aplicação do CATWOE (Customers – Actors – Transition – Worldview – Owner – Environmental Constraints)

Com esta ferramenta faz-se a definição de raiz dos diferentes elementos que podem ser parte do problema.

|          |                       |                                                                                                                 |
|----------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>C</b> | <b>Clientes</b>       | <i>Quem são os beneficiários do processo e como é que a questão os afeta?</i>                                   |
| <b>A</b> | <b>Atores</b>         | <i>Quem está envolvido na situação?</i>                                                                         |
| <b>T</b> | <b>Transformação</b>  | <i>Qual é a transformação que está no centro do sistema?</i>                                                    |
| <b>W</b> | <b>Visão do mundo</b> | <i>Qual é a visão geral e quais são os impactos secundários da questão?</i>                                     |
| <b>O</b> | <b>Proprietário</b>   | <i>A quem pertence o processo ou a situação que está a ser investigada e que papel desempenhará na solução?</i> |
| <b>E</b> | <b>Envolvente</b>     | <i>Quais são os condicionalismos que terão impacto na solução e no seu sucesso?</i>                             |

Fonte : Elmansy, R., Elmansy, R., & Elmansy, R. (2021). CATWOE: Construindo uma lista de verificação de resolução de problemas. Designorate - Design Thinking, Inovação, Experiência do Utilizador e Design de Cuidados de Saúde. <https://www.designorate.com/catwoe-problem-solving/>

Foi sugerido que seguir a sequência de C.A.T.W.O.E. é mais útil, uma vez que a transformação prevista clarifica geralmente os atores ou partes interessadas envolvidas.

Em resumo, todas estas ferramentas de resolução de problemas baseiam-se em:

1. Fazer muitas perguntas
2. Ouvir com uma mente aberta
3. Pensar no que poderá ser no futuro, em vez de pensar no que é no presente
4. Seguir uma estrutura

## 4. Competências de Resolução de Problemas



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

A capacidade para a resolução de problemas permite aos jovens trabalhadores identificar a causa de um problema e encontrar uma solução adequada. Embora a resolução de problemas seja frequentemente classificada como uma aptidão distinta, certas competências contribuem para essa capacidade.

As competências essenciais para a resolução de problemas incluem:

#### 4.1 Escuta Ativa e Comunicação Clara

**A escuta ativa** é a capacidade de se concentrar completamente num orador, compreender a sua mensagem e responder de forma sensata. Ouvir ativamente os outros ajudará a detetar desafios e dificuldades que os outros enfrentam, ou problemas no âmbito de projetos. É importante que os jovens sejam capazes de detetar estas questões, a fim de encontrar mais rapidamente uma solução ou criar um plano para as resolver (Herrity, 2022).

Um indivíduo pode pensar o dobro das palavras que pode dizer em voz alta. O pensamento é mais rápido do que a fala. Isto significa que, muitas vezes, as pessoas estão a ouvir, mas apenas a um nível superficial. Ao mesmo tempo, quem está a ouvir também está a pensar no que vai dizer a seguir ou o que vai fazer hoje à noite, etc.

Isto é conhecido como nível 1 da escuta ativa, a chamada escuta interna “ouvir para poder falar”. O nível 2 exige concentração total e não pensar em mais nada, é “ouvir para escutar”. A escuta de nível 3 é a escuta ativa profunda, a escuta global “ouvir para compreender”. Isto implica interromper para resumir, parafrasear ou fazer perguntas para verificar a compreensão, mas não para acrescentar um ponto de vista.

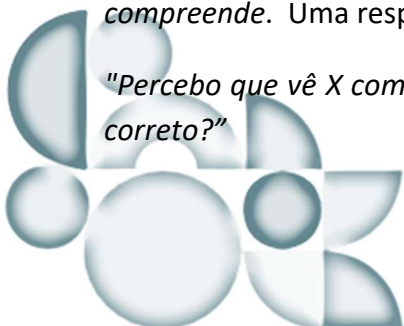
Comunicar eficazmente para que as pessoas compreendam claramente o que está a ser comunicado é também uma componente importante.

Durante a resolução de problemas, os jovens precisam de saber como explicar o problema aos outros quando identificam possíveis soluções. Também precisam de saber quais os canais de comunicação mais adequados (linguagem verbal, não verbal, visual ou escrita) a utilizar quando procuram apoio. Além disso, depois de encontrarem uma solução, é importante comunicá-la corretamente para eliminar situações pouco claras e facilitar a sua implementação (Herrity, 2023).

Numa escuta verdadeiramente ativa e numa comunicação eficaz, quando uma pessoa diz algo, o que o outro diz ou pergunta a seguir deve estar diretamente relacionado. “Percebo” não é realmente uma resposta de escuta ativa, uma vez que não garante ao interlocutor que, de facto, *compreende*. Uma resposta mais eficaz seria:

*“Percebo que vê X como um problema e que acha que Y é a melhor maneira de avançar. Está correto?”*

*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*





Tomar notas pode ajudar a melhorar a sua escuta ativa, assim como manter uma mente aberta e prestar atenção e valor ao que a outra pessoa está a dizer.

## 4.2 Pesquisa e Capacidade Analítica de Dados

As competências de pesquisa, juntamente com a análise de dados, são importantes na resolução de problemas porque ajudam a recolher informações relevantes, analisar opções, identificar padrões, manter-se atualizado, tomar decisões informadas e enquadrar os problemas com precisão (Herrity, 2023).

A resolução de problemas exige a capacidade de procurar informações. Para que os jovens trabalhadores se tornem grandes “génios” na solução de problemas, devem ser capazes de identificar e compreender a causa principal do problema. Podem começar a reunir mais informações sobre um tópico através de um *brainstorming* com outros membros da equipa, perguntando a colegas mais experientes ou aprendendo através de pesquisas ou cursos de formação online.

Quando já tiverem identificado o problema, o passo seguinte será resolver a questão através da análise da situação. As suas capacidades analíticas ajudá-los-ão a compreender as dificuldades e a desenvolver soluções eficazes. Durante a pesquisa, os jovens adultos também necessitam de competências analíticas para distinguir entre ideias eficazes e ineficazes (Herrity, 2023).

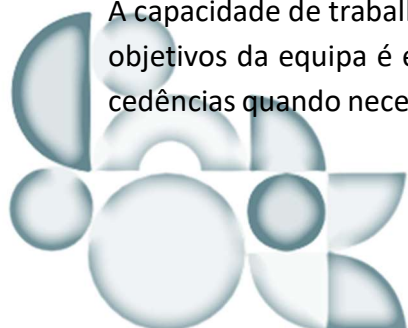


## 4.3 Trabalho em Equipa

As capacidades de trabalho em equipa são essenciais em situações de resolução de problemas porque promovem a colaboração, a diversidade de pontos de vista e a inteligência coletiva.

Os jovens trabalhadores com elevada capacidade de trabalho em equipa conseguem comunicar e cooperar eficazmente com os outros quando confrontados com um desafio complexo, reunindo os seus conhecimentos, experiência e ideias. Ter capacidades de trabalho em equipa significa que se é capaz de comunicar eficazmente. A capacidade de transmitir o seu ponto de vista e de compreender verdadeiramente o que os outros lhe querem dizer é muito importante para um trabalho de equipa eficaz.

A capacidade de trabalhar bem com os outros, partilhar responsabilidades e contribuir para os objetivos da equipa é essencial. Isto implica ser colaborativo, flexível e estar disposto a fazer cedências quando necessário. Além disso, ser adaptável e flexível numa equipa é essencial, uma



vez que os projetos e as circunstâncias são instáveis e podem mudar. Os membros da equipa devem estar abertos a novas ideias, dispostos a ajustar os planos e a aceitar a mudança para atingir os objetivos.

Se uma pessoa não está disposta a ter em conta as opiniões e a forma de trabalhar dos seus colegas e resiste a adaptar a sua própria forma de trabalhar, então não está preparada para ser um membro eficaz da equipa. Os membros eficazes de uma equipa são capazes de ouvir ativamente os outros, de contribuir com as suas ideias e de trabalhar coletivamente para ultrapassar desafios. As pessoas gostam de trabalhar com bons “jogadores” na sua equipa. Conseguir ter a capacidade de um bom trabalhado em equipa é importante porque facilitará a inclusão em mais projetos e equipas, o que conduz a uma maior visibilidade na empresa e a uma rede de contactos mais alargada.

#### 4.4 Criatividade

A criatividade - ou pensamento criativo - no mundo profissional é a capacidade de ver para além do que existe e de ver o que poderia existir. É uma competência valiosa na resolução de problemas porque ajuda a desenvolver ideias novas e inovadoras, aumentando a eficiência e encontrando soluções não convencionais para problemas complexos (Birt, 2023).



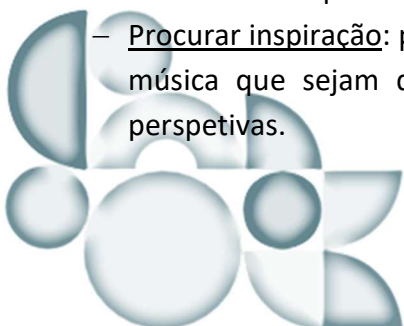
A criatividade incentiva a exploração de novos caminhos e a consideração de possibilidades alternativas que podem conduzir a soluções inovadoras. Na resolução de problemas, a criatividade serve de catalisador para novas ideias e ultrapassa os limites do possível, abrindo assim portas a soluções transformadoras que, de outro modo, poderiam ter sido ignoradas.

É importante compreender que a criatividade não é um talento inato que apenas algumas pessoas possuem, mas, como qualquer outra competência, pode ser desenvolvida e treinada ao longo do tempo.

Seguem-se algumas estratégias utilizadas por indivíduos ou mentores para ajudar a ultrapassar a crença de alguém de que não é criativo:

- Abrçar a experimentação: envolva-se em atividades que permitam a exploração de diferentes ideias e soluções. Experimente novos passatempos, realize projetos criativos ou experimente diferentes abordagens. A experimentação pode libertar talentos escondidos e desenvolver capacidades criativas.
- Procurar inspiração: procurar pessoas inspiradoras e diferentes formas de arte, literatura ou música que sejam desafiantes, exijam uma forma diferente de pensar e alarguem as perspetivas.

*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*



- Praticar a criatividade: a prática consistente irá melhorar as capacidades criativas. Incentivar a dedicação de tempo regular a atividades criativas. A internet apresenta inúmeras ideias para atividades, algumas das quais já foram mencionadas. Este *website* fornece orientações sobre 18 atividades. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/creativity-exercise>.
- Aceitar o erro: não tenha medo de cometer erros ou de passar por contratempos. A criatividade envolve frequentemente tentativas e erros. Aceitar os fracassos como oportunidades de aprendizagem desenvolve o pensamento criativo.
- Desafiar as crenças negativas: reconhecer que a criatividade se manifesta de muitas formas e que toda a gente tem potencial para ser criativa. Os indivíduos devem concentrar-se nos seus pontos fortes e reconhecer os momentos em que demonstraram criatividade, por mais pequenos ou não convencionais que sejam.

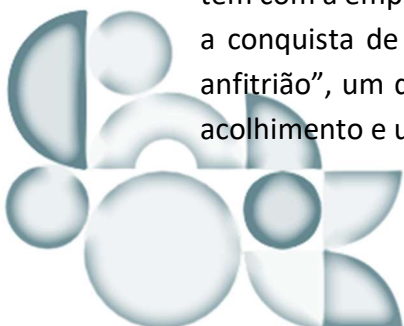
#### 4.4.1 Criatividade e Job Crafting

*Job crafting* é um termo utilizado para referir o processo pelo qual os indivíduos moldam e redefinem ativamente as suas funções para melhor se alinharem com as suas competências, interesses e motivações. Envolve fazer mudanças nas tarefas e perceções associadas ao trabalho, de uma forma que aumente o nível de satisfação e expectativas profissionais.

Existem três dimensões principais:

1. **Acrescentar (ou retirar) tarefas à função original**, por exemplo, alguém das TI facilita aos colegas a sustentabilidade ambiental, refrigerando garrafas de água de vidro para que os colegas possam dizer "não" à água em garrafas de plástico. É claro que, com a aprovação da direção, também podem ser acrescentadas tarefas de trabalho, como por exemplo, um novo colega que partilhe conhecimentos digitais com as pessoas menos capacitadas.
2. **Alterar a forma como as tarefas são realizadas**, por exemplo, pegar no telefone e ligar ou ir até à secretária para explicar algo a um colega em vez de enviar apenas um e-mail. Ao fazê-lo, o jovem trabalhador promove a capacidade de relacionamentos pessoais e alarga a sua rede profissional.
3. **Alterar a forma como veem as suas tarefas**, por exemplo, uma pessoa que trabalhe na receção pode ver o seu trabalho apenas como “atender” os clientes e mais nada. Ou pode considerá-lo como algo importante porque é o primeiro contacto que os clientes têm com a empresa e, por isso, é fundamental que a experiência seja positiva e garanta a conquista de novos clientes. Deste modo, o seu “papel” passa a ser de “um bom anfitrião”, um diferencial que requer comportamentos adequados para criar um bom acolhimento e uma boa impressão.

*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*



## 4.5 Tomada de Decisões

A tomada de decisões é o processo de escolher a melhor opção possível entre várias alternativas (Herrity, 2023).

As competências de tomada de decisões são também importantes para a resolução de problemas, uma vez que permitem aos jovens trabalhadores avaliar opções, ponderar alternativas e escolher o plano de ação mais adequado. Uma tomada de decisão eficaz implica a recolha de informações relevantes, a sua análise crítica e a consideração dos potenciais resultados e consequências. Os jovens trabalhadores que são bons na tomada de decisões podem resolver problemas de forma rápida e eficiente, mesmo em situações difíceis. Isto pode ajudá-los a destacarem-se e a obterem o reconhecimento dos seus colegas e superiores.



Para mais informações, ver **Módulo 5 - Tomada de Decisões**.

## 5. Como Melhorar a Capacidade de Resolução de Problemas

Como a resolução de problemas envolve a compreensão de uma questão, o desenvolvimento de uma estratégia e a implementação de uma solução, é necessária uma abordagem planeada e funcional para melhorar esta competência. Estas são algumas formas de melhorar as competências de resolução de problemas dos jovens trabalhadores:

**Praticar a resolução criativa de problemas:** a melhor maneira de aprender a resolver problemas é praticando. Quanto mais situações exigirem uma solução criativa, mais fácil será resolver um problema. Os jovens que já estão no mercado de trabalho devem expor-se regularmente a vários cenários que exijam um pensamento diferente. Algumas atividades que podem ser úteis para desenvolver estas competências são:



- Discussão de ideias
- Debates: a participação em debates requer processos de reflexão, escuta, apresentação lógica de argumentos e contra-argumentos, apresentação de argumentos de forma lógica e na sequência adequada, abertura a pontos de vista variados, mas racionais, etc. Isto promove o pensamento crítico, que é necessário para a resolução de problemas.
- *Brainstorming*: promove o pensamento inovador e incentiva soluções criativas.

*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*



**Adquirir mais conhecimentos técnicos:** pode ser mais fácil resolver problemas se os jovens trabalhadores tiverem fortes conhecimentos técnicos na sua área. Por vezes, precisam apenas de mais capacidades para serem mais inovadores. Quanto mais compreenderem a vertente técnica, mais fácil será perceber os desafios, descobrir ligações e criar soluções (Indeed Editorial Team, 2023b).

**Procurar oportunidades para resolver problemas:** a exposição a novas situações também dará aos jovens a perceção para reconhecerem os problemas antes que eles aconteçam. Devem procurar ativamente oportunidades de se envolverem em equipas de resolução de problemas. Por exemplo, podem ser voluntários de novos projetos na sua função atual, noutra equipa ou fora do local de trabalho. (Herrity, 2023).

**Gerir as emoções:** para ajudar os jovens empregados a tornarem-se melhores “solucionadores” de problemas e decisores, é necessário ajudá-los a gerir mais eficazmente as suas emoções utilizando a sua Inteligência Emocional (IE). As pessoas com uma IE elevada são capazes de resolver melhor os problemas, mesmo quando estão envolvidas emoções fortes. Estas são sete dicas para gerir as emoções e melhorar as capacidades de resolução de problemas dos seus mentorandos ("Managing Emotions for Successful Problem Solving: Seven Easy Tips," n.d.):



- **descansar:** o cansaço pode exagerar as emoções e favorecer os pensamentos negativos.
- **manter o horário das refeições:** às vezes, com o ritmo frenético com que vivemos, pode ser difícil manter-se consistente nos horários das refeições mas é importante que o faça porque o nível de concentração é mais elevado.
- **equilibrar o humor:** se os jovens adultos estiverem de "mau humor" ou a sentir emoções negativas, é melhor adiar a resolução do problema e voltar a ele mais tarde.
- **manter a consciência emocional:** é importante que os jovens se mantenham conscientes das suas próprias emoções e das dos outros durante todo o processo de resolução de problemas.



- **não se precipitar no julgamento:** é melhor não se precipitar para uma solução a curto prazo, os jovens trabalhadores devem analisar múltiplas perspectivas.
- **utilizar um facilitador:** se as emoções estiverem a impedir a produção de uma solução de alta qualidade, a utilização de um facilitador neutro (como um mentor) pode ajudar.
- **fazer formação:** é fundamental fazer formação, *workshops* ou cursos, seja online ou fornecidos pela organização, para aumentar o autoconhecimento e desenvolver competências para gerir emoções fortes e tornar-se um bom “solucionador” de problemas.

## 6. Perguntas para a Autorreflexão

1. *Debata com um seu colega mais novo um problema com que ele ou a equipa se deparam no trabalho. Peça-lhes que considerem qual das abordagens que foram acima indicadas seria mais apropriada. Peça-lhe que experimente pôr em prática a abordagem escolhida.*
2. *Tendo em conta a natureza dos desafios ou problemas enfrentados pelos trabalhadores mais jovens da sua organização, quais das abordagens deste capítulo seriam mais úteis para eles? Partilhe as que considera mais úteis.*
3. *O que é necessário fazer para que os seus colaboradores mais jovens se tornem competentes na utilização das ferramentas de resolução de problemas disponíveis? Considere também as aplicações digitais.*
4. *Pense num problema que teve no passado - na sua vida pessoal ou no trabalho. Que processo seguiu para encontrar a resposta mais eficaz (para si)? Escreva os passos que deu.*

## 7. Referências

### Techno Stress & Fátiga do Zoom

*How to avoid Zoom fatigue*, Oxford abstracts. <https://oxfordabstracts.com/blog/5-ways-to-reduce-zoom-fatigue-when-you-just-cant-get-out-of-a-meeting/> [consultado a 10 de maio de 2023].



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*



Kirti, S., (2023). *What is Technostress? (+How to Deal with it)*. The Whatfix Blog [online]. Disponível em: <https://whatfix.com/blog/beat-workplace-technostress/> [consultado a 21 de março de 2023].

Slaughter C., (2020). *What is Zoom Fatigue and What can we do about it?* Circle Forward. [online]. Disponível em: <https://circleforward.us/what-is-zoom-fatigue-and-what-can-we-do-about-it/> [consultado a 16 de abril de 2023].

World Health Organisation (2023). *Stress*. [online]. Disponível em: [https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress/?Gclid=EAlaIqobChMI7tPO7e6agQMVPoVoCR1fmwVvEAAAYASAAEqJGB\\_D\\_BwE](https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress/?Gclid=EAlaIqobChMI7tPO7e6agQMVPoVoCR1fmwVvEAAAYASAAEqJGB_D_BwE) [consultado a 14 de abril de 2023].

### **Idade e Relações Intergeracionais**

Animals Amplified. (2022). *Train your Employees to Problem Solve*. [online]. Disponível em: <https://www.animalsamplified.com/train-your-employees-to-problem-solve/> [consultado a 19 de abril de 2023].

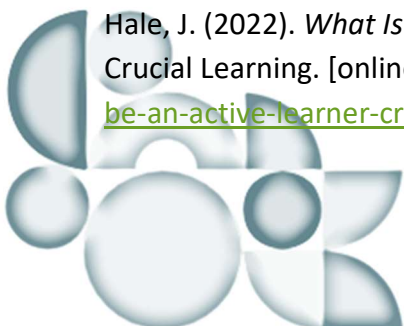
Benbow, D. W., Zarghami, A. (2017). *Introduction to 8D Problem Solving* | ASQ. (n.d.). [online]. Disponível em: [https://asq.org/quality-press/displayitem?item=H1531&utm\\_source=Prob&utm\\_medium=webpage&utm\\_campaign=Prob&utm\\_id=LAQ](https://asq.org/quality-press/displayitem?item=H1531&utm_source=Prob&utm_medium=webpage&utm_campaign=Prob&utm_id=LAQ) [consultado a 18 de maio de 2023].

Birt, J. (2023). *Creativity Skills: Definition, Tips and Examples*. Indeed Career Guide. [online]. Disponível em: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/creativity-skills> [consultado a 9 de março de 2023].

Buerhring, S. (2023). *CATWOE business analysis technique*. [online]. Disponível em: <https://www.knowledgetrain.co.uk/business-analysis/business-analyst-course/business-analysis-technique-catwoe> [consultado a 20 de março de 2023].

*Experiential Education: Problem Solving Tools and Techniques*. (n.d.). University of Tasmania. [online]. Disponível em: [https://utas.shorthandstories.com/PP\\_Problem\\_Solving\\_Practical\\_Tools\\_and\\_Techniques/index.html](https://utas.shorthandstories.com/PP_Problem_Solving_Practical_Tools_and_Techniques/index.html) [consultado a 12 de abril de 2023].

Hale, J. (2022). *What Is Active Listening? Important Skills & Techniques You Need to Know*. Crucial Learning. [online]. Disponível em: <https://cruciallearning.com/blog/important-skills-to-be-an-active-learner-crucial->



[learning/#:~:text=Identify%20and%20Solve%20Problems,goal%20is%20empathy%20and%20understanding](#) [consultado a 11 de maio de 2023].

Herrity, J. (2022). *11 Active Listening Skills to Practice (With Examples)*. Indeed Career Guide. [online]. Disponível em: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/active-listening-skills> [consultado a 24 de março de 2023].

Herrity, J. (2023). *What Are Problem-Solving Skills? Definitions and Examples*. Indeed Career Guide. [online]. Disponível em: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/problem-solving-skills> [consultado a 24 de março de 2023].

High Performing Systems, Inc. (2017). *Managing Emotions for Successful Problem Solving: Seven Easy Tips*. (n.d.) [online]. Disponível em: <https://www.hpsys.com/PDFs/ElatWorkSeriesManageEmotions.pdf> [consultado a 27 de maio de 2023].

Indeed Editorial Team. (2023). *Soft Systems Methodology: Definition, Steps and Benefits*. [online]. Disponível em: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/soft-systems-methodology> [consultado a 26 de maio de 2023].

Indeed Editorial Team. (2023b). *10 Ways to Improve Your Creative Problem-Solving Skills*. Indeed Career Guide *How to Put Problem – Solving Skills To Work In 6 Steps*. [online]. Disponível em: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/effective-problem-solving-steps> [consultado a 18 de abril de 2023].

Kizer, K. (2023). *What Are Problem-Solving Skills? (Definition, Examples, And How To List On A Resume)*. Zippia. [online]. Disponível em: <https://www.zippia.com/advice/problem-solving-skills/> [consultado a 18 de maio de 2023].

Knight, R. (2014). *Managing People from 5 Generations*. *Harvard Business Review*. [online]. Disponível em: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>. [consultado a 5 de maio de 2023].

Mba, C. M. P. (2023). *What Is Appreciative Inquiry? (Definition, Examples & Model)*. PositivePsychology.com. [online]. Disponível em: <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/> [consultado a 7 de março de 2023].

## Ferramentas para a Resolução de Problemas



Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.

Bionity.com. (2023). *Technostress*. [online]. Disponível em: <https://www.bionity.com/en/encyclopedia/Technostress.html> [consultado a 1 de junho de 2023].

Brod, C. (1984). *Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution*. Reading, Addison Wesley.

D'Angelo, A. J. (1995). *The College Blue Book: A Few Thoughts, Reflections & Reminders on How to Get the Most Out of College & Life*. [online]. Disponível em: <https://www.amazon.com/College-Blue-Book-Reflections-1-Nov-1995/dp/B013PT3NJM> [consultado a 16 de junho de 2023].

DeakinCo. | Powering Workplace Performance. (2023, January 2). *Why Problem Solving Skills matter in the workplace*. [online]. Disponível em: <https://deakinco.com/resource/why-problem-solving-matters-in-workplace/> [consultado a 16 de junho de 2023].

Dr Elmansy, R. (2022). *What Are The Six Thinking Hats? And How to Use Them?*, Designorate.com. [online]. Disponível em: <https://www.designorate.com/the-six-hats-of-critical-thinking-and-how-to-use-them/> [consultado a 5 de junho de 2023].

IDEO Design Thinking. (2018). *Design Thinking Defined*. [online]. Disponível em: <https://designthinking.ideo.com/> [consultado a 17 de maio de 2023].

IGNOU. (2018). *Unit 4: Problem Solving Skills*. [online]. Disponível em: <http://egyankosh.ac.in/handle/123456789/41771> [consultado a 16 de junho de 2023].

MindTools. *Home*. (n.d.). [online]. Disponível em: <https://www.mindtools.com> [consultado a 25 de julho de 2023].

Organizing Engagement. (2012). *Appreciative Inquiry*. [online]. Disponível em: <https://organizingengagement.org/models/appreciative-inquiry/#:~:text=Appreciative%20Inquiry%20is%20an%20asset,their%20communities%2C%20organizations%2C%20or%20teams> [consultado a 7 de julho de 2023].

Owen, C. (2007). Design Thinking: Notes on its Nature and Use. *Design Research Quarterly*. Vol. 2, NO. 1, January, 2007, pp. 16-27. [online]. Disponível em: [https://www.id.iit.edu/wp-content/uploads/2015/03/Design-thinking-notes-on-its-nature-and-use-owen\\_desthink071.pdf](https://www.id.iit.edu/wp-content/uploads/2015/03/Design-thinking-notes-on-its-nature-and-use-owen_desthink071.pdf) [consultado a 14 de maio de 2023].



Stewart, D. (2021, August 9). *7 Advantages of Team Problem-Solving*. Stewart Leadership. [online]. Disponível em: <https://blog.stewartleadership.com/7-advantages-of-team-problem-solving#:~:text=increased%20creativity,the%20success%20of%20the%20team> [consultado a 13 de abril de 2023].

Systems, S. (2023). 5 Steps to Performing an Effective Root Cause Analysis. *Sparta Systems*. [online]. Disponível em: <https://www.spartasystems.com/resources/perform-effective-root-cause-analysis/> [consultado a 13 de abril de 2023].

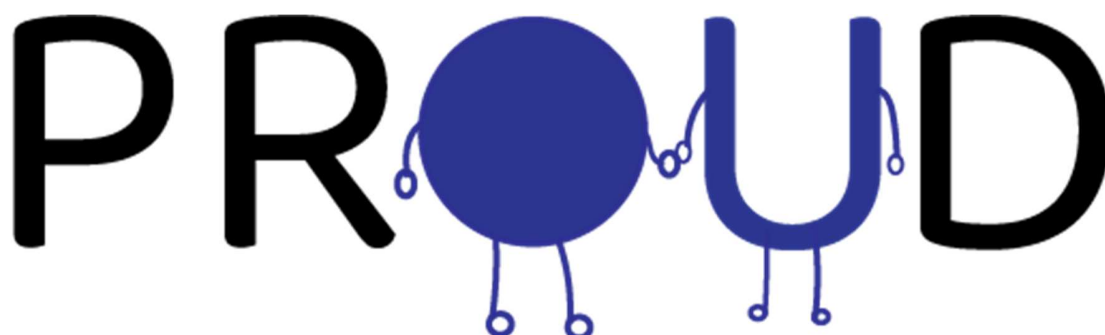
Tableau. (2023). *Root Cause Analysis Explained: Definition, Examples, and Methods*. (n.d.). [online]. Disponível em: [https://www.tableau.com/learn/articles/root-cause-analysis#:~:text=Root%20cause%20analysis%20\(RCA\)%20is,symptoms%20and%20putting%20out%20fires](https://www.tableau.com/learn/articles/root-cause-analysis#:~:text=Root%20cause%20analysis%20(RCA)%20is,symptoms%20and%20putting%20out%20fires) [consultado a 13 de abril de 2023].

University of Tasmania. (2023). Problem Solving: Practical Tools and Techniques. [online]. Disponível em: [https://utas.shorthandstories.com/PP\\_Problem\\_Solving\\_Practical\\_Tools\\_and\\_Techniques/index.html](https://utas.shorthandstories.com/PP_Problem_Solving_Practical_Tools_and_Techniques/index.html) [consultado a 16 de junho de 2023].

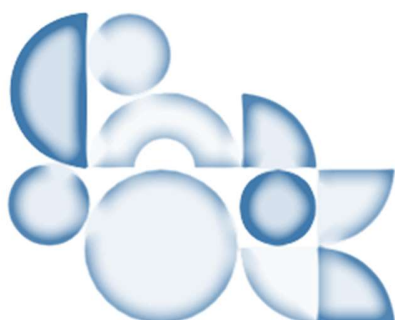


**Título do Projeto: Ajuda Profissional para Jovens  
Trabalhadores perante os Diversos Desafios no Trabalho**

**Projeto Nº 2022-1-HU01-KA220-000086673**



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*



## NOME DO MÓDULO: Resolução de Problemas

### TÍTULO DA BOA PRÁTICA: Gestão das Emoções

#### IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Os jovens trabalhadores<sup>1</sup> podem querer evitar os problemas ou não tentar procurar soluções, porque podem ter medo de escolher a solução errada, falhar e perder a imagem perante os superiores.

#### BREVE RESUMO DO PROBLEMA

A idade adulta jovem é vista como um período de desenvolvimento, crescimento e incerteza. Por vezes, alguns jovens adultos sofrem de *stress* à medida que se adaptam às obrigações decorrentes da vida e do trabalho no mundo real. No início da idade adulta, a impulsividade e a fraca capacidade de resolução de problemas podem ser comuns. Durante um processo de resolução de problemas, os jovens tendem por vezes a sentir-se stressados por tentarem encontrar uma solução correta porque receiam falhar.

Aprender a gerir as emoções pode ajudar a melhorar a capacidade de resolução de problemas e a alcançar os resultados desejados.

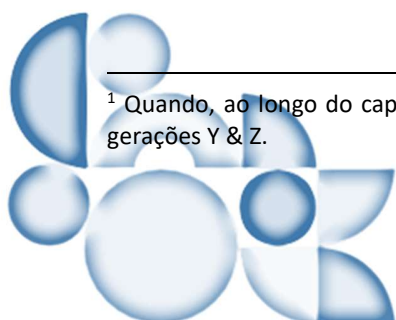
#### Caso Prático

A Ana é uma jovem profissional que começou a trabalhar numa agência de marketing. Quando confrontada com problemas desconhecidos ou complexos, a Ana sentia-se insegura quanto à forma de os abordar. Começou a sentir-se stressada porque não conseguia pensar de forma criativa e encontrar soluções inovadoras. Tinha medo que as suas decisões não fossem suficientemente boas, pelo que começou a confiar fortemente na orientação dos outros.

A Ana decidiu explicar as suas dúvidas ao João, um colega que trabalhava naquela agência há um ano, para que talvez pudesse dar-lhe algumas dicas que já o tinham ajudado no início do trabalho. A Ana contou a João que se sentia stressada com todos os problemas que apareciam no local de trabalho e que não conseguia encontrar boas soluções, sentindo-se bloqueada.

---

<sup>1</sup> Quando, ao longo do capítulo, se referem os “jovens trabalhadores”, a indicação corresponde a indivíduos das gerações Y & Z.



O João explicou-lhe que, quando chegou, se sentiu da mesma forma que ela e assegurou-lhe que sentir-se assim no início era totalmente normal. O João descreveu como conseguiu controlar essas emoções e referiu como encontrou a melhor forma de resolver os problemas.

A Ana percebeu que os pensamentos negativos que tinha não a estavam a ajudar a encontrar soluções criativas, por isso começou a concentrar-se em pensamentos positivos. Após algumas semanas e pedindo ajuda sempre que precisava, A Ana começou a sentir-se mais confortável e confiante.

## SOLUÇÃO APLICADA

Para que os jovens trabalhadores consigam gerir melhor um processo de resolução de problemas, é importante que consigam gerir as suas emoções. Para o conseguir, os jovens adultos devem começar por adotar as seguintes medidas:

**1. Identificar as suas emoções:** a Ana começou a aperceber-se de que se sentia insegura e stressada no seu novo emprego. Identificar as emoções que está a sentir é um passo muito importante, pois pode chegar à conclusão do motivo pelo qual se está a sentir assim e fazer mudanças para gerir essas emoções.

**2. Compreender e descobrir porque é que nos sentimos como nos sentimos:** a Ana começou a aperceber-se de que, sempre que tinha de resolver um problema, começava a sentir-se ansiosa e assustada. Como não sabia como gerir estes sentimentos, pediu ajuda a um colega.

**3. Gerir os pensamentos inúteis:** depois de falar com ele, percebeu que o que estava a sentir era completamente normal (deixou de se julgar a si própria). Estava a fazer generalizações e acreditava que se falhasse uma vez, iria falhar sempre. Ao falar com o João, compreendeu que tinha de reformular esses pensamentos, concentrando-se nas coisas positivas.

**4. Tomar medidas e adotar práticas de autocuidado:** a Ana apercebeu-se de que os pensamentos negativos que tinha não a estavam a ajudar a encontrar soluções criativas, pelo que começou a concentrar-se em pensamentos positivos. Começou a pensar que este emprego era uma grande oportunidade para ela e que iria aprender muitas coisas novas. Assim, sempre que tinha esses pensamentos negativos, tentava concentrar-se na parte boa (que com estes problemas estava a aprender muitas coisas novas) e tentava pedir ajuda sempre que precisava, sem se julgar a si própria.

A Ana identificou estas estratégias para gerir as emoções e melhorar as suas capacidades de resolução de problemas:

- descansar.
- manter o horário das refeições.



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

- equilibrar o humor.
- manter uma consciência emocional.
- não se precipitar no julgamento.
- utilizar um facilitador.
- fazer formação.

## LIÇÃO/CONCLUSÃO

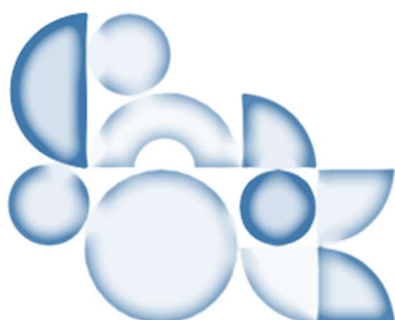
Para resolver os problemas de uma forma mais fácil, sem stressar e sem ter medo de falhar, os jovens trabalhadores devem dar importância à gestão das suas emoções. É essencial aprender a regular as nossas emoções, pois isso pode ajudar-nos a tomar melhores decisões. Compreender as nossas emoções permite-nos tomar consciência dos nossos estímulos e saber como reagir de forma positiva. Aceitar as nossas emoções também nos permite analisar objetivamente os nossos pensamentos e opiniões sem nos julgarmos a nós próprios e aos outros.

## REFERÊNCIAS

Ghosh, S., & Halder, S. (2020). *Emotional Regulation and Cognitive Flexibility in Young Adults*. Journal of Psychosocial Research, 15(2), 609–617.  
<https://doi.org/10.32381/jpr.2020.15.02.22>

*Managing Emotions for Successful Problem Solving: Seven Easy Tips*. (n.d.). High Performing Systems, Inc. <https://www.hpsys.com/PDFs/ElatWorkSeriesManageEmotions.pdf>

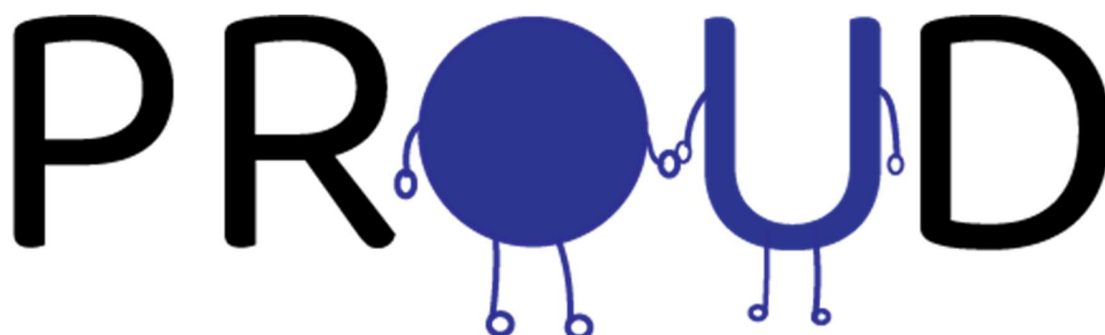
*The importance of managing emotions*. (n.d.). HealthHub.  
<https://www.healthhub.sg/programmes/186/MindSG/Caring-For-Ourselves/Managing-Our-Emotions-Youths>



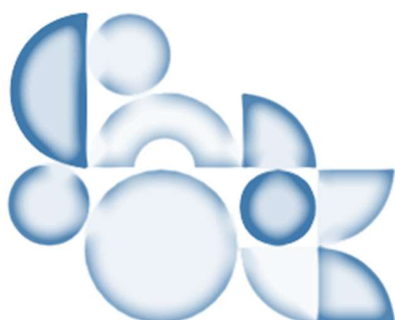
Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.

**Título do Projeto: Ajuda Profissional para Jovens  
Trabalhadores perante os Diversos Desafios no Trabalho**

**Projeto Nº 2022-1-HU01-KA220-000086673**



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

## NOME DO MÓDULO: Resolução de Problemas

### TÍTULO DA BOA PRÁTICA: Perspetiva & Criatividade

#### IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Os jovens podem ser rápidos a encontrar uma solução para um determinado problema. No domínio da resolução de problemas, é fundamental avaliar calmamente a situação e perceber as suas diversas facetas. Por isso, ter uma mente aberta a diversas soluções é uma competência importante para os jovens trabalhadores<sup>1</sup>.

#### BREVE RESUMO DO PROBLEMA

A resolução de problemas nunca tem uma resposta imediata e única. Assim, durante o seu processo, é essencial encontrar soluções alternativas e não se apressar a implementar a primeira opção encontrada. Explorar diferentes perspetivas e a prática de *brainstorming* com o resto da equipa é um aspeto importante da resolução de problemas, para que possa dar alguns passos atrás antes de chegar a qualquer conclusão.

#### Caso Prático

O Jorge é um jovem trabalhador de uma agência imobiliária. O setor imobiliário é muito competitivo e a sua empresa vê-se confrontada com um menor número de clientes a comprar casas durante este período de dificuldades económicas.

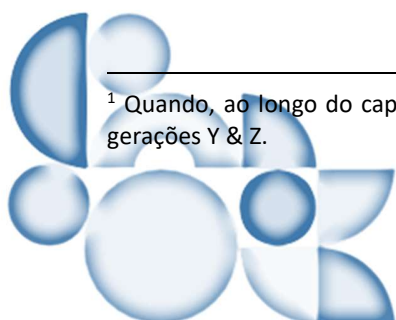
Sendo o seu primeiro ano como agente imobiliário, o Jorge, tal como os outros jovens trabalhadores desta área, não consegue vender os imóveis de forma a que as vendas sejam rápidas.

Por isso, o Jorge tenta analisar o problema em que está preso. Recolhe informações e tenta perguntar aos trabalhadores mais experientes no seu trabalho.

Encontra então uma solução, mais prospeção, e opta por implementá-la o mais rápido possível. Com esta estratégia, inicia o contacto com os clientes e tenta encontrar novos. Mas isso não é suficiente para resolver a questão fundamental. De facto, o Jorge deve acompanhar os clientes que já tem e os clientes

---

<sup>1</sup> Quando, ao longo do capítulo, se referem os “jovens trabalhadores”, a indicação corresponde a indivíduos das gerações Y & Z.



que conquistou, construindo uma forte relação com os clientes. Além disso, outra ideia poderia ser mostrar-lhe os imóveis, por exemplo, com dias de casas abertas.

## SOLUÇÃO APLICADA

Quando se depara com um problema, uma das partes mais importantes é criar várias alternativas para o tentar resolver. Como orientação, deverá seguir os seguintes passos:

1. Prepare as suas ideias com um *brainstorming* e tenha já uma definição clara do problema.
2. Defina um quadro em que a questão seja "Como é que esta solução ajudará a resolver o problema e o que pode correr mal com esta opção"?
3. Dê muitas ideias diferentes, que podem ser muito "fora da caixa" ou parecer impossíveis, o objetivo é ter muito por onde escolher.
4. Identifique as melhores soluções. Nesta última etapa, todas as propostas devem ser cuidadosamente analisadas e deve ser escolhida a opção que melhor responde à pergunta "Como é que a solução ajudará a resolver o problema e o que pode correr mal com esta opção? Algumas soluções podem ser combinadas com outras.
5. Não ignore as outras alternativas, após a fase de implementação, o outro curso de ação possível pode sempre tornar-se uma nova tentativa se não correr como planeado.

A ideia inicial do Jorge de tentar compreender as múltiplas faces da questão foi uma boa atitude. Tentar prospetar mais foi uma forma realmente interessante e eficiente de lidar com a questão. Mas não funcionou na perfeição, e apenas foi uma solução durante um curto período de tempo. O Jorge não pensou em muitas alternativas diferentes e, quando a sua primeira ideia se revelou insuficiente, não teve nenhuma outra para a substituir.

## LIÇÃO/CONCLUSÃO

Analisar as diferentes perspetivas de uma situação ajuda a compreendê-la mais profundamente. De facto, um problema pode parecer superficialmente sem importância e ser, na realidade, multifacetado. Permite uma melhor implementação da solução escolhida porque foram procuradas muitas outras opções. Além disso, se a solução escolhida não for satisfatória, há muitas outras à disposição. Com esta visão, os jovens trabalhadores adquirem um melhor conhecimento da situação e podem gerir a resolução de problemas de uma forma mais confiante.

## REFERÊNCIAS

*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

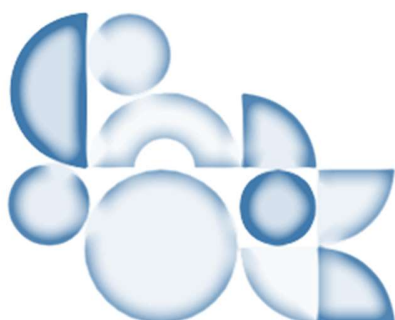


Team, I. (2021). Why Do Real Estate Agents Fail? *Investopedia*.

<https://www.investopedia.com/ask/answers/101314/why-do-real-estate-agents-fail>

MindTools / Home. (n.d.-d). <https://www.mindtools.com/a2i08rt/creative-problem-solving>

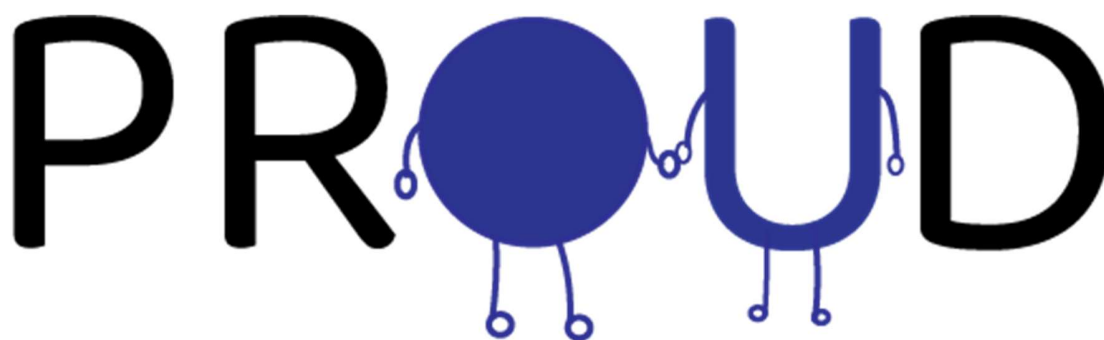
MindTools / Home. (n.d.-e). <https://www.mindtools.com/ae114lv/the-four-step-innovation-process>



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

**Título do Projeto: Ajuda Profissional para Jovens  
Trabalhadores perante os Diversos Desafios no Trabalho**

**Project Nº 2022-1-HU01-KA220-000086673**



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

## **NOME DO MÓDULO: Resolução de Problemas**

## **TÍTULO DO EXERCÍCIO: Embalagens da Comida na Cantina**

**DURAÇÃO** 30-40 minutos

**NÚMERO DE PARTICIPANTES** Grupos de 6-8 pessoas

### **MATERIAL NECESSÁRIO**

6 chapéus ou 6 toalhas de mesa ou 6 objetos com as cores BRANCO, AZUL, VERDE, VERMELHO, AMARELO e PRETO

Um *flipchart* ou portátil e um projetor

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

- Desenvolver competências eficazes de gestão do tempo
- Desenvolver competências eficazes de resolução de problemas
- Desenvolver competências eficazes de pensamento criativo
- Melhorar competências de trabalho em equipa

### **DESCRIÇÃO DO EXERCÍCIO**

A empresa onde trabalha é muito atenciosa com os seus empregados. Há uma cantina excelente com uma variedade de alimentos saudáveis e a preços muito económicos. Embora algumas pessoas tragam comida de casa, a maioria dos trabalhadores come lá, porque é saudável, barato e também oferece opções sem glúten, sem açúcar e sem lactose. Muitas pessoas até levam comida de lá para o jantar.

No entanto, a sua preocupação é a de algumas das pessoas com quem trabalha é o facto de a comida ser servida em pratos ou embalagens de plástico de utilização única do tipo *take-away*. Conversando com as pessoas que trabalham na cantina, ficou a saber que, se utilizarem loiça, os custos com a lavagem aumentarão significativamente, o que ninguém quer. Mas a sua “equipa verde” não acha que isto esteja correto.



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

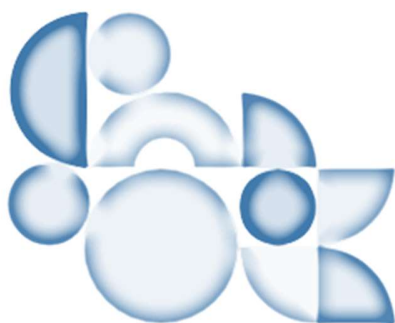
O objetivo desta atividade é encontrar uma solução para sugerir à empresa da cantina que seja sustentável do ponto de vista ambiental e não aumente os custos. Vai fazer uma reunião com todos os colegas onde os convida a usar a técnica dos 6 Chapéus do Pensamento.

## ORIENTAÇÕES

1. Organize grupos de 6-8 pessoas e distribua a cada grupo os materiais necessários para a atividade (6 chapéus ou toalhas de mesa (ou outros) com as cores e um papel com a descrição da situação).
2. Explique o procedimento e as instruções da atividade e programe 25 minutos com um cronómetro. Avise os participantes que têm 15 m para formular uma sugestão. Depois desse tempo, os grupos deverão dar as suas respostas considerando as seguintes perguntas:
3. Como foi o trabalho em equipa? Como descreve a sua participação individual?
4. Como foi “meter na cabeça” nos chapéus do pensamento?
5. Como é que os outros o ouviram quando estava a falar? Como é que ouviu os outros?
6. Alguém assumiu a liderança? Como é que chegaram a acordo?
7. Se não, como é que isso teve impacto na resolução do problema?
8. Como é que reage quando as pessoas não concordam com o que diz?
9. O que poderia fazer de diferente?

Algumas ideias que podem surgir para o serviço da cantina:

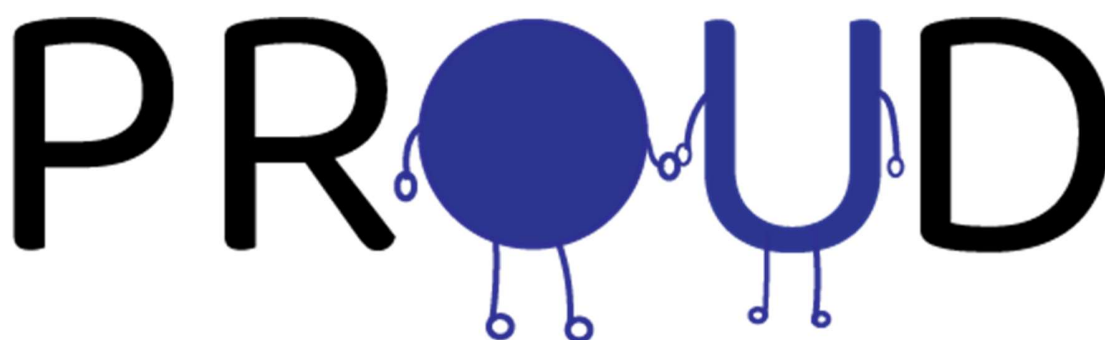
- Passariam a usar embalagens reutilizáveis de bamboo, para as quais as pessoas pagassem um pequeno valor de depósito e que seria reembolsado quando devolvessem as embalagens. No caso de *take-away*, as embalagens teriam de ser devolvidas limpas e a empresa da cantina colocava-as na máquina de lavar loiça para esterilizar.
- Poderiam usar embalagens metálicas com o mesmo esquema anterior.
- As pessoas poderiam trazer as suas próprias embalagens de casa, levavam a comida e lavavam-nas em casa.
- Passariam a disponibilizar grandes máquinas de lavar loiça. As pessoas usariam loiça normal e, depois de comerem, limpavam os restos do prato e colocavam-no na máquina de lavar. Um funcionário da cantina ou alguém da “equipa verde” colocava o detergente ecológico e punha o programa a funcionar.
- As saladas poderiam ser fornecidas em “taças” feitas com as tortilhas de milho dos tacos mexicanos.



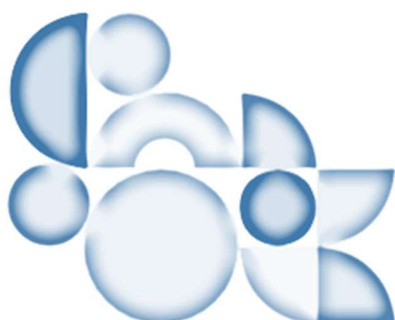
*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

**Título do Projeto: Ajuda Profissional para Jovens  
Trabalhadores perante os Diversos Desafios no Trabalho**

**Project Nº 2022-1-HU01-KA220-000086673**



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

## **NOME DO MÓDULO: Resolução de Problemas**

## **TÍTULO DO EXERCÍCIO: Caso Prático para a Resolução de Problemas**

**DURAÇÃO:** 45 minutos

**NÚMERO DE PARTICIPANTES:** 2

Personagens: João/Joana (contabilista) novo(a) empregado(a)

Manuel/Manuela (vendedor/a)

## **MATERIAL NECESSÁRIO**

Papel e caneta ou computador

## **OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

- Adquirir competências de resolução de problemas
- Melhorar a criatividade
- Melhorar a comunicação
- Desenvolver o pensamento crítico

## **DESCRIÇÃO DO EXERCÍCIO**

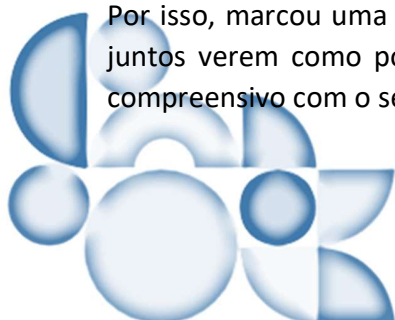
Neste exercício, um dos participantes irá fazer o papel do João/Joana, que será o novo empregado, e o outro participante é um(a) colega da equipa de vendedores (Manuel/Manuela).

### **Caso Prático 1 – João/Joana**

É o novo contabilista da empresa de produção de software. Para poder fazer o seu trabalho em condições e apresentar os relatórios todos os meses, precisa que todos os valores de vendas lhe cheguem. Mas, muitas vezes, chegam tarde devido a diversos motivos. Em primeiro lugar, vão para o gestor da equipa de vendas, onde são avaliados individualmente por cada vendedor, depois são enviados para os gestores de área, que se reúnem para discutir o desempenho mensal. Por último, ainda são enviados para o diretor regional, pois este pretende verificar todos os dados antes de lhes enviar para si. Além disso, há sempre a pressão do trabalho, que pode também atrasar o processo.

Por isso, marcou uma reunião com o Manuel/a Manuela, gestor(a) da equipa de vendas, para juntos verem como poderão agilizar o processo e, porque, acha que o(a) colega poderá ser compreensivo com o seu problema.

*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*





## Caso Prático 2 – Manuel/Manuela

É gestor(a) de uma equipa de vendas numa empresa de produção de software. O novo contabilista levantou um problema: as informações sobre as vendas não estão a chegar a tempo de elaborar o relatório mensal para a direção.

Conhece bem o processo, que é complexo e que pode causar atrasos. Em primeiro lugar, vão para o gestor da equipa de vendas, onde são avaliados individualmente por cada vendedor, depois são enviados para os gestores de área, que se reúnem para discutir o desempenho mensal. Por último, ainda são enviados para o diretor regional, pois este pretende verificar todos os dados antes de os enviar para a contabilidade. Além disso, há sempre a pressão do trabalho, que pode também atrasar o processo.

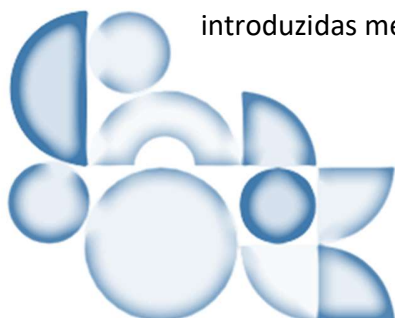
O João/a Joana pediu-lhe que se reunissem para juntos, analisarem possíveis soluções. Compreende bem o problema e o impacto que tem na empresa. No entanto, apesar de estar disponível para estudar novas soluções, também tem a noção de que o departamento de vendas está sempre muito ocupado e não vai ficar muito contente com mudanças. E é importante, para si, continuar a manter boas relações com a equipa de vendas. Mas concorda em reunir-se com o João/a Joana para encontrar possíveis soluções.

## ORIENTAÇÕES

Os candidatos podem debater o problema durante 25 minutos e deverão encontrar possíveis soluções e escolher apenas uma.

Podem considerar as seguintes perguntas:

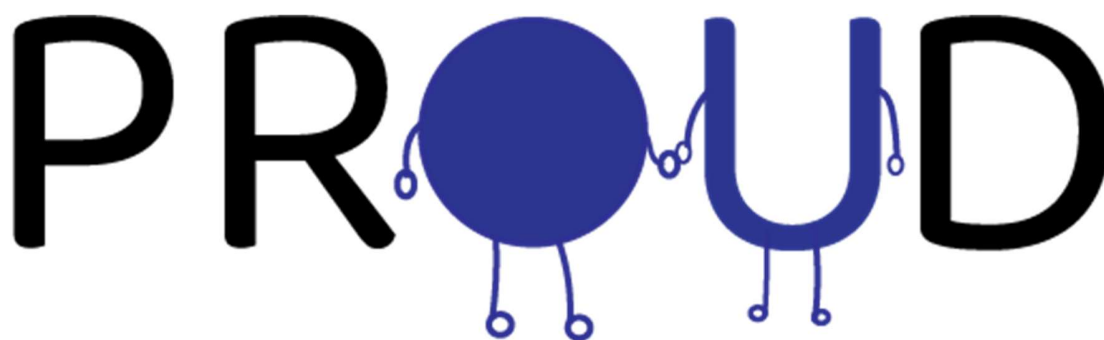
- Quais são os desafios que o João/a Joana poderá enfrentar para obter os números das vendas em tempo útil?
- Porque é que é importante que o João/a Joana tenha consigo os números das vendas a tempo de concluir os seus relatórios?
- Quais são as consequências ou impactos do atraso dos valores das vendas no trabalho do João/Joana e contabilidade da empresa?
- Que possíveis soluções poderão adotar o João/a Joana e o Manuel/a Manuela para garantir que os valores das vendas chegam à contabilidade a tempo, mas sem entrar em conflito com a equipa de vendas?
- Como é que todo o processo pode ser monitorizado e avaliado para garantir que são introduzidas melhorias e que todo o processo é controlado e acompanhado?



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

**Título do Projeto: Ajuda Profissional para Jovens  
Trabalhadores perante os Diversos Desafios no Trabalho**

**Project Nº 2022-1-HU01-KA220-000086673**



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

**NOME DO MÓDULO:** Resolução de Problemas

**TÍTULO DO EXERCÍCIO:** O Desafio da Torre do Marshmallow

**DURAÇÃO** 30-40 minutos

**NÚMERO DE PARTICIPANTES** Grupos de 4-6 pessoas

### MATERIAL NECESSÁRIO

Cada grupo recebe:

20 pauzinhos de esparguete (é importante que não sejam muito finos para não se partirem)

1 marshmallow

1 metro de fio

1 metro de fita adesiva

Tesoura

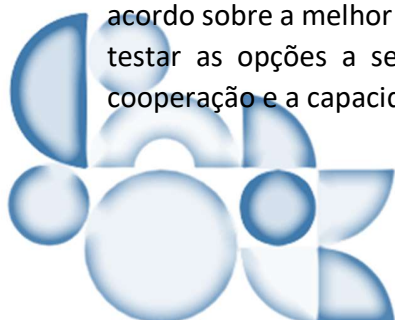
### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Adquirir competências eficazes de gestão do tempo
- Desenvolver competências eficazes de resolução de problemas
- Melhorar o pensamento criativo
- Melhorar competências de trabalho em equipa

Isso significa que a estrutura não pode estar suspensa em outra estrutura como uma cadeira, teto ou qualquer outro objeto

### DESCRIÇÃO DO EXERCÍCIO

O objetivo desta atividade é construir a estrutura estável mais alta usando apenas os materiais disponíveis em cada grupo. No topo da estrutura terá de ficar o *marshmallow* inteiro, sem cair. A equipa vencedora é aquela que fizer a torre mais alta da mesa até o topo da estrutura com o *marshmallow* inteiro em cima. Para atingir este objetivo, os membros do grupo têm de chegar a acordo sobre a melhor forma de resolver o problema e, para avançar, continuamente reavaliar e testar as opções a seguir, porque podem não resultar! Aqui são essenciais a natureza da cooperação e a capacidade de escutar os outros.



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

## ORIENTAÇÕES

1. Organize os grupos com 4-6 pessoas e distribua os materiais por cada grupo.
2. Explique o procedimento e as instruções da atividade e programe 20 minutos com um cronómetro.
3. Cada equipa tem 20 minutos para construir a torre estável mais alta.

Quando terminar o tempo, é preciso medir as torres, verificam se se sustentam em pé e aplaudir o(a) vencedor(a). E todos os outros, também. Faça algumas perguntas a cada grupo para refletir sobre o que aprenderam e o poderiam ter feito diferente se tivessem outra oportunidade de construir a torre outra vez.

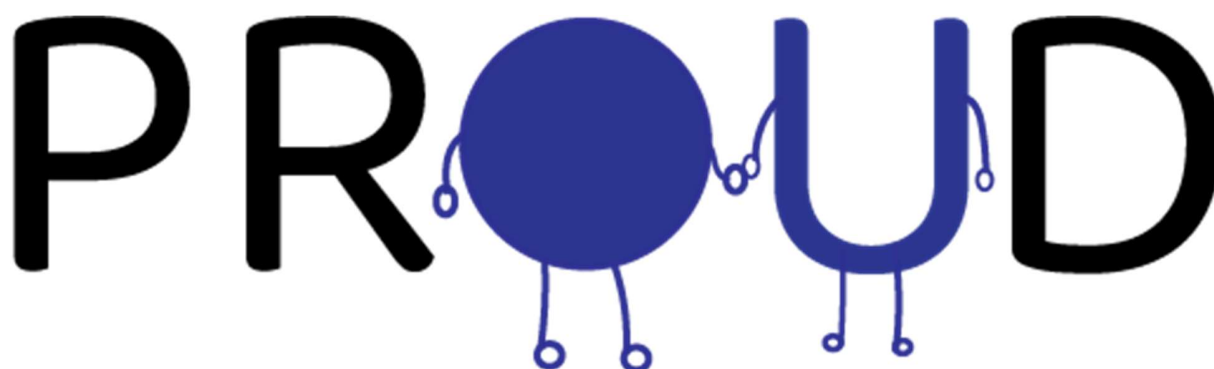
1. Quanto tempo demoraram a fazer o plano?
2. Foi fácil chegar a um acordo?
3. Trabalharam bem em equipa?
4. Que comportamentos ajudaram? E quais os que não ajudaram?
5. Como poderia descrever a sua contribuição individual?
6. O que mudaria se pudesse repetir a atividade novamente?



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

**Título do Projeto: Ajuda Profissional para Jovens  
Trabalhadores perante os Diversos Desafios no Trabalho**

**Project Nº 2022-1-HU01-KA220-000086673**



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

## **NOME DO MÓDULO: Resolução de Problemas**

## **TÍTULO DO EXERCÍCIO: O Mais Importante**

**DURAÇÃO** 30-45 minutos

**NÚMERO DE PARTICIPANTES** 2 grupos com 8 pessoas, no máximo

### **MATERIAL NECESSÁRIO:**

Sala no escritório

Folhas de papel/ computadores

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

- Comunicação clara para a resolução de problemas
- Influência
- Colaboração
- Estabelecer acordos

### **DESCRIÇÃO DO EXERCÍCIO**

Os participantes fazem uma lista do que é importante para eles em termos de comunicação no ambiente de trabalho. Estabelecem prioridades e tentam chegar a um acordo em grupo sobre apenas uma lista. De seguida, avaliam o seu desempenho como grupo no exercício com base nesses critérios. Depois, terão de debater o plano de ação individualmente e em grupo, definindo qual o comportamento comunicacional mais eficaz na resolução de problemas.

### **ORIENTAÇÕES**

1. Peça aos participantes que escrevam 5 (7, se tiverem tempo) comportamentos que considerem mais importantes para uma boa comunicação em âmbito profissional (por exemplo, a escuta ativa).
2. Peça-lhes que os enumerem por ordem de prioridade: qual é o mais importante, etc.
3. Peça-lhes para apresentarem argumentos que defendam os 3 (ou 5) comportamentos mais importantes. As equipas têm de chegar a um acordo e precisam de desenvolver apenas uma lista com apenas 5 (7) comportamentos.



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*



4. Peça-lhes para avaliarem o trabalho de equipa com base nos critérios de avaliação de 1 a 3:

**1 = perfeito**

**3 = mais ou menos.**

**2 = podíamos ter feito melhor.**

O que é que isso significa (para eles como grupo ou como equipa)?

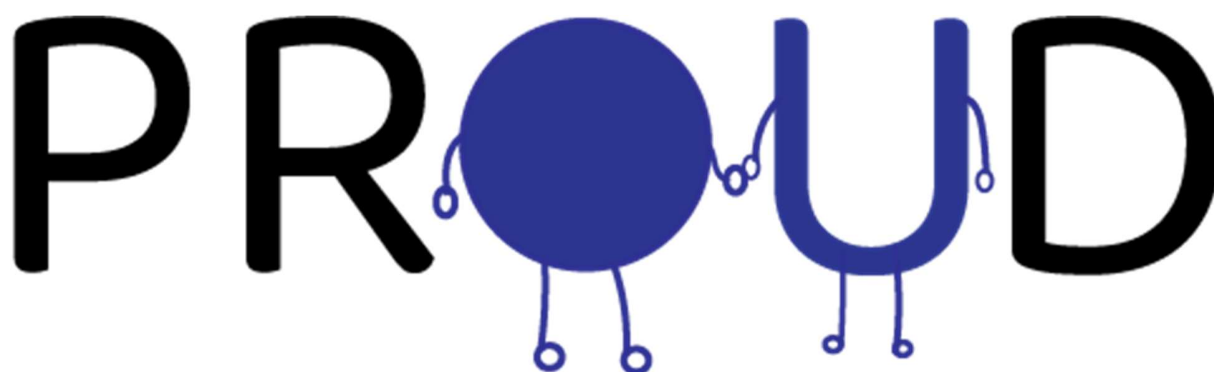
5. Considerando-se individualmente, até que ponto estavam **abertos** a ouvir e a considerar as opiniões dos outros?
6. O que é que fariam de diferente da próxima vez? (Planos de ação pessoais).



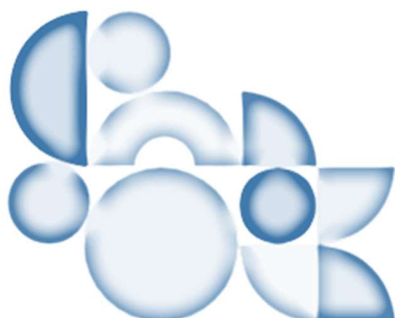
*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

**Título do Projeto: Ajuda Profissional para Jovens  
Trabalhadores perante os Diversos Desafios no Trabalho**

Projeto Nº 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

## MÓDULO 2 Resolução de Problemas

### QUIZ

**Q1.** A resolução de problemas é o processo de identificação de problemas e de implementação das melhores soluções possíveis.

- a. Falso.
- b. Verdadeiro.

**Q2.** Qual das seguintes opções NÃO faz parte das etapas do processo de resolução de problemas?

- a. Analisar a situação.
- b. Compreender a situação.
- c. Identificar as mudanças necessárias.
- d. Testar apenas uma solução.
- e. Selecionar apenas uma solução.
- f. Implementar a solução escolhida. Monitorizar o impacto da solução.

*FEEDBACK:* Desenvolver e testar diversas alternativas é fundamental no processo de resolução de problemas.

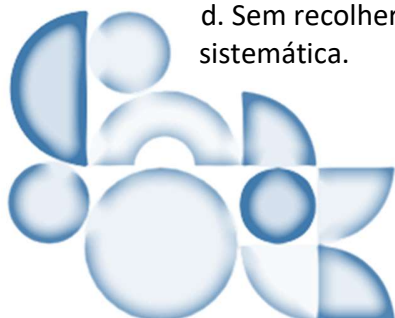
**Q3.** Qual das seguintes opções NÃO é uma técnica de resolução de problemas?

- a. Design Thinking.
- b. Método Simplex.
- c. CATWOE.
- d. Seis Chapéus do Pensamento.
- e. Mapa Estratégico.

*FEEDBACK:* O Mapa Estratégico é uma ferramenta de gestão para definir as áreas e objetivos da empresa.

**Q4.** Qual das seguintes opções é necessária quando se tem de resolver um problema?

- a. Ouvir atentamente todos os colegas sobre os seus pontos de vista, de modo a obter uma análise completa do problema a partir de diversas perspetivas.
- b. Começar a resolver uma situação antes de analisar o problema na sua globalidade.
- c. Abordar o problema de uma forma convencional e formal e não de uma forma criativa e inovadora.
- d. Sem recolher qualquer informação, tentar resolver o problema de forma não sistemática.



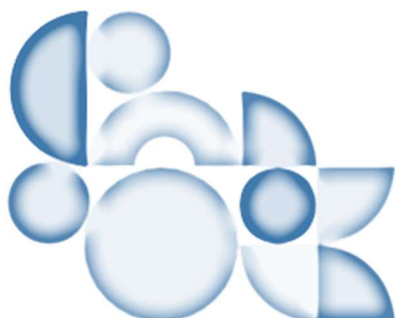
*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*

**FEEDBACK:** Praticar uma escuta ativa com os outros ajudará a perceber os desafios e as dificuldades que os outros enfrentam, ou os problemas no âmbito dos projetos. Ao ouvir atentamente, terá uma visão mais clara da questão e também algumas novas ideias de que não se lembraria se não ouvisse os outros.

**Q5.** Como a resolução de problemas envolve a compreensão de uma questão, o desenvolvimento de uma estratégia e a implementação de uma solução, é necessária uma abordagem planeada e prática para melhorar esta competência. Qual das seguintes opções NÃO é uma forma de melhorar as competências de resolução de problemas dos jovens trabalhadores?

- a. Debater ideias.
- b. Gerir as emoções.
- c. Deixar-se estar na sua zona de conforto e não se expor a novas situações.
- d. Adquirir conhecimentos técnicos.

**FEEDBACK:** Os jovens trabalhadores devem treinar a resolução de problemas através de atividades como debates de ideias ou colocando-se em situações novas. Aprender a gerir as suas emoções e adquirir mais conhecimentos técnicos de trabalho poderá certamente ajudá-los a melhorar as suas capacidades de resolução de problemas.



*Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita da mesma.*