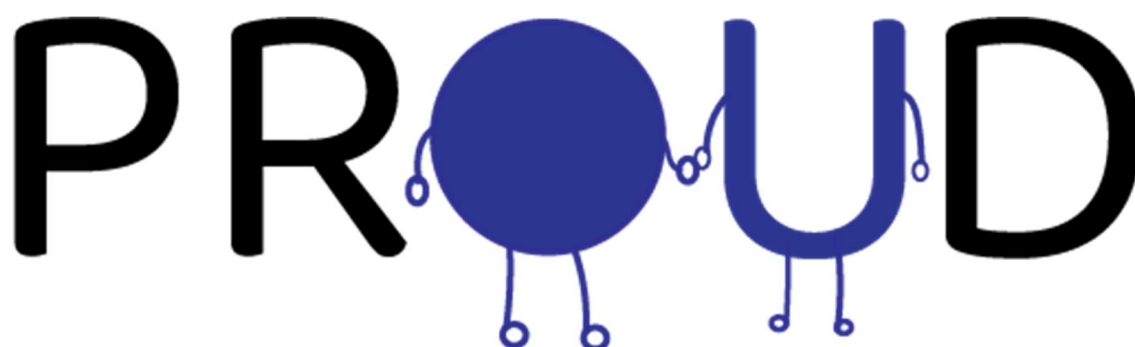


**Título do Projeto: Ajuda Profissional para Jovens
Trabalhadores perante os Diversos Desafios no Trabalho**

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 1. Comunicação

INTRODUÇÃO & OBJETIVO DO MÓDULO

Este módulo pretende dar uma visão prática e sensibilizar para os princípios mais relevantes da comunicação: assertividade, afirmação pessoal, falar em público, estilos de negociação, capacidade de diálogo, mediação, falhas de comunicação. Os conteúdos têm como objetivo promover a resiliência, supervisão (no Anexo) e transmitir sugestões úteis pois pretende ser um guia com orientações práticas destinado aos mentores dos jovens trabalhadores¹.

PALAVRAS-CHAVE

comunicação, assertividade, afirmação pessoal, falar em público, estilos de negociação, capacidade de diálogo, mediação, falhas de comunicação, resiliência e supervisão.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

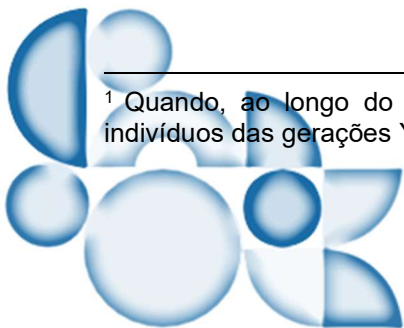
Ao longo deste módulo, os participantes irão adquirir conhecimentos que lhes permite desenvolver uma comunicação eficiente em geral e em contexto de trabalho. Contém um conjunto de práticas, exercícios e sugestões para mentores e mentorandos.

COMPETÊNCIAS

Os participantes irão adquirir as seguintes competências:

- ✓ **Comunicação Eficiente (também referida no Módulo 4)**
- ✓ **Afirmação Pessoal**
- ✓ **Capacidade de Falar em Público**
- ✓ **Capacidade de Diálogo**
- ✓ **Resiliência**

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



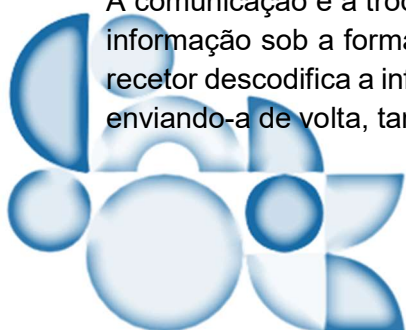
Índice

Módulo 1: Comunicação.....	3
1.1 Hábitos de Comunicação dos Jovens Trabalhadores.....	4
1.2 Assertividade e Afirmação Pessoal	5
1.3 Assertividade.....	5
1.3.1 Características da Comunicação Assertiva	7
1.3.2 Como Podem Surgir Barreiras à Comunicação?	7
1.3.3 Como Desenvolver uma Comunicação Assertiva?	8
1.3.4 Comunicação Não-Verbal Assertiva.....	8
1.3.5 Comunicação Verbal Assertiva	9
1.4 Afirmação Pessoal	11
1.5 Falar em Público	14
1.5.1 Conselhos para Mentores/Formadores/Orientadores.....	15
1.5.2 <i>Utilizar Estratégias Retóricas</i>	18
1.5.3 <i>Preparar a sua Apresentação é Ajudar-se a Si Próprio!</i>	18
1.5.4 <i>Praticar Estratégias de Relaxamento e Gestão de Stress</i>	18
1.5.5 <i>Técnicas Mentais para Aliviar o Stress</i>	18
1.5.6 Exercícios para Controlar o Stress.....	21
1.6 Tipos de Negociação.....	21
1.6.1 Negociação Colaborativa	22
1.6.2 Negociação Analítica.....	22
1.6.3 Negociação Assertiva.....	23
1.7 O Debate de Ideias e a Capacidade de Diálogo.....	24
1.8 A Mediação e o Mentor	24
1.9 Erros de Comunicação.....	25
1.10 Questões para Autorreflexão.....	26
1.11 Referências.....	27

Módulo 1: Comunicação

A comunicação é a troca de informações entre um emissor e um recetor. O emissor codifica a informação sob a forma de uma mensagem e envia-a para o recetor, através de um canal. O recetor descodifica a informação, fornece outra informação codificada sob a forma de *feedback*, enviando-a de volta, também através de um canal. Quando a comunicação é por voz, pode ser

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.



distorcida pelo ruído. Este módulo centra-se exclusivamente na comunicação e, mais concretamente, no âmbito da comunicação eficiente para os jovens trabalhadores no local de trabalho. Também fornece sugestões e exercícios práticos para apoiar os mentores nas sessões de mentoria.

1.1 Hábitos de Comunicação dos Jovens Trabalhadores

Quando se encontram atualmente três ou quatro gerações no mercado de trabalho e precisam de colaborar juntas, pensando e falando de diversas maneiras, é fundamental que tenham um espaço para se comunicar. Por isso, a comunicação poderá ser uma das áreas mais problemáticas.

Esta diversidade de características origina, por vezes, uma amálgama de comportamentos e sentimentos entre os membros das diferentes gerações, onde alguns não compreendem (ou é lhes difícil compreender) as formas de comunicar dos outros.

Por exemplo: os indivíduos das gerações X & *baby boomers* preferem comunicar por telefone ou carta, enquanto que as gerações mais novas (Y & Z) gostam de enviar mensagens rápidas, textos curtos (com muitas abreviaturas e *emojis*) ou até mesmo, mensagens de voz.

Os *gadgets* digitais fazem parte da vida diária das gerações mais recentes que já cresceram com as tecnologias e, quando não têm o *smartphone* por perto, entram em pânico. Por causa desta dependência, muitos decidem fazer uma desintoxicação digital, afastando-se das tecnologias, cansados do tempo que passam em frente aos ecrãs e em busca de qualidade de vida.

Em vez do papel, utilizam frequentemente o *smartphone* ou *tablet* para tomar notas.

O fluxo ininterrupto de dados a partir do que acontece à sua volta e a ideia de serem *multitasking* é algo familiar e, enquanto as gerações mais velhas têm um raciocínio linear, esta visão sequencial do tempo é substituída, nos mais jovens, pela visão paralela, em que a realidade é simultânea, por modelos de aprendizagem de documentos hipertexto e por processos de informação (Prensky, 2002). Como estão habituados a realizar várias atividades em simultâneo, é normal que não se consigam concentrar durante muito tempo em apenas uma tarefa.

A perceção de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal também pode variar conforme as gerações. Para os trabalhadores mais jovens, significa poder trabalhar a partir de casa alguns dias por semana e/ou em horários flexíveis. Para as gerações anteriores, a noção é clara – significa entrar e sair do escritório fora das horas de ponta.

Os jovens das gerações Y & Z são o grupo que mais muda de emprego em menos tempo e porque precisam de pagar contas ou porque querem – não pretendem um trabalho fixo -, muitos têm dois ou mais empregos. Procuram novos desafios para não ficarem estagnados na carreira: aprendizagem, mentorias e um trabalho que dê sentido à sua carreira, com criatividade e inovação. No dia a dia do seu trabalho, o *feedback* contínuo é essencial. E isto não é uma surpresa porque estão habituados a receber retorno contínuo e imediato em comentários e “*likes*” às fotografias, vídeos e *posts* que publicam constantemente nas redes sociais, funcionando como “avaliador” do seu nível de sucesso.



Aqui estão algumas sugestões de como os mentores podem comunicar com os trabalhadores das gerações Y & Z:

- “falar” de forma mais visual (*emojis*, imagens, símbolos, vídeos)
- comunicar com mais frequência, em períodos mais curtos
- considerá-los como adultos e fazer conversas “à altura”
- adaptar um estilo interativo
- ter consciência que têm uma opinião própria
- explorar o seu espírito empreendedor
- ser franco e sincero
- promover a independência e permitir-lhes liberdade de escolha
- colaborar com eles e ajudá-los a colaborar com outros
- partilhar experiências pessoais através de formas mais digitais
- estabelecer canais de comunicação através de plataformas online e permitir o acesso aos mesmos pelos trabalhadores
- falar sobre o valor monetário dos produtos (pois o dinheiro é um interesse e uma força positiva na sua vida)
- considerar causas sociais pois gostam de se empenhar e lutar por valores
- ajudá-los a adquirir conhecimentos especializados (eles desejam ser especialistas)
- utilizar métodos de aprendizagem baseados na gamificação ou *flipped learning*
- alimentar a curiosidade dos mentorandos
- ser facilmente acessível, estar disponível nas aplicações das redes sociais para responder a perguntas
- ser um conetor global, ajudá-los a construir a sua rede de contactos” (Sparks & Honey, 2014).

1.2 Assertividade e Afirmção Pessoal

A situação mais frequentemente constrangedora para alguns trabalhadores mais jovens (gerações Y & Z) é saber como devem reagir ao *stress* quando têm muitas tarefas em mãos, pois não sabem como recusar o trabalho ou pedir prorrogações dos prazos às chefias. Por isso, o mentor deverá ter um papel essencial em destacar a importância da assertividade e da afirmação pessoal na comunicação.

Assertividade e **afirmação pessoal** são comportamentos de comunicação semelhantes. **Ser assertivo** é ter confiança e defender um posicionamento sem receio de expor o que se quer ou o que se acredita, de uma forma positiva, objetiva e sem gerar conflitos. **Afirmação pessoal** significa defender um posicionamento sem receio de **fazer o que se quer** ou o que se acredita, de uma forma positiva, objetiva e sem gerar conflitos. A afirmação pessoal facilita a demonstração dos sentimentos, capacidades e valores dos mentorandos para que os outros os conheçam melhor. Esta competência é essencial para o desenvolvimento da carreira e, neste caso, o mentor deverá estimular o mentorando a comunicar as suas expectativas e necessidades de forma eficaz e estabelecer um tratamento justo e respeitoso no local de trabalho.

1.3 Assertividade



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 comunicação assertiva é parte integrante da afirmação pessoal. A partir da comunicação assertiva é possível definir diálogos abertos entre quem fala e quem escuta, com bastante colaboração entre essas duas partes. Para o mentor, o próximo passo é ensinar ao mentorando os princípios da comunicação assertiva e esclarecer que a falta de assertividade e capacidade de afirmação pessoal podem levar o trabalhador a situações críticas.

Assertividade pode ser definida como a capacidade de defesa dos direitos pessoais pois uma pessoa assertiva demonstra segurança nas suas ações e não tem receio de falar sobre o que gosta e o que acredita: expressar sentimentos, dizer não, criticar de forma positiva, fazer pedidos e mudar de opinião. Assim, desenvolver a comunicação assertiva permite não apenas comunicar de forma eficaz como também ajuda a ultrapassar a ansiedade e a melhorar a base de qualquer interação humana, quer na vida pessoal, quer em ambiente profissional.

A maior parte do nosso tempo é passado a relacionarmo-nos com os outros. Mas a comunicação não é apenas falar. A nossa mensagem é transmitida não só pelas palavras que utilizamos, mas também através da linguagem não-verbal: através de gestos, expressão facial, postura física, tom de voz e mesmo da nossa forma de olhar damos maior ou menor ênfase àquilo que estamos a dizer. A linguagem não-verbal também informa a pessoa com quem estamos a interagir sobre o significado das palavras. E quando o comportamento está em harmonia com todos estes elementos, fica demonstrada a qualidade e a eficácia da mensagem.

Por exemplo: quando se ouve

"Come o pequeno-almoço"

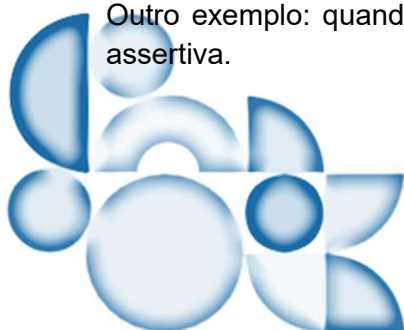
dito num tom suave, acompanhado por uma cara sorridente, um olhar carinhoso, a mão da mãe que afaga o cabelo do filho de manhã, é uma manifestação de carinho. Mas a mesma frase dita em voz alta, com agressividade e com a mão da mãe levantada e pronta para dar uma bofetada, transforma-se numa ordem assustadora. Deste modo, é importante que a ocompreenda que desenvolver a capacidade de se comunicar de forma assertiva é uma tarefa complexa, mas é um ingrediente que evita conflitos e essencial para estabelecer relações saudáveis, quer no âmbito pessoal quer profissional. E só funciona se depender diretamente do equilíbrio do corpo, da voz e das palavras.

Podemos identificar quatro estilos de comunicação:

agressivo, passivo, passivo-agressivo e assertivo.

Estas formas afetam diretamente a relação que estabelecemos com os outros. Embora todos possuímos uma forma mais ou menos estável de comunicar, a mesma pode variar de acordo com o contexto, as pessoas e o nosso próprio estado de espírito. Quando um condutor se irrita por causa dos "malditos ciclistas" reflete um comportamento agressivo, seja de uma forma verbal ou física – sem ter em consideração os sentimentos e necessidades do outro, pois o objetivo é impor a nossa posição ou ponto de vista.

Outro exemplo: quando o diretor chega ao escritório e se dirige à secretária de uma forma assertiva.



“Bom dia Ana. Esse colar fica-lhe bem! Precisava que escrevesse umas cartas, podia chegar aqui ao meu gabinete, por favor?”

Aqui tudo está em harmonia, as palavras simpáticas, o tom de voz agradável para mostrarmos o que realmente queremos, pensamos ou sentimos, ao mesmo tempo que incentivamos o outro também a mostrá-lo.

Ou, outro contexto: quando um trabalhador entra no gabinete do chefe mal-humorado e este começa a gritar por causa de um projeto que está a correr mal, o trabalhador fica em silêncio e deseja ser invisível naquele momento. Não fala nada, só quer desaparecer dali para fora - tem um comportamento passivo.

Ou, ainda outro exemplo: quando um filho vai visitar a mãe idosa e esta reclama que o filho não a vem ver com frequência. O filho fica incomodado e responde contrariado e de forma pouco empática, dizendo que vem muitas vezes. O comunicador passivo-agressivo utiliza a comunicação com um fim para atingir objetivos pessoais, não havendo verdadeira empatia com a outra pessoa, não se pronuncia diretamente, fala baixo, tenta esconder os seus verdadeiros sentimentos, mas o tom de voz, a linguagem corporal e as expressões faciais denunciam-no.

1.3.1 Características da Comunicação Assertiva

É importante fazer entender aos mentorandos que a assertividade não tem como objetivo levar os outros a fazer o que nós queremos. Não se trata de ganhar ou perder, mas sim de manter um bem-estar mental. É garantir a satisfação mútua sem gerar conflitos, sabendo expressar e fazer respeitar as suas necessidades e emoções, tanto positivas como negativas, de maneira direta e transparente, sem ferir os sentimentos dos outros que têm uma opinião diferente e dos próprios mentorandos (com sentimentos de medo ou de culpa). Como consequência, melhora a autoestima do comunicador, a sua eficiência pessoal, autonomia e a possibilidade de existirem plataformas de compromisso mútuo.

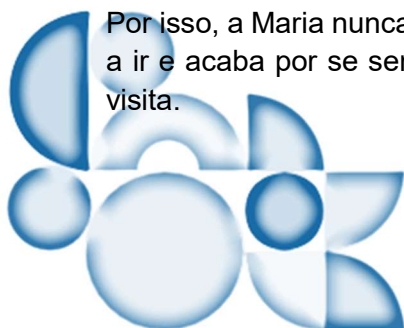
1.3.2 Como Podem Surgir Barreiras à Comunicação?

Através de enviesamentos cognitivos, com valores e crenças (Ver **Módulo de Tomada de Decisões** e **Capítulo 1.9 Erros de Comunicação**). Todos nós somos, frequentemente, confrontados com barreiras à comunicação. São aspetos que bloqueiam uma comunicação e que estão diretamente ligados aos interlocutores e os impedem de comunicar de forma clara e objetiva. E quando se fala de uma perspetiva cognitiva, cada uma das partes analisa o comportamento da outra parte, com a perceção das intenções do outro, tenta “ler-lhe a mente” baseando-se em provas não reais, mas apenas com os valores e crenças acerca do outro.

Por exemplo: A Maria percebeu alguma impaciência no olhar do seu namorado, calou-se e não disse o que devia ter dito sobre a primeira vez que foi visitar a família do Manuel:

“É melhor ficar calada, senão ele pode zangar-se.”

Por isso, a Maria nunca lhe disse que não queria ir visitar a família dele. Apesar disso, continua a ir e acaba por se sentir contrariada durante todo o tempo que está com eles, estragando a visita.



Ou, outra situação:

A Ana está à espera do marido em casa e o Carlos disse que vai chegar tarde. Como já está irritada, pergunta ao marido agressivamente:

“Isto é que são horas de chegar?” Nos copos, outra vez?!”

A Ana não deu oportunidade ao marido de explicar calmamente que ele tinha recebido um telefonema de um amigo. Esse amigo precisava de ajuda porque teve um acidente com o carro. Então, o Carlos foi ajudá-lo, atrasou-se e chegou tarde a casa.

Os nossos pensamentos desempenham um papel essencial na comunicação e, por isso, é fundamental expressar o que se sente em vez de esconder, mas com o cuidado de não destratar ou ofender os outros. Verbalizar as emoções é essencial para evitar mal-entendidos.

1.3.3 Como Desenvolver uma Comunicação Assertiva?

Os mentores devem reforçar a ideia de que se trata de um processo que leva tempo e requer paciência e prática. O conselho para os mentorandos: o primeiro passo é ser sincero com eles mesmos. Para desenvolver a assertividade, devem ter um melhor autoconhecimento e praticarem bastante. Para ajudar a essa prática, aqui ficam algumas dicas.

1.3.4 Comunicação Não-Verbal Assertiva

Mais de metade da nossa comunicação baseia-se em formas de comunicar que não passam pela palavra – as mensagens que transmitimos com os olhos, cara, mãos e corpo. Supostamente, 7- 8% da comunicação é atribuída à componente verbal (palavras e significado), 38% à componente vocal (o tom da voz) e 55% à postura corporal, componente não verbal e à metacomunicação. Foi realizado um estudo pela revista *Psychology Today*, cujo resultado afirma que expressão facial para a interpretação da mensagem conta 60% e as componentes vocais 40%. Ao orientar os mentorandos para uma comunicação não-verbal, os mentores deverão aconselhá-los a analisar estes sinais não verbalizados, em primeiro lugar, nos próprios mentorandos (à frente de um espelho, por exemplo) e só depois em situações práticas com os outros.

O mentor deverá aconselhar o mentorando a **treinar** algumas destas dicas e estratégias:

- Manter o contacto visual com a pessoa sem, no entanto, ser demasiado intrusivo. Não fixar o olhar pode ser sinal de falta de honestidade, mas olhar em excesso pode causar desconforto. Por isso, é importante encontrar o meio-termo.
- Sorrir. É um gesto simples que gera significativo impacto positivo porque é sempre melhor falar com alguém positivo do que com alguém negativo. Os sorrisos dizem tudo o que as palavras não conseguem expressar.
- Prestar atenção aos gestos com as mãos. Evitar movimentos muito rápidos e confusos ou pôr as mãos nos bolsos enquanto fala porque transmite nervosismo ou agressividade. O ideal é usar gestos limpos e fortes, com as mãos junto ao corpo, de maneira leve pois dá uma mensagem de neutralidade. Se tiver dificuldade em fazê-lo,



pode segurar um caderno e uma caneta para se sentir mais à vontade e com menos nervosismo.

- Prestar atenção aos gestos e movimentos quando se senta ou está de pé. Existem centenas de milhares de sinais possíveis estudados pelos psicólogos que podem ser comunicados através da postura. A postura de uma pessoa pode dizer muitos sobre as suas emoções e atitudes. Por exemplo, uma pessoa que está com as costas retas e ombros para trás geralmente parece confiante. É importante que a linguagem corporal seja consistente e transmita tranquilidade, sem comportamentos extremos.
- Construir o seu próprio espaço pessoal. Em geral, uma distância entre 50-120 cm é a distância média entre as pessoas enquanto falam. Depende também da cultura de origem dos falantes, mas na cultura europeia menos do que o indicado acima implica um nível de intimidade, mais implica frieza.
- Recolher informações de indicadores culturais se precisar de falar com pessoas de diversos países, para evitar ofendê-las involuntariamente (características sobre a forma como se cumprimentam, se têm tabus, especialmente em relação aos gestos com as mãos, se aceitam um aperto de mão ou qualquer outro contacto direto, e depois praticar estas características consigo próprio).

A prática é importante para melhorar a linguagem corporal. Mas tudo isto só funciona se a comunicação não-verbal e verbal estiverem em harmonia.

1.3.5 Comunicação Verbal Assertiva

A regra de ouro da comunicação verbal assertiva é ser capaz de comunicar com os outros de uma forma que defenda os nossos direitos pessoais evitando agressividade e sem provocar sentimentos negativos nos outros. Há quatro domínios da comunicação que requerem prática e esforço: afirmar o que pensamos, saber perguntar, saber recusar e aceitar.

O mentor deverá aconselhar o mentorando a treinar algumas destas dicas e estratégias:

- Usar mais frases com argumentos começados por “eu” ao dar a opinião, em vez de usar demasiado o “tu” que poderá ser acusatório. Por exemplo: o Paulo diz à Maria que quer pedir um empréstimo para comprar um apartamento para o filho, mas a Maria sabe que o Paulo não irá conseguir pagar as prestações e, provavelmente, perder a casa. Em vez de responder
“Não faças isso, és doido?! Não vais conseguir pagar e ficas sem casa!”,
 é melhor dizer
“Acho que devias pensar melhor. Talvez seja melhor escolher outra opção com menos riscos.”
 Deste modo, o foco da crítica construtiva está na mensagem positiva e não num juízo de valor negativo. Aqui estão alguns exemplos quando queremos mostrar a nossa opinião:
 - “eu acho que ...”
 - “na minha opinião ...”
 - “a meu ver ...”
 - “no meu ponto de vista...”



É verdade que dizer à outra pessoa o que não deve fazer é muito mais fácil do que fazer uma sugestão positiva. Mas fornecer uma sugestão construtiva ajuda a construir uma relação mais sólida e na qual se poderá confiar. O mesmo poderá acontecer com as relações no local de trabalho. Se o seu chefe lhe der mais trabalho e isso possa gerar sobrecarga e ter impacto na sua qualidade de vida, não pode dizer-lhe *“ó idiota, não vês que tenho muito trabalho?”*

mas deverá responder

“Para acabar este trabalho hoje, preciso de sair mais tarde. E, amanhã de manhã, não vou poder apanhar o comboio cedo para estar na reunião com o nosso cliente.”

A mensagem é positiva, transmite a ideia de que se quer fazer bem as duas tarefas, mas que é preciso planear a carga de trabalho e assumir compromissos.

- Se não souber algo ou se precisar de mais informações, não tenha medo de fazer perguntas. Quem quer comunicar bem, não tem medo de fazer perguntas.

Exemplo: é a segunda semana de trabalho da Sofia, que tem 25 anos, e está a ter dificuldades em redigir o relatório do projeto, no qual não tem experiência porque é a primeira vez que o tem de elaborar. No entanto, continua a fazê-lo como pensa que deve ser e consegue terminá-lo, mesmo antes do prazo. Quando o chefe o lê, percebe que não era nada daquilo que precisava. E fica muito exaltado e aborrecido.

É verdade que aprendemos muito com os nossos erros, mas também é verdade que não gostamos de conflitos. Não tenha receio de pedir ajuda ou mais informações se isso evitar futuros erros. Isso não significa parecer menos inteligente. E também é uma oportunidade para os outros serem simpáticos e prestáveis consigo e, mais uma vez, fomentar relações fortes.

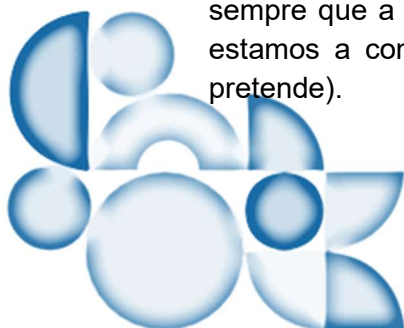
- Para a maioria de nós dizer “não”, não é um comportamento natural. E, por isso, não é fácil recusar pedidos, especialmente no local de trabalho, porque podemos sentir-nos mal ao desapontar um colega, culpados e ansiosos por recusar o pedido do chefe: os nossos padrões de comportamento também dependem do lugar na hierarquia. Mas, dizer “não” é um processo vital para o seu sucesso e o da sua organização. É importante perceber que, se não for capaz de recusar pedidos, está a trabalhar contra o seu próprio bem-estar. E lembrar-se de tentar ser o mais neutro possível – não ser cruel mas também não deixar a ideia que o “não” possa mudar para um “sim” e os outros tentarem abusar da sua “gentileza”. No local de trabalho, é essencial priorizar e definir limites saudáveis e ter a capacidade de recusar pedidos que não nos parecem razoáveis, ou seja, defender os nossos direitos considerando sempre os direitos dos outros. Na relação entre empregador e empregado, há que ter em conta o direito de ser respeitado e tratado de igual para igual, qualquer que seja o cargo que desempenha ou o *status* social. Mas também há outros direitos:

- o respeito por si próprio, os seus próprios valores sem desrespeitar os direitos dos outros

- o direito de dizer “não” e não se sentir culpado por isso

- o direito de cometer erros sem se sentir culpado

- o direito de dizer “não estou a perceber” e pedir um esclarecimento ou uma ajuda sempre que a mensagem não seja compreendida (mesmo que a pessoa com quem estamos a comunicar assuma que sejam os outros que terão de descobrir o que pretende).



Podemos ter de passar muitas horas a conviver com indivíduos agressivos e isso origina situações pouco desejáveis. Ou colegas que pensam que não estão a ser mal-educados. Ou chefias que são manipuladoras, com comportamentos sistematicamente ofensivos, humilhantes ou cruéis. Por isso, devemos estar conscientes dos nossos direitos, respeitar a nossa própria integridade e defendê-la, quando for necessário. As recusas assertivas trazem benefícios e são uma proteção para o nosso bem-estar pessoal. Primeiro, negociamos, tentamos chegar a um compromisso, mas se nada resultar, temos de acabar por dizer “não”. E fazê-lo de uma forma firme, clara e não faltando ao respeito ao outro é, por vezes, bastante complicado. Mas temos de ser capazes de o fazer, se não houver outra forma de nos defendermos.

- À primeira vista, receber elogios pode ser algo fácil e positivo. Mas há pessoas a quem os *feedbacks* positivos podem causar desconforto porque não são capazes de reconhecer os seus pontos positivos.

Por exemplo:

“Estás linda, com esse vestido!”

E a resposta

“Não acho, a cor não é a minha preferida.”

Receber um elogio deveria deixar qualquer um feliz e as palavras de reconhecimento por um trabalho bem feito pode ser inspirador e motivador. Na prática, às vezes não é assim. Estes pensamentos negativos são constantemente alimentados pela desvalorização da autoestima e da autoimagem e conduzem a uma visão cinzenta da vida. É mais saudável aceitar e refletir sobre os seus pontos positivos, agradecer os elogios e orgulhar-se de quem é ou do que fez.

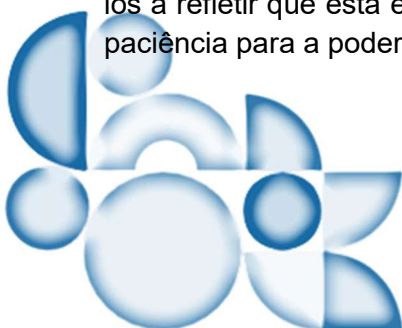
Estas dicas são úteis para gerir situações reais e deverão ser praticadas com regularidade e paciência. Os mentores também as deverão utilizar como “combustível” para desenvolver as potencialidades dos mentorandos, encorajando-os através de *feedbacks* positivos e regulares.

1.4 Afirmação Pessoal

A capacidade de defesa dos direitos pessoais permite manter um equilíbrio nas interações e relações interpessoais. Permite ao indivíduo agir com vista a proteger os seus interesses, defender-se e argumentar sem ter de sentir-se frustrado, ansioso ou culpado, exercer os seus direitos pessoais e, ao mesmo tempo, respeitar e valorizar os interesses e direitos dos outros.

Devemos desenvolver a capacidade de expor o nosso ponto de vista para que haja uma comunicação aberta e clara, garantindo que todos os envolvidos compreendem a nossa perspetiva (as informações sobre nós e o que desejamos passar aos outros) através de uma comunicação persuasiva, mas sem manipulação.

A autodefesa não é um traço de personalidade nem uma característica intrínseca ao ser humano. Mas pode ser desenvolvida e ampliada com a prática e persistência. Por isso, o mentor deverá transmitir aos jovens trabalhadores que não precisam de ser extrovertidos, mas levá-los a refletir que esta é uma estratégia exigente e que deverá ser necessário investir tempo e paciência para a poder aplicar no dia a dia do trabalho.



Na cultura ocidental, durante décadas, expressar emoções no local de trabalho foi estigmatizado, algo que deveria ser evitado, especialmente por parte do trabalhador. É verdade que, se um trabalhador deixar de lado as suas emoções, haverá menos ou nenhuns conflitos no trabalho a curto prazo. No entanto, a longo prazo, isso resulta normalmente em danos físicos, mentais e profissionais muito graves.

O papel dos mentores é importante para demonstrar aos mentorandos, de uma forma neutra, alguns padrões de comportamentos recorrendo a metáforas.

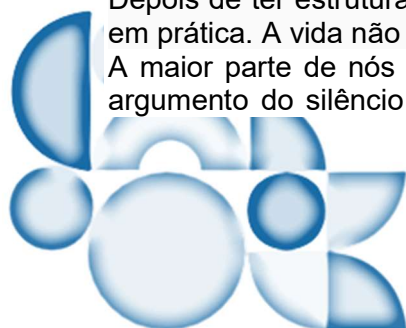
Vamos considerar um exemplo da “velhinha” cafeteira de alumínio (a chamada “cafeteira italiana”) e refletir sobre a seguinte analogia. Até á década de 1970, estas cafeteiras foram muito populares em quase todas as casas e funcionavam como “máquinas de café”. Os grãos de café tinham de ser moídos. As cafeteiras colocavam-se ao lume e usavam a pressão do vapor para forçar a água a passar através do café moído, o que fazia o líquido subir e obter um café forte e concentrado, demasiado amargo. Vejamos o que acontece se trocarmos os grãos de café por pessoas. Neste caso, vamos considerar o António. O António trabalha num escritório. Esta manhã, sai de casa já um pouco atrasado. Acaba por perder o autocarro. Chega tarde ao escritório e o chefe repreende-o. Ele sente-se mal e só pensa em desaparecer dali para fora. Os colegas não são muito colaborantes e, por isso, não irão conseguir terminar o projeto dentro do prazo, conforme foi informado na reunião que se prolongou depois da hora do almoço. O diretor grita com ele e diz-lhe que tem de fazer mais horas para terminar o projeto. Ele sente-se constrangido e culpado. Está desanimado e cheio de fome. Mas não diz nada! Quando sai, também perde o autocarro para casa, apanha outro mais tarde e o trânsito está horrível. (A água vai aquecendo e o “vapor” vai subindo através do café moído!). Quando chega a casa, não se pode sentar no sofá porque está lá o cão e há brinquedos dos filhos espalhados por toda a casa. Pergunta pelo jantar e a mulher responde que ainda vai demorar cerca de meia-hora. Nesse momento, o António perde a paciência e começa a gritar com a mulher e com os filhos, atira o cão para fora do sofá e, quando finalmente se senta, dói-lhe o estômago e sente-se amargurado (o café feito pela cafeteira também é forte, concentrado e amargo!). O nosso marido exemplar conseguiu esconder a frustração, raiva, vergonha e todas as suas emoções no trabalho. Mas, ele é humano e ... acaba por explodir! Quando chega a casa, já no seu limite mas onde esperava menos oposição, acaba por deixar sair todas as emoções, fica magoado com aqueles que o deviam ter ajudado e até ... origina problemas físicos de estômago.

O respeito pelos direitos dos outros também faz parte da sociedade ocidental. E devíamos começar por nós próprios, a respeitarmo-nos e a cuidarmo-nos. Cuidar de si mesmo é uma necessidade diária e, por isso, a prática do autocuidado deverá ser encorajada e treinada repetidamente. A ideia de que o autocuidado é um capricho ou requer um esforço monumental acaba por afastar as pessoas, impedindo que tenham interesse e entendam o porquê do conceito. Mesmo que isso signifique entrar em algumas divergências com o diretor ou o chefe. O objetivo não é abandonar os seus compromissos nem andar à luta com o chefe nem chamar nomes ao diretor, mas levá-los a compreender a sua situação. Aqui estão algumas ideias que poderão ser aconselhadas pelo mentor como apoio e ajuda aos mentorandos.

É importante esclarecer o porquê de se estar a sentir de determinada maneira e como pode resolver o problema. Um sentimento de “coitadinho de mim” não leva a lado nenhum. É essencial ser capaz de especificar ao máximo o que pretende mudar em si próprio e indicar o motivo.

Depois de ter estruturado o seu argumento, é altura de pensar numa estratégia e como pô-la em prática. A vida não espera: ou se vive ou a vida passa, não fique parado.

A maior parte de nós detesta conflitos, mas isso não deve impedir-nos de falar. Não use o argumento do silêncio para acumular sentimentos negativos, dê voz aos seus argumentos.



Lembre-se de que esconder as emoções pode ser um caminho muito mais arriscado (porque coloca em risco a sua saúde e bem-estar) do que enfrentar um conflito de forma inteligente.

É importante não:

- culpar os outros
- transferir a raiva ou emoções negativas (entrando em conflito com alguém abaixo na hierarquia em vez de enfrentar a situação com alguém superior)
- ficar irritado com a personalidade do interlocutor, mas sim com o seu comportamento num momento específico.

Vamos considerar mais um exemplo do quotidiano.

O chefe do departamento de publicidade demonstra pouca autoconfiança. Fica muitas vezes paralisado quando tem de enfrentar uma situação inesperada de conflito. Esta falta de confiança impede-o de tomar decisões assertivas, trazendo ao de cima apenas as emoções do momento. Este traço teve um impacto numa das decisões que tomou: a demissão do Jorge, o designer gráfico mais experiente e que era o melhor da equipa, quando o diretor criticou o novo logótipo da empresa. Ficaram sem ninguém para o substituir, mas precisavam de criar cartazes para a nova campanha de lançamento do aftershave. Entretanto, o diretor pediu-lhe um relatório e não está satisfeito com os resultados. Qual é a resposta do chefe do departamento de publicidade? Queixa-se que o maldito Jorge não fez o trabalho como deve ser, deixando o departamento no pior momento – atribui a culpa aos outros. Quando volta para o seu gabinete, chama o André, o diretor de RH do departamento, e repreende-o com palavras ásperas por não ter conseguido recrutar outro designer gráfico experiente - transfere as suas emoções para alguém hierarquicamente inferior. Vai ter com o Pedro, um designer gráfico júnior, que é “um tipo simpático”. Quando entra na sala, o Pedro está ao telefone, a falar com a namorada. O chefe do departamento diz-lhe

“É sempre a mesma coisa, sempre ao telefone em vez de trabalhar. Assim não pode ser. Que tal produzires alguma coisa, no tempo que aqui estás?”

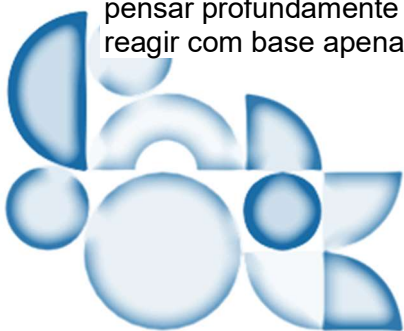
ataca a personalidade do Pedro em vez do seu mau comportamento naquela altura.

Esta atitude do chefe do departamento de publicidade vai trazer-lhe situações de *stress* constante no trabalho, se continuar assim. Mas como poderá mudar para defender os seus direitos pessoais?

Estas atitudes excessivas geram consequências prejudiciais à saúde física e mental. Como resultado, o indivíduo fica mais suscetível de desenvolver diversas doenças e distúrbios.

Deverá desenvolver capacidades para se tornar uma pessoa mais confiante e, em situações mais difíceis, não basta esperar que tudo aconteça, mas aprender a praticar a autoconfiança, descobrir medidas proativas para melhorar o conflito, comunicando assertivamente com as pessoas envolvidas.

Também não é uma boa ideia dialogar quando se está com as emoções à flor da pele. Sendo assim, é melhor “esfriar” a cabeça antes de conversar com a pessoa envolvida no conflito. Deverá deixar as emoções assentarem enquanto se concentra em outras atividades. Só assim é possível pensar com racionalidade sobre a situação, evitando tirar conclusões precipitadas. Uma das ferramentas valiosas da inteligência emocional é fazer uma pausa de 5 segundos e pensar profundamente antes de falar porque permite equilibrar raciocínio e emoção, em vez de reagir com base apenas em sentimentos.



Se o chefe tivesse pensado com racionalidade, evitava tirar conclusões precipitadas: teria sido capaz de perguntar qual era o problema com o logótipo, conversar com o diretor sobre a forma de o ultrapassar e, em seguida, explicar ao designer Smith que, por causa de algumas razões, precisava de corrigir o design original do logótipo.

Deveria ter falado assertivamente com o André, o diretor de RH, e tê-lo feito compreender que perfil deveria recrutar para a posição do designer despedido – isto, no caso de o chefe de departamento ter realmente mandado embora o Jorge.

Por fim, deveria ter dito ao Pedro, o designer gráfico júnior, que precisava de falar com ele naquele momento sobre uma questão profissional urgente e pedir-lhe, de uma forma educada e firme, que terminasse o telefonema privado.

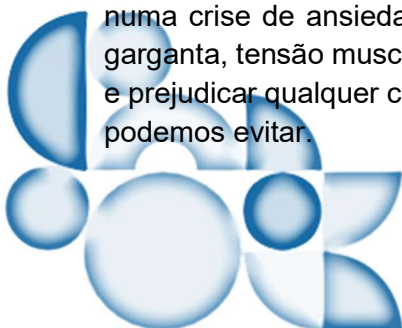
1.5 Falar em Público

Outra situação de comunicação é o discurso em público, a transmissão de uma mensagem diante de uma plateia. É uma tarefa que causa frio na barriga em qualquer orador, coração acelerado, tremores, corar, náuseas, entrar em pânico ... Estes são alguns dos desafios que podemos experienciar quando falamos em público e que nos levam, muitas vezes, a sentir grande desconforto ou até medo de o fazer. Isto deve-se à adrenalina que precede estes eventos, um fenómeno natural. Os mentorandos devem ter consciência de que todas as pessoas sentem alguma ansiedade antes de falar perante um público. Uma grande maioria de pessoas, especialmente se não têm muita experiência, ou não são bons comunicadores em geral, podem não conseguir, com calma e tranquilidade, fazê-lo. Hoje em dia, falar em público é uma competência fundamental para quem deseja alcançar melhores resultados profissionais no mercado de trabalho e não é necessariamente ir para cima do palco ou dar uma palestra para uma grande audiência (também pode ser uma entrevista de emprego, fazer uma apresentação numa reunião de trabalho ou na escola ou uma entrevista de surpresa). Tudo isto pode ser desconfortável e provocar medo e ansiedade. Quem sofre com o medo de falar em público tende a ficar muito ansioso perante este tipo de situação, sofrendo com sintomas físicos e emocionais. A boa notícia é que é possível superar esta dificuldade. Este capítulo vai mostrar técnicas e dicas práticas para nos prepararmos para a experiência.

A ansiedade de falar em público afeta aproximadamente uma em cada cinco pessoas e é um dos tipos de ansiedade mais comuns. Trata-se de um medo irracional de insegurança, de não sermos suficientemente bons ou de sermos julgados, medo da opinião dos outros. Apesar de estar provado que as audiências são condescendentes e normalmente, nem se apercebem dos erros, muitos ficam atrapalhados perante os colegas ou o gerente do restaurante para fazer uma reclamação. Mas, como se costuma dizer, o público “não morde”, é muito menos inofensivo a mordidela de um cão!

No entanto, a ansiedade de falar em público pode causar muitos problemas a quem dela sofre, uma vez que desenvolve uma auto-perceção de que “não vai correr bem” ou o bloqueio mental do “não me vou lembrar de tudo o que é para dizer”. Os sintomas podem ser os que ocorrem numa crise de ansiedade: dores de cabeça, dor nas costas, pescoço e ombros, um “nó” na garganta, tensão muscular, etc. Em casos de ansiedade extrema, pode tornar-se incapacitante e prejudicar qualquer contexto em que seja necessário falar com os outros, pois nem sempre o podemos evitar.

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.



1.5.1 Conselhos para Mentores/Formadores/Orientadores

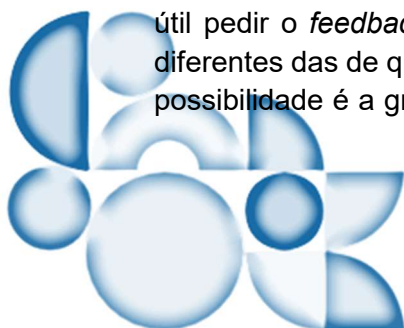
- Transmitir aos mentorandos/formandos/colegas de trabalho a ideia de que as emoções específicas que surgem antes de falar em público, como ansiedade, nervosismo, medo do julgamento dos outros, é algo natural do ser humano.
- Transmitir aos mentorandos que um dos maiores segredos para uma apresentação tranquila e equilibrada é a preparação e a prática, pois é essencial saber muito bem o conteúdo que se vai apresentar.
- Transmitir aos mentorandos que podem surgir perguntas desafiadoras da audiência e, por isso, deverão dominar bem o tema da exposição.
- Transmitir aos mentorandos que é importante estruturar a narrativa para permitir organizar as ideias e a transmissão da mensagem correta.
- Transmitir aos mentorandos para não terem medo do silêncio. Não é uma tragédia, pois muitas vezes os oradores fazem intervalos entre as frases ou palavras para pensar antes de falar.
- Transmitir aos mentorandos que, sendo bem utilizados, os recursos visuais podem ser uma ótima ferramenta didática. Caso contrário, podem ser um desastre, distraindo o público. A melhor forma de captar a atenção e envolver a audiência é a importância do que se fala.
- Transmitir aos mentorandos que é essencial treinar. Podem começar por ensaiar com alguém da família, um pequeno grupo de amigos ou colegas e praticar o máximo possível antes da apresentação.
- Dar sempre *feedback*.



Vamos ver o que pode ser feito para reduzir a ansiedade de falar em público. A boa notícia é que há várias técnicas e dicas práticas que podem ser aplicadas. A notícia menos boa é que é preciso tempo e treino regular para desenvolver esta capacidade. É preciso ser persistente e estar determinado para a mudança. As 7 dicas podem ser praticadas a solo ou em grupo. Os mentores devem aconselhar os mentorandos a escolher um conjunto de exercícios que podem fazer e praticá-los num local e tempo onde se sintam confortáveis. Aqui estão as sugestões:

Praticar Técnicas de Comunicação Assertiva

Os mentores devem encorajar constantemente os mentorandos que sofrem de ansiedade de falar em público. Devem criar oportunidades para que possam praticar a apresentação em frente a uma audiência, um pequeno público para começar. Depois de cada apresentação, é importante haver um feedback de todos os elementos, o que é uma ajuda mútua para ajustar e melhorar o seu discurso de acordo com os ouvintes. É importante que os mentorandos tomem consciência de que, se praticarem uma comunicação assertiva, isso também os ajudará a melhorar a sua capacidade de falar em público. Além disso, podem praticar a comunicação assertiva num grupo pequeno, entre amigos ou colegas. É muito útil pedir o *feedback* do grupo, uma vez que as observações de quem ouve podem ser diferentes das de quem fala e este terá uma ideia mais objetiva do seu desempenho. Outra possibilidade é a gravação da própria voz ou vídeo e posterior análise. É importante focar



e observar capacidades e comportamentos de comunicação relevantes para uma apresentação eficiente: são essas as ações e estratégias que os mentorandos podem implementar para melhorar e dominar a comunicação. Os mentores devem referir os seguintes aspetos:

Fatores de Comunicação Não-Verbal:

- manter o contacto visual com o público.
- mostrar uma expressão facial alegre, com um sorriso agradável, não muito séria pois pode indicar desconforto ou aborrecimento, mas, por outro lado, um sorriso largo permanente pode parecer sinónimo de não estarmos a levar a tarefa a sério.
- manter as mãos soltas, junto ao corpo gesticular na medida certa.
- postura corporal natural sentado ou em pé com ombros relaxados e cabeça erguida.
- vestir-se de forma adequada, profissional e confortável, e sempre em função do contexto e objetivos.

Fatores de Comunicação Verbal:

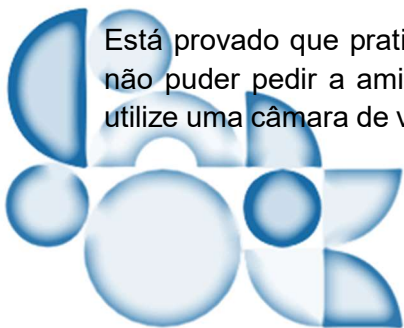
- volume de voz adequado (nem extremamente baixo nem extremamente alto): demonstra tranquilidade e passa uma sensação de confiança para o público que não gosta de alguém que lhe grite nem de um orador que não consiga ouvir.
- articulação clara: se não for por causa de perturbações na fala, como gaguejar ou ceceo, muitas pessoas falam baixo porque têm medo de ser ouvidas. O público não se sente motivado por palavras que não consiga entender bem. Por isso, falar de modo a que os ouvintes compreendam as palavras com facilidade, implica uma boa articulação.
- pronúncia correta, com um ritmo natural e conversante: se falar demasiado devagar, o orador promove o cansaço e o desinteresse do público; se falar demasiado rápido, a apresentação acaba mais cedo, mas impossibilita a compreensão
- tom de voz adequado: uma voz demasiado aguda ou um registo monocórdico pode causar desconforto ao público.
- registo de língua adequado ao tema, à idade e ao nível de instrução da audiência.
- conhecimento profundo do assunto: sem preparação ninguém é capaz de falar bem!
- definir objetivos: é importante saber exatamente o que se pretende alcançar com o discurso e quais as etapas a seguir porque as ferramentas de deverá usar para levar o público a chorar são diferentes das que o levará para a ação.

Estes fatores influenciam as competências de comunicação em geral porque todos são importantes para atividades desenvolvidas em diversos segmentos da vida profissional e também no dia a dia da vida pessoal.

Utilizar Recursos de Gravação de Imagem ou Realidade Virtual (em inglês, virtual reality therapy VRT)

Está provado que praticar em frente a uma câmara de vídeo é uma técnica muito eficaz. Se não puder pedir a amigos ou a colegas que lhe deem *feedback* sobre a sua apresentação, utilize uma câmara de vídeo. Existe o perigo de ser demasiado crítico consigo próprio, por isso,

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.



se possível, peça ajuda a um amigo/colega com um papel objetivo de observador. Veja a gravação e identifique os seus pontos fortes e fracos. Orgulhe-se do que fez bem na apresentação e procure formas de melhorar o que está menos bem. Confie no *feedback* objetivo dos outros.

Outra sugestão poderá ser a Terapia de Realidade Virtual, que permite uma imersão na realidade virtual através da simulação de situações reais. O uso da tecnologia de realidade virtual pode, pois, funcionar como terapia psicológica para casos de ansiedade.

Juntar-se a um grupo de discussão ou praticar em pequenos grupos com amigos

- Não tenha medo de exprimir a sua opinião. Mas lembre-se que isso exige uma prática regular. E, mesmo que os outros não concordem consigo, esta prática pode ajudá-lo a adquirir um vocabulário e um conjunto de expressões que pode incluir nas apresentações orais, sem ser desrespeitoso com os que se encontram do lado de lá. Aqui está uma lista de expressões que podem ser usadas:
“Sim, percebo o seu ponto de vista, mas ...”
“Peço desculpa, mas tenho de discordar ...”
“Concordo com o que disse sobre ... mas, mesmo assim, ...”
“Tem razão, mas ...”
- Ter consciência de que é essencial estar confiante nos argumentos e que é preciso prepará-los. Pode fazer um exercício de imaginação e pensar no que lhe poderão perguntar (incluindo perguntas de discordância), que argumentos poderá utilizar (recolha de factos, provas ou contra-argumentos) que sirvam para apoiar a ideia que pretende defender.

Se tiver ferramentas linguísticas adequadas que o ajudem a argumentar e defender o seu ponto de vista, aumentará a sua autoconfiança e facilitará o falar em público.

Utilizar Estratégias da Psicologia

A Psicologia tem uma variedade de métodos e técnicas já comprovados a que pode recorrer para se ajudar a si mesmo. A reestruturação cognitiva é um processo psicoterapêutico muito eficaz no tratamento da ansiedade de falar em público.

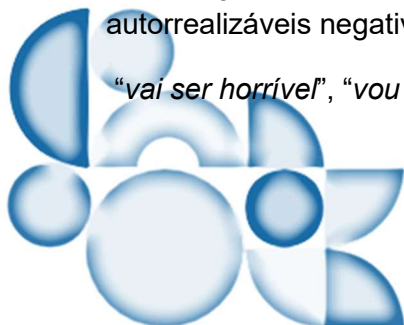
Terapia focada na mudança da forma de comunicação

Trata-se de uma técnica que consiste em imaginar o discurso em público como uma conversa normal. Transforma-se a visão da apresentação do discurso numa situação quotidiana com interlocutores comuns.

Visualização Positiva

A maior parte das pessoas com ansiedade de se apresentar em público desencadeiam uma combinação de pensamentos distorcidos: autodepreciação, expectativas negativas e profecias autorrealizáveis negativas, alimentando pensamentos como

“vai ser horrível”, “vou fazer figura de parvo”.



Quando se pratica a técnica da visualização positiva, imagina-se a experienciar situações positivas e a projetá-las no futuro, com a apresentação a correr bem, a falar com clareza e confiança. Em resumo, visualize o seu sucesso e veja-se como um “verdadeiro campeão” das apresentações em público.

1.5.2 Utilizar Estratégias Retóricas

Ao longo de milhares de anos que os grandes oradores da História têm procurado cada vez mais conhecimentos, métodos e estratégias para proferir discursos com êxito. Os resultados estão disponíveis em diversos livros e em inúmeros sites da internet. Aqui estão algumas das diversas técnicas que pode usar para estruturar o discurso:

- captar a atenção do público logo no início da apresentação, fazendo uma pergunta retórica.
- dirigir-se diretamente ao público de vez em quando, durante a apresentação e atrair a sua simpatia, indo ao encontro de gostos ou de assuntos conhecidos do público.
- dar uma visão geral rápida do que vai falar é importante para orientar e informar o público sobre o conteúdo que vai abordar.
- usar contrastes, antíteses e paralelismos pois são poderosos dispositivos retóricos que podem ajudá-lo a tornar o discurso mais impactante.
- usar comparações para ajudar o público a imaginar aquilo de que está a falar.
- usar o humor para fazer sorrir o público
- contar histórias ou narrativas envolventes e que chamem a atenção para a sua vida pessoal para provocar empatia e para que a plateia entenda que também é humano.

1.5.3 Preparar a sua Apresentação é Ajudar-se a Si Próprio!

Treine constantemente e não se negue a falar perante uma plateia. Sempre que tiver de falar em público (indivíduos, pequenos grupos ou grandes palestras), comece por se preparar conhecendo e estudando bem o tema. Certifique-se que a apresentação tem princípio, meio e fim, que a mensagem é clara e que conhece bem o público. Estruture ao máximo o seu discurso.

1.5.4 Praticar Estratégias de Relaxamento e Gestão de Stress

Nesta secção, apresentamos-lhe algumas atividades *anti-stress*, simples e para todos. Estas técnicas ajudam-no a aliviar o stress não só antes de uma apresentação oral, mas também noutras situações do dia a dia. Diminuir os níveis de *stress* e ansiedade faz bem à mente e ao corpo. Estas dicas são um calmante natural para promover a sensação de bem-estar e prevenir doenças relacionadas com o stress, como problemas cardiovasculares, pulmonares, gastrointestinais e autoimunes. Como já vimos, se não praticar uma comunicação assertiva, a autodefesa, a capacidade de falar em público e passar o tempo em condições de *stress* no trabalho, pode causar doenças graves a si próprio. Por isso, reduza o stress e aproveite o tempo para relaxar: é qualidade de vida! A seguir, descrevemos algumas técnicas úteis:

1.5.5 Técnicas Mentais para Aliviar o Stress

a) Mindfulness (ver **Módulo de Resiliência**)



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) Técnica de *Grounding* (em português “aterrar”, reconectar e trocar energia com a terra, raízes) - ver Exercício 2 - *Grounding*)

c) “Desprender-se” de pensamentos e sentimentos negativos

Pode praticar esta atividade individualmente, em qualquer lugar. Pode fazer algumas práticas mais curtas (1-2 minutos) ou práticas mais longas (5-10 minutos), dependendo do tempo que tiver disponível. Sempre que estiver numa situação stressante e a passar por uma tempestade emocional, pode fazer isto:

- Descalce-se e coloque os pés no chão, pressionando suavemente.
- Preste atenção à sua respiração, como se fosse a primeira vez que a sentiu. Respire devagar e foque-se na sensação do ar a entrar pelas narinas, encher os pulmões e, depois, a sair. Depois de os pulmões estarem vazios, conte silenciosamente até três antes de inspirar novamente. Respire naturalmente e deixe entrar o ar nos pulmões o mais lentamente possível.
- Observe os movimentos dos ombros, do peito a encher e a esvaziar, como a barriga se move para dentro e para fora quando respira. Assim que se aperceber de tudo isto, foque a sua atenção na respiração.
- Os pensamentos e sentimentos stressantes ou negativos podem voltar a “prendê-lo” várias vezes. Se a mente começar a divagar, traga-a de volta à sua respiração, concentrando-se e respirando mais devagar, até que o nível de ansiedade diminua. A respiração consciente é uma rampa para acelerar o relaxamento, aliviar o stress e a ansiedade.
- Depois, observe onde está e concentre a sua atenção no ambiente ao seu redor. Repare no que vê, ouve, cheira e toca.
- O próximo passo é reparar em quem está à sua volta e o que essas pessoas estão a fazer.

d) Atuar de acordo com os seus valores pessoais

O objetivo destes exercícios não é eliminar os pensamentos intrusivos, mas estar consciente dos pensamentos e sentimentos, controlá-los e focar-se nos verdadeiros valores pessoais que guiam a sua vida (um conjunto de valores - que se manifestam diariamente na nossa forma de pensar, relacionar, agir e expressar as nossas ideias - e que podem ser orientados para a família e amigos, amor, compreensão, saúde, entre outros. Aqui estão alguns passos que pode seguir:

- Faça uma lista dos pensamentos e sentimentos difíceis que o estão constantemente a “prender”, uma sobrecarga emocional que, mesmo tentando lutar contra, é difícil prestar atenção a outras coisas. A escrita pode ajudar no controle emocional.
- Depois de anotar as ideias, dê nome às suas emoções: é uma forma mais fácil para poder enfrentar melhor o problema.
- Foque-se nas pessoas que estão à sua volta ou envolva-se na atividade que está a fazer. Por exemplo:



“em vez de me sentir irritado com o programa do computador que não está a funcionar, vou agir de acordo com os meus valores, comprometer-me com a minha saúde e passar uma noite agradável com os meus filhos”.

Aceite o facto de que, por vezes, a resolução das situações não está nas nossas mãos, mas pode continuar a viver de acordo com os seus valores pessoais e, dessa forma, poder encontrar a felicidade e também fazer os outros felizes. Estes exercícios não o livram da sua raiva, medo ou tristeza, mas dão-lhe coragem.

Como qualquer nova atividade, esta competência requer prática. Quanto mais praticar, melhor vai ficar. Sempre que se sentir preso a pensamentos ou emoções, recomeça todo o processo.

e) Seja bondoso consigo próprio!

Por vezes, quando estamos sob uma carga emocional, lutamos contra nós próprios. Voltamos contra nós, em vez de criarmos união. É um misto de sensações criadas pelos pensamentos que geram insegurança:

“sou fraco”, “não sei nada”, “só faço coisas erradas”.

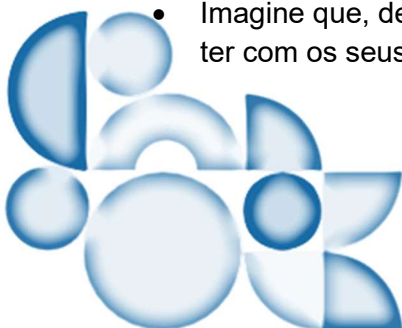
Quando pensamos assim, vamos sentir preocupação, *stress* ou ansiedade. E precisamos de apoio, igual ao consolo que damos aos outros. Da mesma forma que somos gentis com os outros, também devemos cuidar de nós mesmos. É tão bom quando alguém nos consola, nos dá carinho, mas podemos fazer isso connosco mesmos e fazê-lo constantemente, para criarmos o hábito e, quando nos sentirmos mal, contar com este recurso. Ser gentil consigo mesmo é amor e o amor nunca é uma coisa do ego, mas sim do coração. E todos temos altos e baixos, mas existem alguns “truques” que podem ajudar-nos a superar problemas sérios e dar a volta por cima.

Versão A

- Faça uma lista dos pensamentos e sentimentos difíceis, anote as ideias e dê nome à suas emoções.
- Concentre-se exclusivamente nos pensamentos e sentimentos negativos, focando-se de forma consciente. Imagine que estes pensamentos e sentimentos são uma tempestade que passa pelo céu.
- Compreenda que você não é a tempestade, mas sim o céu. E a tempestade pode mudar, mas o céu não. É enorme e, em alguma outra parte, há sempre um sol que brilha.

Versão B

- Faça uma lista dos pensamentos e sentimentos sobre si e imagine que são palavras que estão escritas num livro.
- Imagine que está a ler esse livro.
- Imagine que, depois de ler, fecha o livro, põe-no debaixo do braço e sai da sala para ir ter com os seus amigos.



Não significa negar o que está a sentir, mas entender o que está a sentir. São pensamentos e sentimentos que podem surgir, podem ser reformulados e podem existir mutuamente com o mundo à sua volta. E não são toda a sua identidade.

1.5.6 Exercícios para Controlar o Stress

As estratégias que são utilizadas para dar resposta ao stress também podem ser aplicadas em situações em que a comunicação pode desencadear um estado de tensão, alerta e ansiedade como, por exemplo, uma apresentação em público ou situações mais complicadas de negociação (ver **Técnicas de Resiliência/Mindfulness** no **Módulo de Resiliência**). As técnicas de respiração e relaxamento ajudam a libertar endorfina, que é um antídoto para as hormonas do stress. Há diversos exercícios na internet, em páginas que abordam a prática de ioga. Aqui estão algumas técnicas fáceis e úteis para aliviar a ansiedade.

- respiração profunda: sentir o ar encher lentamente o diafragma, segure a respiração durante 3-5 segundos, expire lentamente pela boca esvaziando o abdómen.
- alongamento dos gêmeos ("barriga da perna"): de pé, pressione levemente os dois pés no chão. Dê um passo atrás com um dos pés e pressione o calcanhar no chão. Mantenha esta posição por 5 a 10 segundos e repita alternando as pernas.
- com o braço esticado, vire a mão para cima apontando a palma da mão para a frente. Com a outra mão, puxe a ponta dos dedos na direção do cotovelo. Mantenha esticado por alguns segundos. Repita com o outro braço.

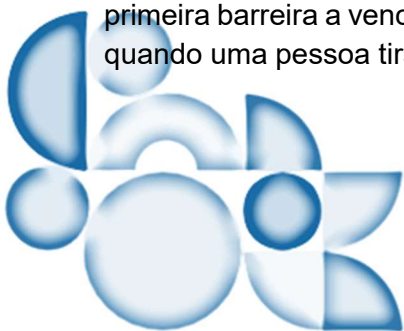
1.6 Tipos de Negociação

Agora que já vimos como podemos comunicar de forma eficiente e com dicas muito úteis, passemos para a questão dos processos de negociação no local de trabalho.

Linda Babcock, que é professora na Universidade Carnegie Mellon (em Pittsburgh, Pensilvânia, EUA) e autora dos livros "Women Don't Ask" e "Ask for It", tem uma perspetiva interessante onde afirma que o custo de não negociar é alto demais. Se dois licenciados, ambos com 27 anos, aceitarem um cargo e o primeiro tentar negociar o seu rendimento anual (aumentando o seu rendimento de 70 mil dólares para 77 mil dólares por ano através da negociação) e o segundo não negociar (mantendo o rendimento anual de 70 mil dólares por ano), a diferença aos 65 anos é de 839 mil dólares (assumindo que o rendimento aumenta ao longo da carreira e contabilizando os juros da diferença) (Babcock e Laschever, 2007).

Muitos trabalhadores sentem-se desconfortáveis ou inseguros ao entrarem em negociações salariais. Sentem que estão fora da sua zona de conforto. Mas é importante salientar que a negociação não é um campo de batalha, mas sim um processo de comunicação com o propósito de atingir os objetivos com mais eficiência, um acordo agradável sobre diversas ideias e necessidades.

Para que haja êxito na comunicação, todos os elementos precisam de funcionar. Portanto, a primeira barreira a vencer é a aversão à negociação. A outra barreira é a presunção, que ocorre quando uma pessoa tira uma conclusão baseada em indícios, boatos ou aparências.



Podemos demonstrar relutância ou falta de vontade para lidar com cenários de negociação, mas é bom saber e ter consciência dos mais comuns. Qual é a importância de conhecer o nosso próprio estilo de negociação?

Porque se conhecermos melhor o nosso próprio estilo de negociação, compreenderemos os nossos pontos fortes e fracos. Além disso, tomamos consciência de onde a nossa comunicação pode entrar em conflito com outros estilos de comunicação.

1.6.1 Negociação Colaborativa

Também conhecida como cooperativa ou integradora, o objetivo é o desenvolvimento da relação com a outra parte para obter os melhores resultados, que proporcionem mais benefícios para ambos.

Durante o processo de negociação:

- há transparência, abertura e empatia
- raramente se olha para o relógio
- fala-se de uma forma mais conversacional
- não se está muito interessado nos pormenores
- há uma tendência para não se exprimir as objeções
- ajuda-se a outra parte a fazer concessões, apresentando-lhe motivos
- não se criam barreiras à implementação de estratégias
- há controle de emoções de ambas as partes
- o silêncio é frequentemente um sinal de desagrado ou de desacordo

Sugestão 1 para o mentorando:

Se tiver um estilo de negociação colaborativa: partilhe as suas preocupações, mas tenha cuidado para não falar demasiado.

Sugestão 2 para o mentorando:

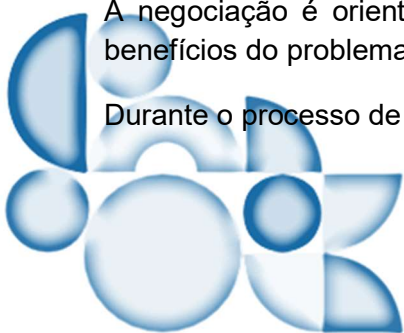
Se a outra parte tiver um estilo de negociação colaborativa: arranje tempo para uma discussão informal com o(s) parceiro(s) e faça uma conversa sobre as barreiras à implementação de estratégias.

1.6.2 Negociação Analítica

A negociação é orientada para os resultados. O negociador analítico é orientado para os benefícios do problema ou situação.

Durante o processo de negociação, as partes:

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.



- estão munidas da maior quantidade possível de dados e informações
- demonstram menos importância pelas relações
- não demonstram muitas emoções
- seguem um plano bem estruturado para evitar surpresas
- podem fazer silêncio mas não significa indecisão: é um sinal de reflexão

Sugestão 1 para o mentorando:

Se tiver um estilo de negociação analítica: pense no lado humano do problema e demonstre as suas emoções.

Sugestão 2 para o mentorando:

Se a outra parte tiver um estilo de negociação analítica: prepare-se bem para a negociação e utilize argumentos baseados em dados, siga o plano da negociação e evite abordar tópicos fora da estrutura, evitando surpresas.

1.6.3 Negociação Assertiva

O objetivo é conciliar os interesses de todas as partes envolvidas, procurando a satisfação de todos, não esquecendo soluções mutuamente benéficas.

Durante o processo de negociação, as partes envolvidas:

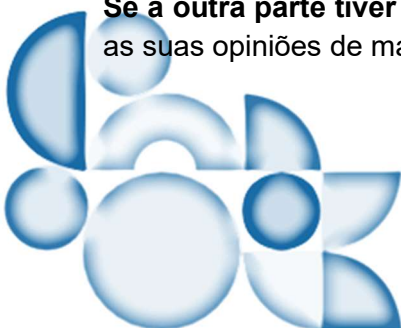
- são claras e diretas
- determinam o desenrolar do processo
- gostam de controlar as suas decisões
- apreciam quando a outra parte pratica a escuta ativa, prestando total atenção ao que a outra pessoa está dizendo
- quando ouvem, demonstram um interesse genuíno por aquilo que a outra parte está a falar

Sugestão 1 para o mentorando:

Se tiver um estilo de negociação assertiva: sorria mais, seja empático, não seja arrogante.

Sugestão 2 para o mentorando:

Se a outra parte tiver um estilo de negociação assertiva: pratique a escuta ativa, expresse as suas opiniões de maneira direta, mas com respeito, faça perguntas pertinentes.



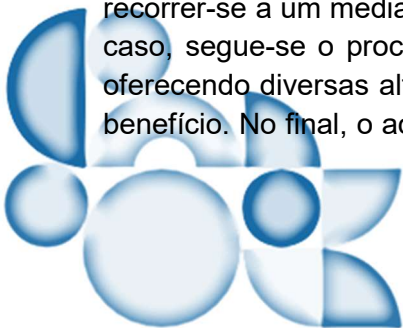
1.7 O Debate de Ideias e a Capacidade de Diálogo

Os jovens trabalhadores podem enfrentar situações difíceis quando querem fazer uma reflexão crítica sobre as suas experiências, a estrutura da empresa e o seu lugar nela, ao apresentar as suas ideias inovadoras e críticas. Neste confronto de ideias, pode não haver espaço para uma discussão democrática, quando alguém entende estar correto e enfrenta, muitas vezes de forma pouco respeitosa, aqueles que discordam dele. O confronto é também uma forma de comunicação e, por isso, o mentor deverá ajudar os mentorandos a desenvolver as suas competências para uma comunicação eficiente, para se prepararem para situações de debate e confronto de ideias. É essencial que o mentorando tenha um domínio profundo do tema, através da recolha antecipada de factos/argumentos, um conhecimento profundo do vocabulário adequado para apresentar os seus argumentos a favor e contra (ver Módulo 2. Comunicação Verbal Assertiva) e ter consciência de que um debate de ideias não é uma luta a pensar na vitória mas um meio democrático de dar a conhecer o ponto de vista do outro, para ambos chegarem a um compromisso. Estar confiante, ter conhecimento e agir com educação são a chave da vitória num debate. Para alcançar melhores resultados, o mentorando deve ser sempre objetivo quando há discussão de ideias e pontos de vista. O mentor deverá encorajar o mentorando a colocar em prática tudo isto e ter a consciência de correr o risco de poder ser derrotado no processo. Como já tinha sido referido no capítulo sobre a temática de falar em público, é bastante eficaz organizar círculos de debates porque, para além de fortalecer o espírito de equipa, são desenvolvidas competências como expor as ideias em público e praticar as técnicas de debate para a discussão de determinados temas ou problemas.

1.8 A Mediação e o Mentor

Os trabalhadores, especialmente os mais jovens, podem ter receio de debater as suas ideias no trabalho. Pode ser uma situação que provoque stresse e, por vezes, a cultura da empresa não dá abertura a que os jovens trabalhadores argumentem com pessoas de nível hierárquico superior. Muitas vezes, os jovens trabalhadores só manifestam as suas opiniões (demonstrando as suas emoções, sendo mais tímidos ou tomando atitudes precipitadas) quando surge um conflito/confronto mais aceso. Numa fase inicial, o mentor pode ajudar no desenvolvimento de ferramentas e competências para abordagens assertivas e na comunicação eficiente. Se não for suficiente como forma amigável e pacífica de tentativa de resolução do conflito, é aconselhável recorrer à mediação, onde as partes em conflito procuram chegar a um acordo que resolva o conflito com a ajuda de uma terceira pessoa, imparcial. O mentor pode sentir-se tentado a atuar como mediador em situações de conflito graves. No entanto, isso seria um erro, pela seguinte razão: o papel de um mentor só pode ser extremamente gratificante e impactante para o mentorando se a relação for forte. Por isso mesmo, o mentor não poderá ter o papel de mediador, porque há a tendência de não se compreender objetivamente uma situação quando estamos emocionalmente envolvidos nela. Uma vez que não se é imparcial, não se pode ser um mediador. Nestes casos, é aconselhável recorrer-se a um mediador profissional, independente e imparcial. Depois da compreensão do caso, segue-se o processo de resolução com algumas técnicas para facilitar a negociação, oferecendo diversas alternativas de solução nas quais os dois lados deverão sair com algum benefício. No final, o acordo é redigido por escrito e o mediador ajudará as partes a encontrar

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 melhor método para o aplicar. O papel que o mentor poderá ter para ajudar o jovem trabalhador a gerir uma situação de conflito é aconselhá-lo a solicitar o processo de mediação e dando-lhe ferramentas e técnicas para cuidar da sua linguagem corporal, expressão facial e comunicação verbal, demonstrando uma disposição genuína e flexibilidade para encontrar um compromisso e estar aberto a negociações.

1.9 Erros de Comunicação

Até agora, só temos vindo a falar de comunicação positiva. Mas há também erros típicos que todos nós tendemos a cometer durante a comunicação. Quanto mais erros pudermos evitar, melhor. Os mentores devem sensibilizar os mentorandos para estas falhas de comunicação habituais e praticar o máximo possível, de modo a evitá-las.

Muitas vezes, não conseguimos ter uma escuta ativa e dedicada ao nosso interlocutor: estamos a olhar para o telemóvel, estamos a pensar em algo completamente diferente enquanto o outro está a falar, etc. O mentor deverá demonstrar ao mentorando que uma escuta ativa consiste em escutar atentamente o outro, não só com os ouvidos, mas também com todos os sentidos em alerta: como usar uma linguagem corporal assertiva, manter o contacto visual e fazer perguntas abertas e de clarificação.

Outra barreira à comunicação é fazer suposições: a partir do momento em que se deixa de fazer perguntas para se assumir que se sabe a mensagem antes do outro terminar é um erro comum. O mentor deverá demonstrar ao mentorando como é necessário esperar pacientemente pela mensagem do interlocutor.

Interromper o transmissor da mensagem durante um diálogo pode passar mensagens terríveis como não se está a prestar atenção no que se está a transmitir pois só se está a pensar no que se quer falar. O mentor deverá demonstrar ao mentorando que esta atitude gera uma impressão de que a informação da pessoa que interrompe é mais importante e que isso é um desrespeito com a outra parte.

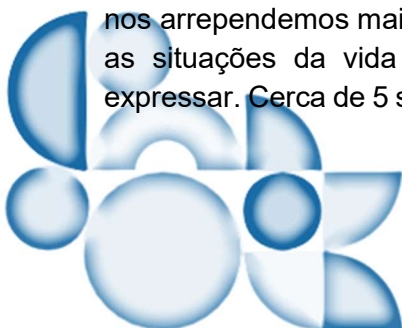
O mentor deverá treinar o mentorando na arte da comunicação assertiva expressando sentimentos e emoções de forma clara e respeitosa. Pode mostrar ao mentorando como usar palavras e frases assertivas com “eu” em vez de afirmações com “tu”. Por exemplo, a frase *“epá, tu ainda não me devolveste a minha bicicleta”*

pode ser ofensiva. Podemos optar por

“Ontem, eu apercebi-me que a minha bicicleta ainda estava contigo. Quis ir visitar o meu irmão e não a pude usar.”

Esta última é objetiva, leva o outro a compreender o seu problema e não o julga.

O mentor deverá treinar os mentorandos para que estes não se deixem levar pelas emoções e que estas ditem as suas respostas. Quando isso acontece, é frequente dizermos coisas de que nos arrependemos mais tarde. Pensar antes de falar é uma competência necessária em todas as situações da vida pois fortalece os relacionamentos e melhora a capacidade de se expressar. Cerca de 5 segundos são suficientes para que o cérebro substitua as emoções. Esta



regra dos 5 segundos é uma ferramenta valiosa da inteligência emocional que permite equilibrar raciocínio e emoção, em vez de reagir com a primeira coisa que lhe vem à cabeça.

O significado dos elementos de comunicação verbal e não verbal pode variar de cultura para cultura: na Grécia e na Bulgária um aceno de cabeça significa NÃO, noutras culturas europeias significa SIM. O mentor deverá demonstrar ao mentorando a importância de estarem informados sobre as diferenças culturais para evitar barreiras à comunicação.

O mentor deverá ajudar o mentorando a entender como repetir o que o outro disse e perguntar se alguma coisa não ficou clara pode evitar mal-entendidos.

Um dos hábitos mais irritantes que enfurecem que está a ouvir um diálogo é não ser direto. O mentor deverá demonstrar ao mentorando que esta atitude gera impaciência e, por isso, deverão ser diretos e claros no que pretendem transmitir, sem ficar à espera que o outro descubra o que pretende.

O mentor deverá demonstrar ao mentorando que é sempre melhor criticar o comportamento de alguém do que a sua personalidade. Por isso, evite dizer

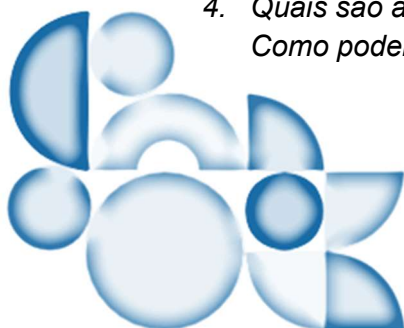
“és mesmo idiota” e escolha dizer

“aquilo que fizeste não me parece bem”.

Os trabalhadores mais jovens têm, muitas vezes, dificuldade em dizer algo que ache que o outro não gostará de ouvir. Por isso, ficam calados e concordam com o outro numa situação polémica para não provocar confusão. Ficam com a sensação de que estão a “engolir sapos” e o problema tende a agravar-se. O mentor deverá demonstrar ao mentorando que é fundamental contar com pessoas que saibam não só falar bem, mas transmitir as suas opiniões, necessidades e sentimentos com respeito e confiança, sem ser passivo ou agressivo.

1.10 Perguntas para a Autorreflexão

1. *Abra um debate com os seus colegas mais jovens sobre os problemas que enfrentam relativamente à comunicação no local de trabalho. Qual dos capítulos desenvolvidos neste módulo poderiam usar para corrigir a situação?*
2. *Porque os desafios ou situações difíceis de comunicação que enfrentam os jovens trabalhadores são diversos, pensa que seria uma boa ideia a empresa fazer uma formação nesta área? Poderia ser uma possibilidade a debater com o seu chefe/diretor?*
3. *Seria útil organizar e conduzir, na sua empresa, um grupo de discussão para implementar uma cultura de debate? Como é que isso poderia ser feito?*
4. *Quais são as principais falhas de comunicação, se existirem, na sua empresa? Como poderá ajudar a minimizá-las?*



1.11 Referências

Apple Podcasts. (2022) *How to Effectively Advocate for Yourself with Zabeen Mirza* [online] Disponível em: https://podcasts.apple.com/de/podcast/how-to-effectively-advocate-for-yourself-with-zabeen-mirza/id1101679010?i=1000514196122&trk=article-ssr-frontend-pulse_x-social-details_comments-action_comment-text [consultado a 01.06.2023].

Babcock, L. and Laschever, S. (2007). *Ask For It: How Women Can Use The Power Of Negotiation*. London: Penguin Random House.

Christian, Kwame, Esq., MA (2022) *Stand Up for Yourself! The Secret to Self Advocacy & Assertiveness at Work*. [online] Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/stand-up-yourself-secret-self-advocacy-assertiveness-kwame?utm_source=share&utm_medium=quest_desktop&utm_campaign=copy [consultado a 01.06.2023].

Dr Bóra, F. (1999). *A vitamódszer alapjérdései* [online] Disponível em: https://acta.bibl.u-szeged.hu/27603/1/modszertani_029_005_372-375.pdf [consultado a 11.07.2023].

Dr Jászi, É. (2015). *Kapcsolati készségek* [online] Available from: http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/04_jasz/index.html [consultado a 11.07.2023].

Dr Maczák, V. (2022). *Asszertivitás a mindennapokban. Az együttérző önérvényesítés zsebkönyve*. Budapest: Scolar.

Farhan, Raja, Anxiety Level in Students of Public Speaking: Causes and Remedies. *Journal of Education and Educational Development*, Vol. 4 No. 1 (June 2017). [online] Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1161521.pdf> [consultado a 01.06.2023].

Gazley, J., *Communication and Assertiveness: Master Communication and Assertiveness Skills Training* [online] Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=9zbt_9R8GrM [consultado a 01.06.2023].

Petri, G., Beadle-Brown, J., & Bradshaw, J. (2020). Redefining self-advocacy: A practice theory-based approach. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 17(3), 207-218.

Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. In: *On the Horizon*, Vol. 9. No. 5. (2001). [online] Disponível em: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> [consultado a 01.06.2023].

Psychology Today. (2011). *Is Nonverbal Communication a Numbers Game?* [online]. Disponível em: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/beyond-words/201109/is-nonverbal-communication-a-numbers-game> [consultado a 24.11.2023].

Sparks & Honey. (2014). *Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials*. PowerPoint presentation [online]. Disponível em: <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17#49> [consultado a 24.08.2023].

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.



World Health Organisation, (2020). *Doing What Matters in Times of Stress. An Illustrated Guide*. [online] Disponível em:

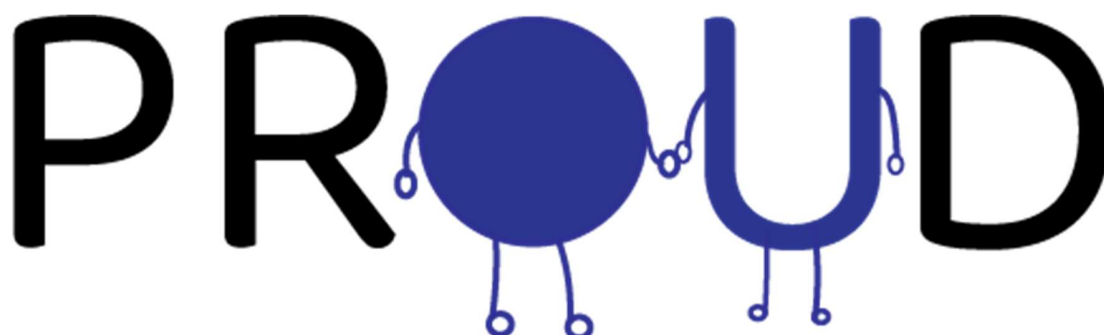
https://www.who.int/publications/i/item/9789240003927?gclid=CjwKCAjwg-GjBhBnEiwAMUvNW8xD8XEt-BhBAv9S9jAM2eJYc7tGv5X4-2Bu7b3I9RIT0NAIRWK52RoCC_MQAvD_BwE [consultado a01.06.2023].



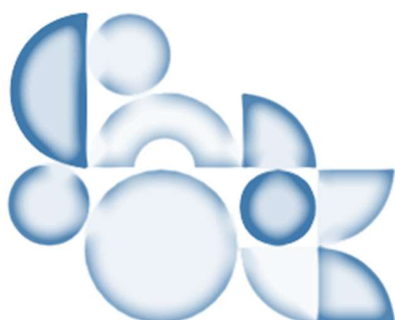
Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita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

**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: Comunicação

TÍTULO DA BOA PRÁTICA: Negociação com técnica BATNA (Melhor Alternativa a um Acordo)

IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Por vezes, é muito difícil chegar a um acordo nas negociações. Tal deve-se à relutância dos parceiros em apresentar alternativas antes de se sentarem para chegar a um consenso.

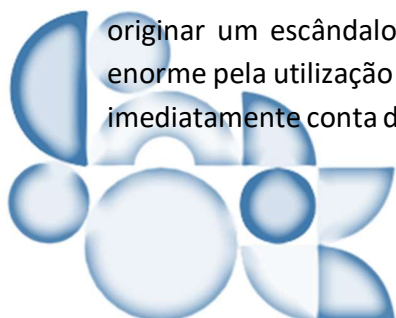
BREVE RESUMO DO PROBLEMA

Se os parceiros de negociação forem competitivos (*"the winner takes it all"*), a negociação demorará muito tempo e, por fim, pelo menos um dos parceiros sairá prejudicado de alguma forma. Existe o perigo de se chegar a um impasse, o que é mau para todas as partes. A questão é saber como preparar a negociação de forma a que seja possível chegar a acordo com benefícios para ambos.

Caso Prático

Há uma história famosa do "caso da fotografia" na campanha eleitoral do Presidente dos EUA, Theodore Roosevelt em 1912. "No final de uma campanha eleitoral muito disputada, Roosevelt fez uma última viagem e, em cada destino do seu trajeto, Roosevelt e a sua equipa planearam angariar os votos da multidão distribuindo um panfleto muito bem elaborado com um elegante retrato presidencial na capa e um discurso comovente no interior, que se chamava "Confissão de Fé". Tinham sido impressos por volta de 3 milhões de exemplares quando um colaborador da campanha reparou que, debaixo da foto de cada folheto, estava a seguinte legenda: "Estúdios Moffett, Chicago (USA)". Como Moffett detinha os direitos de autor, o uso não autorizado da fotografia poderia custar à campanha um dólar por reprodução indevida (3 milhões de dólares!!!) e não havia tempo para reimprimir o folheto. A pergunta foi: "o que é que se podia fazer agora?" Se o material fosse retirado, podiam perder dinheiro e a oportunidade da campanha para que o candidato fosse eleito. Mas se continuassem, estaria em jogo a reputação de Roosevelt e podia originar um escândalo perto da data das eleições, tendo de ser obrigados a pagar um valor enorme pela utilização da fotografia sem autorização. Desesperados, os colaboradores deram-se imediatamente conta de que não teriam hipóteses de negociar com Moffett, que era considerado

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.



um dos melhores fotógrafos. Nesse momento, o gestor da campanha, George Perkins, um ex-sócio do banco J. P. Morgan não perdeu tempo e pediu ao estenógrafo para enviar o seguinte telegrama aos estúdios de Moffett: *"Estamos a pensar em distribuir milhões de panfletos com a fotografia de Roosevelt na capa. Será uma grande publicidade para o estúdio. Quanto é que nos pagaria para usar a sua foto?"* Moffett respondeu imediatamente: *"Isto nunca aconteceu antes, mas, tendo em conta as circunstâncias, teríamos todo o gosto em pagar-vos 250 dólares"*. Segundo consta, George Perkins aceitou sem regatear". (Sebenius)

SOLUÇÃO APLICADA

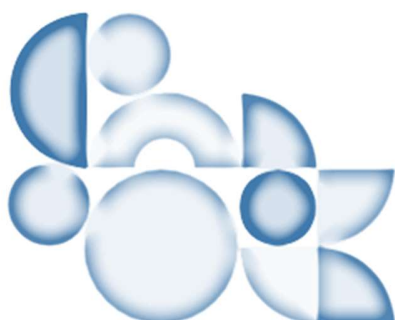
A técnica BATNA ("Best Alternative to Negotiable Agreement") foi aqui aplicada. Antes de nos sentarmos para negociar, devemos analisar a situação e preparar soluções alternativas, concentrando-nos na melhor alternativa para nós próprios. Devemos também analisar as opções dos nossos parceiros de negociação, para podermos fazer um prognóstico do que poderá acontecer durante as conversações. Mostra que construindo o melhor BATNA, o acordo é fechado de modo favorável para as duas partes.

LIÇÃO/CONCLUSÃO

Na história acima descrita, George Perkins tinha um forte BATNA, queria evitar escândalos e não perder dinheiro. Avaliou também as opções e as possíveis reações de Moffett. Foi assim que chegou à solução de fazer uma oferta comercial a Moffett baseada não no preço, mas no valor, pelo potencial interesse do fotógrafo pela publicidade. Também faz parte da técnica BATNA o facto de ter aceite imediatamente a oferta de Moffett sem qualquer demora. Criou um acordo com benefícios mútuos.

REFERÊNCIAS

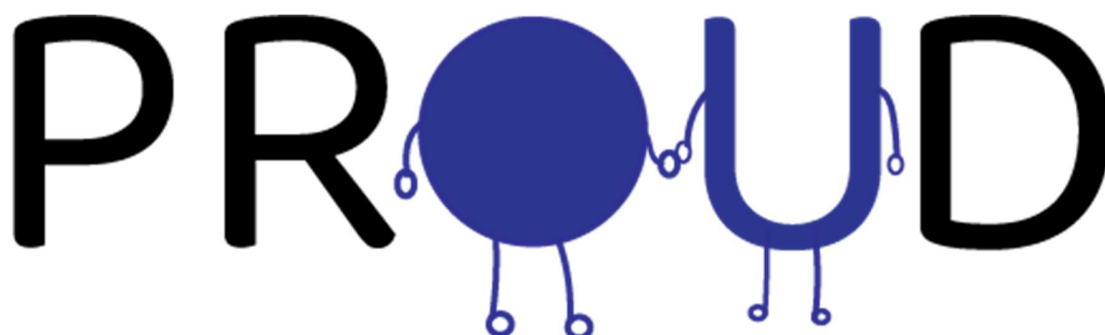
Sebenius, K. J. (2001). Six Habits of Merely Effective Negotiators. *motamem.org* [online], p. 6. Disponível em: <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/05/SIX-HABITS-OF-Merely-Effective-NEGOTIATORS.pdf> [consultado a 22.08.2023].



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.

**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: Comunicação

TÍTULO DA BOA PRÁTICA: Comunicação Orientada para a Criação de Valor - Estudo de caso de Sarah Blakely e Spanx

IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A indústria de *shapewear* (roupas interiores femininas) sempre reforçou padrões de beleza irreais através de uma comunicação de marketing tradicional. Sarah Blakely, fundadora da marca Spanx, identificou a necessidade de mudar a estratégia de comunicação do setor, oferecendo uma abordagem mais empoderada (promoção da positividade do corpo da mulher) e inovadora na comunicação e na marca.

BREVE RESUMO DO PROBLEMA

O problema encontrava-se nas mulheres que não se sentiam confiantes e confortáveis na imagem irreal que era transmitida pelos padrões de beleza na indústria da moda de roupa íntima feminina. A abordagem inovadora de Blakely veio revolucionar a indústria e preencher uma lacuna transmitindo uma mensagem de empoderamento feminino, conforto e confiança, quebrando todas as barreiras da publicidade de moda.

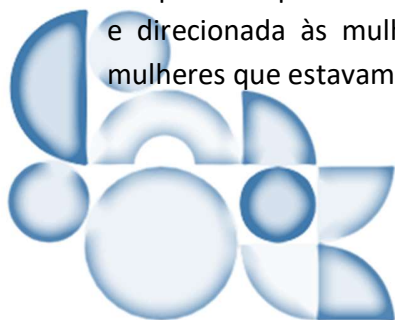
Caso Prático

O início

Sarah Blakely fundou a Spanx em 2000 com a visão clara de criar um vestuário confortável e positivo para o corpo das mulheres. O seu produto inovador precisava de uma comunicação eficaz para se destacar no mercado.

Marca de confiança

Blakely compreendeu a importância de ser autêntica. Tornou-se o rosto da Spanx, partilhando o seu percurso pessoal e as suas “guerras” com a imagem corporal. A sua comunicação, autêntica e direcionada às mulheres que tinham dificuldades com os tamanhos, teve eco junto das mulheres que estavam cansadas da publicidade irreal.



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.

Redefinir os padrões de beleza

A estratégia de comunicação da Spanx centrou-se na redefinição dos padrões de beleza. Sarah Blakely transmitiu a mensagem de que as mulheres devem aceitar o seu corpo tal como ele é e utilizar a Spanx como uma ferramenta de confiança, não de conformidade.

Humor e aproximação

Sarah Blakely introduziu o humor na marca e na publicidade da Spanx. Deste modo, mensagem da marca era aberta, fazendo com que as mulheres se sentissem à vontade para discutir temas que eram frequentemente considerados tabu.

Edifício comunitário

A Spanx promoveu um sentido de comunidade entre os seus clientes através das redes sociais e de fóruns online. Sarah Blakely incentivou as mulheres a partilharem as suas histórias e experiências com os produtos Spanx, criando uma rede de apoio.

Capacitação das mulheres

A estratégia de comunicação de Sarah Blakely veio reforçar o sentido da marca Spanx, que não era mudar o corpo das mulheres, mas sim dar-lhes a possibilidade de se sentirem confiantes e confortáveis na sua pele. Esta mensagem de força teve um grande impacto junto das consumidoras.

SOLUÇÃO APLICADA

O estilo de comunicação aberto e sincero de Sarah Blakely, combinado com a sua coragem para desafiar as regras de comunicação e publicidade, deu origem ao seu notável sucesso empresarial e à criação de uma forte comunidade social em torno da sua marca. O estatuto influente de Sarah Blakely como uma das mulheres mais proeminentes do mundo é largamente atribuído ao seu estilo de comunicação diferenciado.



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.

LIÇÃO/CONCLUSÃO

As capacidades de comunicação de Sarah Blakely desempenharam um papel fundamental no sucesso da Spanx. A sua capacidade de transmitir uma mensagem de positivismo e capacitação corporal e de conforto transformou a indústria de *shapewear*. O produto inovador de Sarah Blakely, aliado à sua comunicação autêntica e diferenciada, permitiu que as mulheres aceitassem o seu corpo e se sentissem mais confiantes.

Este estudo de caso exemplifica como uma comunicação eficaz pode quebrar os padrões rígidos do setor e capacitar os indivíduos, indo ao encontro das suas necessidades e aspirações.

Siga o exemplo de Sarah Blakely!

- Comunique abertamente.
- Certifique-se de que a sua comunicação está de acordo com os seus valores.
- Se o nível de comunicação no seu local de trabalho for baixo, esforce-se por quebrar as barreiras.
- Atrave-se a apresentar uma nova perspetiva, evite cair na armadilha dos *clichés* comuns.
- Seja inovador na sua comunicação: não se conforme com a norma. No entanto, mantenha-se fiel ao código de conduta, às regras fundamentais e aos valores do seu local de trabalho.
- Não deixe que o seu ambiente de trabalho dite demasiado o seu estilo de comunicação: seja autêntico.
- Assegure-se de que a sua comunicação promove relações comunitárias e aproxima as pessoas, em vez de as afastar.
- Abrace a inovação, mas seja paciente e dê tempo aos outros para aceitarem as novas abordagens: construa o seu caminho, “pedrinha a pedrinha”.

Acredite em si, pois apesar de ser jovem, lembre-se que a sua opinião é importante!

Tenha em conta que, embora as boas capacidades de comunicação desempenhem um papel essencial, não substitue as bases essenciais do trabalho, experiência profissional e manter-se atualizado com as tendências mais recentes. A comunicação eficaz é uma parte integrante do sucesso, mas só brilha verdadeiramente quando for associada a um esforço dedicado e a um produto ou serviço de excelente qualidade.

REFERÊNCIAS

Vídeo: “Sara Blakely Teaches Self-Made Entrepreneurship”

<https://www.masterclass.com/classes/sara-blakely-teaches-self-made-entrepreneurship>

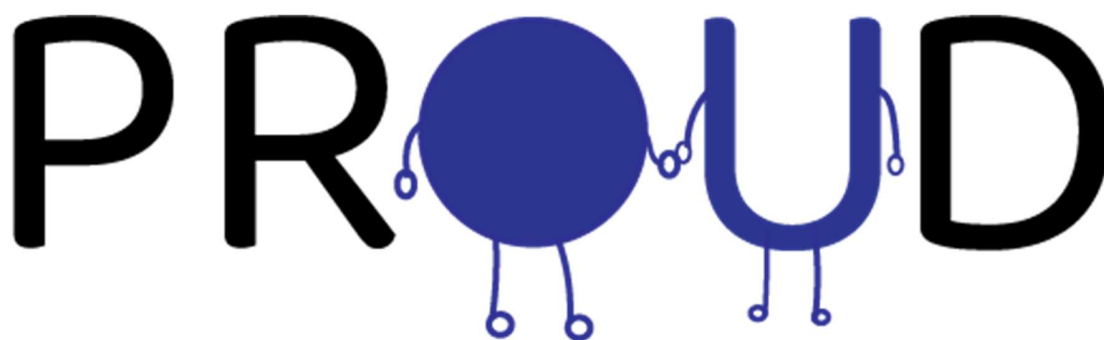
[consultado a 22.09.2023].

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.

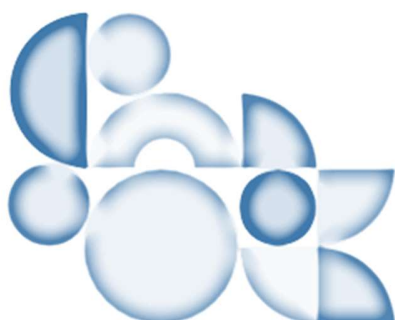


**Título do Projeto: Ajuda Profissional para Jovens
Trabalhadores perante os Diversos Desafios no Trabalho**

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: Comunicação

TÍTULO DO EXERCÍCIO: Sou assertivo? Autorreflexão

DURAÇÃO 20-30 minutos

NÚMERO DE PARTICIPANTES 1-10 participantes

MATERIAL NECESSÁRIO

Um bloco de notas (opcional)

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Fazer uma autorreflexão na gestão de conflitos
- Retirar conclusões através da observação

DESCRIÇÃO DO EXERCÍCIO

Nesta atividade, pede-se que o(s) participante(s) recordem uma situação de conflito desagradável (na vida profissional ou privada), na qual tenham participado pessoalmente. Deverão responder às perguntas do questionário e, por fim, analisam se o seu comportamento na situação foi adequado e assertivo. O exercício pode ser feito individualmente ou num grupo orientado por um profissional experiente.

ORIENTAÇÕES

1. Cada participante recebe um questionário para anotar pormenores do seu comportamento na situação de conflito.
2. Depois de responderem às perguntas, os participantes podem ler o módulo do guia para verificar se o seu comportamento foi suficientemente assertivo ou podem dialogar sobre o assunto com o profissional que os acompanha.



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.

Questionário:

1. Recorde a sua postura durante a situação. O que é que estava a fazer?
 - estava de pé / estava apoiado em alguma coisa?
 - a que distância estava da outra pessoa? Sentia-se confortável / desconfortável?
 - o que fez com as mãos?
2. Como era a tua expressão facial? Transmitia os seus sentimentos?
3. Sentiu frio / calor? Ficou corado ou pálido?
4. Manteve o contacto visual com a outra pessoa? Porquê? Porque não?
5. Como é que era a sua voz? (volume de voz, tom, velocidade, estilo)
6. Falou abertamente / tentou esconder os seus verdadeiros pensamentos?
7. Fez perguntas / teve vergonha de perguntar alguma coisa?
8. Se algo era contra a sua vontade, disse NÃO? Se o fez, manteve-se firme / desconfortável / teve receio?
9. Se não concordou, expressou a sua opinião?
10. Se ficou zangado, demonstrou-o? Se sim, como? Se não, porquê?
11. Sentiu-se bem nessa situação?

Se

- a sua expressão facial refletiu os seus sentimentos
- conseguiu manter o contacto visual com o seu parceiro
- falou abertamente
- fez perguntas quando algo não estava claro
- disse NÃO com firmeza quando algo era contra a sua vontade
- expressou os seus pensamentos quando não estava de acordo
- mostrou que ficou zangado, sem magoar os outros,

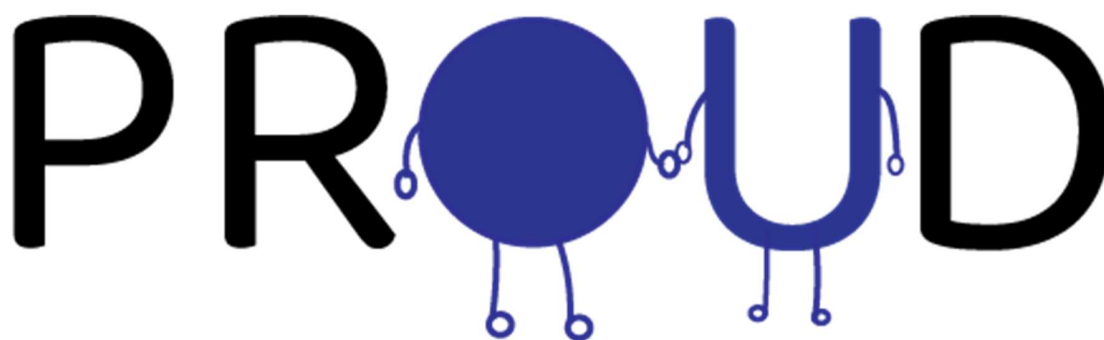
... é provavelmente uma pessoa assertiva.



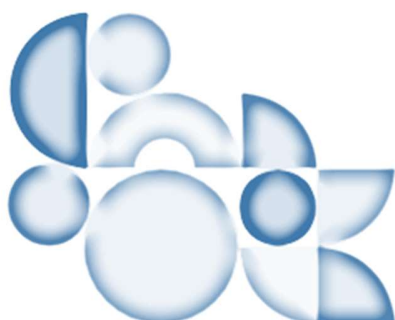
Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita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

TÍTULO DO EXERCÍCIO: Técnica de *Grounding* (“aterrar” em tradução do inglês)

DURAÇÃO 15-20 minutos

NÚMERO DE PARTICIPANTES 1-10 participantes

MATERIAL NECESSÁRIO

Nenhum

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

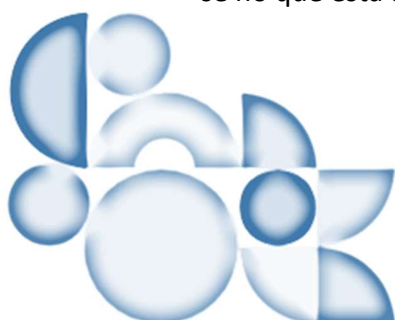
- Obter tranquilidade em momentos de tempestades emocionais, poder continuar a trabalhar num estado emocionalmente equilibrado.
- Aprender que o importante não é fazer desaparecer as situações negativas, mas ser capaz de as ultrapassar.

DESCRIÇÃO DO EXERCÍCIO

Nesta atividade, é importante ter consciência de que, se tiver uma sobrecarga emocional muito forte a desviar os seus pensamentos de tudo o resto, será incapaz de trabalhar e de lidar com tudo o que está à sua volta. Por isso, é fundamental desenvolver competências que o ajudem a livrar-se dos seus maus pensamentos durante algum tempo, para ganhar força para continuar. A atividade pode ser feita sozinho ou com um orientador, num pequeno grupo. Uma vez aprendida a técnica, esta atividade pode ser praticada em qualquer lugar, mas antes de a aprender, é preferível estar num local sossegado, onde seja mais fácil estar tranquilo.

ORIENTAÇÕES

1. Pare com o que estava a fazer, fique em pé ou sente-se confortavelmente e concentre-se no que está a sentir e no que está a pensar.



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.

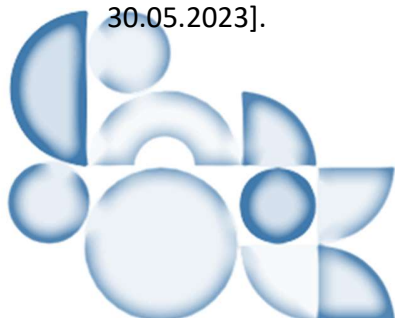
2. Relaxe. Ligue-se ao seu corpo. Esvazie os seus pulmões lentamente. Inspire o mais devagar possível. Continue a respirar naturalmente.
3. Descalce-se e coloque os pés no chão, pressionando suavemente.
4. Estique os braços para a esquerda e para a direita.
5. Levante as mãos e pressione-as uma contra a outra, à frente.
6. Mantenha-se nesta posição durante alguns segundos. Depois, pode baixar as mãos.
7. Concentre-se no que está ao seu redor. Nomeie 5 coisas diferentes que possa ver à sua volta.
8. Nomeie 3 ou 4 coisas que possa ouvir à sua volta.
9. Respire fundo. Que cheiros reconhece?
10. Observe o local onde se encontra e “absorva” o ambiente que o rodeia.
11. Se estiver sentado, toque no objeto que esteja por baixo. Se estiver de pé, toque nos seus joelhos. Qual é a sensação do toque nos seus dedos?
12. Concentre-se na diferença entre os seus maus pensamentos e as coisas que pode ver, ouvir, cheirar, tocar e sentir à sua volta.
13. Quando terminar, volte a esticar os braços e as pernas.

Se for feito corretamente e constantemente, este exercício ajudá-lo-á a desligar-se dos seus maus pensamentos durante algum tempo e, assim, ganhar energia e serenidade para continuar.

RECURSO ADICIONAL

Living well. (2015). *Grounding exercises* [online]. Disponível em:

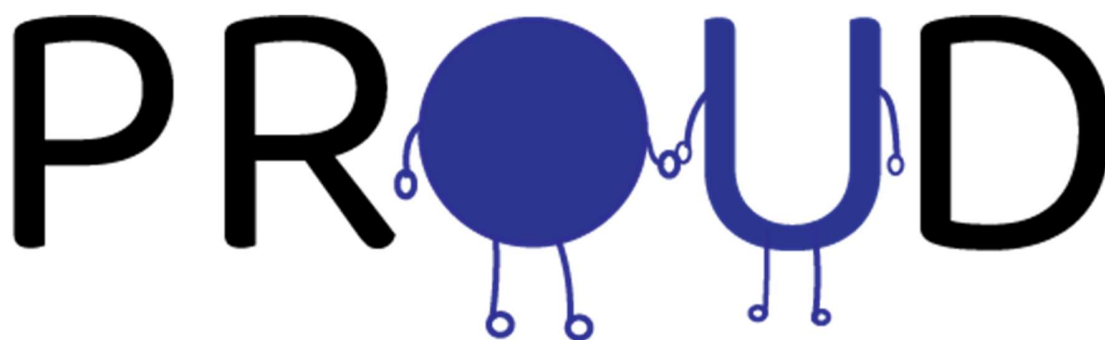
<https://livingwell.org.au/well-being/mental-health/grounding-exercises/> [consultado a 30.05.2023].



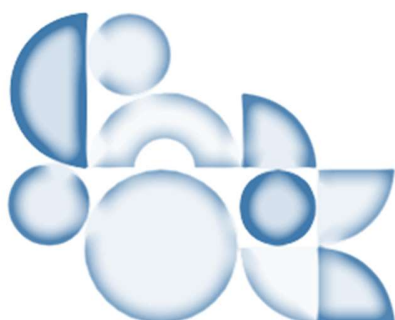
Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita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

**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: Comunicação

TÍTULO DO EXERCÍCIO: Estratégias de Comunicação e Afirmação Pessoal

DURAÇÃO: 30 minutos

NÚMERO DE PARTICIPANTES: prática individual

MATERIAL NECESSÁRIO

- Computador ou dispositivo móvel com acesso à Internet

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Desenvolver competências eficazes de comunicação escrita, especialmente por correio eletrónico.
- Praticar a assertividade na comunicação profissional.
- Melhorar as competências de afirmação pessoal no local de trabalho.

DESCRIÇÃO DO EXERCÍCIO

Este exercício foi concebido para ajudar os jovens trabalhadores das gerações Y e Z a melhorarem as suas competências de afirmação numa situação real de trabalho através da comunicação por correio eletrónico. Os participantes deverão redigir mensagens de e-mail assertivas e que respeitem os outros, que abordem questões comuns do quotidiano profissional, permitindo ajudar o jovem trabalhador a afirmar-se face aos outros, de acordo com a sua personalidade e vontade próprias.

ORIENTAÇÕES

Passo 1: Selecionar uma situação específica no quotidiano profissional

Escolha uma situação real e habitual no local de trabalho em que tenha de aplicar estratégias de afirmação como, por exemplo, resolver uma situação de carga excessiva de trabalho, pedir uma folga ou pedir esclarecimentos sobre a tarefa que lhe pediram para realizar.



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.

Passo 2: Escrever um e-mail assertivo

Utilizando a sua conta de e-mail do trabalho, escreva um e-mail assertivo que descreva a questão que escolheu no passo anterior. Certifique-se de que o seu e-mail é claro, conciso e respeitoso. Utilize frases com o "eu" para expressar as suas necessidades ou preocupações sem atribuir culpas a outros.

Passo 3: Rever e editar

Reserve algum tempo para rever e corrigir a gramática, o tom e a clareza da sua mensagem de e-mail. Certifique-se de que transmite eficazmente a sua mensagem e mantém um tom profissional sem ser demasiado emocional.

Passo 4: Revisão do mentor (opcional)

Se se sentir confortável e a mensagem não for demasiado privada, poderá partilhar um rascunho do e-mail com o seu mentor para receber *feedback* construtivo. Preste especial atenção ao facto de o e-mail comunicar eficazmente a questão e manter um tom adequado.

Passo 5: Enviar o e-mail

Antes de enviar a mensagem, faça a si próprio as seguintes perguntas:

- A mensagem de e-mail exprime eficazmente as minhas necessidades ou preocupações?
- O meu estilo de comunicação transmite confiança?

Quando estiver satisfeito com a sua mensagem, envie-a ao colega/chefe e prepare-se para o cenário possível da resposta.

Passo 6: Reflexão

Depois de enviar a mensagem de e-mail, faça uma reflexão sobre a experiência.

- Sentiu-se confiante na sua comunicação?
- O e-mail expressou claramente as suas necessidades ou preocupações?
- O que é que poderia fazer de diferente no futuro?

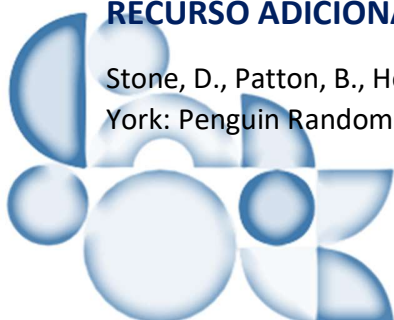
Passo 7: Acompanhamento

Se receber uma resposta, pense em como continuar a conversa de forma assertiva e profissional. Caso contrário, considere quando e como dar seguimento à sua mensagem de e-mail.

RECURSO ADICIONAL

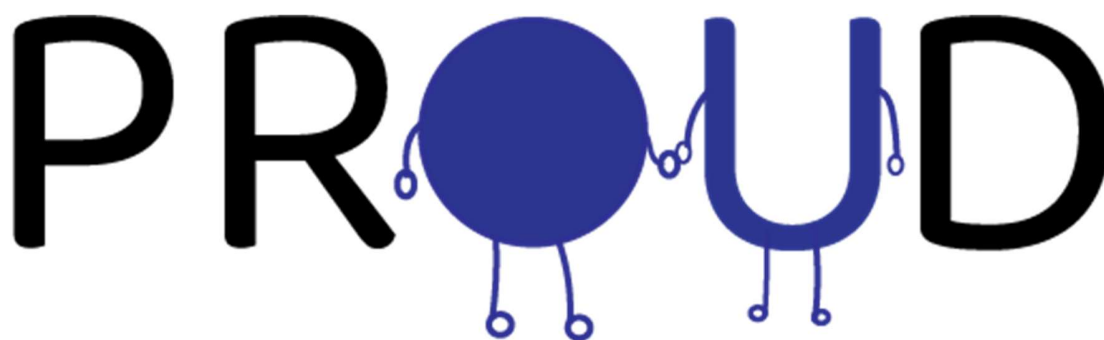
Stone, D., Patton, B., Heen, S. (2023). *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters*. New York: Penguin Random House.

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.

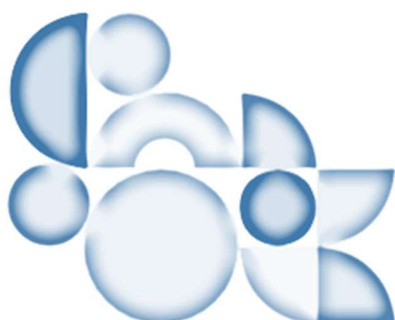


**Título do Projeto: Ajuda Profissional para Jovens
Trabalhadores perante os Diversos Desafios no Trabalho**

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: Comunicação

TÍTULO DO EXERCÍCIO: Estratégias de “Preparação Mental”

DURAÇÃO: 15 minutos

NÚMERO DE PARTICIPANTES: prática individual

MATERIAL NECESSÁRIO

- Um espaço sossegado e confortável.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Desenvolver competências de preparação mental para um estilo de comunicação eficaz ao falar em público.
- Aumentar a confiança na transmissão de mensagens de forma clara e cativante.
- Cultivar a capacidade de cativar e conectar-se com o público numa situação de comunicação no local de trabalho.

DESCRIÇÃO DO EXERCÍCIO

O exercício "Estratégias de Preparação Mental" foi desenhado para ajudar os jovens trabalhadores a prepararem-se mentalmente para uma comunicação eficaz durante as apresentações orais no local de trabalho, centrando-se na clareza, no envolvimento e na ligação com o público. Ao praticarem regularmente estas estratégias e ao recorrerem a outros recursos como livros, áudios ou podcasts, os jovens trabalhadores podem melhorar as suas perspetivas de carreira.

ORIENTAÇÕES

Passo 1: Escolher uma situação onde tenha de fazer uma apresentação

Imagine uma apresentação ou uma situação em que tenha de falar e que possa acontecer no seu local de trabalho. Este exercício irá ajudá-lo a aplicar e a melhorar a sua concentração e alívio da



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.

pressão durante a situação. Pode ser uma reunião de equipa, uma apresentação de um relatório/projeto ou qualquer outra situação em que terá de falar.

Este exercício destina-se apenas a ajudá-lo a preparar-se mentalmente antes de falar em público, e não substitui a preparação documental e exaustiva necessária para uma apresentação ou outros eventos.

Passo 2: Procurar um espaço sossegado

Procure um espaço calmo e confortável onde não possa ser incomodado. Pode ser o seu gabinete ou uma sala de reuniões.

Passo 3: Visualização (durante cerca de 5 minutos)

Feche os olhos e respire fundo algumas vezes. Visualize-se de pé, confiante, em frente ao seu público. Concentre-se no seu estilo de comunicação:

- Imagine-se a falar de forma clara e articulada, com um plano bem estruturado.
- Visualize o envolvimento do seu público através de histórias e exemplos convincentes.
- Imagine-se a estabelecer contacto visual e a conectar-se com a audiência.
- Veja o seu público a demonstrar interesse pelo que lhes está a transmitir.

Passo 4: Estabelecer um diálogo interno (5 minutos):

Abra os olhos e fale consigo próprio de forma positiva em relação ao seu estilo de comunicação. Lembre-se das competências de que é capaz e dos seus pontos fortes:

- "Comunico com clareza e confiança."
- "As minhas histórias e exemplos cativam o público".
- "Estabeleço uma ligação com o meu público e mantenho-o envolvido."
- "Tenho conhecimentos interessantes para partilhar e a minha mensagem é importante para o público."
- "Controlo o meu ritmo, a minha voz e a minha linguagem corporal, criando um impacto positivo."
- "Sou um bom comunicador e consigo lidar com quaisquer questões ou situações inesperadas."

Passo 5: Refletir

Reserve um momento para refletir sobre este seu desafio. Registe todas as mudanças positivas que ocorreram na sua atitude. Considere que preocupações ou áreas que ainda possam ser melhoradas e faça um plano para as abordar nas próximas preparações.

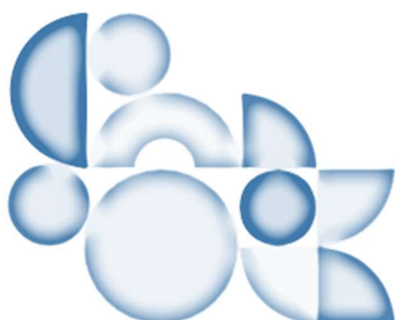
RECURSO ADICIONAL

livro: Talk Like TED by Carmine Gallo (livro de bolso)

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.



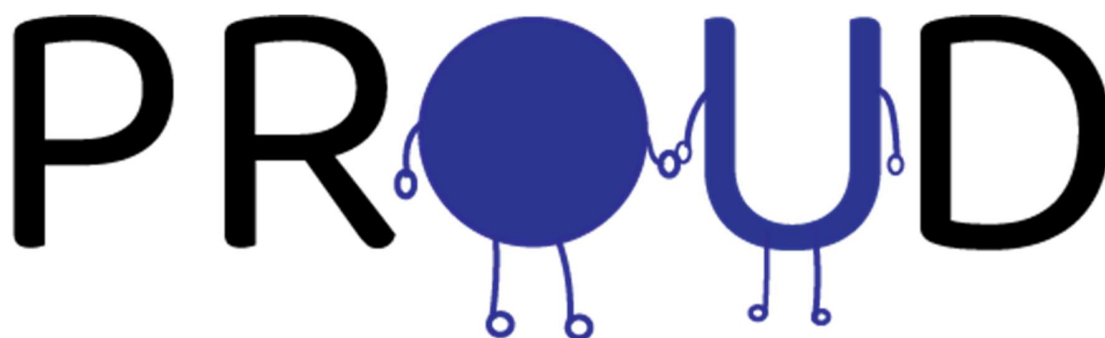
vídeo: Talk Like TED by Carmine Gallo Talks at Google Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=AFTPyyO6kcY> [consultado a 05.10.2023]



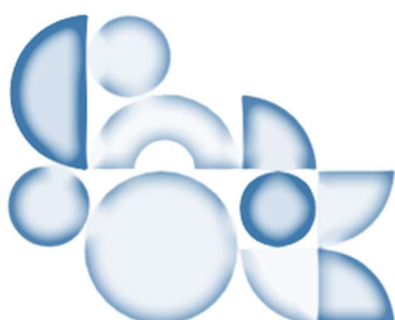
Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita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

**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

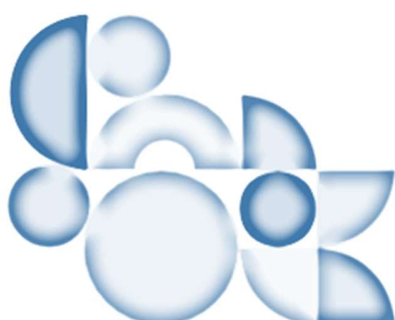


Financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor e não representa a opinião da Comissão Europeia ou da Agência de Execução da Educação e da Cultura (EACEA), não sendo a Comissão ou a EACEA responsáveis pela utilização que possa ser feita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

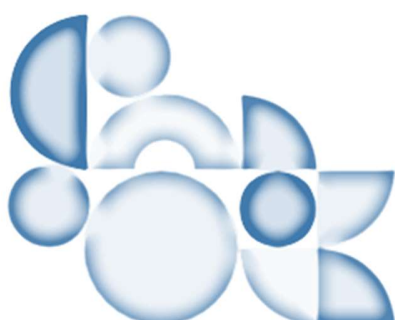
MÓDULO 1 Comunicação

QUIZ

- Q1.** Qual destas opções pode ser uma barreira à comunicação?
- a. Enviesamentos cognitivos.
 - b. Incapacidade de dizer NÃO
 - c. A comunicação verbal e não verbal não estão coordenadas.
 - d. Incapacidade de comunicar de forma assertiva.
 - e. Todas as opções anteriores.
- Q2.** Qual é a opção verdadeira?
- a. A defesa dos direitos pessoais só é possível se formos extrovertidos.
 - b. A capacidade de afirmação pessoal leva-o a dizer quais são os seus problemas.
 - c. A afirmação pessoal é a capacidade de expor o nosso ponto de vista garantindo que os outros compreendem a nossa perspetiva.
 - d. A afirmação pessoal é expor os nossos pontos de vista de forma brusca e a gritar.
- Q3.** Qual das seguintes afirmações NÃO é verdadeira?
- a. A ansiedade de falar em público é um fenómeno natural.
 - b. As pessoas nunca sentem ansiedade de falar em público.
 - c. Para quem a sente, a ansiedade de falar em público pode causar problemas graves como dores de cabeça, suores e até náuseas.
 - d. A ansiedade de falar em público pode ser atenuada com a prática.
 - e. Quanto melhor conseguir comunicar, menor será a probabilidade de sentir ansiedade ao falar em público.
- Q4.** Qual destas opções o poderá ajudar a ultrapassar a ansiedade de falar em público?
- a. Uma articulação clara.
 - b. Falar em público muito raramente.

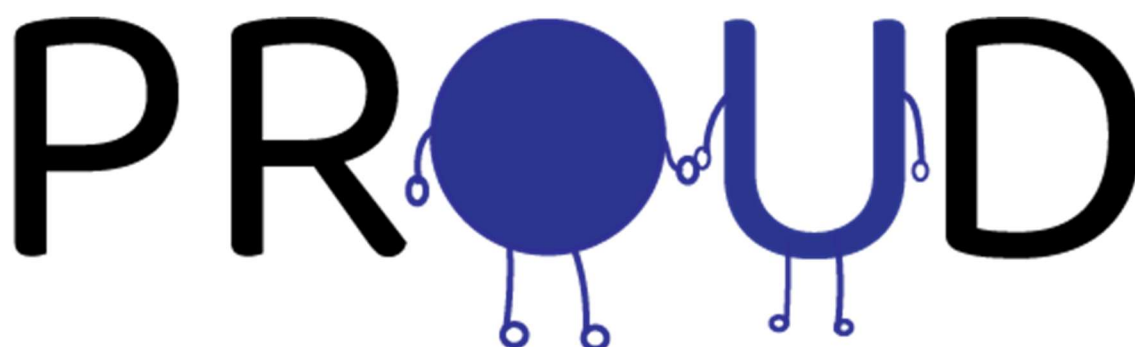


- Q5.** Ser assertivo significa que se ganha sempre nas discussões.
- a. VERDADEIRO.
 - b. FALSO.
- Q6.** As pessoas de todas as gerações têm a mesma abordagem à gestão do tempo.
- a. VERDADEIRO.
 - b. FALSO.
- Q7.** Se é um negociador do tipo colaborativo significa que quer ter a melhor relação possível com os outros.
- a. VERDADEIRO.
 - b. FALSO.
- Q8.** Em que é que a supervisão pode ser benéfica?
- a. Para a prevenção de situações de *mobbing* e *burnout*.
 - b. Apoio na gestão de processos de mudança.
 - c. Clarificação e gestão do fluxo de trabalho, de tarefas, funções e cargos.
 - d. Apoio nos processos de reflexão e de tomada de decisões sobre questões profissionais.
 - e. Todas as opções anteriores.

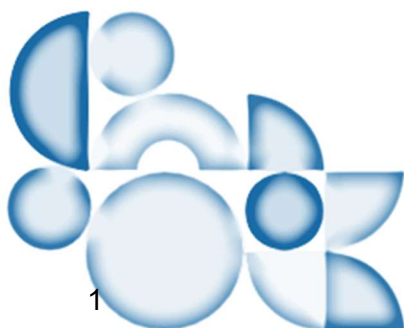


**Título do Projeto: Ajuda Profissional para Jovens
Trabalhadores perante os Diversos Desafios no Trabalho**

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.

TÍTULO: Métodos de Apoio a Resolução de Conflitos: Práticas Restaurativas e Supervisão

INTRODUÇÃO & OBJETIVO DO MÓDULO

O principal objetivo deste módulo é apresentar aos mentores alguns dos métodos que estão atualmente a ser utilizados nas relações de trabalho, nomeadamente: práticas restaurativas e competências de supervisão. A aplicação destes métodos requer um profissional qualificado/experiente, mas algumas partes podem ser utilizadas com relativa facilidade num processo de mentoria para os jovens trabalhadores.

PALAVRAS-CHAVE

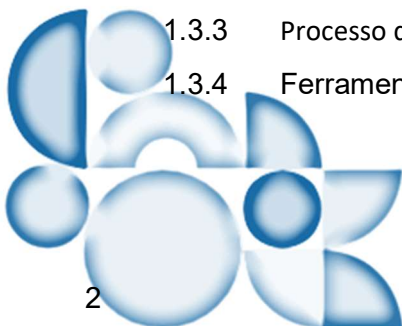
práticas restaurativas, comunicação, aconselhamento, resiliência, (auto) reflexão, comunicação não violenta, resolução de conflitos, círculos restaurativos, facilitação de diálogo

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Adquirir conhecimentos sobre alguns métodos modernos e mais utilizados, alguns dos quais podem ser incorporados com relativa facilidade no processo de mentoria.

Conteúdo

1.1	Introdução	3
1.2	As Práticas Restaurativas	3
1.2.1	O Que São Práticas Restaurativas?	3
1.2.2	Práticas Restaurativas no Local de Trabalho	5
1.3	Conceito de Supervisão	5
1.3.1	O Que Acontece Durante a Supervisão: A Aplicação Prática da Supervisão	6
1.3.2	O Supervisor	6
1.3.3	Processo de Supervisão	7
1.3.4	Ferramentas para a Supervisão	9



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.

1.3.5	Contratação	9
1.3.6	Aplicar Processos de Supervisão nas Organizações para Ajudar os Jovens	10
1.3.7	Supervisão: Profissional Interno ou Externo?	10
1.4	Resumo.....	12
1.5	Referências	12

1.1 Introdução

Este anexo apresenta dois métodos de apoio que podem ajudar a prevenir ou a lidar com conflitos ou tensões no local de trabalho. O mentor pode recomendar a utilização destes métodos para criar ou manter um ambiente de trabalho saudável. **As práticas restaurativas** ajudam a resolver problemas já existentes entre colegas de trabalho e **a supervisão** ajuda a criar uma cultura de comunicação profissional que impede o desenvolvimento de conflitos.

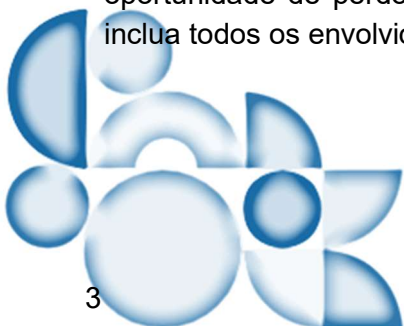
1.2 As Práticas Restaurativas

Podem surgir muitos conflitos no local de trabalho entre trabalhadores de diferentes gerações e, em muitos casos, estes não são resolvidos, o que pode levar a conflitos cada vez mais graves. Muitas vezes, a razão para estas situações pode ser o desconhecimento de normas. Exemplo: Um jovem trabalhador, com pouca experiência e que não está familiarizado com as normas do mercado de trabalho, quando falta não explica à empresa a causa da sua ausência do trabalho que, neste caso, é a doença. As chefias não ficam contentes porque há prazos de projetos para cumprir, volume de trabalho definido e precisam da colaboração do jovem trabalhador. O chefe telefona ao jovem trabalhador e fala-lhe já irritado e a gritar. O jovem empregado também fica irritado, pois está doente, deitado na cama com febre e pensa que o patrão é intransigente. A sua irritação deixa o chefe cada vez mais zangado. Torna-se um círculo vicioso!

1.2.1 O Que São Práticas Restaurativas?

Trata-se de um método de apoio, tal como a supervisão, mas é utilizado para tratar um conflito **entre pessoas** que já aconteceu, a fim de reparar as relações e evitar o aparecimento de futuros conflitos. Também pode ser utilizado para fins preventivos.

O objetivo é que a pessoa que viola as normas não seja punida ou excluída do processo de resolução de problemas. Todas as partes envolvidas no processo (infrator, vítima(s) e outros) tentam resolver o conflito em conjunto. O infrator pode ver e sentir a gravidade dos seus atos e ter a oportunidade de sentir empatia pela vítima. Isto é importante porque reduz a probabilidade de o infrator voltar a fazer a mesma coisa negativa. Ao mesmo tempo, é dada à outra parte a oportunidade de perdoar. É importante que a técnica restaurativa de resolução de conflitos inclua todos os envolvidos e seja conduzida por um facilitador profissional (e bem preparado).



Esta técnica pode ser eficaz porque todos os participantes participam em pé de igualdade na(s) decisão(ões) e a solução resultante é uma verdadeira indemnização para todos. O infrator não será estigmatizado e a vítima receberá uma indemnização que pode aceitar, uma vez que também participou na negociação da indemnização e está de acordo com ela.

As práticas restaurativas são sobretudo utilizadas nas escolas, mas estão a tornar-se cada vez mais comuns também na gestão de conflitos e tensões no local de trabalho. A utilização de práticas restaurativas no local de trabalho pode conduzir a "organizações saudáveis e produtivas, promovendo o diálogo respeitoso e aumentando a comunicação e a compreensão mútua, conduzindo a um melhor clima no local de trabalho" (Pathways to Restorative Communities).

Fases das Práticas Restaurativas

- Descrição do enquadramento: é muito importante que todos os participantes conheçam o processo, o contexto e as regras desde o início do processo.
- Discutir os factos, explicar a situação de diferentes perspetivas: nesta fase, vale a pena descrever o(s) evento(s) exatamente como aconteceu(ram), evitando julgamentos, exageros ou suposições (evitando dizer às pessoas como se sentem ou o que pensam). Sempre que possível, utiliza-se o "eu".
- Reconhecer e compreender as razões, os efeitos da ação e exprimir emoções.
- Elaboração da reparação do conflito (atender às necessidades e reparar os danos) e do acordo mutuamente aceitável: trata-se de um contrato (assinado pelas partes, se for escrito). Ao criar este contrato, é importante considerar os objetivos SMART(ER), uma ferramenta que auxilia as empresas e pessoas a definirem metas (mais informações no

Módulo Tomada de Decisões):

- S=Específicos
- M=Mensuráveis
- A=Alcançáveis
- R=Relevantes/Realistas
- T=Temporais
- E=Avaliados
- R=Revistos

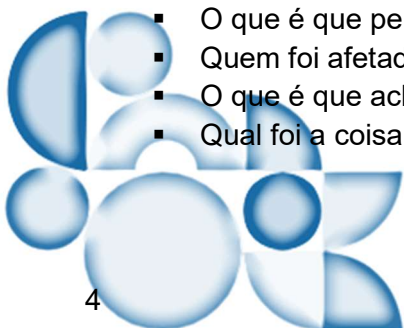
O incumprimento das condições do contrato deve ter consequências (o que também está previsto no acordo).

- Encerramento do processo

Estas são algumas sugestões de perguntas a fazer:

- O que é que aconteceu?
- O que é que pensou nessa altura?
- O que é que pensa agora?
- Quem foi afetado pelo que fez? De que forma?
- O que é que acha que precisa de fazer para corrigir as coisas?
- Qual foi a coisa mais difícil para si?

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.



1.2.2 Práticas Restaurativas no Local de Trabalho

Há muitas práticas restaurativas que podem ser utilizadas num local de trabalho, mas talvez as duas mais úteis sejam: os círculos restaurativos e a facilitação de diálogo.

Círculos Restaurativos no Trabalho

As cadeiras da sala devem estar colocadas em círculo (nada no meio do círculo). O facilitador e todos os membros envolvidos (direta ou indiretamente) sentam-se de frente uns dos outros (se necessário, faça alguns ajustes na sala).

O primeiro passo é para que todos os participantes se sentem, se familiarizem e aceitem as regras do exercício. É também muito importante definir o objetivo da situação através do diálogo entre todas as partes.

Em seguida, o facilitador faz uma pergunta ao grupo e todos os membros (um a um) têm a oportunidade de partilhar as suas respostas. Há um *"talking piece"* (um objeto, que pode ser qualquer coisa) e que passa de mão em mão no círculo. Este objeto tem um papel duplo e "mágico": aprofundar diálogos através da fala e da escuta, pois quem segura o objeto pode falar e quem não está com ele, tem a função de ouvir atentamente quem está a falar.

Se os participantes não necessitarem de mais "círculos", podem chegar a um acordo mutuamente aceitável.

Caso o tempo disponível não tenha sido suficiente para chegar a um consenso, os participantes acordam uma nova data para o próximo evento.

Facilitação de Diálogo no trabalho

A principal diferença entre os círculos restaurativos e o processo de facilitação de diálogo reside no facto de o diálogo não ter necessariamente lugar num círculo e ser menos formal.

O seu principal objetivo é ajudar os participantes a "ultrapassar as barreiras comunicativas e a iniciar uma conversa produtiva sobre questões de interesse mútuo" (James Madison University, *Facilitated Dialogue*).

1.3 Conceito de Supervisão

Embora "o principal desafio do nosso ambiente de trabalho no mundo atual seja o facto de as condições e tarefas de trabalho estarem em constante mudança e se tornarem mais complexas, a comunicação profissional está a tornar-se cada vez mais a base para uma colaboração eficiente. Se a comunicação não for eficiente, a falta de empenho e a falta de confiança conduz a disrupções nas relações e nos processos de trabalho, resultando no facto da equipa não conseguir atingir os objetivos desejados" (ECVision 2015), por maiores que sejam as suas competências profissionais.



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 supervisão é uma forma extremamente útil de ultrapassar estas dificuldades pois possibilita uma estruturação do processo na direção de determinados resultados. A supervisão é uma forma de aconselhamento e uma prática na abordagem das situações. Tem diversos objetivos: cultivar e manter uma competência funcional, ultrapassar a estagnação profissional, desenvolver a autoconsciência profissional e identificar potencialidades desconhecidas na carreira profissional. Uma das características importantes é o facto de ser sempre um processo, ou seja, consiste em várias sessões. Baseia-se nos acontecimentos internos entre cada sessão, no aprofundamento da perceção e da consciência dos conhecimentos e na aprendizagem complexa que se desenvolve durante as sessões.

O que significa a aprendizagem complexa de adultos? Este conceito considera a aprendizagem um processo não apenas de incorporação de novos conhecimentos e ideias, mas que os indivíduos participam no processo de aprendizagem e desenvolvimento com toda a sua personalidade, incluindo as suas emoções. Esta é a base da reflexão e da autorreflexão, que são competências básicas de uma supervisão eficiente - e de um bem-estar na vida!

A supervisão surgiu na sequência da constatação de que qualquer pessoa que trabalhe com outras pessoas será, mais cedo ou mais tarde, confrontada com as dificuldades e a imprevisibilidade das relações humanas.

Os sistemas de formação, embora diferentes de país para país, tendem ainda a centrar-se nos conhecimentos cognitivos e em competências práticas específicas, como é o caso da aprendizagem na formação qualificada de trabalhadores. É este o foco e o objetivo da formação dual, que também se tornou uma prática internacional a nível secundário e terciário, ou seja, adquirir os conhecimentos teóricos e práticos necessários para exercer o domínio escolhido.

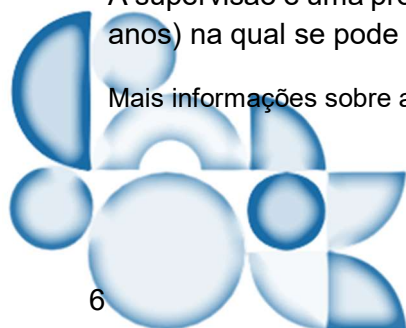
1.3.1 O Que Acontece Durante a Supervisão: A Aplicação Prática da Supervisão

A visão profissional geralmente aceita de uma supervisão eficiente é a de que esta seja realizada sob a supervisão de um supervisor externo à organização, embora existam diferenças culturais e de pontos de vista em diferentes países. De acordo com os estudos de Hofstede, em culturas com uma elevada distância de poder, é sempre o recurso a um supervisor externo, com formação e independente da liderança organizacional (poder), que é mais adequado e eficiente.

1.3.2 O Supervisor

A supervisão é uma profissão autónoma e qualificada. É uma formação de pós-graduação (dois anos) na qual se pode ingressar após a comprovação de experiência profissional adequada.

Mais informações sobre as normas mínimas europeias: <https://anse.eu/about-anse/standards>



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.

Supervisor, supervisão e *coach*, *coaching* - não são a mesma coisa. O quadro seguinte resume as diferenças mais importantes entre supervisão e *coaching*.

	Supervisão	<i>Coaching</i>
Objetivos	Desenvolvimento da auto-compreensão, da autorreflexão, da autoconsciência profissional	Desenvolvimento no contexto de um contrato (por exemplo, <i>feedback</i> , gestão do tempo)
Foco	Compreensão, autoconsciência, <i>insight</i>	Desenvolvimento numa área específica
Resultados	Por partes*	Ação
Ambiente	Parceiro de processo, ao ar livre	coach, ginásio
Domínio	Contexto profissional	Contexto profissional e privado
Método de trabalho	Individual, grupo e em equipa	Individual, grupo e em equipa

*O resultado da mudança é o crescimento dos pontos fortes, resultando no facto de que a eficiência e a eficácia não são reduzidas, ou são-no apenas em pequena escala ou melhoram durante as mudanças, ou seja, há uma maior resiliência nas operações pessoais.

1.3.3 Processo de Supervisão

Métodos de trabalho

O processo de supervisão pode ser aplicado

- individualmente
- num grupo
- numa equipa.

A supervisão individual envolve o supervisor e o supervisionado.

Falamos de supervisão em grupo quando os participantes não se conhecem (por exemplo, trabalham em organizações diferentes, em departamentos ou áreas diferentes de uma grande organização) e não têm uma relação de trabalho diária ou de dependência.

Uma equipa é uma comunidade de pessoas que trabalham em conjunto de forma permanente (ou temporária) para o mesmo fim, por exemplo, num projeto. E é nesta abordagem que é aplicado o processo de supervisão das equipas.

É importante distinguir entre supervisão de grupo e de equipa, porque, dependendo da existência e da natureza de outras relações, pode esperar-se uma especificidade de trabalho completamente diferente, um nível de confiança diferente e problemas diferentes.



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.

Um máximo de 7-9 pessoas podem trabalhar em conjunto num grupo ou equipa. Se o número de pessoas for superior, recomenda-se a intervenção de um facilitador escolhido para esse efeito*.

*utilizar o termo acompanhamento em vez de orientação, uma vez que a supervisão se baseia numa cooperação igual entre os participantes, com tarefas e responsabilidades diferentes consoante o papel (participante, ou seja, supervisando, supervisor).

Situações

O processo de supervisão parte sempre de um acontecimento concreto e parte do específico para o geral, os níveis meta (a aprendizagem cognitiva organizada por níveis de objetivos acontece nesta fase).

A situação concreta é importante, porque permite uma aprendizagem profunda e emocional, para que ocorra uma mudança. Sem isso, estaríamos a ter apenas uma "simples conversa de pessoas inteligentes", que tem, sem dúvida, o seu impacto e significado, mas na supervisão queremos mais do que isso!

Também se pode dizer que o trabalho de grupo sobre um problema é o "*mastermind*" (troca de conhecimento entre um grupo de pessoas) e a supervisão é a "*master soul*" (para o desenvolvimento do espírito pessoal, para assim dizer). Mas é importante não interpretar de forma errada: na supervisão, não há "espiritualização", mas um trabalho que utiliza simultaneamente emoções, conhecimento cognitivo e objetivo.

Costumamos dizer que trabalhamos com o "então e ali", que é a situação propriamente dita, dentro do "aqui e agora", o espaço psicológico da supervisão - para alcançar um resultado que funcione para todos.

Que temas podem ser situações de supervisão?

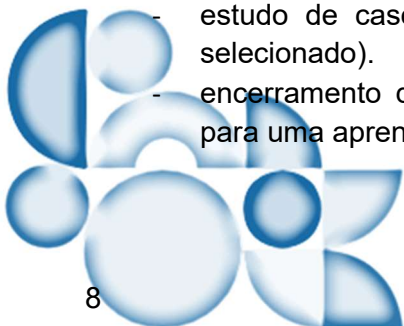
- | | |
|--|-----------------------------|
| - questões de identidade profissional: | eu e o meu trabalho |
| - a relação com o poder: | eu e a minha chefia |
| - questões de cooperação: | eu e o meu colega |
| - questões de serviço de atendimento: | eu e o cliente/departamento |

Caso Prático: A Sessão de Supervisão

Uma sessão de supervisão é composta por três partes principais:

- reflexão sobre situações anteriores (a primeira vez que é celebrado um "contrato de relação"; as situações seguintes são utilizadas para refletir sobre as sub-ocasiões anteriores. (por exemplo, de acordo com a pergunta "o que sentiu dentro de em si?").
- estudo de casos (apresentação de casos, seleção de um caso, estudo do caso selecionado).
- encerramento do processo, reflexão sobre o estudo, conhecimentos, sensibilização para uma aprendizagem.

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.



As sessões individuais duram normalmente entre 50 a 60 minutos, enquanto as sessões de grupo e de equipa duram 90 minutos (2 horas na definição de hora letiva).

A prática em diversos países consiste em realizar uma sessão (90 minutos) ou duas sessões (com um pequeno intervalo) para a supervisão de grupos ou equipas.

O processo deve consistir, de preferência, num mínimo de 5 sessões, mais tipicamente (e mais eficiente) em 7 ou 9 sessões. A frequência das reuniões pode ser quinzenal ou mensal, consoante as necessidades dos participantes e as possibilidades*.

** De acordo com a prática menos recente (2005-2007), uma vez por mês é o ideal para a supervisão de equipas e grupos. A experiência de um mundo acelerado mostra que são necessárias reuniões mais frequentes para fomentar a aprendizagem nos adultos, para conseguir uma verdadeira mudança. Atualmente, uma sessão de duas em duas semanas é o ideal.*

1.3.4 Ferramentas para a Supervisão

O “material” mais importante da supervisão é o diálogo entre profissionais das mesmas áreas. Este caracteriza-se por:

- atenção, interesse, desejo profundo de compreender o outro.
- não julgar o outro, com respeito mútuo.
- não dar nenhum conselho.
- assumir responsabilidades e aceitar que vemos e interpretamos a realidade de forma diferente.

As ferramentas para o diálogo são o questionário, a reflexão, a autorreflexão constante sobre o próprio, os outros e sobre o processo, sobre o que está a ser vivido, para ajudar a mudar e a alterar as perspetivas.

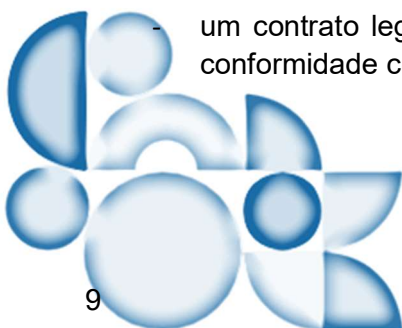
Além disso, o supervisor pode utilizar qualquer técnica que ajude ao desenvolvimento do supervisando e que o supervisor possa utilizar com experiência e confiança.

Estas ferramentas podem incluir, por exemplo, exercícios para desenhar ou psicodrama analítico (por exemplo, o bolo da sua vida; uma representação gráfica da situação atual e de uma situação desejada; a utilização da inversão de papéis; a técnica da voz interior).

1.3.5 Contratação

Como já foi referido, o supervisor é normalmente uma pessoa externa à organização e, neste caso, o trabalho de supervisão começa com a assinatura de um contrato. Estes são os dois níveis de contratação:

- um contrato legal entre o cliente (o gestor legal da organização) e o supervisor, em conformidade com os requisitos contratuais da lei do trabalho.



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.

- no início do processo de supervisão, o supervisor celebra um "contrato de relação" com os supervisandos, que inclui regras do processo (prazos, ausências, atrasos, contactos) e parâmetros de privacidade e segurança (confidencialidade, responsabilidade do supervisor e do supervisando) e as condições para a criação de um ambiente de aprendizagem eficaz.

"O contrato é celebrado entre os participantes: o superviso, o supervisando e a organização. As decisões são tomadas de acordo com as funções, responsabilidades e expectativas dos participantes, tendo em conta as condições financeiras, as regras de confidencialidade, os aspetos organizacionais mais relevantes, a avaliação e os resultados. A contratualização estabelece um acordo de trabalho claro, definindo o quadro da relação de supervisão/coaching, que é também a base da garantia de qualidade" (ECVision 2015).

1.3.6 Aplicar Processos de Supervisão nas Organizações para Ajudar os Jovens

O que é um problema difícil para os jovens trabalhadores nas organizações é também um problema para toda a organização, incluindo os trabalhadores mais experientes e mais velhos. E, quando se tenta resolver um problema complexo que tem diversas faces, para utilizar um ditado simples, acabamos por "matar dois coelhos com uma cajadada".

No funcionamento das organizações, as dificuldades que os jovens enfrentam estendem-se a toda a organização - mesmo que não seja, por vezes, visível para os gestores. É frequente ouvir os gestores dizerem:

"Não vou contratar mais pessoas com menos de x anos".

O que estes gestores não consideram é que, à medida que o tempo passa, é esta faixa etária - os jovens de hoje - que serão os escolhidos. Então, qual é a solução? Apoiar e ajudar os jovens e os trabalhadores das gerações mais antigas a trabalhar em conjunto - e os processos de supervisão são uma excelente forma de o fazer.

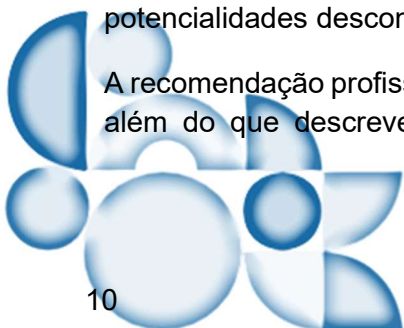
A supervisão é também utilizada para ajudar a organização e os gestores a verem e compreenderem os problemas que surgem e no apoio a processos de mudança, transformação e desenvolvimento.

1.3.7 Supervisão: Profissional Interno ou Externo?

Como já foi referido, de acordo com a abordagem europeia da supervisão, o supervisor é um profissional externo sem qualquer função administrativa ou de chefia na organização. Esta abordagem garante uma total imparcialidade e independência, bem como um clima de total confiança no processo. Tendo em conta os custos de seleção e formação de um novo trabalhador, a supervisão exercida por um supervisor externo é uma despesa insignificante em comparação com a formação de um colaborador. E também, se o objetivo for "apenas" explorar potencialidades desconhecidas e aumentar a produtividade da organização.

A recomendação profissional é, portanto, a de recorrer regularmente à supervisão externa. Para além do que descrevemos sobre os benefícios da supervisão, a cultura organizacional é

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.



infundida com um espírito de procura de compreensão mútua, com a comunicação clara e a linguagem mais sensível da supervisão. Tudo isto tem um impacto nos níveis meta sobre o funcionamento da organização, a cooperação entre os intervenientes e a cultura da organização.

As experiências dos supervisores com os trabalhadores mais jovens, muito criticados e contestados no mundo do trabalho, abrem-se e fortalecem-se no processo de supervisão. Uma autoafirmação inadequada - ou mesmo uma subordinação excessiva - baseada numa falsa autoimagem, moldada pela atual cultura empresarial, começa a transformar-se e a tornar-se mais desenvolvida, baseada numa autoconsciência e numa autoimagem mais realistas.

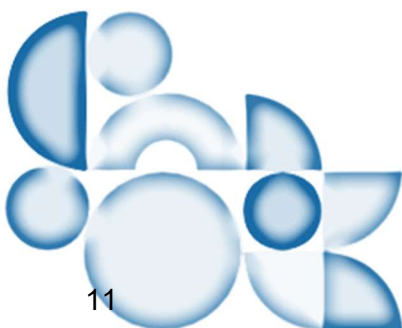
O que significa este desenvolvimento e maturidade no processo? Eis alguns exemplos:

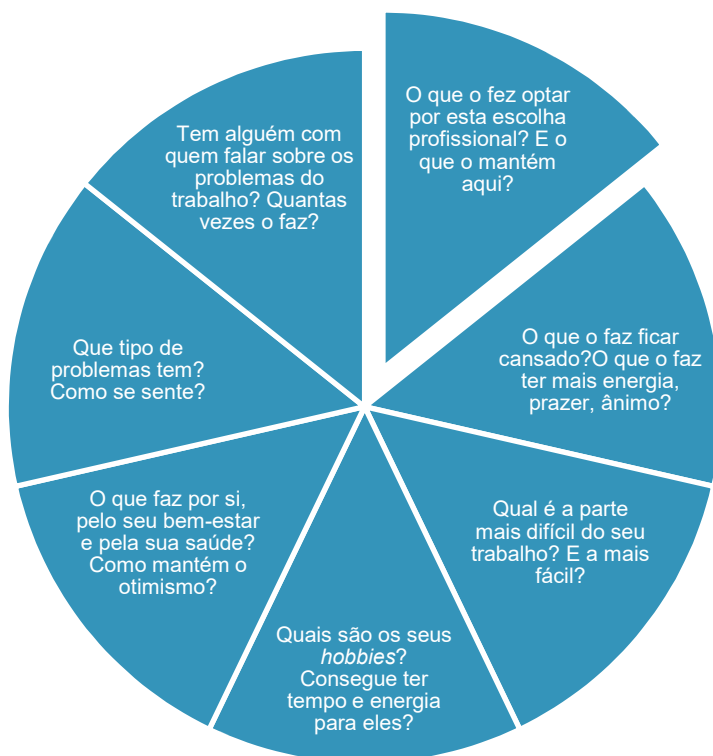
- os trabalhadores exprimem mais facilmente as suas necessidades reais.
- dizem que quando não entendem alguma coisa, sentem-se á vontade para perguntar
- enfrentar em vez de fugir de situações complicadas.

Técnicas de Supervisão para Uso Individual e Organizacional

Pode - e deve - fazer estas perguntas a si próprio regularmente. As suas respostas são o seu espelho, mostrando se há alguma coisa que deva fazer, alguma coisa que possa mudar. Se houver, é muito provável que possa decidir se consegue fazer a mudança sozinho ou se precisa de ajuda.

Se precisar de ajuda, é importante pedi-la. Como já foi dito, “pedir ajuda não é um sinal de fraqueza, mas de força”.





1.4 Resumo

Nesta parte do guia foram apresentados métodos que podem ser incorporados com relativa facilidade durante o processo de mentoria de jovens trabalhadores.

As práticas restaurativas são frequentemente utilizadas para a resolução de conflitos e baseiam-se na comunicação não violenta, porque não procuram um culpado, pretendem encontrar uma solução que funcione para todos e envolver todas as partes interessadas no processo.

As duas práticas restaurativas mais eficientes no local de trabalho são: os círculos restaurativos e a facilitação do diálogo.

A supervisão é uma forma de aconselhamento, uma abordagem e os seus objetivos são: cultivar e manter uma competência funcional, ultrapassar a estagnação profissional, desenvolver a autoconsciência profissional e identificar potencialidades desconhecidas na carreira profissional.

1.5 Referências

Fellegi, B., Szegő, D., (2010). Kézikönyv békítőkörök facilitációjához. *Peacemaking Circles in Europe*. número de projeto JUST/2010/JPEN/AG/1609 [consultado a 08.08.2023].

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.

The Conflict Center. (2018). Restorative Conversations. [online] Disponível em: <https://conflictcenter.org/restorative-conversations/> [consultado a 08.08.2023].

Konszenzus Alapítvány Budapesti Szervezete. (2021). *Konfliktuskezelés/ A resztoratív gyakorlatok elméleti háttere*. [online] Disponível em: https://konszenzus.org/wp-content/uploads/AVR/lecke6_lap1.html [consultado a 08.08.2023].

Michigan State University Office of Student Support and Accountability. (2023). *Restorative Questions*. [online] Disponível em: <https://ossa.msu.edu/restorative-justice/restorative-questions> [consultado a 08.08.2023].

Pentelei Mentálhigiénés Általános Iskola, Szakképző Iskola és Gimnázium (2019). *Resztoratív Konfliktuskezelés*. [online] Disponível em: <https://penteleiszakkepzo.hu/penteleiseg/resztorativ-szemlelet/> [consultado a 08.08.2023].

Pollack Peacebuilding systems. (2022). Workplace Restorative Practices. [online] Disponível em: <https://pollackpeacebuilding.com/restorative-practices-for-the-workplace/> [consultado a 08.08.2023].

James Madison University Office of Student Support and Accountability. (2023). *Facilitated Dialogue*. [online] Disponível em: <https://www.jmu.edu/osarp/restorative/facilitated-dialogue.shtml> [consultado a 09.08.2023].

Noisebridge. (2022). Restorative Communication. [online] Disponível em: https://www.noisebridge.net/wiki/Restorative_Communication [consultado a 08.08.2023].

Drippy-Dévai, J. (2019). Sikeres konfliktuskezelés - resztoratív technikák az iskolában. *Mindset pszichológia* [online] Disponível em: <https://mindsetpszichologia.hu/sikeres-konfliktuskezeles-resztorativ-technikak-az-iskolaban> [consultado a 08.08.2023].

Pathways to Restorative Communities. (2023). *Building Community. Repairing Harm*. [online] Disponível em: <https://www.pathways2rc.com/news/2021/7/20/restorative-practices-in-the-workplace> [consultado a 01.06.2023].

ECVision. (2015). *A European Glossary of Supervision and Coaching*. [online] Disponível em: https://anse.at/wp-content/uploads/2020/12/Att-2_ECVision_Glossary.pdf

