

sky4.0



Competências transversais na Indústria 4.0

RUMO AO SUCESSO

Manual e livro de exercícios sobre as
competências transversais para a INDÚSTRIA 4.0



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.
Project Nº: 2018-1-PL01-KA202-051081

PARCEIROS



INOVA+ - Portugal

www.inova.business



Aviation Vallley - Poland

www.dolinalotnicza.pl



QSR - Talent Driven Culture -Portugal

www.qsr.consulting



INNpuls Sp. z o.o. - Poland

www.innpuls.pl



Aerospace Cluster Association -
Turkey

www.hukd.org.tr



The Machine Tool Institute - Spain

www.imh.eus



The Technical University of Madrid -
Spain

www.upm.es

INDÍCE

INDÍCE.....	2
INTRODUÇÃO — Qual é a importância das 6 competências do Sky4.0 na indústria aeroespacial.	7
1 Pensamento analítico.....	14
1.1 Vamos começar!.....	15
1.1.1 Quebra-gelo.....	15
1.1.2 Harry, Ron e Hermione.....	15
1.1.3 Está na hora de um pouco de leitura!.....	17
1.1.4 Identifique o tipo de pensamento analítico dos nossos protagonistas.....	19
1.1.5 Autoavaliação.....	21
1.2 Do que preciso para desenvolver o meu pensamento analítico?.....	24
1.2.1 Quantos afinadores de piano existem em Nova Iorque?.....	24
1.2.2 Pensamento analítico sob pressão do tempo.....	25
1.2.3 «Usa o Pensatório».....	26
1.2.4 Desenvolva a sua auto-observação!.....	27
1.3 O que me impede de avançar?.....	29
1.3.1 Está na hora de um pouco de leitura!.....	29
1.3.2 Pai e filho.....	29
1.3.3 Qual é o seu círculo de confiança?.....	30
1.3.4 Quais são as falácias mais comuns?.....	31
1.3.5 É capaz de identificar falácias numa conversa?.....	34
1.4 Vamos lá, está na hora da mudança!.....	37
1.4.1 Harry, Ron e Hermione tinham medo de quê?.....	37
1.4.2 Está na hora de um pouco de leitura!.....	38
1.4.3 Quais são os seus medos irracionais?.....	40
1.4.4 Crenças irracionais por trás de comportamentos de pensamento analítico deficientes.....	42
1.4.5 Torne-se na sua melhor versão!.....	44
1.4.6 Está na altura de mudarmos os nossos comportamentos!.....	45
1.5 Pôr um final — Pare de inventar desculpas!.....	49
1.6 ANEXO I.....	50
2 Adaptabilidade à mudança.....	52
2.1 Vamos começar!.....	53
2.1.1 Quebra-gelo.....	53
2.1.2 Está na hora de um desafio:.....	54
2.2 Definição do conceito.....	55

2.2.1	Definição e importância do conceito.....	55
2.2.2	Está na hora de um desafio:	56
2.2.3	Como me posiciono perante a competência transversal?	57
2.2.4	Está na hora de um desafio:	57
2.2.5	Demonstrar a minha capacidade de mudar	59
2.3	Aprender a combater a resistência pessoal.....	61
2.3.1	Autoconhecimento: trabalhar em mim!.....	61
2.3.2	Compreender a mudança: trabalhar na adaptabilidade.....	68
2.4	Melhoria da adaptabilidade à mudança	79
2.5	Conclusão — Dinâmica final	81
3	FLEXIBILIDADE COGNITIVA	83
3.1	FLEXIBILIDADE COGNITIVA — O QUE É?.....	84
3.1.1	Vamos conhecer a sua forma de pensar	84
3.1.2	Pensamento lento e rápido na tomada de decisões	85
3.1.3	Ligue os pontos.....	86
3.1.4	Dividir camelos	87
3.1.5	O dinheiro é sempre um problema	88
3.2	COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS E FLEXIBILIDADE COGNITIVA	91
3.2.1	Atenção plena — A que se refere este conceito?	91
3.2.2	Neuroplasticidade — Reprogramar os processos do cérebro.....	92
3.2.3	Dois exercícios simples para melhorar a nossa capacidade de atenção plena.....	93
3.2.4	A escuta ativa empática como competência interpessoal	94
3.3	MELHORAR AS COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS	99
3.3.2	Perguntas de flexibilidade cognitiva	101
3.4	COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS NA PRÁTICA — EXERCÍCIO FINAL.....	105
3.5	PARA RESUMIR.....	107
3.6	APÊNDICES.....	108
3.6.1	APÊNDICE 1: Pensamentos de descarrilamento e corretivos.....	108
3.6.2	APÊNDICE 2: Técnicas de processamento e resposta.....	108
3.6.3	APÊNDICE 3: Conotações positivas, neutras e negativas.....	109
3.6.4	APÊNDICE 4: Mensagem para o ego — Mensagem para o destinatário	109
3.6.5	APÊNDICE 5: Transformar perguntas de fecho em perguntas de abertura.....	109
3.6.6	APÊNDICE 6: Evitar perguntas com sugestão	110
3.6.7	APÊNDICE 7: Evitar julgar perguntas e afirmações.....	110
3.6.8	APÊNDICE 8: Perguntas de «bom ambiente»	110
3.6.9	APÊNDICE 9: Perguntas a evitar	111

3.6.10	APÊNDICE 10: Congelar a motivação e criar um plano de ação	111
4	Pensamento Crítico	112
4.1	Vamos começar!	113
4.1.1	Quebra-gelos	113
4.1.2	Hora de ler!	113
4.1.3	Fases do Pensamento Crítico.....	114
4.1.4	Aquecimento	114
4.1.5	Autoavaliação	117
4.2	Preciso mesmo de ser um "Pensador Crítico" no meu trabalho?	119
4.2.1	Hora de ler!	119
4.2.2	Os benefícios do pensamento ético C	119
4.2.3	Porquê no meu trabalho	120
4.3	O que me impede de me tornar um Pensador Crítico?	120
4.3.1	Hora de ler!	120
4.3.2	Pensamento crítico e argumentos.....	121
4.4	Resolução de problemas.....	122
4.4.1	Definição de resolução de problemas	123
4.4.2	Método ideal de resolução de problemas.....	123
4.4.3	Resolução de problemas de estudo de caso	125
4.5	Mãos à obra, o seu tempo de treino!	126
4.5.1	Prática de Argumentos	126
4.5.2	Modelo – Prática de Argumentos.....	126
4.5.3	Prática de Pressupostos.....	127
4.5.4	Modelo – Prática de Assunção	128
4.5.5	Prática das Inferências.....	129
4.5.6	Modelo – Prática de Inferências.....	129
4.5.7	Prática da dedução	130
4.5.8	Modelo – Prática da Dedução	130
4.6	Encerramento - Takeaway	132
5	Iniciativa.....	133
5.1	Vamos começar!	134
5.1.1	Quebra-gelos	134
5.1.2	O que é iniciativa para si?	134
5.1.3	Hora de ler!	135
5.1.4	Vamos fortalecer o conceito	136
5.1.5	Autoavaliação	138

5.2	O que preciso para desenvolver a minha Iniciativa?.....	140
5.2.1	Paciência VS Perseverança	140
5.2.2	Como desenvolver a sua perseverança?	140
5.2.3	Tempo de gestão no Dakar de Paris	142
5.2.4	O que o motiva?	143
5.2.5	Hora de ler!	144
5.2.6	Classificação das competências para construir autoconfiança.....	145
5.2.7	Porque é tão importante que tenha uma atitude positiva?	147
5.3	O que não me deixa avançar?.....	148
5.3.1	Hora de ler!	148
5.3.2	O elefante acorrentado	152
5.3.3	Afastamo-nos para ver melhor	152
5.3.4	Caçar Tigres	159
5.4	Mãos à obra, é tempo de mudar!	162
5.4.1	Esvazie o seu copo.....	162
5.4.2	Hora de ler!	163
5.4.3	Os seus estados emocionais são heurísticos? As suas emoções afetam o estabelecimento dos seus objetivos e, portanto, quebram a nossa iniciativa?	165
5.4.4	Tu e a tua frustração.....	167
5.4.5	Se tivesse sido o assessor dos irmãos Wright, o que tinha feito para implementar a iniciativa e evitar que atirassem a toalha ao chão?	168
5.5	Encerramento – Pare de inventar desculpas!!	171
6	Curiosidade Intelectual.....	173
6.1	Vamos começar!	174
6.1.1	Quebra-gelos	174
6.1.2	Hora de ler!	174
6.1.3	Aquecimento	175
6.1.4	Auto-avaliação	176
6.2	Preciso mesmo de ser "Curioso"... no meu trabalho?	179
6.2.1	Hora de ler!	179
6.2.2	Os Benefícios da Curiosidade	179
6.2.3	Porquês no meu trabalho	180
6.3	O que não me deixa avançar?.....	180
6.3.1	Hora de ler!	180
6.3.2	"Está na hora de nos mudarmos"	181
6.4	Mãos ao trabalho, é tempo de mudança!	183
6.4.1	Estou mesmo disposto a aprender?	183

6.4.2	Modelo – Estou realmente disposto a aprender?	183
6.4.3	Se eu pudesse mudar!?	185
6.4.4	Modelo – Se eu pudesse mudar!?	186
6.4.5	Pare de inventar desculpas!!	188
6.4.6	Modelo – Pare de inventar desculpas! !	188
6.4.7	Seja a sua melhor versão	191
6.4.8	Modelo – Seja a melhor versão de si	191
6.5	Encerramento - Takeaway	193
6.6	ANEXO I	194

sky4.0

Da superfície... às profundezas!

Não é fácil embarcar numa jornada de introspeção e tentar compreender, para além das forças a valorizar, quais são as fraquezas a melhorar. Existem muitos obstáculos e preconceitos a contornar e ultrapassar para deixar o «superficial» e atingir algo mais profundo. Adicionalmente, é ainda mais difícil aceitar que precisamos de nos aperfeiçoar a nós mesmos, «engolir» o nosso orgulho e esforçarmo-nos para sermos melhores pessoas para atingirmos os nossos objetivos!

Com este manual, fará uma viagem com destino à realização e ao aperfeiçoamento pessoal, o que lhe dará todas as capacidades necessárias para desenvolver as suas competências transversais e prosperar na 4.ª Revolução Industrial!

Trabalhe com os seus mentores e abrace esta formação para assimilar princípios que incentivarão o seu desenvolvimento ao longo da sua vida e carreira.

Neste manual, abordaremos as competências transversais definidas no âmbito do Sky4.0:

- pensamento analítico,
- adaptabilidade à mudança,
- flexibilidade cognitiva,
- pensamento crítico,
 - iniciativa,
- curiosidade intelectual.

INTRODUÇÃO — Qual é a importância das 6 competências do Sky4.0 na indústria aeroespacial.

1. Indústria 4.0

O termo Indústria 4.0 é utilizado para descrever uma quarta revolução industrial emergente. Após a mecanização da produção através da emergência da energia a vapor e hidroelétrica (Indústria 1.0), a eletrificação e o taylorismo (produção em linha de montagem, Indústria 2.0) seguiram-se rapidamente. A estes desenvolvimentos sucedeu-se, então, a chegada da produção automatizada em massa através da eletrónica e do controlo numérico (Indústria 3.0). A quarta fase, a Indústria 4.0, é definida pela inteligência artificial, pela produção em rede e pela produção grandemente autogerida conseguida através da combinação de técnicas de produção, tecnologias da informação (TI) e da Internet.

A base da Indústria 4.0 é constituída por sistemas de produção em rede, com operação em tempo real e otimização automática. Estes sistemas alteraram a dinâmica entre as áreas de produção, os serviços e o consumo no seio das empresas, bem como entre o trabalho, o consumo e os serviços ao nível individual. A relação entre coisas e serviços suporta a interação e a comunicação e une os sistemas físico e digital numa rede de valor acrescentado coesa, integrada e flexível.

O impacto do desenvolvimento tecnológico neste contexto possui muitas dimensões, afetando, entre outros, os métodos de produção ou o modo de funcionamento das fábricas. Estas tecnologias são fundamentais para garantir os locais de negócio e o bem-estar social a partir de uma perspetiva europeia. Ao nível das empresas, estas tecnologias afetarão as inovações tecnológicas, as normas, as interfaces e os novos requisitos de segurança das empresas, os quais serão desenvolvidos para permitir a adaptação das empresas a mudanças futuras.

Ao nível social, o mercado de trabalho e o ensino (profissional) são afetados diretamente, o que pode gerar impactos sociais associados positivos (novos postos e oportunidades de emprego) ou negativos (desemprego) para as pessoas que não se adaptarem. Adicionalmente, a forma como os profissionais novos e existentes são formados deve mudar para garantir que estes conseguem lidar com este novo ambiente.

Estas novas necessidades educativas são um dos aspetos principais do desenvolvimento industrial. Para sermos capazes de nos adaptarmos ou mudarmos para um novo conjunto de tecnologias, é importante que todas as pessoas envolvidas no processo estejam familiarizadas com as mesmas, o mais verticalmente e horizontalmente possível, no seio de qualquer empresa que queira ultrapassar os desafios apresentados pela Indústria 4.0. Para tal, é necessário definir qual é o novo conjunto de capacidades necessárias para permitir a adaptação ao novo contexto industrial futuro.

2. Revolução na indústria aeroespacial

A complexidade e a exigência da indústria aeroespacial torna-a perfeita para as tecnologias da Indústria 4.0. A digitalização e a interligação dos meios envolvidos na manufatura e na produção dão origem à forma de produção mais rápida, segura e económica possível.

As empresas estão a aproveitar a oportunidade para consolidar cadeias de fornecimento globais, atraindo fornecedores para a rede e utilizando novas tecnologias para os relacionar através de uma grande variedade de tecnologias baseadas no processamento de dados. Os produtos baseados em dados e análise de dados são utilizados para explorar novos modelos de negócios no seio da indústria que permitam melhorar receitas e formas de produção.

O quadro de referência da transformação digital da indústria aeroespacial vai da informática em nuvem e da tecnologia móvel à utilização da realidade aumentada, à análise de macrodados, aos sensores inteligentes, às tecnologias de deteção de localização e a interfaces homem-máquina avançadas. Todas estas tecnologias baseiam-se nos princípios da revolução da Indústria 4.0.

A natureza destas novas tecnologias irá aumentar as exigências em relação a todos os membros da força de trabalho em termos de gestão da complexidade, do pensamento abstrato e da resolução de problemas. Os colaboradores terão de agir de forma mais independente e possuir melhores competências de comunicação e formas de organizar o respetivo trabalho. As competências transversais relacionadas com o carácter humano e as relações interpessoais terão uma função mais proeminente no seio da cadeia de produção aeronáutica.

As competências transversais, como a iniciativa, o pensamento crítico ou a curiosidade intelectual, irão requerer formação e supervisão adequadas para garantir que todas as partes envolvidas na cadeia de produção sabem como utilizar e aplicar estas competências transversais. Assim, serão necessárias novas qualificações e competências pessoais. A falta deste tipo de preparação pode levar a erros humanos fatais e a perdas financeiras que possíveis de evitar.

3. De que forma a Indústria 4.0 afetará a indústria da aviação

O conceito de Indústria 4.0 não é novo, mas é recente, tal como os estudos que abordam o impacto deste conceito na indústria aeroespacial. O Fórum Económico Mundial reconheceu a urgência em definir as competências transversais correspondentes e respetivos materiais educativos para adaptar colaboradores e futuros empregados ao novo quadro de referência da indústria aeroespacial (World Economic Forum, 2018).

O termo «Indústria 4.0» nasceu na Alemanha e na Áustria, (Aichholzer, Weber, Rhomberg, Gudowsky, & Saurwein, 2015), como uma forma de explicar os novos desafios enfrentados pelos fabricantes destes países altamente industrializados. Este termo engloba as mudanças alcançadas através da digitalização, de novas técnicas de produção e da interconexão.

Estas mudanças irão criar um novo mercado de trabalho de alta qualidade e melhorar grandemente a qualidade do mesmo. No entanto, também podem levar a uma situação de perda: a mudança tecnológica acompanhada da falta de talentos pode dar origem ao desemprego em massa e desigualdades crescentes. Como solução, (World Economic Forum, 2018) propõe que as empresas desempenhem um papel ativo na prestação de apoio à força de trabalho existente através da *«requalificação e melhoria de competências»*.

A indústria aeroespacial é um setor muito sensível às mudanças trazidas pela Indústria 4.0 (Peaford, 2018), . É por isso, existem muitas companhias aéreas e empresas relacionadas com este setor que começam a investir no desenvolvimento e na aplicação das tecnologias da Indústria 4.0. De acordo com (Peaford, 2018), estas mudanças irão afetar os rendimentos destas empresas e a forma como estas interagem entre si e com os respetivos clientes.

Particularmente, olhando para as tecnologias trazidas pela Indústria 4.0 (Baronio, Uberti, Speranza, & Filippi, 2017), vemos que várias delas podem fazer uma grande diferença na forma como as coisas são feitas na indústria aeroespacial. De acordo com (Bonneau & Copigneaux, 2017), a Internet das Coisas (IoT), ou seja, a interligação não só das pessoas, mas também das ferramentas utilizadas durante o procedimento de manufatura, afetar a agilidade das operações, a inovação e a variedade dos produtos, o atendimento ao cliente e o modelo de receitas da empresa.

Outras tecnologias que podem ser aplicadas à indústria aeroespacial, conforme referido em (Franco Barbosa & Vidal Aroca, 2017) ou (Baronio, Uberti, Speranza, & Filippi, 2017), são:

- robótica,
- manufatura digital,
- realidade aumentada (RA),
- manufatura aditiva (MA),
- identificação por radiofrequência (IRF),
- materiais compósitos,
- simulação
- integração de sistemas,
- cibersegurança,
- informática em nuvem,
- macrodados.

Todos estes novos desenvolvimentos, como mencionado em (Bonneau & Copigneaux, 2017), terão um impacto direto em muitos aspetos da indústria aeroespacial.

4. A importância das competências transversais na Indústria 4.0 e na indústria da aviação.

Podemos dividir as competências em duas categorias: competências técnicas e competências transversais:

- competências técnicas: capacidades técnico-científicas específicas e acessíveis que podem ser definidas e medidas,
- competências transversais: uma combinação de competências interpessoais, características da personalidade e inteligência emocional.

Os empregadores não avaliam candidaturas olhando apenas para as qualificações técnicas e para a experiência trabalho. Também observam os conjuntos fundamentais de competências transversais para conseguirem encontrar futuros colaboradores capazes de se integrar na equipa existente, lidar com clientes e fornecedores, resolver problemas, melhorar a forma como as coisas são feitas, trabalhar sob pressão e progredir através de programas de formação.

Com tanta competição na procura de emprego, uma vez que cada vez mais pessoas concluem os estudos universitários e outros níveis de formação, os empregadores têm uma grande reserva de talentos a partir da qual recrutar. Estes avaliarão as competências transversais, para além das qualificações específicas, para encontrarem as pessoas certas.

Devido às características das competências transversais, intangíveis e difíceis de medir, estas foram objeto de muitos estudos dedicados a defini-las e classificá-las.

Um exemplo deste tipo de esforço é a definição das capacidades para o século XXI: (Lamb, Doecke, & Maire, 2017), (Binkley, Erstad, Raizen, Ripley, & Rumble, 2010). Estes trabalhos têm por objetivo definir quais são as competências transversais necessárias para ultrapassar mudanças futuras na indústria australiana (e noutros países que contribuíram para a investigação). Estes preveem que as tecnologias relacionadas com a Indústria 4.0 serão uma realidade num futuro próximo, sendo necessário que o sistema educativo do país esteja preparado para ensinar aos alunos as competências transversais apropriadas. Este sistema deve ensiná-los a *«tornarem-se pensadores envolvidos, aprendentes resilientes e engenhosos, resolvedores criativos de problemas e membros ativos da comunidade»* (Lamb, Doecke, & Maire, 2017). Assim, as propostas apresentadas ultrapassam o quadro de referência da indústria e consideram aspetos mais sociais, para além dos aspetos técnicos.

Outro trabalho sobre as competências transversais para a Indústria 4.0 é (Aulbur, Arvind, & Bigghe, 2016), onde se desenvolveu uma série básica de competências transversais para facilitar a adaptação dos países BRIC à Indústria 4.0 futura.

Com foco na educação para a indústria aeroespacial, destacam-se dois trabalhos diferentes. Primeiramente, (Lappas & Kyriakos, 2016). Com base nas competências para o século XXI referidas acima, este trabalho define um conjunto de competências ainda mais essencial para a indústria aeroespacial, o qual *«pode ser traduzido para o ambiente do ensino superior através de uma reestruturação eficaz da filosofia de ensino e aprendizagem atual»*.

Em segundo lugar, (Aéro Montréal, 2018) que, tal como o Sky4.0, pretende criar um *«conjunto de competências da Indústria 4.0 para a indústria aeroespacial com o objetivo de equipar os estabelecimentos de ensino (profissionais, técnicos e académicos) com as ferramentas necessárias para mudarem e adaptarem os programas de formação às necessidades futuras das empresas»* (Aéro Montréal, 2018). O Sky4.0 vai mais além, uma vez que, após definir estas competências transversais essenciais, desenvolveu materiais de ensino que podem ser utilizados para garantir que estas competências são postas em prática.

Todos os estudos referidos anteriormente têm em comum a referência a um conjunto mínimo de competências transversais, o qual é considerado essencial para a indústria da aviação para que esta possa fazer face à futura revolução da Indústria 4.0. Estas competências transversais são:

- iniciativa,
- adaptabilidade à mudança,
- pensamento crítico,
- pensamento analítico,
- curiosidade intelectual,

- flexibilidade cognitiva,
- comunicação eficaz em ambientes digitais.

Para compreendermos melhor a importância das competências transversais para as empresas aeronáuticas, realizámos um inquérito em empresas de quatro países diferentes. Pedimos aos participantes para darem a sua opinião sobre se o conjunto de competências transversais identificado anteriormente é importante para a adaptação das empresas aeronáuticas à Indústria 4.0. Para cada competência, pedimos aos participantes que indicassem o nível de especialização (A — Especialista, B — Básico; C — Principiante) para todas as etapas da organização vertical da empresa:

- montador, ajustador, operador de máquinas e mecânico,
- técnico e agente de métodos,
- engenheiro,
- supervisor,
- líder e empreendedor.

Por fim, questionámos os participantes sobre a implicação do desenvolvimento destas competências nas respetivas empresas e a importância de o fazer. **Gostaria de conhecer os resultados deste inquérito e as respostas dos participantes?**

- **Iniciativa**

No contexto da indústria da aviação e da Indústria 4.0 futura, a iniciativa é definida como a vontade de agir, criar oportunidades e melhorar resultados sem que seja necessário um requisito externo que obrigue os colaboradores a tal, a agir proativamente e a pensar no que precisa de ser feito no futuro.

Os participantes do inquérito responderam que, quando recebem formação para tal, aumentam a sua proatividade, abertura e assertividade. Valorizam esta capacidade já que a mesma contribui para o desenvolvimento, a inovação, o crescimento e a construção da cultura da empresa.

A iniciativa é altamente valorizada entre engenheiros, supervisores e níveis superiores. Destaca-se o quão valorizada é esta capacidade entre técnicos, verificando-se que lhe é atribuído o mesmo nível entre líderes e empreendedores. A diferença é que os empreendedores devem possuir um nível de especialização, ao contrário do nível básico exigido aos técnicos.

- **Adaptabilidade à mudança**

No contexto da indústria da aviação e da Indústria 4.0 futura, a adaptabilidade à mudança é definida como a capacidade de se adaptar e habituar a mudanças, alterando, se necessário, o próprio comportamento para alcançar certos objetivos quando surgem dificuldades, nova informação ou mudanças no ambiente causadas pelo ambiente exterior, pela própria organização, pelos clientes ou pelos requisitos do trabalho em si.

De acordo com os profissionais da aviação, esta capacidade pode gerar flexibilidade, uma boa avaliação das implicações e uma baixa resistência a mudanças futuras. A importância desta capacidade, segundo os participantes, assenta na necessidade de se manterem competitivos e a par das necessidades da indústria aeroespacial. O nível de especialização é necessário nos níveis superiores. Recomenda-se que os níveis mais baixos possuam o nível básico desta competência transversal.

- **Pensamento crítico**

No contexto da indústria da aviação e da Indústria 4.0 futura, o pensamento crítico é definido como a capacidade de interpretar, analisar, avaliar, inferir, explicar e clarificar significados. Baseia-se no raciocínio

lógico, na capacidade de trabalhar com conceitos, na consciência das próprias perspectivas e pontos de vista, bem como dos de outras pessoas, e também no pensamento sistémico. É necessário um desenvolvimento progressivo do conhecimento sobre o próprio raciocínio e estratégias de pensamento eficazes.

Os participantes do nosso inquérito acreditam que o pensamento crítico pode contribuir para aumentar a compreensão sobre situações e processos, evitando fracassos, e que é importante para descobrir quais são os pontos fracos do processo industrial. Como dito anteriormente, recomenda-se que os níveis superiores possuam um nível de especialização nesta competência. Recomenda-se que os técnicos e operadores de máquinas possuam um nível básico desta competência. Um número considerável de participantes recomenda que os operadores de máquinas possuam apenas um nível principiante desta competência, quase ao mesmo nível das competências referidas anteriormente.

- **Pensamento analítico**

No contexto da indústria da aviação e da Indústria 4.0 futura, o pensamento analítico é definido como a capacidade de compreender uma situação, decompondo-a em pequenas partes ou identificando as implicações da mesma passo a passo. Inclui a capacidade de organizar sistematicamente as partes de um problema ou situação, estabelecer comparações entre vários elementos ou aspetos e definir prioridades racionais. Também inclui compreender sequências temporais e as relações causa-efeito das ações.

Os resultados do inquérito indicam que o pensamento analítico pode ajudar a coordenar e a planificar tarefas e, assim, ao compreender um processo, os formandos podem adquirir mais independência e responsabilidades. É importante otimizar soluções e manter o nível de especialização elevado entre os colaboradores. Destaca-se o nível de especialização recomendado para engenheiros, acima de qualquer outro grupo. Embora se encontrem num nível básico, também é importante referir a forma como muitos participantes recomendam que os técnicos ocupem a posição seguinte no nível de especialização, após os engenheiros.

- **Curiosidade intelectual**

No contexto da indústria da aviação e da Indústria 4.0 futura, a curiosidade intelectual é definida como o interesse e a curiosidade constante para saber e aprender mais sobre coisas, factos ou pessoas. Envolve pesquisar informação, novos conceitos e novas formas de proceder, indo sempre mais além das perguntas de rotina ou dos requisitos da posição. Implica estar sempre um passo à frente. Pode envolver questionar as formas atuais de proceder ou, simplesmente, o desejo de avançar, aprendendo e aprofundando conhecimentos, sempre para atribuir valor adicional às tarefas da posição. Esta capacidade tem mais valor para a investigação e desenvolvimento e a inovação. Os participantes também indicam que esta capacidade contribui para a autopedagogia, retenção de conhecimento e, em grande medida, para a descoberta de novos conceitos.

- **Flexibilidade cognitiva**

No contexto da indústria da aviação e da Indústria 4.0 futura, a flexibilidade cognitiva é definida como sendo a capacidade de alterar comportamentos pessoais para alcançar certos objetivos quando surgem dificuldades, novos dados ou mudanças no ambiente. A versatilidade está associada ao comportamento de adaptação a contextos, situações, significados e pessoas diferentes rápida e adequadamente. A flexibilidade está mais associada à versatilidade cognitiva (a capacidade de mudar convicções e formas de interpretar a realidade) e também está estreitamente relacionada com a capacidade de revisão crítica.

Os participantes do inquérito indicaram implicitamente que esta competência transversal os ajuda a colocarem-se na pele do outro, adaptando os métodos de comunicação a cada situação. Indicaram a importância de receber formação sobre esta capacidade ao nível da gestão. Para este nível, a tendência é

semelhante à das competências anteriores: recomenda-se que os níveis superiores possuam um nível de especialização superior ao dos níveis baixo e médio.



Competências transversais na Indústria 4.0

RUMO AO SUCESSO – PENSAMENTO ANALÍTICO

Manual e livro de exercícios sobre as
competências transversais para a INDÚSTRIA 4.0

1 Pensamento analítico

MÁS NOTÍCIAS! ESTE TIPO DE PENSAMENTO PODE SER INATO, MAS EXISTEM PESSOAS QUE O CONSIDERAM SER A NORMA

Não tema porque...

É POSSÍVEL APRENDÊ-LO E DESENVOLVÊ-LO!

Por isso, aperte o cinto de segurança porque vamos avançar a toda a velocidade em **direção à SABEDORIA.**

1.1 Vamos começar!

Aqui estão alguns factos interessantes sobre o pensamento analítico:

- **envolve decompor um problema em partes** para compreender a estrutura do mesmo e as relações entre as várias partes, ajudando a discernir o que é importante do que não é,
- **é funcional para resolver problemas**, uma vez que permite observá-los a partir de ângulos e perspetivas diferentes, bem como refletir sobre e aprender novas estratégias,
- **baseia-se em provas** e não em emoções.

Concorda com isto?

E em relação ao **factos sobre si mesmo/a**? Abaixo, escreva três factos sobre o seu próprio pensamento analítico individual. E não se preocupe, não existem respostas certas ou erradas neste manual!

1.1.1 Quebra-gelo

O seu interesse está a crescer?

Vejamos, o pensamento analítico, frequentemente, começa com problemas que não conseguimos resolver. Assim, é da maior importância **que não hesitemos e que tentemos realmente resolvê-los**.

Está na hora de um pequeno exercício: escreva três problemas que pretende esclarecer e pesquise cada um deles rapidamente na Internet.

O que sentiu ao refletir nestes problemas? Escreva cinco palavras abaixo:

--	--	--	--	--

1.1.2 Harry, Ron e Hermione

É fã de Harry, Hermione e Ron? Em «*Harry Potter e a Pedra Filosofal*», o primeiro livro da saga, os nossos três amigos tentaram entrar na câmara da pedra filosofal e tiveram de ultrapassar vários desafios.

Abaixo encontra-se um extrato do livro para ilustrar o valor do pensamento analítico. Este é um exemplo simples, mas bom, sobre a forma como os nossos heróis aplicaram o pensamento analítico ao longo das suas aventuras.

Extrato de «*Harry Potter e a Pedra Filosofal*», capítulo 16 «*Pelo alçapão*», de J. K. Rowling.

«... Chegaram ao fim do caminho. Em frente deles estava uma sala magnificamente iluminada. O teto em arco estava cheio de pequeninos pássaros brilhantes que batiam agitadamente as asas e davam cambalhotas por toda a sala. Do lado oposto havia uma pesada porta de madeira.

— Achas que nos agridem se atravessarmos a sala? — perguntou o Ron.

— Provavelmente — disse o Harry. — Não parecem muito perigosos mas suponho que se atacarem todos juntos... bem, se isso acontecer, eu fujo...

Respirou fundo, cobriu o rosto com um dos braços e atravessou a sala a correr. Estava à espera de sentir bicos afiados e mandíbulas lançarem-se sobre ele mas nada aconteceu. Chegou à porta incólume. Deu a volta à maçaneta, mas estava fechada. Os outros dois seguiram-no. Puxaram e empurraram a porta mas ela não se moveu nem quando a Hermione tentou o seu feitiço Alohomora.

— E agora? — perguntou o Ron.

— Estes pássaros... não estão certamente aqui só para decorar a sala — disse Hermione.

Observaram os pássaros elevarem-se no ar, cintilantes — cintilantes?

— Não são pássaros! — exclamou o Harry num repente. — São chaves. Chaves aladas! Observem com atenção, isso deve significar que... —, espreitou em volta enquanto os outros dois olhavam para cima, para o bando de chaves. — ... Sim, olha! Vassouras! Temos de agarrar a chave da porta!

— Mas são centenas... — Ron examinou o formato da fechadura.

— A que nos interessa é grande, antiquada, talvez prateada como a maçaneta da porta.

Cada um pegou numa vassoura e elevaram-se no ar pelo meio da nuvem de chaves. Esticaram-se e contorceram-se, mas as chaves enfeitiçadas precipitavam-se como setas e desciam tão rapidamente que era praticamente impossível agarrar alguma. Mas também não era por acaso que Harry era o mais jovem seeker de há um século para cá em Hogwarts. Tinha um dom para vislumbrar o que escapava aos outros. Após alguns minutos a serpentear por entre o turbilhão de penas multicores, reparou numa chave prateada e longa que tinha uma asa dobrada como se já tivesse sido agarrada e metida violentamente na fechadura.

— Aquela — gritou ele aos outros. — A grande, ali; não, ali; com asas azuis brilhantes. As penas estão todas amachucadas de um dos lados.

Ron dirigiu-se rapidamente na direção que Harry apontava. Bateu no teto e quase caiu da vassoura.

— Temos de nos aproximar dela! — gritou Harry, sem tirar os olhos da chave estragada. — Ron, tu atacas de cima; Hermione, fica em baixo e evita que ela desça que eu vou tentar apanhá-la. AGORA!

Ron mergulhou, Hermione subiu, a chave fintou os dois e Harry foi a toda a velocidade atrás dela. A chave acelerou, direita à parede. Harry inclinou-se e com um ruído desagradável espalmou-a contra a parede com uma das mãos. Os aplausos do Ron e da Hermione ecoaram em todo o salão. Aterraram rapidamente e Harry correu para a porta com a chave a lutar para lhe fugir da mão. Enfiou-a na fechadura e deu a volta. Era mesmo aquela. Tinham acertado. Mas mal a fechadura fez o clic e se abriu, a chave voou de novo com um aspeto bastante mais amachucado agora que fora agarrada duas vezes.

— Prontos? — perguntou o Harry aos outros dois, com a mão na maçaneta. Eles fizeram um sinal afirmativo e Harry Potter empurrou a porta.

(Tradução de Isabel Fraga, Editorial Presença, Lisboa, 1999.)

De que forma é que o pensamento analítico ajudou Harry, Hermione e Ron a resolverem a situação?

Tente criar uma definição do pensamento analítico e indicar as suas características:

1.1.3 Está na hora de um pouco de leitura!

Em primeiro lugar, **O QUE É O PENSAMENTO ANALÍTICO?**

No contexto da indústria da aviação e da Indústria 4.0 futura, o pensamento analítico é definido como «a capacidade de compreender uma situação, decompondo-a em pequenas partes ou identificando as implicações da mesma passo a passo. Inclui a capacidade de organizar sistematicamente as partes de um problema ou situação, estabelecer comparações entre vários elementos ou aspetos e definir prioridades racionais. Também inclui compreender sequências temporais e as relações causa-efeito das ações».

Os resultados de um inquérito desenvolvido no âmbito do projeto Sky4.0 indicam que o pensamento analítico pode ajudar a coordenar e a planificar tarefas e, assim, ao compreender um processo, os formandos podem adquirir mais independência e responsabilidades. É importante otimizar soluções e manter o nível de especialização elevado entre os colaboradores. Destaca-se o nível de especialização recomendado para engenheiros, acima de qualquer outro grupo. Embora se encontrem num nível básico, também é importante referir a forma como muitos participantes recomendam que os técnicos ocupem a posição seguinte no nível de especialização, após os engenheiros.

Mas quais são as características do processo de pensamento analítico?

- O pensamento analítico baseia-se em provas e não em emoções. Por defeito, trata-se de questionar. A pergunta «*Porquê?*» está sempre presente na análise.
- É detalhado e metódico. Desenvolve a capacidade de investigar e permite organizar pensamentos com precisão e clareza.
- Implica ser capaz de decompor um problema em partes para compreender a estrutura do mesmo e a forma como as várias partes se relacionam entre si, sendo capaz de identificar o que é relevante e o que é irrelevante.
- Conforme indicado pelo nome, é analítico, uma vez que decompõe o todo em partes para analisar o significado de cada uma, focando maior interesse nos elementos do que nas relações entre eles.
- É sequencial, uma vez que a análise segue uma sequência de passos, estudando de forma linear, sem avanços ou alterações, cada uma das partes até obter ou se aproximar da solução.
- É resolutivo porque se foca sempre em encontrar uma solução. O pensamento analítico não compreende a dispersão nem a investigação de cenários alternativos.

Um bom pensamento analítico raramente vem de forma natural. Envolve recursos cognitivos e motivação pessoal. O pensamento analítico é um processo reflexivo controlado e intencional. Os colaboradores que conseguem lembrar-se de muitos conhecimentos factuais não são necessariamente bons pensadores analíticos. Vários autores identificaram características, competências ou capacidades que são comuns entre os indivíduos com pensamento analítico. As mais importantes são:

- **Observação e auto-observação.** A observação é uma das capacidades de pensamento analítico que aprendemos de forma mais precoce na infância. É a nossa capacidade de perceber e compreender o mundo à nossa volta. A observação atenta inclui a nossa capacidade de documentar detalhes e recolher dados através dos nossos sentidos. As nossas observações, eventualmente, levarão a informações e a uma compreensão mais profunda do mundo.
- **Identificar preconceitos.** Os bons pensadores analíticos desafiam-se a si mesmos para identificarem as ideias nas quais assentam as suas crenças e avaliam se as fontes das mesmas são, ou não, credíveis. Fazê-lo ajuda-nos a compreender os nossos próprios preconceitos e a questionar as nossas noções pré-concebidas. Este é um passo importante para ganharmos consciência sobre a forma como os preconceitos se intrometem com o nosso pensamento e reconhecermos quando a informação poderá estar distorcida. Ao observar a informação, pergunte-se: «Quem beneficia com esta informação?», «A fonte desta informação tem algum propósito?», «A fonte ignora ou deixa de parte informação que não suporte as alegações ou crenças da mesma?»
- **Determinar a relevância.** Uma das partes mais difíceis do pensamento analítico é perceber qual é a informação mais relevante, significativa e importante a considerar. Em muitos casos, recebemos informação que parece ser valiosa, mas que pode, finalmente, ser apenas um pequeno ponto de dados a considerar. Considere se uma fonte de informação é logicamente relevante para a questão em causa, se é verdadeiramente útil e livre de preconceitos ou se é uma mera distração de um ponto mais pertinente.
- **Inferência.** A informação nem sempre vem com um resumo que explica claramente o seu significado. Os bons pensadores precisam de avaliar a informação e tirar conclusões com base em dados não processados. Inferência é a capacidade de extrapolar o significado de dados e descobrir potenciais resultados ao avaliar um cenário. Também é importante compreender a diferença entre inferência e suposição. Por exemplo, ao deparar-se com a informação de que alguém pesa 120 kg, pode supor que essa pessoa tem excesso de peso ou que não é saudável. No entanto, outros pontos de dados, como a altura e a composição corporal, podem mudar essa conclusão.
- **Ter consciência de erros de pensamento comuns.** Os pensadores analíticos não permitem que a sua lógica e o seu raciocínio sejam influenciados por ilusões e conceções erradas. Estão cientes das falácias lógicas mais comuns, as quais são erros de raciocínio que, frequentemente, penetram em discussões e debates. Alguns dos erros mais comuns incluem:
 - o raciocínio circular, no qual a premissa de um argumento ou uma conclusão é utilizada para apoiar o argumento em si,
 - os atalhos cognitivos, através dos quais, teimosamente, se continua a defender uma visão ou um argumento favorecido quando existem outras possibilidades ou explicações mais viáveis,
 - confundir correlação com causalidade que, por outras palavras, significa afirmar que quando duas coisas acontecem em conjunto, uma é causada pela outra; sem provas diretas, esta suposição não é justificada.

- **Ouvintes ativos.** Os pensadores analíticos não querem apenas transmitir o seu ponto aos outros, tendo também o cuidado de praticarem a escuta ativa, ouvindo realmente o ponto de vista dos outros. Em vez de serem ouvintes passivos numa conversa ou discussão, tentam participar ativamente. Fazem perguntas que os ajudem a distinguir factos de suposições. Recolhem informação e procuram obter informações ao fazerem perguntas de resposta aberta que permitam aprofundar a questão.

MAS NÃO SE PREOCUPE! Vamos trabalhar todas estas capacidades neste curso para que possa melhorar o seu pensamento analítico. Por isso, vamos continuar!

1.1.4 Identifique o tipo de pensamento analítico dos nossos protagonistas

Existem vários tipos de pensamento analítico, os quais dependem dos comportamentos e características que as pessoas apresentam perante os problemas do quotidiano.

Pensamento analítico alto	Pensamento analítico médio	Pensamento analítico baixo
<ul style="list-style-type: none"> • Compreende a situação e os problemas perfeitamente. • Antecipa possíveis obstáculos e planifica passos a seguir conforme os elementos analisados. • É capaz de desenvolver soluções alternativas para agir rapidamente face aos resultados possíveis dos problemas que ocorrem numa empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa situações e problemas de complexidade média. • Reconhece as relações existentes entre os vários elementos de um problema de complexidade média. • Identifica as vantagens e desvantagens de decisões, priorizando-as conforme a respetiva importância. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é capaz de reconhecer qualquer problema e, quando consegue, não é capaz de identificar as causas do mesmo nem encontrar soluções. • Não identifica os componentes de uma situação para estabelecer a relação causa-efeito da mesma. • Não analisa todas as possíveis consequências que o problema pode produzir.

Agora, identifique que tipo de pensamento analítico apresentam as personagens das três histórias seguintes. Repare nos comportamentos, emoções ou pensamentos de cada uma delas.

Minicase 1:

O Ricardo é um estudante de engenharia aeronáutica e no final dos estudos tem de fazer um estágio. Depois de um longo processo de recrutamento, encontrou uma vaga na Omega Airlines, uma empresa muito conhecida no setor aeronáutico.

Desde o primeiro dia, o Ricardo mostra-se muito empenhado e comunicativo. Compreende rapidamente os processos relacionados com o seu trabalho e outras áreas nas quais, por vezes, redige relatórios conjuntos. Isto acontece porque ele sempre foi muito aplicado e cuidado, preocupando-se com todos os detalhes relacionados com os seus deveres. Em todas as atividades que realiza, demonstra paixão, precisão, clareza e exatidão. Gere muito bem os estudos e o estágio em simultâneo. Também é muito organizado.

O Ricardo, geralmente, encontra-se com muito trabalho e com casos que nunca viu antes. Nos primeiros dias pediu ajuda aos colegas, com maior antiguidade na empresa, mas, pouco a pouco, passou a ser mais autónomo. Analisa problemas decompondo-os em várias partes, aplicando uma abordagem racional à situação e comparando informação. Consegue resolver os casos corretamente e no prazo esperado. Progressivamente, realiza tarefas de maior complexidade e participa na tomada de algumas decisões. Adicionalmente, sendo uma pessoa proativa, colabora com os colegas nas tarefas deles.

É um profissional muito cuidadoso e gosta sempre de estar a par dos factos. Um dia, na empresa, houve um problema com o financiamento da aquisição de uma nova aeronave, o que os fez perder algumas propostas de serviços com aeronaves que já possuíam. Movido pela curiosidade, o Ricardo decide verificar o estado dos concursos em questão. Depois de analisar, concentrar-se e focar-se no problema, conseguiu encontrar uma solução final. Para isso, aplicou uma análise causa-efeito para determinar a causa principal da situação utilizando bases de dados disponíveis, informação de projetos anteriores semelhantes e reconhecendo tendências.

Depois de obter as suas conclusões, comentou-as com o seu supervisor, que o felicitou pelo seu compromisso para com o trabalho. Os chefes do Ricardo, ao observarem o seu desempenho e iniciativa, decidiram oferecer-lhe um cargo permanente na Omega Airlines.

Alto		Médio		Baixo	
------	--	-------	--	-------	--

Minicase 2:

O Hernán trabalha há mais de 10 anos no conhecido International Holding Elite Airlines Group. É o vice-presidente de operações da empresa. Juntamente com a sua equipa de técnicos, está a elaborar o relatório de análise mensal dos resultados da companhia aérea.

Como parte do seu trabalho, por vezes, visita as empresas que integram a sua empresa para monitorizar os indicadores, aconselhá-las e melhorar os sistemas das mesmas, se necessário. Tem confiança no seu método de trabalho.

Durante a sua visita mensal à Alfa Airlines, um membro do grupo localizado em Madrid, toma conhecimento de vários problemas locais pouco comuns e que requerem ação imediata.

Entre os principais problemas, encontra-se a greve dos pilotos que começou no dia anterior à sua visita e que forçou a companhia aérea a cancelar mais de 1300 voos até novas indicações. Isto veio piorar uma situação já complicada para as empresas como consequência do aumento dos preços de combustível, um problema comum para as companhias aéreas de todo o mundo. O Hernán já se deparou com aumentos dos preços de combustível no passado e tomou medidas ao aplicar novas estratégias comerciais que se mostraram satisfatórias. Mas a greve dos pilotos é algo novo para ele.

Ele acredita que o diálogo poderá ajudar a resolver o problema nos próximos dias. No entanto, após a análise realizada com a sua equipa, determinou-se que é impossível satisfazer o pedido de um aumento salarial de 60% para os pilotos. Depois de estudar as causas e os fatores deste problema, não conseguiu chegar a um acordo com o sindicato dos pilotos.

Apesar de ter observado inúmeras greves organizadas por sindicatos noutras empresas do setor, o Hernán não antecipou que esta situação lhe pudesse acontecer e não preparou planos de contingência que incluíssem soluções como atenção prioritária aos passageiros, reembolsos e isenção de pagamentos de penalidades. Também não preparou um plano de choque para mitigar os efeitos da greve dos pilotos.

Perante este cenário, o Hernán começa ficar preocupado com as despesas e os custos gerados pela reorganização dos voos e pela compensação dos passageiros, uma vez que, até agora, continua sem encontrar

uma solução através da mediação. A situação tem-se tornado mais complexa para o Hernán e a sua equipa, o que cria frustração e impaciência por não conseguirem alcançar um resultado satisfatório.

Tendo em conta os acontecimentos, o conselho de administração decidiu tornar a regulamentação do trabalho mais flexível e organizar horários com as tripulações para resolver o problema. Para não despedirem o Hernán, decidiram transferi-lo para uma empresa mais pequena do grupo.

Alto		Médio		Baixo	
------	--	-------	--	-------	--

Minicase 3:

O Pedro é um novo colaborador no serviço de apoio ao cliente do Aeroporto Internacional Federico Fellini em San Marino. Atualmente encontra-se em período experimental. Ele é novo no setor aeronáutico e sente-se inseguro sobre como se relacionar com os seus pares.

Durante a formação, foi informado que, na última semana de cada mês, tem de apresentar um relatório à Rosa, a sua supervisora, onde indica o nível de satisfação dos clientes com o aeroporto no mês anterior.

O relatório consiste em valores positivos e negativos e na variação destes, de um mês para o seguinte, tendo em consideração a busca pela máxima eficiência ao nível da qualidade, pontualidade, facilitação e acessibilidade aos passageiros.

O primeiro relatório do Pedro é muito básico, com falta de profundidade e difícil de compreender. A sua supervisora pediu-lhe para melhorar a análise realizada e redigir novamente o relatório.

Alguns dias depois, o Pedro continua sem conseguir reconhecer qual é o erro ou a razão pela qual lhe foi pedido que voltasse a redigir o relatório. Isto fá-lo duvidar e pensar que não corresponde ao funcionamento da empresa. Começa a questionar as tarefas que realiza, mas, no entanto, redige novamente o relatório tendo em conta as sugestões dadas por um colega recentemente contratado, tal como ele. Apesar das recomendações do colega, o Pedro volta a cometer os mesmos erros no relatório, sentindo-se mais frustrado e angustiado, mas não pede ajuda à sua supervisora com medo de ser despedido. Para além disso, ele acha que não se deve perguntar nada às mulheres porque elas não sabem mais do que ele.

Os dias passam e, como o Pedro não entrega o relatório, a sua supervisora decide falar com ele para descobrir a razão do atraso. Durante a conversa, a Rosa vê que o Pedro não é qualificado para a posição porque o relatório dele não demonstra a avaliação e nem a extrapolação dos dados para descobrir potenciais resultados do cenário em questão. É por isso que o Pedro decide despedir-se devido a obstáculos intelectuais ou dificuldades que considera ter.

Alto		Médio		Baixo	
------	--	-------	--	-------	--

1.1.5 Autoavaliação

Neste momento, deve começar a sentir-se mais consciente do seu pensamento analítico. Por isso, passemos para o nível seguinte! Utilizaremos dois questionários para avaliar qual é o seu ponto de partida em termos de características e comportamentos de pensamento analítico e aprofundar a sua autoanálise! Preencha a autoavaliação abaixo.

Utilize a escala abaixo para indicar em que medida as afirmações seguintes se aplicam a si. Não existem respostas certas ou erradas.

1 — Nunca | 2 — Às vezes | 3 — Sempre

Comportamentos:		1	2	3
1.	Sou capaz de decompor um problema em partes mais pequenas para o resolver melhor.			
2.	Sou capaz de relacionar as várias componentes de situações ou problemas complexos e estabelecer relações causais complexas entre eles.			
3.	Sou capaz de desenvolver planos de ação alternativos para resolver um problema.			
4.	Sou capaz de reconhecer problemas rapidamente.			
5.	Compreendo totalmente o processo relacionado com o meu trabalho e com outras áreas da organização.			
6.	Sou capaz de identificar relações causa-efeito complexas.			
7.	Sou capaz de tratar informação superficial e simples e oferecer respostas para resolver problemas.			
8.	Quando tomo uma decisão, analiso cuidadosamente as consequências antes de a implementar.			
9.	Os outros compreendem facilmente os relatórios elaborados por mim.			
10.	Sou capaz de encontrar um novo método de resolução.			
TOTAL				

Características:		1	2	3
1.	Ouve pontos de vista opostos com um espírito aberto e mostra receptividade a críticas sobre crenças e suposições?			
2.	Tem um comportamento honesto para consigo (ou para com os outros) quando não tem razão?			
3.	Tem um comportamento honesto para consigo ao nível intelectual, reconhecendo o que não sabe e quais são as suas limitações?			
4.	Tem a coragem e a paixão suficientes para tomar iniciativa e enfrentar problemas e desafios?			
5.	Procura fervorosamente clareza, precisão, exatidão, relevância, consistência, lógica, integridade e justiça?			
6.	Tem consciência dos seus próprios preconceitos e preconceções que modelam a forma como percebe o mundo?			
7.	Mostra abertura para receber críticas de outras pessoas?			
8.	Possui opiniões independentes e não tem medo de mostrar que não está de acordo?			
9.	É capaz de chegar ao cerne de um problema sem se distrair com os detalhes?			
10.	Possui a coragem intelectual para enfrentar e avaliar de forma justa as ideias que desafiam mesmo as suas crenças mais básicas?			

11.	Ama a verdade e mostra curiosidade sobre várias questões?			
TOTAL				

Boa! Esta foi uma boa reflexão. Quantas mais perguntas responder com «Sempre» ou «Às vezes», maior é o seu nível de pensamento analítico.

Mas se tiver um baixo nível, não se alarme! Com este curso, melhorará o seu pensamento analítico, compreenderá os processos e desenvolverá as principais características do mesmo e ultrapassará eventuais obstáculos para tal.

1.2 Do que preciso para desenvolver o meu pensamento analítico?

1.2.1 Quantos afinadores de piano existem em Nova Iorque?

Há alguns anos, quis fazer uma mudança profissional e melhorar o meu emprego. Depois de analisar vários anúncios de emprego, foquei-me num que parecia perfeito para mim. Uma empresa importante estava à procura de um jovem profissional com «fortes capacidades analíticas, de raciocínio e de resolução de problemas». Durante a entrevista com o departamento de recursos humanos, uma senhora mostrou interesse na minha capacidade de reflexão e pensamento analítico e, de repente, perguntou-me: «Pode dizer-me quantos afinadores de piano existem em Nova Iorque?»

Tenho a certeza de que a maioria de vocês também se deparou, no decorrer de entrevistas, com estas perguntas estranhas que nos fazem coçar a cabeça. «Quanto cobraria por lavar todas as janelas de Chicago?», «Quanto dinheiro faz o cinema local por semana?» ou «Quantos cafés serve a Starbucks em Londres por ano?»

Claramente, a verdade é que «não é suposto saber» a resposta — os entrevistadores só querem ver a forma como reage à pergunta e como lida com a pressão. Querem ver as suas capacidades de reflexão ao vivo, ao se deparar com um problema sem que lhe sejam fornecidos dados ou ferramentas para o analisar.

Este tipo de perguntas são chamadas de «Problemas de Fermi» — em homenagem ao famoso engenheiro Enrico Fermi, que os utilizou para fazer estimar a força de uma explosão atómica, deduzir a circunferência da Terra e determinar a probabilidade de existirem extraterrestres no nosso universo. Fermi ficou conhecido pela sua capacidade de fazer bons cálculos aproximados com poucos ou nenhuns dados. Os problemas de Fermi, normalmente, implicam estimar quantidades e a variância dos respetivos limites superiores e inferiores de forma justificada. Surpreendentemente, o método de Fermi era notavelmente preciso.

Estas perguntas determinam duas características importantes do pensamento analítico: a **relevância** e a **inferência**, particularmente em situações nas quais não temos acesso a fontes de informação ou em que estejamos sob pressão para fornecer uma solução.

Determinar a relevância	Inferência
É importante «identificar o problema principal» a resolver e também «não se assobear» com a grande quantidade de dados e informação que pode estar disponível, mesmo que não seja fundamental para o nosso problema. Em muitas ocasiões, tem de resolver situações que apresentam problemas de naturezas e níveis diferentes e, por vezes, não é fácil identificar quais é que requerem realmente a nossa atenção. Arriscamos perder o foco e desviar a nossa atenção para questões irrelevantes. Em muitos casos, recebemos informação que parece ser valiosa, mas que pode, finalmente, ser apenas um pequeno ponto de dados a considerar. Esta informação é verdadeiramente útil e livre de preconceitos ou é uma mera distração de um ponto mais pertinente?	A informação nem sempre vem com um resumo que explica claramente o seu significado. Os pensadores analíticos precisam de avaliar a informação e chegar a conclusões com base em dados não processados. Inferência é a capacidade de extrapolar o significado de dados e descobrir potenciais resultados ao avaliar um cenário. Também é importante compreender a diferença entre inferências e suposições.

É capaz de responder à pergunta?

Pode parecer magia, mas é, na verdade, relativamente simples. Inspire profundamente e tente responder a estas perguntas aplicando o seguinte método:

- A. Decomponha-as em perguntas mais pequenas;
- B. Utilize o senso comum e faça estimativas fundamentadas;
- C. Utilize as suas suposições para calcular a resposta.

Não procure na Internet, NÃO FAÇA BATOTA!

Quantos afinadores de piano existem em Nova Iorque?	
-----------------------------------------------------	--

Pode descrever detalhadamente o processo que seguiu para chegar à sua conclusão?

--

Não há uma solução certa! Abaixo está o exemplo de um raciocínio baseado no pensamento analítico. É semelhante à sua dedução?

1. Aproximadamente, quantas pessoas vivem em Nova Iorque? — **8 000 000**
2. Todas as pessoas possuem um piano? — **Não**
3. Podemos supor são as famílias que possuem pianos e não as pessoas solteiras? — **Sim**
4. Quantos membros tem uma família média? — **5 pessoas**
5. Então, quantas famílias existem em Nova Iorque? — **1 600 000**
6. Todas as famílias possuem um piano? — **Não, mas talvez uma em cada 10 possuam um**
7. Então, quantos pianos existem em Nova Iorque? — **160 000**
8. Quantas vezes por ano é necessário afinar um piano? — **Uma vez por ano**
9. Quantos pianos afina um afinador por dia? — **Digamos 4 pianos por dia, pelo que, se existem 200 dias úteis num ano, temos 800 pianos por dia**
10. Assim, quantos afinadores de piano podem existir em Nova Iorque? — **$160\,000/800 = 200$ afinadores de piano**

1.2.2 Pensamento analítico sob pressão do tempo

Muitos empregos, particularmente na aviação, envolvem prazos exigentes e altos riscos. Os recrutadores valorizam candidatos que mostrem uma atitude decisiva, uma capacidade inabalável de pensar claramente e a capacidade de compartimentar e por o stress de lado. Ser capaz de pensar analiticamente numa situação crítica, particularmente com limitações ao nível do tempo e outros tipos de pressões, tem uma importância fundamental na aviação, quer na conceção da aeronave ou veículo aeroespacial ou durante a operação do mesmo.

Para aprender a ter sucesso nestas situações, observemos o passado e aprendamos algumas lições com os antigos samurais. Claramente, um dos predecessores intelectuais dos *coaches*, os novos gurus da sociedade

de sucesso imediato, são os samurais. As técnicas mentais que utilizavam para manter a calma sob a pressão da guerra, bem como as estratégias para obterem o maior desempenho e a vitória continuam a ser exploradas atualmente. De acordo com os samurais, dois traços humanos são relevantes para pensar analiticamente neste tipo de situação: **serenidade e determinação**.

O objetivo principal que todos procuram e tão só e apenas manter a calma. A serenidade é uma qualidade que, no turbilhão da vida contemporânea, como na guerra, esconde a chave para o sucesso e a vitória. Isto significa ter serenidade suficiente para ser capaz de ler o contexto no qual nos encontramos e definir objetivos a longo prazo. Ter clareza de espírito para tomar as decisões certas, sem improvisar, olhando para o futuro.

KEEP CALM E SIGA EM FRENTE

O segundo fator principal para os samurais é a **determinação** ou a capacidade de decidir. No entanto, saber distinguir determinação de insensatez implica uma competência transversal em si. A determinação combina várias capacidades diferentes: a capacidade de ver as coisas em perspetiva, ponderar opções, avaliar toda a informação relevante e, principalmente, antecipar as consequências, boas e más. Quando tem determinação:

- pode tomar decisões mesmo em situações ambíguas e sob pressão do tempo,
- é capaz de seleccionar um curso de ação apesar de não ter acesso a todas as informações,
- compreende que não tomar nenhuma decisão também comporta consequências.

Vejamos um exemplo! O caso seguinte ilustra o processo de pensamento analítico de um profissional de aviação numa situação muito exigente. Podemos considerar o piloto do vídeo seguinte como um samurai moderno. Veja a cena seguinte retirada do filme «*Decisão de Risco*» («*The Flight*»), onde o piloto tem de pilotar o avião ao contrário para salvar a vida dos passageiros. Esta cena é utilizada para mostrar visualmente a análise e o comportamento que o capitão adota numa situação crítica.

<https://www.youtube.com/watch?v=nhxm5QEbYI>

De que forma mostra o piloto serenidade e determinação?

De que forma afetam as pressões externas esse processo e quais são os traços do piloto que tornam o seu processo de tomada de decisões fiável, mesmo sob pressão?

1.2.3 «*Usa o Pensatório*»

Continuamos com o Harry Potter! Para explicarem o que é a reflexão, Watton, Collings e Moon (2001) utilizam este lindíssimo excerto de *Harry Potter e o Cálice de Fogo*.

Reflexão é um conjunto complexo de processos que pode capacitar um indivíduo para reconhecer as oportunidades de aprendizagem que lhe são apresentadas e tirar o máximo partido delas. Na sua forma mais

simples, a reflexão é a capacidade de observar as próprias experiências e identificar aspetos significativos, como as razões do sucesso ou do fracasso. O mais importante, claro, é aprender com estas reflexões utilizando-as para fundamentar práticas e aprendizagens futuras.

«A reflexão é o processo de relembrar um evento com o intuito de analisar e avaliar essa experiência.»

No seguinte extrato, Dumbledore, o grande feiticeiro e diretor de Hogwarts fala com Harry sobre o facto de este ter pensamentos em excesso!

Extrato de «Harry Potter e o Cálice de Fogo», capítulo 30 «O Pensatório», de J. K. Rowling.

«Harry sentou-se, fitando embasbacado a bacia de pedra. O conteúdo tinha voltado ao seu estado original, branco prateado, girando e ondulando sob o seu olhar.

— O que é isso? — perguntou Harry abalado.

— Isto? Chama-se um Pensatório — disse Dumbledore. — Às vezes acho, e estou certo de que conheces essa sensação, que tenho demasiados pensamentos e recordações amontoados na minha mente.

— Er — fez Harry, que para falar a verdade não podia dizer que alguma vez tivesse sentido nada que se parecesse com isso.

— Nessas aturas — disse Dumbledore, indicando a bacia de pedra — eu uso o Pensatório. Uma pessoa limita-se a extrair o excesso de pensamentos da sua mente, despeja-os na bacia, e depois examina-os quando lhe apetece. Torna-se mais fácil encontrar padrões e relações quando eles estão nesta forma, compreendes.»

(Tradução de Isabel Fraga, Isabel Nunes e Manuela Madureira, Editorial Presença, Lisboa, 2000.)

Como interpreta o texto que acabou de ler?

Como acha que a reflexão pode ajudar no processo de pensamento analítico?

1.2.4 Desenvolva a sua auto-observação!

Auto-observação é a capacidade de nos conhecermos a nós mesmos de dentro para fora. Em cada um de nós, existe um «observador interno»; uma parte de nós que observa constantemente o que se passa dentro de nós — os nossos pensamentos, sentimentos, sensações corporais. Enquanto este «observador interno» está sempre atento, frequentemente não estamos sintonizados e não prestamos atenção às dicas e sinais internos que podem favorecer ou prejudicar as interações com os outros, a nossa resposta a uma situação ou um resultado que queremos obter. O Dicionário de Oxford define a auto-observação da seguinte forma: «A observação objetiva das próprias atitudes, reações ou processos de pensamento.»

Mas qual é a importância da auto-observação para o pensamento analítico?

É importante por duas razões. A primeira razão é porque «*observar-se a si próprio é o ponto de partida necessário para qualquer mudança real*». James Flaherty, autor de «*Coaching: Evoking Excellence in Others*» (Routledge) descreve a auto-observação assim: “*Para se auto-observar, é necessário não se agarrar ou identificar com qualquer parte da nossa experiência, mas observá-la de forma atenta, aberta e passiva.*» Precisa de ser capaz de observar e de ter consciência, de forma atenta e aberta, dos seus pensamentos, emoções e humores para os compreender.

A segunda razão prende-se com o facto de, embora gostemos de pensar que somos seres racionais, estamos sujeitos a centenas de preconceitos comprovados, que nos fazem pensar e agir de forma irracional, e a auto-observação é a capacidade-chave para identificar e combater esses preconceitos irracionais.

Desenvolver competências de auto-observação é como desenvolver um músculo. Quando quer desenvolver um músculo, o que faz? Treina com algum nível de frequência com o objetivo de aumentar o seu peso à medida que os músculos vão ficando mais fortes. Com a auto-observação passa-se algo muito semelhante. Precisa de desenvolver o «*músculo*» da auto-observação para identificar os seus preconceitos cognitivos e a forma como estes o afetam nos seus processos de pensamento analítico e de tomada de decisões. **VAMOS TREINAR A SUA AUTO-OBSERVAÇÃO!**

Responda às perguntas seguintes e repita o exercício nos próximos dias:

Pare. Observe e registe, sem filtro, o que percebe:

1. Pensamentos que tenho neste momento:

2. Sentimentos que tenho neste momento:

3. Preocupações que tenho neste momento:

4. Desejos que tenho neste momento:

5. Sensações que tenho neste momento (odores, sabores, calor/frio, texturas, etc.):

Durante o dia, crie o hábito de observar as suas emoções, impulsos, pensamentos e reações moverem-se energeticamente. Observe apenas. Em breve será capaz de ver claramente os padrões repetidos, as dinâmicas em mudança e também as resistências e os impulsos internos.

Em seguida, veja se é capaz de agir de forma diferente depois de ser capaz de se auto-observar mais de perto.

1.3 O que me impede de avançar?

1.3.1 Está na hora de um pouco de leitura!

Quando as pessoas ouvem a palavra preconceito, muitas delas, se não a maioria, pensam em preconceito racial ou em jornais que moldam a sua cobertura para favorecer uma posição política em vez de outra. No entanto, os preconceitos cognitivos são uma coleção de formas defeituosas de pensamento que, aparentemente, estão programadas no cérebro humano.

A coleção é grande. A «*Lista de preconceitos cognitivos*» da Wikipédia contém 185 entradas, do **preconceito do ator-observador** («*a tendência para explicar os comportamentos de outros indivíduos para exagerar a influência da sua personalidade e reduzir a influência da sua situação... e para explicar os próprios comportamentos para fazer o oposto*») ao **efeito de Zeigarnik** («*as tarefas inacabadas ou interrompidas são mais bem lembradas do que as tarefas concluídas*»).

O preconceito cognitivo refere-se a um «*erro sistemático*» no processo de pensamento. Estes preconceitos estão frequentemente relacionados com a heurística, que é, resumidamente, um atalho mental. A heurística permite que um indivíduo faça inferências sem deliberar e/ou refletir extensivamente, dado que se trata, essencialmente, de um esquema para soluções (West, Toplak, & Stanovich, 2008).

Se tivéssemos de salientar um preconceito particular como o **mais generalizado** e danoso, diríamos que este é, provavelmente, o **preconceito da confirmação**. Este é o efeito que nos leva a procurar provas que confirmem o que já pensamos ou suspeitamos para considerarmos factos e ideias que encontramos como confirmações adicionais e ignorar qualquer prova que pareça suportar uma visão alternativa. Todos favorecemos ideias que confirmem as nossas crenças existentes e aquilo que pensamos saber. Da mesma forma, quando investigamos algo, todos sofremos do mesmo: tentar encontrar fontes que justifiquem aquilo em que acreditamos sobre o assunto. Este preconceito destaca **a importância de fazer de «advogado do diabo»**. Isto é, temos de ultrapassar o preconceito da confirmação e considerar todos os lados da história. Lembre-se, **somos cognitivamente preguiçosos** — não gostamos de mudar as nossas estruturas (esquemas) de conhecimento nem a forma como pensamos sobre as coisas.

Se quiser saber mais sobre preconceitos, aceda à seguinte ligação: <https://yourbias.is>.

E lembre-se, tomamos centenas de decisões todos os dias, algumas mais importantes do que outras. Certifique-se de que as que são realmente importantes não se baseiam em preconceitos, mas sim em reflexões e no pensamento analítico!

Por outro lado, também existem as falácias. Uma falácia é um erro lógico: algo correu mal ou está em falta numa cadeia de raciocínio. É importante aprender a reconhecer falácias nos seus argumentos e nos argumentos dos outros para melhorar o seu pensamento analítico. Para ser capaz de inferir e argumentar eficazmente, por escrito e em debate, precisamos de saber o que é uma falácia. Sendo capazes de decompor um argumento e procurar falácias no mesmo, melhoramos as nossas competências de pensamento analítico. A melhor estratégia de defesa contra as falácias é conhecê-las e ser capaz de as identificar.

1.3.2 Pai e filho

Os preconceitos inconscientes ou implícitos referem-se a crenças ou atitudes que são ativadas automaticamente, sem que o indivíduo se aperceba. Estes preconceitos ocultos são diferentes de crenças e atitudes dos quais os indivíduos estão conscientes, mas escolhem ocultar para finalidades de cumprimento de normas sociais ou legais.

Os nossos preconceitos inconscientes sociais formam-se involuntariamente a partir das nossas experiências. Por exemplo, como estamos repetidamente expostos a incidências reais ou imagens partilhadas pela comunicação social da mulher como sendo colaborativa, acolhedora e dona de casa e do homem como sendo assertivo, competitivo e o sustento da família, estas associações são automatizadas na nossa memória a longo prazo. Estes preconceitos são reforçados diariamente sem que nos apercebamos ou reflitamos conscientemente sobre eles. Os estereótipos refletem o que vemos e ouvimos todos os dias, não o que acreditamos inconscientemente sobre o que vemos e ouvimos. É possível acreditarmos em estereótipos inconscientes aos quais nos opomos de forma consciente.

As atividades de formação eficazes sobre preconceitos «mostram» em vez de «dizerem». Integrar atividades de esclarecimento que permitem aos indivíduos descobrirem os seus preconceitos de uma forma não confrontativa é mais poderoso do que apresentar as provas desses preconceitos em estudos laboratoriais ou sobre empregos. Todos conseguimos ver os preconceitos dos outros, mas raramente vemos ou admitimos os nossos próprios preconceitos. Existem atividades esclarecedoras que ajudam os participantes a verem como as suas preferências e crenças subscientes orientam as suas respostas.

Uma atividade útil de sensibilização para treinar os preconceitos inconscientes retirada da literatura psicossocial é a atividade Pai/Filho, adaptada de Pendry, Driscoll e Field (2007). Tente resolver o seguinte problema:

«Um pai e um filho envolveram num acidente de carro no qual o pai faleceu e o filho ficou gravemente ferido. O pai foi declarado morto no momento do acidente e o corpo foi levado para a morgue local. O filho foi levado de ambulância para o hospital local e foi imediatamente transferido para o bloco operatório. Chamou-se um cirurgião. Ao chegar e ao ver o paciente, o cirurgião exclamou: — Não acredito, é o meu filho!»

Pode explicar esta situação?

Conseguiu descobrir? Cerca de 40% dos participantes a quem é apresentado este desafio não pensa na resposta mais plausível — o cirurgião é a mãe do rapaz. Em vez disso, os leitores inventam histórias elaboradas, por exemplo, o rapaz foi adotado e o cirurgião era o seu pai biológico ou o pai no carro era um padre. Assim, o exercício mostra o grande poder das associações automáticas e estereotipadas. Para alguns indivíduos, a associação entre «cirurgião» e «homem» é tão forte que interfere com a resolução de problemas e a capacidade de fazer juízos precisos.

1.3.3 Qual é o seu círculo de confiança?

O Círculo de Confiança é um exercício poderoso que demonstra o efeito do **preconceito da afinidade**. Escreva na coluna da esquerda as iniciais das seis pessoas em quem mais confia, mas que não sejam seus familiares. Coloque um visto nos membros do seu círculo de confiança que mostrem semelhanças entre si nas dimensões incluídas nas colunas da direita.

INICIAIS	Género	Nacionalidade	Língua materna	Pronúncia	Idade	Etnia	Religião

Provavelmente, descobriu que as seis pessoas da sua confiança mostram pouca diversidade. O seu círculo mais próximo inclui pessoas com antecedentes semelhantes aos seus.

Esta tendência ou preferência por pessoas como nós é chamada de preconceito da afinidade ou de grupo, e foi alvo de grande investigação. Os estudos mostram que, em geral, as pessoas atribuem uma grande confiança, mas também um olhar mais positivo, cooperação e empatia a pessoas do mesmo grupo do que a pessoas de outro grupo. Esta preferência por pessoas como nós é grandemente instintiva e inconsciente.

Em alguns grupos, pode haver certos indivíduos com um círculo próximo diversificado. Pense na forma como as experiências de um indivíduo podem perturbar o preconceito da afinidade.

1.3.4 Quais são as falácias mais comuns?

É muito importante conhecer as falácias mais comuns para as combater. Vamos verificar os **14 tipos de falácias lógicas com maior probabilidade de encontrar no decorrer de conversas e debates**.

1. **Falácia *ad hominem*.** Quando as pessoas pensam em «*discussão*», frequentemente, o primeiro pensamento que têm é de alguém a gritar e a fazer ataques pessoais. Ironicamente, os ataques pessoais opõem-se a discussões racionais. Na lógica e na retórica, um ataque pessoal é chamado de *ad hominem*. Em vez de apresentar raciocínios válidos, a *ad hominem* substitui a argumentação lógica com ataques verbais que não estão relacionados com a verdade da questão. Especificamente, a *ad hominem* é uma falácia de relevância onde alguém rejeita ou critica a visão de outra pessoa com base em características pessoais, em antecedentes, na aparência física ou noutros aspetos irrelevantes para a discussão. Uma *ad hominem* é mais do que apenas um insulto. É um insulto utilizado como se fosse um argumento ou prova de apoio a uma conclusão. Pessoas que atacam verbalmente não provam nada sobre a verdade ou a falsidade das próprias alegações. **Exemplo 1:** «*O MacDougal suporta a equipa de futebol britânica. Claramente que ele não pode ser chefe da polícia na Irlanda*». **Exemplo 2:** «*Todas as pessoas de Creta são mentirosas*»;
2. **Falácia do espantalho.** No argumento do espantalho, alguém ataca uma posição que o oponente não defende realmente. Em vez de contrapor o argumento real, ataca o equivalente a um espantalho sem vida, uma efígie facilmente derrotável, que o oponente, de qualquer forma, nunca defendeu. **Exemplo 1:** «*O senador acha que podemos resolver todos os problemas ecológicos se conduzirmos um Prius*». **Exemplo 2:** «*Pelo contrário. O senador acha que o ambiente está em tão mau estado que a escolha de carro ou hábitos de condução de qualquer pessoa faria a menor diferença*»;
3. **Apelo à ignorância (*argumentum ad ignorantiam*).** Sempre que a ignorância é utilizada como premissa principal para apoiar um argumento, é provável que se trate de um apelo à ignorância falacioso. Naturalmente, todos ignoramos muitas coisas, mas é de baixo nível e manipulatório permitir que este aspeto infeliz da condição humana carregue todo o peso de uma discussão. O apelo à ignorância não prova nada que não o facto de que não se sabe alguma coisa. **Exemplo 1:** «*Nunca ninguém conseguiu provar definitivamente que os extraterrestres existem, pelo que não devem ser reais*». **Exemplo 2:** «*Nunca ninguém conseguiu provar definitivamente que os extraterrestres não existem, pelo que devem*

ser reais». Exemplo 3: «Não existem provas de que os Illuminati alguma vez tenham existido. Deviam ser tão inteligentes que destruíram todas as provas»;

4. **Falso dilema/falsa dicotomia.** Esta linha de raciocínio falha ao limitar o número de opções a dois quando, na verdade, existem muitas mais opções a partir das quais escolher. Por vezes, a escolha é entre uma coisa, a outra coisa ou ambas as coisas juntas (não se excluindo uma à outra). Por vezes, existem muitas mais opções: três, quatro, cinco ou 145. No entanto, pode acontecer que a falácia da falsa dicotomia erre ao simplificar demasiado o número de opções. Os argumentos baseados em dilemas só são falaciosos quando, na verdade, existem mais opções do que as indicadas. Não se trata de uma falácia, no entanto, quando existem realmente apenas duas opções. **Exemplo 1:** *«Só existem dois tipos de pessoas no mundo: pessoas que gostam de Led Zeppelin e pessoas que detestam música».* Algumas pessoas são indiferentes à música. Algumas até gostam de música, outras não gostam assim tanto, mas sem nunca ter uma opinião forte sobre o assunto. **Exemplo 2:** *«Ou vamos para a guerra ou parecemos fracos».* **Exemplo 3:** *«Ou me amas ou me odeias»;*
5. **Falácia da derrapagem.** A falácia da derrapagem funciona começando com uma premissa/ponto de partida aparentemente benigno e avançando com um número de pequenos passos em direção a algo extremamente improvável. Esta falácia não é apenas uma longa série de causas. Algumas cadeias causais são perfeitamente razoáveis. Podem existir séries complicadas de causas que estejam relacionadas e, assim, temos bons motivos para esperar que a primeira causa dê origem ao último resultado. A falácia da derrapagem, no entanto, sugere que resultados pouco prováveis ou ridículos podem acontecer quando não existem provas suficientes que nos levem a pensar nisso. **Exemplo 1:** *«Tens de me deixar ir à festa! Se eu não for à festa, vão achar que não valho nada e que não tenho amigos. Vou acabar sem ninguém e sem trabalho a viver na tua garagem aos 30 anos!»* **Exemplo 2:** *«Se a América não enviar armas para os rebeldes sírios, eles não poderão defender-se contra o ditador no poder. Perderão a guerra civil e esse ditador irá oprimi-los. Além disso, os russos irão criar uma esfera de influência que se espalhará em todo o Médio Oriente»;*
6. **Argumento circular (*petitio principii*).** Esta falácia ocorre quando o argumento é apenas a repetição do que já se supôs antes sem chegar a qualquer nova conclusão. Esta falácia é um tipo de argumento presunçoso que parece ser o único argumento. Trata-se apenas de repetir as suposições de alguém de forma a que se pareçam com um argumento. É possível reconhecer um argumento circular quando a conclusão também é apresentada como uma das premissas do argumento. Outra forma de explicar um argumento circular é que o mesmo começa onde acaba e acaba onde começa. **Exemplo 1:** *«A Bíblia é a verdade; está escrito na Bíblia» — esta é uma alegação que utiliza a própria conclusão como premissa e vice-versa na forma «Se A é verdade porque B é verdade; B é verdade porque A é verdade».* **Exemplo 2:** *«De acordo com o meu cérebro, o meu cérebro é fiável».* **Exemplo 3:** *«Fumar erva é contra a lei porque está errado; eu sei que está errado porque é contra a lei».*
7. **Falácia da generalização precipitada.** Uma generalização precipitada é uma afirmação geral que não tem provas suficientes que a suportem. É gerada pela pressa de chegar a uma conclusão, levando o arguente a cair em suposições ilícitas, na estereotipagem, em conclusões sem garantias, na sobreavaliação ou no exagero. A generalização precipitada pode ser a falácia lógica mais comum porque não existe qualquer medida acordada que defina quando é que as provas são *«suficientes»*. Uma forma simples de evitar generalizações precipitadas é adicionar qualificativos como *«às vezes»*, *«talvez»*, *«frequentemente»*, ou *«a causa parece ser...»* Quando não nos protegemos contra a generalização precipitada, arriscamos cair na estereotipagem, no sexismo, no racismo ou, simplesmente, na inexatidão. Mas com os qualificativos certos, podemos frequentemente tornar uma generalização precipitada numa alegação credível. **Exemplo 1:** *«A Apple é a marca mais cara de computadores».* E se houver 12 exemplos do contrário? E se 37 em cada 50 computadores da Apple

forem mais caros do que os modelos equivalentes de outras marcas? **Exemplo 2:** «As pessoas hoje em dia votam com as emoções e não com a cabeça»;

8. **Falácia da pista falsa (*ignoratio elenchi*).** A «falácia da pista falsa» é uma distração do argumento, normalmente com algum sentimento, que parece ser relevante, mas que não tem nada a ver com o assunto. Esta tática é comumente utilizada quando alguém não gosta do assunto atual e pretende mudar para outro assunto, algo mais fácil ou seguro de abordar. A falácia da pista falsa está normalmente relacionada com o assunto em questão, mas não é suficientemente relevante para ser útil. Em vez de permitir clarificar e focar, confunde e distrai. Podemos proteger-nos contra a falácia da pista falsa ao clarificar a forma como a nossa parte da conversa é relevante para o assunto principal. **Exemplo 1:** «A minha esposa quer falar sobre limpar a garagem. Então, eu perguntei-lhe o que é que ela quer fazer com os móveis de jardim que estão a ocupar espaço na garagem».
9. **Falácia *tu quoque*.** Esta falácia distrai-nos do argumento ao apontar para a hipocrisia do oponente. Esta tática não resolve o problema nem prova qualquer ponto porque até os hipócritas podem dizer a verdade. Focar-se na hipocrisia de outra pessoa é uma tática de diversão. Desta forma, recorrer à falácia *tu quoque* normalmente afasta as críticas de nós mesmos ao acusar a outra pessoa do mesmo problema ou de algo comparável. A falácia *tu quoque* é uma tentativa de redirecionar a culpa, mas apenas distrai do problema inicial. **Exemplo 1:** «Talvez tenha cometido adultério, mas tu também, Jorge!» **Exemplo 2:** «Mas, pai, eu sei que tu fumavas quando tinhas a minha idade. Por isso, como podes dizer-me para eu não o fazer?»;
10. **Falácia causal.** Uma falácia causal é a causa falsa ou uma falácia *non causa pro causa* («o que não é a causa pela causa»), que ocorre quando se faz uma conclusão sobre uma causa sem provas suficientes para o fazer. **Exemplo 1:** «Como os teus pais te chamaram “Harvest” (Colheita), eles devem ser agricultores». Outra falácia causal é a falácia *post hoc*. *Post hoc* é a abreviatura de *post hoc ergo propter hoc* («depois disto, portanto por causa disso»). Esta falácia ocorre quando, erradamente, consideramos algo como a causa só porque aconteceu primeiro. **Exemplo 2:** «Ontem, passei por baixo de uma escada com um guarda-chuva aberto dentro de casa. Ao mesmo tempo deixei cair sal em frente a um gato preto. E esqueci-me de bater na madeira com os meus dados da sorte. Deve ser por isso que estou a ter um dia mau. É azar.» **Exemplo 3:** «Sempre que o Joel vai nadar, usa um fato de banho da Speedo. O facto de ele usar um fato de banho da Speedo deve dar-lhe vontade de nadar»;
11. **Apelo à autoridade (*argumentum ad verecundiam*).** Esta falácia ocorre quando recorremos incorretamente a uma autoridade. Podemos citar apenas autoridades, afastando convincentemente qualquer outra prova testada e concreta — como se as opiniões dos especialistas estivessem sempre corretas. Ou podemos citar autoridades irrelevantes, más ou falsas. **Exemplo 1:** «Quatro em cinco dentistas concordam que escovar os dentes dá sentido à vida». **Exemplo 2:** «Sou a pessoa mais bonita da terra porque a minha mãe assim o diz». **Exemplo 3:** «Este site de notícias disse que o candidato bateu em bebés. Sabemos que isto é verdade porque está publicado na Internet»;
12. **Equívoco (ambiguidade).** O equívoco ocorre quando uma palavra ou frase é utilizada deliberadamente para confundir, enganar ou ludibriar fazendo parecer que estamos a dizer uma coisa quando na verdade estamos a dizer outra. «Equívoco» vem da raiz «igual» e «voz» e refere-se a duas vezes; uma só palavra pode querer dizer duas coisas diferentes. Outra palavra para isto é «ambiguidade». Quando se trata de algo poético ou cómico, dizemos que estão a «brincar com as palavras». Mas quando isto ocorre num discurso político, num debate ético ou num relatório económico, por exemplo, e é feito para fazer a audiência pensar que se está a dizer alguma coisa que se não disse, trata-se de uma falácia. Por vezes, isto não é uma «falácia» em si, mas sim uma falha de comunicação. **Exemplo 1:** «Não compreendo porque estás a dizer que quebrei uma promessa. Eu disse que não voltaria a falar a minha ex-namorada. E cumpri isso. Só lhe enviei algumas fotografias e mensagens»;

- 13. Apelo à misericórdia (*argumentum ad misericordiam*).** A falácia apela à compaixão e à sensibilidade emocional dos outros quando estes fatores não são realmente relevantes para a discussão. O apelo à misericórdia parece-se frequentemente com a manipulação emocional. **Exemplo 1:** «*Como podes comer essa cenoura inocente? Foi retirada da sua casa no solo muito jovem e descascada violentamente, tratada com químicos, embalada e enviada para o mercado mais próximo. E agora vais comê-la quando ela não te fez nada. Devias mesmo repensar o que deixas entrar no teu organismo*». **Exemplo 2:** «*Professor, tem de me dar um A neste trabalho. Eu sei que só escrevi uma frase e pus algumas imagens, mas tem de compreender. A minha avó morreu de repente quando estava a viajar no norte do Yukon e o funeral foi lá. Por isso tive de viajar e os meus pais divorciaram-se a meio da cerimónia. O stress todo deixou-me num estado catatónico durante duas semanas. Tenha dó, o último desejo da minha avó era que eu tivesse um A nesta disciplina*»;
- 14. Falácia do apelo à multidão.** O apelo à multidão assume que algo é verdade (ou certo ou bom) porque outras pessoas concordam com isso. Algumas outras falácias podem ser incluídas nesta categoria uma vez que são frequentemente indistinguíveis na prática. A falácia *ad populum* (do latim «para o povo/popularidade») ocorre quando algo é aceite por ser popular. O *consensus gentium* (do latim «consenso do povo») acontece quando algo é aceite porque as autoridades ou pessoas relevantes concordam com isso. **Exemplo 1:** «*Se quiseres ser como o Michael Jordan, tens de comer Wheaties*». **Exemplo 2:** «*Bebe Gatorade porque isso é o que os atletas profissionais bebem para se manterem hidratados*». **Exemplo 3:** «*Mais de 99 mil milhões de pessoas já comeram McDonald's. Por isso, tens de comer também*». **Exemplo 4:** «*Quase toda a gente da minha escola vai à festa na sexta-feira à noite. Talvez seja o melhor a fazer*».

1.3.5 É capaz de identificar falácias numa conversa?

Compreendeu todas as falácias indicadas acima? Abaixo estão três conversas diferentes entre duas pessoas que falam sobre vários assuntos. Identifique as falácias utilizadas com base no que acabou de aprender.

Marque com um X se a personagem disse uma falácia e identifique-a:

FUMAR FAZ MAL À SAÚDE	Falácia?	Que falácia é?
Henrique: Olá, Pedro! Vens fumar?		
Pedro: Não. E acho que devias deixar de fumar.		
Henrique: Fala quem fumou no casamento da irmã na semana passada. Não disseste que não voltavas a fumar?		
Pedro: Prometi deixar de fumar cigarros e o que eu fumei era um charuto. Por isso, não quebrei a promessa.		
Henrique: Então tu podes e eu não? Eu tenho uma alimentação saudável, faço desporto todos os dias e não bebo álcool. Posso fumar quando quiser.		
Pedro: Só te digo que o meu médico me disse que fumar mata e ele é um especialista. Por isso, vou deixar aos poucos e fumar só em ocasiões especiais. Em breve não fumarei de todo.		

Henrique: Pfff, médicos... O meu avó fumou um maço por dia durante toda a vida e morreu aos 100 anos. Por isso, se quiseres chegar a essa idade, é melhor fazeres como ele.		
Pedro: Bem, vou-me embora. Tenho de continuar a trabalhar, mas pensa no que te disse.		
Henrique: Sim, sim. Mas deixa-me fumar agora. Até logo.		
Pedro: Até logo.		

IMIGRAÇÃO E CRIMINALIDADE	Falácia?	Que falácia é?
Gina: Olá, Maria! Há quanto tempo! Como estás?		
Maria: Muito mal, Gina. No outro dia, fui roubada por um colombiano que entrou em minha casa com uma pistola. Os imigrantes são todos uns criminosos!		
Gina: Mas estás bem? Devias por um alarme em tua casa, é o que toda a gente faz hoje em dia.		
Maria: Sim, sim. Ele levou algum dinheiro e foi embora. Mas no outro dia, uma amiga estava a passear no Bairro Latino e roubaram-lhe a carteira. Não volto a lá ir. O governo devia fazer alguma coisa em relação à imigração imediatamente.		
Gina: Acho que estás a exagerar. Não há provas que a imigração legal ou ilegal aumente a taxa de criminalidade no país. A maioria dos estudos indica que as taxas de criminalidade são mais baixas entre os imigrantes do que os não imigrantes e que as concentrações mais altas de imigrantes estão associadas a taxas de criminalidade mais baixas. Foi uma coincidência, não generalizes.		
Maria: Só digo que, primeiro, deixamo-los entrar no país. Damos-lhe casa e trabalho. Há cada vez mais deles e pouco a pouco estão a conquistar-nos. No final, vamos ser mais uma província do país deles e eles expulsam-nos.		
Gina: A sério... Não há forma de te convencer. É impossível falar contigo sobre estas coisas.		
Maria: É contigo que não é possível falar porque és uma <i>hippie</i> . Vou-me embora que já me estragaste o dia.		

POLUIÇÃO	Falácia?	Que falácia é?
Miguel: Ema, deixo-te em casa de carro?		
Ema: Não, prefiro ir de bicicleta. E tu devias fazer o mesmo.		
Miguel: Estive de pé o dia todo. Mereço estar confortável no caminho para casa.		
Ema: Bem, posso dizer-te que ou vais de bicicleta ou dás cabo do planeta. Temos de ter mais consciência das alterações climáticas.		
Miguel: Ainda não foi possível confirmar definitivamente que as alterações climáticas são reais. Por isso, isso é tudo mentira, que eu li um artigo na Internet. E se está na Internet é porque é verdade.		

<p>Em: Devias prestar mais atenção aos especialistas do que ao que lê na Internet. As alterações climáticas são reais. Vê só as celebridades, são todas ecológicas. E toda a gente também o devia ser.</p>		
<p>Miguel: Eu não quero saber dos outros. Vou continuar a usar o carro. Além disso, da última vez que andei de bicicleta parti a clavícula, por isso, não volto a pegar noutra.</p>		
<p>Em: És um retrógrado. Vou de bicicleta. Até amanhã.</p>		

Usaram-se imensas falácias! Conseguiu identificar todas? Consulte o ANEXO I para verificar.

1.4 Vamos lá, está na hora da mudança!

Só é possível alcançar a verdadeira mudança com planos de atividade detalhados que irão intervir em aspetos previstos da vida diária. Este capítulo foca-se em exercícios que irão estabelecer um plano «saudável» para si, um plano de mudança de comportamentos produtivo e comprometido.

1.4.1 Harry, Ron e Hermione tinham medo de quê?

Harry Potter ensina-nos a ultrapassar os nossos medos e crenças irracionais. Lembra-se do Sem Forma? O professor em «*Harry Potter e o Prisioneiro de Azkaban*», Remus Lupin, ensinou aos alunos uma lição realmente valiosa: ultrapassar os próprios medos é essencial para crescer. Uma lição válida para feiticeiros e *Muggles*, mas também para nós, embora nunca tenhamos enfrentado um Sem Forma ao contrário dos alunos de Hogwarts: uma criatura mágica assume a forma do maior medo da pessoa. O Ron também soube como enfrentar um dos seus maiores medos para salvar os amigos: aranhas.

Extrato de «Harry Potter e o Prisioneiro de Azkaban», capítulo 7 «O Sem Forma no armário», de J. K. Rowling.

«— Qual é a coisa que te assusta mais neste mundo?

Os lábios do Neville moveram-se mas não saiu deles nenhum som. Neville olhou em volta, como que a pedir ajuda e sussurrou numa espécie de murmúrio: — O professor Snape.»

Imagine que está na aula de Defesa Contra as Artes das Trevas, no que é que o Sem Forma se transformaria?

Se nos focarmos na personagem Hermione:

- **FALHA:** a ambição e o estímulo da Hermione é ser admirada, mas é um erro pensar que o desejo de perfeição da Hermione é totalmente saudável. Esforçarmo-nos demasiado é algo que pode acontecer na realidade e esta é uma área onde a Hermione cede. Ela assume as suas falhas, mas procurar constantemente a perfeição pode ser prejudicial (como vemos em «Harry Potter e o Prisioneiro de Azkaban» quando Hermione tem um ataque de pânico ao enfrentar o seu Sem Forma: a professora McGonagall que lhe diz que reprovou a tudo),
- **MELHORIA:** Hermione tem muitas qualidades que em nada se relacionam com ser perfeito. A lição que nos ensina Hermione é que não há qualquer problema em não ser perfeito. Em vez disso, devemos aceitar as nossas falhas para nos compreendermos melhor a nós mesmos para usarmos as essas falhas em nosso proveito (no caso da Hermione, ela pode irritar-se quando provocada, mas também pode sacar a artilharia pesada, por exemplo, quando Rufus Scrimgeour a ataca em «Harry Potter e as Relíquias da Morte»).

Vamos aprender mais sobre estas crenças irracionais!

1.4.2 Está na hora de um pouco de leitura!

Os preconceitos cognitivos e erros de pensamento relacionados com pessoas são outra barreira ao pensamento analítico com ainda maior importância. O GRANDE PROBLEMA de pensamento é:

«Não queremos pensar.»

Não estamos a falar de motivação. É certo que precisamos de motivação quando nos sentimos cansados ou preguiçosos. Também não estamos a falar de preferências. Em vez disso, falamos de não querer pensar. E, quando não queremos pensar em certas coisas, agimos contra elas e impedimos o surgimento de perguntas na nossa mente. Para evitar pensar, evitamos perguntas. Isto significa que existem certas perguntas que, simplesmente, não deixamos virem à superfície. Estas relacionam-se com áreas das nossas vidas nas quais sentimos medo ou confusão no nosso íntimo e que escolhemos não observar. Podemos sentir-nos desconcertados por certas experiências, mas não nos deixamos refletir nas mesmas. Temos preconceitos em relação a estas questões.

Um grande efeito de não querer pensar é a formação de pontos cegos intelectuais. Quando não nos colocamos as perguntas certas, as situações confusas continuam a confundir-nos e não nos perguntamos porquê. Os problemas continuam por resolver e todos aceitam que o problema existe.

Existem quatro preconceitos comuns que temos contra o pensamento, cada um chamado de acordo com a atenção excessiva dada a uma preocupação.

Obsessão. De vez em quando todos nós focamos grandemente numa ou outra coisa, mas para algumas pessoas existem algumas coisas que estão constantemente na nossa mente. Pode ser uma preocupação, uma dor ou um medo permanente. Uma ambição, uma esperança ou um desejo permanente. Pode ser uma experiência do passado na qual pensamos constantemente ou uma vivência futura que ensaiamos repetidamente. Adicionalmente, quando na nossa atenção existe o preconceito de prestar pouca atenção ao objeto da nossa fixação e se a nossa atenção é dirigida para esse objeto espontaneamente, não por escolha nossa, então existe um problema. Sentamo-nos para realizar uma tarefa que queremos terminar o quanto antes e damos por nós a fazer outra coisa, sem conseguir perceber quando é que mudámos de ideias. Esta tendência de fixar-se em certas memórias, projetos ou medos é normalmente acompanhada pela falta de atenção ao facto no qual nos fixamos. Isto significa que temos tendência a refletir sobre o objeto da nossa fixação, mas temos um preconceito em refletir se essa fixação é um problema. Adicionalmente, o nosso subconsciente encobre o nosso medo do problema com ter orgulho do mesmo: uma pessoa contestadora pode admitir que pode ficar na defensiva, mas prefere não se perguntar a si mesma o que é que defende de forma tão compulsiva. Pode morrer consolada com a ideia de que sempre defendeu a sua posição firmemente e de que é respeitada pela sua consistência, mas inconsciente de um medo permanente das críticas feitas pelo pai, por exemplo.

A isto chama-se obsessão — a atenção compulsiva dada a um assunto específico. É o hábito de deixar o nosso subconsciente dirigir a nossa atenção em vez de assumir o controlo sobre a mesma. Este hábito inibe as perguntas que nos podem libertar da prisão psicológica e deixar-nos pensar de forma analítica. O preconceito da obsessão pode, subconscientemente, desviar a nossa mente de perguntas importantes como *«Há algo mais importante na minha vida neste momento?»*

Egotismo. O egotismo revela-se quando ignoramos tudo o que pode beneficiar outras pessoas às nossas custas. Não somos estúpidos. Somos inteligentes para melhorar as coisas à nossa volta, mas dedicamos as nossas mentes a obter tudo o que pudermos para nós mesmos. Reprimimos todos os pensamentos sobre o bem-estar dos outros. O egotismo é a tendência de evitar pensar no que beneficia outros indivíduos e nos nossos próprios defeitos. Não ouvimos os outros porque assumimos que as nossas preocupações são mais importantes. Estabelecemos limites ao que pensamos: *«Não sou o tipo de pessoa que gosta de ler sobre*

peças com deficiência.» Evitamos pensar que as regalias do nosso trabalho podem ser excessivas. Fazemos comentários apenas quando tal melhorará a nossa reputação e reprimimos perguntas que poderiam revelar a nossa ignorância e dar aos outros uma oportunidade para mostrarem a sua inteligência. Não nos queremos envolver com outras pessoas para que as necessidades delas não ofusquem as nossas. Guardamos tudo para nós. Temos especial cuidado para evitar conflitos com outros egotistas, que estão tão prontos quanto nós a lutar pela supremacia. Trabalhamos arduamente nos nossos empregos e até cooperamos com outras pessoas, mas principalmente para nosso próprio benefício. Não temos um compromisso genuíno para com os objetivos da nossa empresa, agência, instituição, religião ou até família. Não pensamos no mal que podemos ter feito aos outros. Quanto mais obedecermos a estes impulsos, mais habitual se torna o nosso egotismo.

Por vezes, pode ser difícil dizer se o preconceito dominante de alguém é a obsessão ou o egotismo deliberado. Ambos se parecem com impulsos gerados por necessidades. Mas a diferença reside nas próprias percepções de como os outros respondem. As pessoas obsessivas ficam intrigadas com as reações dos outros porque todos os indícios assentam em impulsos que não consideram ser problemáticos. Os egotistas aumentam a confiança em si mesmos na medida em que manipulam os outros com sucesso para benefício pessoal. Neste sentido, as pessoas obsessivas parecem ter inseguranças em relação a si mesmas, enquanto os egotistas parecem ser muito confiantes.

Grupismo. O grupismo é a recusa em pensar naquilo que beneficia outros grupos e no que pode ser irracional no próprio grupo. As pessoas com grupismo dominante podem aparentar ser bastante altruístas. Na verdade, quanto mais forte é o grupismo, mais fraco é o egotismo. Põem de parte interesses pessoais pelo bem de outros, mas apenas em certa medida — aquela onde os interesses de outros grupos estiverem em conflito com os interesses do seu próprio grupo. O seu campo de visão moral é mais abrangente do que os benefícios pessoais, mas continua a ser limitado por uma cortina que nos divide em «nós» e «eles».

Este é um preconceito que favorece o seu próprio grupo através da exclusão de todos os outros grupos e que se baseia em mitos culturais. Referimo-nos a estes mitos como *«aquilo que todos sabemos»*: o que fazem os brancos. O que fazem os muçulmanos. O problema real dos homossexuais. Quanto mais simples for a imagem, mais forte é o mito e menos relacionado está com a vida real. Uma experiência simples não enfraquece o mito para aqueles que têm uma aliança de grupo inquestionável porque estes já dependem do mito para filtrarem as próprias experiências simplificadas relativas a estrangeiros, marginais e excêntricos, mantendo apenas a informação que comprova a verdade do mito.

Senso comum. O preconceito do senso comum considera que mesmo é capaz de responder a qualquer problema e ignora o valor de outras teorias ou da história. Manifesta-se tipicamente na suposição de que é sempre melhor agir do que não agir de todo. Sem dúvida que enfrentar imediatamente os problemas é frequentemente melhor do que preocupar-se e não fazer nada. O senso comum olha para o que é prático, interpessoal, imediato e palpável. No entanto, o senso comum é cronicamente vulnerável ao mito da simplicidade — a suposição de que o progresso tem de se basear em estratégias e princípios simples. Mas não é possível compreender as situações disfuncionais entre grupos de qualquer dimensão sem uma análise profunda da teoria científica e a compreensão profunda baseada na aprendizagem da história das situações. Quando abordamos estas situações sem conhecimentos sobre a complexidade e a história das mesmas, corremos o risco de piorar as coisas. Veja alguns exemplos de como o preconceito do senso comum aparece nos mundos de várias pessoas:

- vendedor de automóveis: *«A nossa empresa entrará em falência se não vendermos mais carros!»* A compra de um carro é, essencialmente, um acordo de troca: o comprador dá dinheiro ao vendedor em troca de um carro seguro e fiável. O que garante a viabilidade a longo prazo de uma empresa é o facto de esta cumprir eficaz e consistentemente os termos deste acordo,
- contribuinte: *«Recebi um grande reembolso de impostos!»* O IRS recolheu juros sobre pagamentos em excesso — dinheiro perdido para o contribuinte,

- fumador: «*Nem todos os fumadores têm cancro.*» O senso comum assume que as estatísticas são abstratas. Na verdade, estas são indicadores concretos e fiáveis de eventos e, neste caso, provavelmente, darão origem um conjunto de problemas evitáveis. incluindo a morte,
- qualquer pessoa: «Posso prever o meu desempenho em qualquer situação.» A maioria das pessoas sobrestima as suas próprias competências e subestima a dificuldade das tarefas complexas que têm de realizar.

Um exemplo mais imediato é a sua experiência ao realizar este curso. Chegou até aqui, mas este percurso tem sido como subir uma montanha. Teve de descansar para se orientar. Pode estar impaciente por chegar ao fim. Tudo isto é a sua experiência direta do preconceito do senso comum contra o pensamento profundo. Afeta todas as pessoas. É responsável por todos os tipos de discórdia em relação ao que fazer, mesmo entre pessoas profundamente comprometidas em fazer o melhor.

1.4.3 Quais são os seus medos irracionais?

Se quiser descobrir quais são as suas suposições inconscientes, então, não pense no que está a pensar. Estas suposições já desviaram o seu pensamento para outras preocupações. Em vez disso, observe os seus comportamentos. Monitorize as suas ações diárias como se fosse outra pessoa a observar-se a si mesma dia e noite. Pense criticamente nesta questão:

«*O meu comportamento parece ser habitualmente influenciado por uma suposição irracional sobre viver bem?*»

Primeiro, leia todas as 12 suposições.

Depois, veja quais destas afirmações se aproximam da descrição dos seus comportamentos, os quais podem ser indícios das suposições espontâneas que tem sobre a vida.

Tenha em atenção que estas suposições são expressas como suposições sobre a vida em si. Não se trata de convicções conscientes sobre como se deve comportar, mas sim de suposições que passam despercebidas sobre a vida e que, subconscientemente, afetam o seu comportamento.

Depois, à luz do seu comportamento, expresse as suas principais suposições irracionais sobre a vida em linha com as suposições mostradas na primeira coluna abaixo.

Em seguida, para ultrapassar estas suposições despercebidas, mas irracionais, expresse uma convicção mais deliberada e racional sobre a vida que seja oposta à suposição irracional que identificou.

Assunções irracionais	Convicções racionais
1. Para os adultos, é uma necessidade urgente que as outras pessoas os amem em quase tudo o que fazem.	Receber amor das outras pessoas não é tão importante quanto _____.
2. Algumas ações são horríveis ou perversas; as pessoas que fazem tais ações deveriam ser condenadas; merecem ser castigadas e não receber ajuda.	Algumas ações e comportamentos repulsivos são _____. Merecem _____.

3. É horrível quando as coisas não acontecem como queremos.	Sentir desapontamento é _____. Uma resposta madura ao desapontamento é _____.
4. Sentir-se infeliz é sempre uma causa de condições externas que nos são impingidas por pessoas e eventos exteriores.	Sentir-se infeliz é essencialmente _____. Uma resposta racional a este sentimento requer _____.
5. Se algo é perigoso ou temível, devemos ficar extremamente perturbados e preocuparmo-nos com esse assunto continuamente.	As respostas racionais a perigos e receios envolvem quase sempre _____.
6. É mais fácil evitar as dificuldades da vida e as nossas responsabilidades do que as encarar.	As respostas mais razoáveis às dificuldades da vida, incluindo às nossas responsabilidades, envolvem _____.
7. Todos precisam absolutamente de outra coisa ou algo mais forte ou maior do que eles mesmos do qual depender.	Na presença de grandes ameaças, um adulto razoável irá depender da sua força interior para _____.
8. Os adultos normais devem ser realmente competentes, inteligentes e capazes em todos os sentidos.	O esforço para atingir a perfeição não é tão importante quanto o esforço para ser _____.
9. Algo que nos afetou grandemente uma vez na nossa vida, deverá afetar-nos para sempre.	A forma mais sábia de pensar em experiências que nos influenciam profundamente é _____.
10. É essencial ter um certo controlo perfeito sobre as coisas.	A vida é... Para responder aos desafios da vida, é importante ter o hábito de _____.
11. É possível alcançar a felicidade ao relaxar e não fazer nada.	A felicidade genuína inclui sempre a dimensão de _____.
12. Virtualmente, não temos qualquer controlo sobre as nossas emoções e não podemos fazer nada quando nos sentimos incomodados com alguma coisa.	Na presença de emoções difíceis, é saudável e útil _____.

Considere a forma como as suas novas convicções racionais afetariam o que faz e diz.

Que comportamentos precisa de parar? Que comportamentos deve aprender?

Este último passo não será o passo final. Este é um passo aberto, enquanto desenvolve o hábito de observar os seus comportamentos, identificando quaisquer suposições irracionais demonstradas pelos mesmos, e adaptando e fortalecendo as suas convicções racionais em relação à vida.

1.4.4 Crenças irracionais por trás de comportamentos de pensamento analítico deficientes

O caminho da mudança passa por identificar visões irracionais que temos sobre a própria vida. A partir desta autorrevelação, uma pessoa pode descobrir e evitar todos os tipos de sentimentos e comportamentos disfuncionais enraizados nessa visão irracional sobre a vida.

A maioria das pessoas diria que pelo menos uma das 12 ideias acima representam o seu próprio pensamento irracional. Estas são «suposições» que existem por trás de impulsos espontâneos do quotidiano que, frequentemente, levam pessoas normais a situações confusas que poderiam ter evitado, mas que não sabiam como o fazer. Voltemos aos nossos minicase de estudo para descobrir quais destas 12 suposições conduzem os comportamentos dos nossos protagonistas.

Minicase 1:

O Ricardo recebe a responsabilidade especial de orientar o seu novo colega, Juan, que se juntará ao departamento dele, no período de adaptação à empresa. O Juan é o filho de um dos proprietários da Omega Airline. O Juan é um rapaz distraído e não quer aprender nem se esforçar, uma vez que está habituado a ter uma vida fácil com acesso fácil ao dinheiro. Não quer trabalhar na empresa do pai, mas precisa deste estágio para concluir os estudos.

Na primeira segunda-feira do mês, o Ricardo conhece o Juan, leva-o a visitar as instalações da empresa e percebe que o Juan tem pouco interesse na operação da empresa. O Ricardo sente que este é um novo desafio que tem de vencer. O Ricardo atribui ao Juan a sua primeira tarefa e dá-lhe todas as ferramentas de que precisa para ser bem-sucedido. O Juan tem de elaborar um gráfico que mostre as rotas da empresa, por ordem ascendente, de acordo com a respetiva rentabilidade. O Ricardo percebe que o Juan se sente inseguro ao receber as instruções. No processo de acompanhamento, o Juan indica que ainda não finalizou a tarefa, pelo que Ricardo decide ajudá-lo para não atrasar a entrega do relatório. Graças à equipa de trabalho, entregam o relatório com sucesso.

Após a apresentação do relatório, o Juan agradece ao Ricardo a ajuda prestada e diz-lhe que dará o seu melhor na próxima tarefa. Da mesma forma, o Ricardo dá-lhe *feedback* sobre o que aconteceu e sugere uma mudança de atitude em relação às responsabilidades que lhe são atribuídas, caso contrário, poderá afetar o trabalho de todo o departamento. Com o compromisso em mudar demonstrado pelo Juan, desenvolvem uma amizade que influencia positivamente o trabalho da equipa. É por este motivo que o Ricardo acredita que o Juan precisava de uma oportunidade e de confiança para demonstrar as suas capacidades.

Que suposições consegue identificar?

Minicase 2:

Depois de aceitar a mudança de posição devido aos erros cometidos durante a greve dos pilotos, o Hernán reúne-se com a sua nova equipa e com todos os responsáveis das várias áreas da empresa para receber relatórios sobre a situação atual da empresa e elaborar o plano de trabalho.

Nesta reunião, propõe reestruturar algumas funções uma vez que notou deficiências em algumas das áreas principais da organização, bem como atividades sobrepostas, diferenças e discórdias que afetam a tomada de decisões eficaz.

O Hernán, não quer cometer os mesmos erros e tem medo de os repetir, em menor ou maior escala, com receio de ser despedido. É por isso que decide obter toda a informação possível sobre a empresa, as metodologias aplicadas, rumores, etc.

Depois de ter todos os dados que considera elementares para o bom curso da sua gestão, considera que não acontecerá nada que não esteja planeado porque ele cobriu todas as áreas e questões sem a possibilidade de que ocorram eventos negativos. Está fortemente convencido de que qualquer inconveniente será causado por fatores que estão para além da sua responsabilidade.

Que suposições consegue identificar?

Minicase 3:

A Rosa, mediante o pedido de demissão do Pedro, decide reunir-se com ele para falar da forma como ele se sentiu durante o tempo em que trabalhou na empresa. Durante a reunião, ela informou-o que decidiu não aceitar a sua demissão uma vez que considera que ele é uma pessoa capaz e inteligente e que é compreensível que ele tenha dificuldades durante os primeiros tempos na empresa, mas que, com o passar do tempo e com a aquisição de experiência, estas serão ultrapassadas. O Pedro admite que acreditou não ser capaz de cumprir as suas obrigações e responsabilidades na empresa porque não conseguiu desempenhar o seu trabalho corretamente. Adicionalmente, também acrescenta que se sente muito mal em relação ao que os seus colegas podem pensar dele quando ele comete um erro.

A Rosa ouve atentamente as razões do Pedro, sentindo o pessimismo dele, ao que ela responde negativamente à sua demissão. Depois, ela relembra-o das suas forças e capacidades e diz-lhe que todos temos fraquezas sobre as quais temos de trabalhar com perseverança, dedicação e esforço para melhorar diariamente as atividades a realizar pessoalmente e profissionalmente. Para tal, é necessário aprender a identificar os fatores internos e externos que influenciam cada uma das tarefas a realizar.

Finalmente, a Rosa informa-o de que a equipa está satisfeita com ele, uma vez que ele é uma grande ajuda e apoio para a equipa. A equipa compreende que o Pedro se encontra em processo de aprendizagem e está disposta a oferecer todo o apoio necessário.

Posto isto, o Pedro compreendeu que tem de fazer uma introspeção e uma autorreflexão para reconhecer quais são as suas lacunas e atributos positivos.

Que suposições consegue identificar?

1.4.5 Torne-se na sua melhor versão!

Se as suas crenças estiverem erradas, forem limitativas ou irracionais, as cognições e sentimentos que gerarão irão dar origem a situações de bloqueio e sofrimento.

Neste sentido, as emoções também desempenham um papel importante. Na presença de emoções intensas, não há raciocínio que valha a pena nesse preciso momento, mesmo que seja muito bem argumentado. Por sua vez, os vários sentimentos que criamos baseiam-se na nossa forma de pensar.

Tudo o que interpretamos da realidade e todas as formas como nos sentimos dependem do que pensaremos e decidiremos a seguir.

A autorregulação refere-se à capacidade de gerir ou canalizar emoções adequadamente. A verdadeira mudança em relação à autorregulação vem de situações ou emoções indesejadas, como no caso do stress, que normalmente tendemos a rejeitar ou bloquear.

A AUTORREGULAÇÃO NÃO CONSISTE EM RETER OU REPRIMIR EMOÇÕES, MAS IMPLICA COMPREENDER O QUE SENTIMOS E EXPRESSÁ-LO DA FORMA CERTA.

Graças à autorregulação, quando as emoções que queremos rejeitar ressurgem, para além de lhes darmos espaço, seremos capazes de decidir o que fazer nessa situação.

A autorregulação implica:

1. Apercebermo-nos e reconhecermos a emoção;
2. Permitir que nos sintamos dessa forma; isto acontece por algum motivo;
3. Observar o que pensamos e a forma como compreendemos a situação;
4. Decidir o que fazer, conforme necessário nessa situação.

A nossa capacidade inesgotável de imaginar e visualizar dá-nos a possibilidade de regular a intensidade das experiências e dos sentimentos gerados. Lembre-se que:

AS SITUAÇÕES E A REALIDADE NÃO SÃO MODIFICÁVEIS, MAS A VISÃO QUE CRIAMOS SOBRE ELAS SÃO.

É preciso treinar a autorregulação como um músculo, por isso, façamo-lo!

Siga estes passos para treinar a autorregulação:

1. Neste momento, pedimos-lhe que escolha duas situações entre as suas experiências: uma agradável e outra desagradável. Depois de as escolher, desligue-se delas, contando de forma decrescente de 15 até 1, dizendo apenas os números ímpares;
2. Agora, pense numa imagem agradável e visualize-se nela. Como se visualiza, como a viveu — vendo-se na sua própria pessoa ou vendo-se a partir do exterior, como estando no cinema a ver o seu corpo a partir do exterior? Foque-se na sensação agradável que essa imagem e esse momento produziram e avalie-a (de 1 a 10);
3. Continuando a focar-se na sensação agradável, se viu a imagem a partir de uma ótica interior — ou seja, vendo o contorno do seu nariz, o seu peito ou abdómen — iremos assumir que, como por magia, foi capaz de atravessar o ecrã e sair da cena. Agora, na cadeira do cinema, vê as cenas em que é representado/a por «outra versão de si mesmo/a» e em que se vê a partir de uma ótica exterior. A sua sensação agradável encontra-se agora em que nível? (De 1 a 10);

4. Saíamos agora dessa situação. O que é a capital da Suíça? E da Suécia?
5. Agora vamos reconstruir a cena desagradável na sua imaginação. Reconstrua quem é, com quem está, o que acontece, o que sente... Como a criou? A partir de uma ótica interior ou exterior? (Ou seja, no interior do ecrã ou a partir da cadeira do cinema?) Avalie o nível da sensação desagradável que sente de 1 a 10;
6. Se observou a imagem a partir de uma ótica interior, inverta essa ótica, ou seja, saia do ecrã. Se a observou a partir de uma ótica interior e viu a «outra versão de si mesmo/a», entre na cena a partir de uma ótica interior. Foque-se no nível da sensação desagradável depois de realizar esta mudança de ótica. Algo mudou?

Que conclusão podemos retirar desta experiência? Que alternativas lhe são apresentadas?

1.4.6 Está na altura de mudarmos os nossos comportamentos!

Concentre-se nos três aspetos essenciais do pensamento irracional. As crenças que dão origem a emoções negativas são, de acordo com Albert Ellis, uma variação das três crenças irracionais comuns chamadas de «*Três focos principais*». Estas três crenças irracionais comuns baseiam-se na busca por nós mesmos, por outras pessoas ou pelo ambiente. São as seguintes:

1. Tenho de agir bem e obter a aprovação dos outros senão não sou suficientemente bom/boa;
2. As outras pessoas têm de me tratar de forma justa e amável e da forma como quero me tratem. Se não me tratarem assim, não são boas pessoas e merecem ser castigadas;
3. Tenho de obter sempre o que quero e quando quero. Da mesma forma, nunca devo obter o que não quero. Se não obtiver o que quero, fico triste.

Se não satisfizermos o «*Foco 1*» é provável que nos sintamos ansiosos, deprimidos, com vergonha ou culpados. Se não formos tratados de forma justa, de acordo com o «*Foco 2*», normalmente sentimo-nos zangados e podemos agir de forma violenta. Se não obtivermos o que queremos, como referido no «*Foco 3*», podemos sentir pena de nós mesmos e procrastinar.

O passo de diagnóstico:

Com base na da teoria de Ellis de que os indivíduos culpam os eventos exteriores pelas suas emoções negativas em vez de culparem a sua «*interpretação*» dos eventos, propõe-se o Modelo ABC:

A — Evento ativador (*Activating event*): um evento que acontece no ambiente;

B — Crenças (*Beliefs*): as crenças que temos sobre o evento que aconteceu;

C — Consequência (*Consequence*): a resposta emocional às nossas crenças.

Este modelo foi desenvolvido para ajudar a educar outras pessoas sobre a forma como as crenças são a causa das respostas emocionais e comportamentais e que não são os eventos que causam as nossas reações emocionais. Aqui está um exemplo que nos permitirá compreender melhor:

A — O seu cônjuge acusa-o/a de traição;

B — Acredita no seguinte: «*Que idiota! Não tem o direito de me acusar de traição!*»;

C — Sente-se zangado/a ou triste.

Se tivesse tido uma crença diferente (B), a resposta emocional (C) teria sido diferente:

A — O seu cônjuge acusa-o/a de traição;

B — Acredita no seguinte: «*Isto não pode acabar a nossa relação. Seria demasiado difícil aguentar um divórcio*»;

C — Sente ansiedade ao pensar que a sua relação pode terminar.

Novamente, o Modelo ABC ilustra que não é o evento (A) que causa a resposta emocional (C), mas sim a crença (B) sobre o evento. Como as pessoas interpretam e respondem de forma diferente aos eventos, nem sempre temos a mesma resposta emocional (C) a um determinado evento.

Contestar ou desafiar crenças irracionais e alterar os nossos comportamentos:

A segunda parte do processo de regeneração da TREC (terapia racional emotiva comportamental) é a fase de contestar ou desafiar. Ou seja, para agirmos e nos sentirmos de forma diferente, temos de contestar ou desafiar as crenças irracionais que desenvolvemos. Essencialmente, o que colocamos em causa são as nossas crenças irracionais:

- Quem diz que se eu não obtiver a aprovação de alguém, não sou suficientemente bom/boa?
- Alguém escreveu num livro de regras que os chefes agem sempre profissionalmente e tratam todos de forma justa?
- Porque tenho de me sentir totalmente infeliz se não obtiver algo que quero? Porque não posso apenas sentir-me ligeiramente aborrecido/a em vez de infeliz?

Quando os indivíduos em TREC forem capazes de contestar ou desafiar os seus pensamentos irracionais, podem avançar e encontrar pensamentos, sentimentos e comportamentos mais eficazes. Designada como uma nova filosofia eficaz para a vida, os indivíduos nesta fase começam a reconhecer que não existem «*focos*» absolutos — não existem indícios que sugiram que estes «*três focos*» sejam a única forma de pensar.

Se estiver nesta fase da TREC, pode começar a reavaliar as suas respostas:

«*Não gosto do comportamento dos meus chefes, mas consigo suportá-lo.*»

«*Em vez de sentir raiva pelo facto do meu cônjuge me ter acusado de traição, vou sentir-me aborrecido/a e determinado/a a investir no meu casamento.*»

«*Acho que vou para o ginásio depois do trabalho. Consigo pensar com mais clareza depois de fazer algum exercício físico.*»

As três ideias principais da TREC:

De acordo com Albert Ellis, estas são as três ideias principais da terapia racional emotiva comportamental:

1. Quando os indivíduos compreendem e aceitam que a causa principal das reações emocionais são as crenças sobre um evento e não o evento em si. Ou seja, não ficamos aborrecidos por causa de um evento. Ficamos aborrecidos por causa das nossas crenças irracionais;
2. Quando as pessoas adquirem crenças irracionais, se não lidarem com elas, «*agarram-se*» a essas crenças e é isso que continua a aborrecê-las no presente. Ou seja, estes indivíduos continuam a crer de todo o coração nos «*três focos*»;

3. Ellis deixou claro que compreender estas três ideias não faz de nós inerentemente «melhores». Isto é, compreender estas crenças e conhecer a forma como afetam as nossas respostas emocionais não é suficiente para nos «curar». Na verdade, a melhor forma de melhorar e continuar assim através da TREC é trabalhar continuamente no reconhecimento das nossas crenças irracionais, contestá-las, mudar os nossos «focos» irracionais e transformar emoções negativas em emoções mais positivas. De um modo mais simples, a única forma de melhorarmos é através do trabalho árduo de mudar as nossas crenças. Isto leva tempo e exige prática.

Observe-se a si e à forma como se sente quando é vítima das suposições irracionais de outra pessoa. Sim, é isso mesmo: somos vítimas das suposições irracionais de outras pessoas, mas, ao mesmo tempo, os outros também são vítimas das suas próprias suposições irracionais.

Veja como se sentem os protagonistas dos nossos minicaseos por causa das dificuldades que sentem com o pensamento analítico no trabalho, com os seus chefes e colegas.

Sente-se ofendido/a, triste, pressionado/a, com medo ou insultado/a em situações semelhantes? Estas ofensas podem tomar a forma de desafios, insultos, ameaças ou exigências pesadas. Podem ser rejeições subtis que o/a afastam ou diminuem a sua contribuição. Pode tratar-se de pressão «descarada» para dizer ou fazer algo. As nossas reações a ofensas como estas podem ser diferentes. Algumas pessoas ofendem-se imediatamente: «Desde quando é que tu me dizes o que fazer?» Algumas ficam na defensiva: «Só fiz o que me pediram!» Algumas tentam agradar: «Lamento imenso. O que posso fazer para compensar?» Algumas retraem-se: «Peço desculpa. Não voltará a acontecer.»

Pode ser capaz de mudar as suposições irracionais de outras pessoas. Mas acabámos de aprender que podemos mudar os nossos próprios comportamentos irracionais. Se vir com maior clareza a forma como as suposições irracionais funcionam consigo, maior é a probabilidade de conseguir lidar com pessoas que o/a ofendem.

Adicionalmente, podemos mudar os sentimentos negativos que outros comportamentos irracionais nos causam.

- Quem é a vítima?

Todas estas «reações» — a forma espontânea de lidar com ofensas. É necessária uma «resposta» — uma ação responsiva ponderada e imaginativa. Adicionalmente, e se possível, uma resposta deve ter por objetivo a «regeneração» daquilo que o pensamento revela sobre o/a ofensor/a.

Considere o seguinte pensamento:

O/a seu/sua ofensor/a está a ser ofendido/a.

De que forma?

Pelas próprias suposições irracionais dele/a.

Um chefe neuroticamente obcecado por limpeza e ordem irá despedi-lo/a por causa da sua secretária desarrumada. Uma mulher egocêntrica irá gozar com as suas ideias e conquistas. As pessoas com lealdade inquestionável ao seu grupo irão falar mal do «outro» departamento, empresa, partido político, género, grupo étnico, fé, nacionalidade, orientação sexual ou raça. Pessoas que assumem que o senso comum é tudo o que precisamos irão pressioná-lo/a para agir sem refletir. Se referir algo sobre fé, as pessoas seculares irão gozar com as suas crenças e considerá-las como um mito — e depois, mudarão de assunto.

Da mesma forma, pessoas com suposições irracionais irão ofendê-lo/a apesar do facto de que foram influenciadas por uma suposição sobre a vida que não tem nada a ver consigo pessoalmente.

Em resposta, pode ficar na ofensiva, na defensiva ou retirar-se da situação. Mas a vida não é um jogo. Podemos «reformular» o evento na sua totalidade. Podemos dizer-nos a nós mesmos: «Esta não é uma batalha entre pessoas; é uma batalha no interior da própria pessoa. A vítima é a pessoa que me está a ofender!» Por outras palavras, pense na vida como a partilha da luta contra o preconceito e a irracionalidade. Todos somos vulneráveis, bem como os nossos ofensores. Mas somos companheiros na mesma luta.

- Regenerar/responder — Vê a diferença?

Não precisa de reagir de todo. Pode «responder». Uma boa primeira resposta é ouvir realmente. Fique ali com a pessoa. Mude de uma posição de confronto para uma posição lado a lado. Deixe-se amar a pessoa que o/a ofende. Atacar a vulnerabilidade de uma pessoa contra a sua própria vontade apenas fará com que construa defesas mais fortes. «Procurar primeiro compreender» é um hábito de pessoas altamente eficazes. Se não compreender imediatamente o que está a ofender quem o/a ofende, dê-se a si mesmo/a tempo para pensar.

Avance, mas «marque» o evento para reflexão posterior quando se tiver removido da situação imediata.

Considere que preconceitos ou suposições irracionais podem estar a vitimizar a pessoa que o/a está a ofender. Pergunte-se: «Onde está o coração da pessoa que me está a ofender neste momento?» Na maioria dos casos, as suas ideias sobre a pessoa que o/a ofende podem ser provisórias; por vezes estarão totalmente erradas. Uma «resposta» aqui será, simplesmente, continuar a fazer companhia. Isto transmite uma mensagem forte, mas não verbal: «Não levo o seu sarcasmo/ataques/gozo a sério. Não tenho medo de si. Gosto de estar/trabalhar consigo.» Utilizamos a palavra «forte» porque gera uma pergunta relevante na mente da pessoa que o/a ofende: «Porque estou sempre a fazer maus comentários a pessoas que se preocupam comigo?» Quando este tipo de pergunta sedimenta, a regeneração começa a partir do interior.

- Exercício

É preciso «treinar» para aprender este aspeto da regeneração vital. O melhor exercício é bastante simples. Sempre que se sentir ofendido/a, em vez de reagir, pode responder ao «reformular» a experiência.

- A resposta tem de ser ponderada, por isso, pense consigo mesmo/a: «Isto não é um jogo de futebol. Não estou a jogar ao ataque. Não estou a jogar à defesa. E não vou sair de campo.»
- A resposta tem de ser imaginativa, por isso, imagine as imagens que fornecemos acima. Faça um *brainstorming* de várias opções.
- Uma resposta tem de ser responsável, por isso, prepare-se para cuidar desta pessoa se a oportunidade se apresentar. Ser genuinamente responsável é assumir a responsabilidade sobre a regeneração na medida do possível.
- Uma resposta tem de ser regeneradora, por isso, prepare-se para ajudar a regenerar preconceitos ou suposições irracionais que a pessoa que o/a ofende pode ter sobre a vida, ocultados pelo seu comportamento.

Mais tarde, reflita no evento com esta pergunta: «Que preconceito ou suposição irracional limitou a sua visão?» Quanto mais em sintonia estiver com estes eventos interiores nas outras pessoas, melhor companhia será nesta jornada dos vulneráveis.

Está pronto/a para mudar os seus comportamentos e melhorar o seu pensamento analítico?

1.5 Pôr um final — Pare de inventar desculpas!

O pensamento analítico é muito importante para a sua vida profissional e diária. A INDÚSTRIA 4.0 CHEGOU! Precisa de se comprometer com a mudança, por isso, pare de inventar desculpas e avance!

Escreva na coluna da esquerda 10 comportamentos negativos seus e que têm prejudicado a sua vida. Com o conhecimento adquirido sobre pensamento analítico, autorregulação, impedimentos (medos), etc.

Na coluna da direita, escreva um decálogo, um compromisso para cada um dos comportamentos que escrever na coluna da esquerda. Recomendamos não assumir compromissos que não pode cumprir.

No final, risque a coluna da esquerda onde escreveu os 10 comportamentos negativos e comprometa-se a respeitar os seus compromissos.

COMPORTAMENTOS NEGATIVOS	COMPROMISSOS

1.6 ANEXO I

Soluções do exercício 3.5 — *É capaz de identificar falácias numa conversa?*

FUMAR FAZ MAL À SAÚDE	Falácia?	Que falácia é?
Henrique: Olá, Pedro! Vens fumar?		
Pedro: Não. E acho que devias deixar de fumar.		
Henrique: Fala quem fumou no casamento da irmã na semana passada. Não disseste que não voltavas a fumar?	X	Falácia <i>tu quoque</i>
Pedro: Prometi deixar de fumar cigarros e o que eu fumei era um charuto por isso não quebrei a promessa.	X	Ambiguidade
Henrique: Então tu podes e eu não? Eu tenho uma alimentação saudável, faço desporto todos os dias e não bebo álcool. Posso fumar quando quiser.	X	Falácia da pista falsa
Pedro: Só te digo que o meu médico me disse que fumar mata e ele é um especialista. Por isso, vou deixar aos poucos e fumar só em ocasiões especiais. Em breve não fumarei de todo.	X	<i>Argumentum ad verecundiam</i>
Henrique: Pfff, médicos... O meu avó fumou um maço por dia durante toda a vida e morreu aos 100 anos, por isso, se quiseres chegar a essa idade, é melhor fazeres como ele.	X	Argumento circular
Pedro: Bem, vou-me embora. Tenho de continuar a trabalhar, mas pensa no que te disse.		
Henrique: Sim, sim. Mas deixa-me fumar agora. Até logo.		
Pedro: Até logo.		

IMIGRAÇÃO E CRIMINALIDADE	Falácia?	Que falácia é?
Gina: Olá, Maria! Há quanto tempo! Como estás?		
Maria: Muito mal, Gina. No outro dia, fui roubada por um colombiano que entrou em minha casa com uma pistola. Os imigrantes são todos uns criminosos!	X	Falácia da generalização precipitada
Gina: Mas estás bem? Devias por um alarme em tua casa, é o que toda a gente faz hoje em dia.	X	Falácia do apelo à multidão
Maria: Sim, sim. Ele levou algum dinheiro e foi embora. Mas no outro dia, uma amiga estava a passear no Bairro Latino e roubaram-lhe a carteira. Não volto a lá ir. O governo devia fazer alguma coisa em relação à imigração imediatamente.	X	Falácia causal
Gina: Acho que estás a exagerar. Não há provas que a imigração legal ou ilegal aumentem a taxa de criminalidade no país. A maioria dos estudos indica que as taxas de criminalidade são mais baixas entre os imigrantes do que os não imigrantes e que as concentrações mais altas de imigrantes estão associadas a taxas de criminalidade mais baixas. Foi uma coincidência, não generalizes.		
Maria: Só digo que primeiro deixamo-los entrar no país. Damos-lhe casa e trabalho. Há cada vez mais deles e pouco a pouco estão a conquistar-nos. No final, vamos ser mais uma província do país deles e eles expulsam-nos.	X	Falácia da derrapagem

Gina: A sério... não há forma de te convencer. É impossível falar contigo sobre estas coisas.		
Maria: É contigo que não é possível falar porque és uma <i>hippie</i> . Vou-me embora que já me estragaste o dia.	X	Falácia <i>ad hominem</i>

POLUIÇÃO	Falácia?	Que falácia é?
Miguel: Ema, deixo-te em casa de carro?		
Ema: Não, prefiro ir de bicicleta. E tu devias fazer o mesmo.		
Miguel: Estive de pé o dia todo. Mereço estar confortável ao ir para casa.	X	Argumentum ad misericordiam
Ema: Bem, posso dizer-te que ou vais de bicicleta ou que dás cabo do planeta. Temos de ter mais consciência das alterações climáticas.	X	Falsa dicotomia
Miguel: Ainda não foi possível confirmar definitivamente que as alterações climáticas são reais. Por isso, isso é tudo mentira que eu li um artigo na Internet. E se está na Internet é porque é verdade.	X	<i>Ad ignorantiam e ad verercundiam</i>
Ema: Devias prestar mais atenção aos especialistas do que ao que lêes na Internet. As alterações climáticas são reais. Vê só as celebridades, são todas ecológicas. E toda a gente também o devia ser.	X	Falácia do apelo à multidão
Miguel: Eu não quero saber dos outros. Vou continuar a usar o carro. Além disso, da última vez que andei de bicicleta parti a clavícula, por isso, não volto a pegar noutra.	X	Falácia causal
Ema: És um retrógrado. Vou de bicicleta. Até amanhã.	X	Falácia <i>ad hominem</i>



Competências transversais na Indústria 4.0

RUMO AO SUCESSO — ADAPTABILIDADE À MUDANÇA

Manual e livro de exercícios sobre as
competências transversais para a INDÚSTRIA 4.0

2 Adaptabilidade à mudança

Não é o ser mais forte nem mais inteligente da espécie que sobrevive. Mas sim o ser mais adaptável à mudança.

(Charles Darwin)



Por isso, aperte o cinto de segurança e tenha vontade de mudar porque **A VIDA NUNCA MAIS SERÁ A MESMA.**



2.1 Vamos começar!

O mercado de trabalho está em constante mudança. O tipo de qualificações necessárias tem mudado e o papel da máquina fortaleceu-se. Se, por um lado, a tecnologia está a ganhar cada vez mais espaço em todos os setores, por outro lado, o mesmo aumento levou a uma procura crescente por profissionais: as empresas oferecem mais ferramentas, mas, em paralelo, exigem maior rentabilidade. A competição é feroz, tanto pessoal quanto profissional, pelo que cabe a todos se reinventarem a colocarem as suas capacidades ao serviço da produtividade.

O principal objetivo desta formação é facilitar a mudança, munindo todas as pessoas com ferramentas que permitam não só sobreviver, mas, principalmente, melhorar neste mundo em rápida mudança.

Assim, pretendemos que **trabalhe na sua adaptabilidade pessoal à mudança**, melhorando:

- formas de desenvolver a resiliência e ferramentas para melhorar a inteligência emocional,
- técnicas para ultrapassar a resistência pessoal e sair da zona de conforto,
- a flexibilidade cognitiva e emocional necessária para mudar,
- o seu envolvimento na aprendizagem contínua aplicando o pensamento crítico.

Para esta finalidade, a formação será dividida em várias etapas.

1. A primeira será responder à pergunta seguinte:

Como posso demonstrar a minha capacidade de mudar?

Aceita o desafio?

2.1.1 Quebra-gelo

Quando falamos de mudança, as dúvidas e o medo parecem juntar-se a nós.

Ainda não começámos a nossa carreira e já percebemos que o mercado está em constante mudança e que não existem empregos para toda a vida.

Então, começamos a questionar-nos:

- Serei capaz de mudar?
- A mudança é necessária na minha carreira?
- O que é a adaptabilidade à mudança?

O «E se?» está a ganhar cada vez mais espaço no nosso discurso.

Observe três fotografias suas em três contextos diferentes. Analise-as: o que muda em cada uma delas?

Partilhe as suas ideias aqui!

Sim, é isso mesmo. Só o contexto muda as tarefas que realiza em cada função. É a mesma pessoa, com os mesmos objetivos e os mesmos valores.

É verdade: adapta-se aos diferentes contextos onde se encontra.

Portanto, está pronto/a para ultrapassar barreiras, aumentar as suas expectativas futuras e aprender mais sobre a adaptabilidade à mudança?



Está na hora de um desafio:

A primeira etapa do caminho envolve preparação. Na verdade, permita-nos reformular: **conhecimento sobre o caminho que vai percorrer**, essa deve ser a primeira finalidade. Assim, começámos por apresentar-lhe o Sky4.0.

Os parceiros do projeto acreditam que *a capacidade de tomar a melhor decisão num estado de espírito equilibrado pode fazer a diferença entre uma operação calma e os erros humanos que podem levar a consequências fatais*. E, com esta finalidade em mente, juntaram-se para desenvolver programas curriculares e módulos de formação sobre as competências transversais necessárias com a implementação da Indústria 4.0. Para tal, o Projeto Sky4.0 irá focar-se em três prioridades estratégicas principais.

Neste momento, convidamo-lo/a a conhecer o projeto, visualizando o vídeo abaixo.



SKY video.mp4

Na nossa primeira atividade, recomendamos que **partilhe as suas visões sobre o tópico**, focando-se:

- 1) Nas competências transversais identificadas pelo projeto Sky4.0;

Partilhe as suas ideias aqui!

- 2) Na existência do Sky4.0 e respetivos objetivos;

Partilhe as suas ideias aqui!

3) Na importância das competências transversais para o futuro da aviação;

Partilhe as suas ideias aqui!

4) Como pode tirar partido do projeto.

Partilhe as suas ideias aqui!

2.2 Definição do conceito

2.2.1 Definição e importância do conceito

Redigiu-se muito sobre a definição de adaptabilidade, no entanto, quando tentamos encontrar uma definição verdadeira e simples, torna-se difícil filtrar toda a informação de que dispomos. Talvez porque a adaptabilidade requer várias abordagens: a abordagem de um mercado em constante mudança e a abordagem do indivíduo que está a lutar para se enquadrar e ser melhor.

Por um lado, temos o mercado. A velocidade da mudança tecnológica. A necessidade crescente de estarmos constantemente no nosso melhor.

Por outro lado, temos indivíduos diferentes, com competências, níveis de ensino e capacidades diferentes com quem podemos viver boas ou más experiências.

Assim, ao criar uma definição, precisamos de considerar a forma como os indivíduos podem e devem adaptar-se às condições em mudança nos respetivos locais de trabalho e como podem adaptar a utilização de informação durante a aprendizagem para que a mesma se torne mais pessoal e relevante. Assim, os indivíduos podem ver que a mudança abre o caminho para o sucesso, que a adaptação requer vontade e que pode ser aprendida e desenvolvida.

Desta forma, a melhor definição será a capacidade de se ajustar e ser bem-sucedido/a, prosperando em novos desafios, como alterações económicas estruturais e a utilização de nova tecnologia.



2.2.2

Está na hora de um desafio:

1. Escreva os seus objetivos para a formação (sementes a plantar para recolher no futuro);
2. Cole-os nos ramos da árvore abaixo;
3. Reflita nos seus objetivos para a formação: comprometa-se e dê início à sua aprendizagem!



2.2.3 Como me posiciono perante a competência transversal?

Frequentemente, pensamos na mudança como uma necessidade de negócio que nos força a adaptarmo-nos antes de percebermos que mudança ocorreu.

No entanto, para que uma mudança seja implementada e sustentada, são necessários um novo pensamento e novas ferramentas. Requer capacidade de mudar, mas também capacidade de facilitar a mudança. Requer que compreendamos que o sucesso profissional é determinado pela nossa capacidade de adaptação à mudança e pela nossa vontade de sermos diretamente responsáveis pelo avanço da nossa carreira.

Assim, qual deve ser a minha posição perante a mudança?

Esta deve ser a primeira questão a colocarmo-nos antes de começarmos a trabalhar em estratégias que nos permitirão desenvolver mecanismos de melhoria pessoal.



2.2.4 Está na hora de um desafio:

O principal objetivo é responder às perguntas seguintes:

1. Sou facilitador da mudança ou resistente a ela?
2. Posso melhorar a mudança e, por conseguinte, melhorar não apenas as minhas competências transversais como também o resultado final?
3. O que preciso de mudar?

Para facilitar este processo, responda ao questionário abaixo:

Instruções:

Abaixo estão várias afirmações relativas às crenças e atitudes gerais dos indivíduos sobre a mudança. Indique a opção que reflete melhor o seu comportamento.

1. Numa situação que sei que seria mais fácil de resolver se adaptasse o meu comportamento, decido:
 - a) Mudar o meu comportamento rapidamente;
 - b) Tentar recorrer a todas as outras formas de agir que já conheço.
2. Quando encaro novas situações no trabalho:
 - a) Adapto o meu comportamento às mesmas, mesmo que seja necessário um esforço inicial superior;
 - b) Mantenho a minha forma de agir porque sempre funcionou bem.

3. Quando acho difícil resolver uma tarefa no trabalho:
 - a) Mudo as variáveis da situação para que sejam compatíveis com o meu método de trabalho atual;
 - b) Tento descobrir qual é a forma mais eficaz de resolver a situação e implemento-a no meu método de trabalho.

4. Na minha vida diária, quando encaro situações de incerteza:
 - a) Tento adaptar o meu comportamento rapidamente;
 - b) Tento evitar a situação tanto quanto possível.

5. Para mim, a mudança:
 - a) É a última alternativa possível quando tudo o resto não parece funcionar;
 - b) É uma oportunidade que, apesar dos riscos, pode ser benéfica para o meu desenvolvimento pessoal/profissional.

6. Caso os meus chefes sejam pessoas com quem é fácil de entrar em conflito:
 - a) Evito-os e limito-me às interações estritamente necessárias;
 - b) Adapto-me às pessoas e tento compreender a perspetiva delas para evitar prejudicar a qualidade do meu trabalho.

7. Quando alguém me convida para realizar atividades fora da minha zona de conforto:
 - a) Rejeito o convite e encontro uma desculpa para não correr riscos;
 - b) Adapto-me, uma vez que esta pode ser uma oportunidade interessante para mim.

8. Numa situação em que me são atribuídas novas tarefas no trabalho:
 - a) Desconfio porque se trata de algo com que nunca lidei e posso perder o controlo;
 - b) Vejo as tarefas como desafios que me podem ajudar a progredir.

9. Perante situações onde não me sinto confortável:
 - a) Tento mudar a minha perspetiva para me focar nos aspetos positivos;
 - b) Tento resolver a situação o mais depressa possível para que não tenha de voltar a lidar com ela.

10. Em relação aos erros que cometo ou cometi na minha vida pessoal:
 - a) Evito pensar nisso e tento esquecer o que aconteceu;
 - b) Tento aprender com as situações para melhorar no futuro.

Agora, deve ser capaz de:

Definir objetivos de melhoria pessoais:

Clarificar a sua atitude em relação a esta competência transversal:

Compreender como pode e deve ajudar a sua equipa a alcançar os seus objetivos.

2.2.5 Demonstrar a minha capacidade de mudar

Devido à necessidade de mudança mencionada anteriormente, a adaptabilidade é uma das capacidades mais valorizadas pelos empregadores.

Os recrutadores observam atentamente CV e portefólios na tentativa de selecionarem os candidatos mais proativos e empreendedores para a entrevista. Durante as entrevistas fazem perguntas claras que lhes permitem compreender se o candidato é capaz de se adaptar a novas situações.

No entanto, não é possível avaliar esta capacidade durante o processo de procura de emprego. Só é possível avaliá-la na vida diária. O que damos à empresa e a rentabilidade que geramos. A capacidade que mostramos de nos adaptarmos a novos processos, sistemas ou tecnologias. A nossa capacidade de aprender e ser capaz de gerar valor acrescentado através do progresso constante e da evolução pessoal diária.

Na verdade, a adaptabilidade não é apenas uma mais-valia para a empresa onde trabalhamos, mas também para nós mesmos. Para que sejamos capazes de crescer diariamente no nosso local de trabalho, facilitando mecanismos que nos permitam ser mais eficazes, evoluindo e melhorando as nossas capacidades.

Esta é sem dúvida uma das competências transversais mais completas, não fosse através da capacidade de adaptação que podemos gerar impacto pessoal, criando ferramentas que nos permitem competir no mercado de trabalho e na nossa vida pessoal.

Ser capaz de se adaptar a novas situações permite-lhe, por um lado, melhorar-se e reinventar-se, evoluindo no seu local de trabalho e, por outro lado, ganhar apreciação pessoal.

A questão é: como pode demonstrar a sua capacidade de mudar?

SUGERIMOS ALGUNS MECANISMOS DE APOIO:

1. Partilhar experiências que comprovem a sua flexibilidade;
2. Enfatizar a confiança;
3. Estar aberto a desafios;
4. Motivar-se para aprender continuamente;
5. Abraçar a tecnologia emergente;
6. Sugerir alternativas;
7. Antecipar a mudança.



Está na hora de um desafio:

Recrie o seu CV tendo em conta a sua adaptabilidade à mudança. Recorde os mecanismos de apoio que aprendeu e valorize-os no seu CV.

Introduza os resultados aqui!

Agora, reflita sobre a forma como pode vender as suas próprias competências transversais.

Partilhe as suas ideias aqui!

2.3 Aprender a combater a resistência pessoal

Winston Churchill disse que nunca chegaremos ao nosso destino se pararmos e atirmos pedras a todos os cães que ladrarem e, embora tivesse razão no que disse, a verdade é que a tendência humana é resistir à mudança. Como podemos, então, lutar contra esta tendência, criando barreiras à nossa resistência pessoal?

2.3.1 Autoconhecimento: trabalhar em mim!

O primeiro momento será conhecer-se a si mesmo/a, fazendo um autodiagnóstico das suas atitudes típicas em relação a situações que requeiram reajustes da sua parte.

Assim, **DEVE SER CAPAZ DE RESPONDER ÀS SEGUINTE PERGUNTAS:**

- Qual é a minha primeira reação à mudança proposta?
- Porque reajo desta forma?
- Que condições devem estar reunidas para que eu não tenha medo da mudança?

Deste modo, deve tentar encontrar o seu equilíbrio e compreender quais serão as suas estratégias para o sucesso.

Por vezes, as estratégias que funcionaram no passado não funcionarão necessariamente no futuro. No entanto, se começar a prestar mais atenção a si mesmo/a, irá compreender o que funciona para si, qual serão as suas respostas e, finalmente, que ferramentas poderá aplicar em todas as situações.

Por outro lado, a verdade é que existem estratégias-chave que funcionam para quase todas as pessoas, mas que não funcionam para nós!

PARA ESTE PASSO, PRECISARÁ DE:



1. ANTECIPAR A SUA POSTURA

Para atingir este objetivo é necessário que faça um autodiagnóstico que inclua compreender o que sente e como se comporta.

Se perceber qual é a sua reação a certas situações, pode antecipá-las. Ao perceber qual é a sua reação a certas situações, percebe a emoção associada a essas situações e, por conseguinte, o comportamento resultante.

Por outro lado, ao fazê-lo, pode perceber se o que o/a inibe é o resultado de medo, fracasso, inseguranças em relação às novas tecnologias, falta de apoio, má comunicação do processo ou sistema, entre outros. Assim, pode procurar equilibrar uma sensação desagradável ao 1) evitar a situação que a despoleta e 2) se não a puder evitar, poderá preparar-se.

Estar consciente de quais são as suas motivações permite-lhe viver novas situações agradáveis. Saber o que o que nos perturba permite-nos tentar evitar situações desagradáveis.

A reação à mudança e ao medo associado à mesma é algo comum para o ser humano. O que difere é a forma como reagimos à mesma, como a vivemos. Desta forma, quanto mais souber sobre estes aspetos, mais fácil será trabalhar com eles.

O esquema é o mesmo:

Se compreender qual é a sua motivação pessoal, compreende o seu comportamento habitual e poderá trabalhar na reação à situação.

2. INVISTA NA NECESSIDADE DE MUDANÇA



Para atingir este objetivo precisa de começar por compreender qual é a razão da mudança.

Compreenda que não pode controlar a mudança, mas que pode gerir a sua resposta à mesma. Assim, o objetivo será parar de reagir à mudança e antecipá-la, preparando-se para a receber sem ter medo de a encarar.

A finalidade é:

Não agir por impulso, mas com uma estratégia!

3. SER CAPAZ DE SE MOTIVAR PARA APRENDER



Para atingir este objetivo precisa de começar por compreender as vantagens que a aprendizagem lhe oferece. Perceba que com a aprendizagem contínua pode criar ferramentas de gestão pessoal que lhe permitirão responder de forma mais rápida e segura ao mercado.

A aprendizagem contínua permite-lhe ganhar mais confiança pessoal, por um lado, e adaptar-se às alterações no mercado, por outro. A atualização constante permite-lhe estar um passo à frente da concorrência, permitindo-lhe propor a mudança mesmo antes que esta lhe seja proposta a si.

Prepare-se para a mudança, antecipe-a e evolua.



Está na hora de um desafio:

Instruções:

Abaixo estão várias afirmações relativas às crenças e atitudes gerais dos indivíduos sobre a mudança.

Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, assinalando o número apropriado na escala ao lado.

1. Discordo plenamente
 2. Discordo
 3. Concordo
 4. Concordo plenamente
-

Número	Afirmação	1	2	3	4
1	Geralmente, considero que a mudança é algo negativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Prefiro repetir as mesmas abordagens antigas em vez de tentar abordagens novas e diferentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Sinto que a mudança é uma ameaça.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Se alguém me pressionar para fazer alguma coisa, tenho tendência a resistir, mesmo que a mudança me possa beneficiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Apoio as ações dos meus colegas contra as mudanças que ocorrem no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Quando ocorrem mudanças, tento fazer apenas o necessário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Quando me falam de mudança, faço de conta que não é nada comigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Tenho medo quando ocorrem mudanças devido às incertezas geradas por uma nova forma de pensar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Adapto-me mais facilmente às mudanças de equipa do que às mudanças individuais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Sinto que as mudanças na minha rotina dificultam o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Se a mudança envolver fazer algo que não gosto, faço as tarefas lentamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Demoro algum tempo a ajustar-me à mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Quando me informam sobre mudanças que serão implementadas, sinto um ligeiro nervosismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	As mudanças não são boas nem más.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	O facto de poder tomar decisões durante o processo de mudança facilita a minha adaptação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16	Tenho dificuldades em aprender com a mudança, mas adapto-me à mesma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Uma rotina estável permite-me melhorar a minha pessoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Prefiro sentir aborrecimento do que surpresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Quando me informam de uma mudança de planos, tenho tendência a sentir stress.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Posso mudar sem conhecer a razão da mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Não mudo de ideias facilmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Penso fora da caixa e quando chego a uma conclusão, não tendo a mudar de ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Quando as coisas não acontecem conforme planeado, fico um pouco tenso/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Gosto de fazer planos e fico zangado/a quando não sigo o plano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Sou uma pessoa consistente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Prefiro manter-me indiferente à mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Se a mudança ajudar a atingir os resultados desejados, sinto que também contribuí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Perco entusiasmo se me forçarem a mudar algo que funciona bem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	É mais fácil para mim cooperar após a implementação da mudança do que iniciar a mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Perturba-me sair da minha zona de conforto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Está na hora de um desafio:

Ser-lhe-ão apresentadas várias situações diferentes do quotidiano, associadas a uma emoção respetiva.

Perante estas situações, responda à pergunta seguinte:

Se, nesta situação, o indivíduo não tivesse sentido esta emoção, a sua reação/resposta seria a mesma?

<p>Situação: Imagine que está a conduzir e que um camião está à sua frente.</p>	<p>Emoção: Medo</p>	<p>Reação: Travar</p>

<p>Situação: Imagine que vai ao restaurante onde costuma ir sempre e que a gestão mudou, tendo mudado o menu para comida paquistanesa.</p>	<p>Emoção: Surpresa</p>	<p>Reação: Sabor</p>

<p>Situação: Imagine que vai buscar o seu primeiro café/chá do dia ao bar do trabalho e que a máquina foi removida.</p>	<p>Emoção: Raiva</p>	<p>Reação: Ir a outro local fora do trabalho</p>

<p>Situação: Imagine que está a sair à pressa do trabalho para ir buscar as crianças ao treino e, quando chega, é demasiado tarde.</p>	<p>Emoção: Irritação</p>	<p>Reação: Conhecer pessoas novas</p>

Situação:	Emoção:	Reação:
Imagine que o seu trajeto habitual para o trabalho está cortado devido a trabalhos de construção.	Ansiedade/stress	Encontrar outro trajeto e poupar gasolina

Situação:	Emoção:	Reação:
Imagine que todas as camisas estão para lavar e que tem uma reunião importante.	Nervosismo	Encontrar uma camisa esquecida no armário



Está na hora de um desafio:

Construa a sua casa, tendo em conta cada uma das acomodações envolvidas respondendo às perguntas seguintes:

- Fundações — O que me descreve? (Competências pessoais)
- Paredes — O que me motiva?
- Entrada — O que me motiva a agir?
- Divisões — Porque é que os outros quererão trabalhar comigo?
- Telhado — Como posso evoluir?



2.3.2 Compreender a mudança: trabalhar na adaptabilidade

Na primeira sessão, estudámos a importância crescente desta competência transversal. Mas será que compreende o impacto de ser capaz de se adaptar à mudança constante? Compreende o que ganha ao trabalhar nesta competência transversal?

Na verdade, para trabalhar eficazmente na adaptabilidade à mudança, precisa não só de se conhecer a si mesmo/a, mas também de conhecer a necessidade da mudança.

Por isso, vamos responder à pergunta: **porquê mudar?**

E a resposta abrange dois aspetos diferentes:

- porque lhe permite gerir o tempo, desenvolver a sua criatividade e encontrar novas oportunidades,
- porque, atualmente, a mudança é a única constante.

Hoje em dia, exige-se que os indivíduos desenvolvam as suas competências pessoais para se manterem a par da tecnologia. Atualmente, as capacidades mais valorizadas são as que resultam da relação entre o que o indivíduo sabe e pode fazer, o que está predisposto a adquirir e como se adapta ao ambiente. Ou seja, através da sua capacidade de se adaptar à evolução, o próprio indivíduo transforma as suas competências, melhorando-as e dando-lhes vida e forma. Posto isto, dizemos que a competência transversal «adaptabilidade» está na base de todas as outras competências que dominam atualmente o mercado.

Observemos os números que sustentam esta ideia!

- ➡ O Fórum Económico Mundial diz que 35% das competências empresariais irão desaparecer.
- ➡ Vai ainda mais longe afirmando que, especificamente, 75 milhões de profissões atuais extinguir-se-ão.
- ➡ No entanto, nem tudo é negativo e, em paralelo, antecipa que serão criados cerca de 133 milhões de novos empregos. Assim, o balanço é muito positivo e leva-nos a concluir que os robôs criarão cerca de 58 milhões de empregos.

Em paralelo, acredita-se que os jovens de hoje irão **mudar 13 vezes de emprego** durante toda a sua vida.

Percebemos que, assim que emergem novos empregos e funções, outros irão desaparecer, que o recrutamento se tornará mais complexo e que mais de um terço das competências que são importantes no mercado de trabalho dos dias de hoje mudarão. Competências que em tempos foram essenciais serão deixadas em segundo plano, e procurar-se-ão indivíduos que sejam capazes de se adaptar à evolução.

Assim, dizemos que, nesta nova era centrada na robótica avançada e na inteligência artificial, o ser humano não é um bem importante, mas um dos mais importantes. O ser humano utiliza agora as suas capacidades para se adaptar a uma utilização mais eficaz da tecnologia, uma vez que a tecnologia em si não é boa nem má, requerendo que, aqueles que a operam, o façam de forma eficaz e competitiva.

O ser humano tem um papel fundamental na gestão do processo de mudança e é o ator principal do sucesso empresarial. Quanto mais informados forem os indivíduos, maior é a sua capacidade de moldar a evolução, tornando os seus empregos competitivos e gerando rentabilidade para as suas empresas, que prosperarão no ambiente atualmente em mudança.

Assim, os indivíduos reinventam as suas capacidades ao colocá-las em prática nesta era digital de forma a não só mostrarem o seu valor pessoal, mas também a que evoluam e cresçam profissionalmente, abraçando novos desafios e oportunidades.

As competências individuais tornam-se dinâmicas de acordo com as necessidades do mercado em si e cabe ao indivíduo descobrir como poderá posicionar-se a si mesmo perante a mudança.

Precisa de desenvolver a sua própria capacidade de mudar tornando-se no SEU/SUA PRÓPRIO/A COACH PESSOAL! ⚡

1. O primeiro passo é **perceber quais são os requisitos de determinada competência transversal**.

E podemos resumi-los da seguinte forma:

- flexibilidade da função,
- resolver problemas atípicos, pouco definidos e complexos de forma criativa,
- lidar com situações incertas, imprevisíveis no local de trabalho,
- aprender novas tarefas, tecnologias e procedimentos,
- demonstrar adaptabilidade interpessoal.

2. Em seguida, deve **utilizar os mecanismos acima em conjunto com algumas estratégias para uma mudança de sucesso**. As estratégias são as seguintes:

- consciência da necessidade de mudança,
- desejo de participar na e apoiar a mudança,
- conhecimento sobre como mudar,
- capacidade de implementar a mudança diariamente,
- reforço para manter a mudança em vigor.

Analisemos cada estratégia.



CONSCIÊNCIA:

A primeira pergunta que todos nos colocamos sobre a possibilidade de mudança é: porquê? O desejo de compreender o raciocínio por trás de uma mudança necessária faz parte da natureza humana. Adicionalmente, é comum que a primeira reação à mesma seja automaticamente: «Não preciso da mudança!»

Ter consciência permite-lhe estar ciente da mudança, ganhando vontade e iniciativa. Compreender a natureza da mudança permite-lhe compreender os riscos de não implementar a mudança e os benefícios que a mudança lhe pode trazer.

Assim, **como pode ser mais consciente?**

- Preste atenção a possíveis mudanças que ocorrem no local de trabalho.
- Fale sempre com a sua equipa sobre o que está a fazer, quais são as dificuldades e necessidades.
- Estude, leia, conheça o mercado e as novas exigências.
- Por último, mas não menos importante, pergunte qual é a razão da mudança. É do seu interesse conhecer a necessidade da mudança, o que vai obter com ela e o que poderia perder se a mesma não ocorresse.



DESEJO

A adaptabilidade envolve mais do que ser flexível: inclui mostrar abertura em relação às coisas, mesmo às que estão fora da sua zona de conforto, e não fazer juízos pré-concebidos como «Nunca vou conseguir fazer isto» ou «É demasiado difícil para mim». Trata-se da vontade de mudar, ter o desejo que sustenta a mudança, que envolve o indivíduo num compromisso para mudar.

Assim, a segunda estratégia envolve a nossa decisão individual para participar na mudança. Implica automotivação, resiliência e inteligência emocional.

Assim, **como pode desejar a mudança?**

- Deve começar por perceber que a sua zona de conforto é elástica e que a pode aumentar, tornando-se numa pessoa mais adaptável.
- Perceba que a mudança traz melhorias.
- Realize uma análise de oportunidades vs. ameaças: que impacto terá a mudança em mim? O que tenho a ganhar?
- Aceite a ideia de que cada faceta da sua vida está relacionada com todas as outras: estatuto familiar, segurança financeira, aspirações profissionais, idade, saúde, relações, formação académica...
- Explore os seus valores e motivações pessoais: o que pensa, como se sente, age.
- Identifique os seus obstáculos pessoais e fontes de resistência.
- Responda com entusiasmo à mudança mesmo quando não tem vontade de mudar.
- E, finalmente, crie as suas próprias oportunidades para falar abertamente sobre a mudança e experimentar novas coisas. Pratique diariamente em situações da vida diária.



CONHECIMENTO

Quando precisa de implementar uma mudança, precisa de conhecer as ferramentas, processos, sistemas, funções e responsabilidades associadas. É através do conhecimento que pode implementar a mudança. O conhecimento representa informação, formação e educação.

Assim, **como pode aumentar o conhecimento?**

- Todos nós possuímos conhecimento anterior, fruto de educação e experiências de trabalho anteriores. Nunca se deve esquecer que, independentemente da mudança em questão, existirão sempre aspetos que requerem a sua experiência anterior.
- Realize atividades que permitam desenvolver conhecimentos, reter conceitos e pôr os novos conhecimentos em prática.
- Escute ativamente e esclareça as suas dúvidas: como operar no futuro, que passos precisa de tomar, mudanças nos processos e sistemas.

- Finalmente, observe a informação: utilize grupos, guias, fóruns e formação individual, se necessário.



A capacidade não é equivalente ao conhecimento. A capacidade surge quando traduz o conhecimento em ação e é aí que acontece a mudança real! Ter a capacidade de mudar exige tempo, recursos, formação e ferramentas que podem oferecer aos indivíduos a capacidade de testar, praticar e desenvolver a capacidade de mudar.

Este é um processo individual uma vez que depende das capacidades que cada pessoa já possui. Para um indivíduo que possui capacidades analíticas, será mais fácil resolver um novo problema, mas parecerá quase impossível para o mesmo indivíduo adaptar-se a mudanças que impliquem inteligência social.

De qualquer forma, é possível aprender e adaptar-se, mas as ferramentas aplicadas e o tempo investido para desenvolver a capacidade são completamente diferentes.

Lembre-se: a resistência vem do medo de incertezas e não da falta de recursos para pôr a mudança em prática.

Assim, **como pode melhorar a sua capacidade de mudar?**

- Contrarie hábitos antigos: comece a optar por novas direções, novos percursos (mesmo fora do trabalho), esforce-se por desenvolver novos hábitos e adotar uma postura mais curiosa. Isto permitir-lhe-á tornar-se numa pessoa exploradora e não numa pessoa limitada pela força do hábito.
- Conheça as suas limitações físicas e intelectuais e compreenda que todas as pessoas têm as suas próprias limitações. Saiba que as suas limitações lhe oferecem mecanismos de apoio: pode adivinhar quanto tempo precisa para aprender a mudar e também pode identificar possíveis estratégias individuais para ultrapassar estas limitações.
- Dê tempo a si mesmo/a. Mesmo quando a mudança «é para ontem», não entre em pânico. Conceda-se o tempo necessário para desenvolver a sua própria capacidade. Estructure um plano e siga-o.
- Avalie os recursos que tem disponíveis e encontre soluções alternativas (elabore um plano para cada cenário possível).
- Confie em si. Possivelmente, terá de aceitar novas funções e responsabilidades.

- E, por fim, assumo a responsabilidade. Faça a ponte entre o que aprendeu e como o irá aplicar. Melhore a sua vida profissional e pessoal.

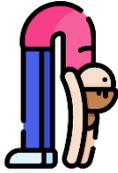


Esta é a fase de desenvolvimento. Já explorou alternativas e ganhou consciência de que a mudança tem de acontecer. Então, ponha-a em prática. Deve tentar manter os hábitos que mudou: reconstrua, recomece e reestruture.

É através do reforço que pode sustentar a mudança, mas para que isto aconteça, precisa de utilizar alguns mecanismos de apoio.

- Analise sempre o ambiente. Esteja ciente das alterações que a mudança requer e analise os problemas a partir de todas as perspetivas.
- Os contratempos são fontes de aprendizagem; seja resiliente e aproveite todas as aprendizagens.
- Recompense-se pelos objetivos alcançados, registre o seu progresso e assumo a responsabilidade das suas vitórias e dos seus contratempos.
- Por fim, lembre-se de que tudo se aprende, que o seu cérebro é plástico e que a adaptabilidade lhe traz grandes vantagens. Não se esqueça que até mesmo quando o cérebro opta pelo caminho mais fácil, por ser mais simples voltar ao que se fazia/era antes, tem a capacidade de mudar. Tem de mostrar que compreende a razão pela qual quer mudar, começar por desejar a mudança e, depois, adquirir o conhecimento e a capacidade para o fazer.

FORTALEÇA A SUA ADAPTABILIDADE AO FORTALECER:



Flexibilidade cognitiva



Pensamento analítico



Curiosidade intelectual



Pensamento crítico



Iniciativa



Está na hora de um desafio:

Veja o vídeo abaixo:



Change Adaptability.mp4

Agora, reflita sobre o mesmo:

Como pode utilizar os números em seu benefício?

Partilhe as suas ideias aqui!



Está na hora de um desafio:

Num contexto onde as pessoas se preocupam cada vez mais com o que comem, estão obcecadas com calorias e com a necessidade de comprar/comer mais alimentos orgânicos, a McDonald's foi forçada a rever a sua estratégia, continuando a ganhar apoiantes e a ser uma das empresas mais competitivas no setor da restauração. Porquê (por que motivos a McDonald's agiu)?

- mudar a sua imagem, mudando a cor do logótipo para verde,
- mudou o espaço e a organização dos restaurantes, investiu em madeira, cores brancas e adotou um aspeto mais limpo,
- introduziu novos produtos: saladas, sopas, hambúrguer vegetariano...
- apostou em tecnologia para chegar ao público de forma mais rápida e eficiente, melhorando o seu serviço.

Analise a empresa e o seu processo de adaptação, percebendo como foi necessário reorganizar pessoas e mudar processos e sistemas.

Depois, o desafio será criar um exercício idêntico para a sua empresa ou função específica.

Partilhe as suas ideias aqui!



Está na hora de um desafio:

Está pronto/a para lutar contra o comodismo pessoal?

E encontrar estratégias para apoiar o processo de adaptação?

Mostre como se pode adaptar a situações novas, mesmo que sejam imprevisíveis.

Comece por criar a sua caixa de primeiros socorros. Relembre-se de uma situação em que tenha sido desafiado/a a fazer algo diferente e que tenha conseguido adaptar-se com sucesso. Que mecanismos utilizou para analisar a situação?

Estes mecanismos são o seu penso rápido. Ponha-os na sua caixa.

Depois, lembre-se de coisas que:

- O/a ajudem a acalmar-se:

- O/a desafiem:

- O/a mantenham no caminho certo:

Coloque todas estas coisas na sua caixa de primeiros socorros e leve-a consigo onde quer que vá.



Está na hora de um desafio:

Como vimos, o mercado está em mudança e, conseqüentemente, as necessidades e as capacidades também.

Existem empregos «em vias de extinção» e outros que parecem preencher lacunas ou gerar competitividade.

Por isso, desafie-se a encontrar soluções e alternativas para que estas profissões não só continuem a existir no futuro, como de uma forma mais saliente.



Carteiro/a



Secretário/a



Empregado/a de mesa



Agente de viagens



Taxista



Jornalista de imprensa escrita

Partilhe as suas ideias aqui!



2.4 Melhoria da adaptabilidade à mudança

Utilizando os dados da PORDATA (*Base de Dados Portugal Contemporâneo*), descobrimos que em média trabalhamos **31,4 horas/semana na UE**.

Na verdade, a maioria de nós passa a maior parte do nosso tempo ativo no trabalho. No entanto, de acordo com uma pesquisa da Deloitte, 88% das pessoas não tem uma paixão particular pelo seu trabalho, não atingido todo o seu potencial.

Se analisarmos porquê, uma das principais razões mencionadas não está relacionada com o potencial individual. No entanto, são frequentemente os trabalhadores em si que não são capazes de se mobilizarem ou adaptarem a novas situações.

Hoje em dia, os locais de trabalho são multigeracionais, multiculturais, menos previsíveis e mais individualistas. Assim, a dificuldade em manter um bom nível de adaptação é frequentemente maior.

Como notámos ao responder à pergunta anterior, a mudança não termina no momento em que é realizada. Cada um de nós tem de lutar consigo mesmo/a para contrariar a necessidade constante de voltar a um antigo hábito. Melhorar a capacidade de mudança baseia-se, assim, numa luta constante contra a previsibilidade, na busca diária pela estimulação da nossa própria criatividade, no foco em se ajustar ao processo e não apenas ao produto em si.

No entanto, para melhorarmos a nossa postura perante a mudança, não é suficiente voltar ao processo que aprendemos anteriormente para lutarmos contra a nossa própria resistência. É necessário aplicarmos as estratégias pessoais que nos tornam pessoas mais adaptáveis.

DE QUE FORMA O PODEMOS FAZER?

- Desafie-se constantemente a **SAIR DA SUA ZONA DE CONFORTO**: se todas as sextas-feiras tem uma reunião semanal para falar sobre o progresso atingido durante a semana, porque não tentar mudar o plano dessa reunião? Basicamente, o objetivo é propor-se a realizar pequenas mudanças em si mesmo/a.
- **PRATIQUE** todos os dias em situações «de menor gravidade»: não apenas no local de trabalho, mas também no seu quotidiano. Comece com pequenas mudanças e tente nunca se repetir. Um desafio realizado regularmente tornar-se-á parte de si.

- **ANALISE MUDANÇAS ANTERIORES:** relembre-se da sua atitude em relação a mudanças anteriores e dos resultados dessas mudanças. Tenha a coragem de se autoexaminar profundamente e determine o que está por trás de sucessos anteriores.
- **SEJA RESILIENTE:** utilize emoções positivas e regule as suas emoções.
- Crie um **PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL**. Ouse colocar-se perguntas difíceis: o que quero atingir? Como atinjo o que quero? Quais são as minhas limitações? Crie um plano de melhoria e valorize pequenas conquistas.



Está na hora de um desafio:

Ao longo deste exercício, deve:

- 1) Elaborar um mapa que sistematize todos os objetivos e metas, bem como os prazos para os atingir;
- 2) Definir os parâmetros da sua análise pessoal;
- 3) Responder às perguntas;
- 4) Implementar o plano!

- Quais são as minhas limitações? (Identifique as suas fontes de resistência à mudança.)

- O que quero atingir? (Priorize metas e objetivos.)

- Que mecanismos/estratégias vou utilizar? (Antecipe dificuldades e alternativas.)

- Que prazos estabeleço para cada meta definida? (Elabore o plano.)

2.5 Conclusão — Dinâmica final

Para aplicar o conhecimento adquirido durante as sessões de formação, no último capítulo, o objetivo será verificar e monitorizar a adaptação destes mesmos conteúdos num contexto empresarial.



Último desafio!

Por este motivo, na última etapa, realizaremos uma **AVALIAÇÃO PESSOAL DA FORMAÇÃO** para responder a perguntas como:

- Qual é a relevância da ação para o desempenho de funções?

- Que nível de conhecimento é adquirido?

- Dificuldades sentidas durante a formação?

- Como será aplicado o conhecimento?



Competências transversais na Indústria 4.0

RUMO AO SUCESSO - FLEXIBILIDADE COGNITIVA

Manual e livro de exercícios sobre as competências transversais para a INDÚSTRIA 4.0

3 FLEXIBILIDADE COGNITIVA

Este capítulo abordará o nosso processo de pensamento e o impacto que tem nas nossas decisões. Iremos focar-nos numa competência que temos em abundância durante a juventude, mas que perdemos à medida que envelhecemos. Quando somos crianças, resolvemos problemas com um elevado grau de flexibilidade cognitiva, mas à medida que envelhecemos caímos na armadilha da rigidez cognitiva porque tendemos a agir da mesma forma que agimos muitas vezes no passado. Assim, é importante preservar a nossa flexibilidade cognitiva desde a infância e combiná-la com uma tomada de decisões sábia. É possível? Vamos tentar, mas precisamos da sua ajuda.

Durante a jornada através deste manual e livro de exercícios, ser-lhe-á pedido que resolva alguns exercícios. Considerando a natureza das competências transversais que abordamos, é fundamental realizar todos os exercícios incluídos neste capítulo. Assim, conhecerá o funcionamento do seu cérebro. Será capaz de compreender a sua atitude através do pensamento flexível. Adicionalmente, melhorará as suas capacidades em duas áreas que são da maior importância para o funcionamento eficaz do ambiente de trabalho: melhorará as suas competências intra e interpessoais.

Assim, lembre-se: a sua atividade é a chave para progredir!

3.1 FLEXIBILIDADE COGNITIVA — O QUE É?

Temos a capacidade e a tendência natural para observar algo a partir de um número infinito de óticas. Por exemplo, um grupo de indivíduos pode ser considerado a partir de várias perspectivas: traços físicos (homem/mulher, idade, cor do cabelo, etc.), características emocionais (calma, abertura, etc.), geografia (local de nascimento, local de residência, etc.). Estas características humanas são a raiz do conceito de flexibilidade cognitiva, graças à qual podemos observar algo a partir de um número infinito de óticas e resolver problemas de infinitas formas.



Tozajecie, autor: Nieznaný autor, licencia: CC BY-SA

Falar várias línguas é um exemplo da nossa diversidade. Apesar do mito da Torre de Babel, esta diversidade pode ser uma grande vantagem porque os humanos têm a capacidade de resolver problemas de variadíssimas formas. Existem sempre muitas formas de atingir o mesmo objetivo, mas algumas são mais eficientes do que outras. No entanto, a questão que se coloca é se uma pessoa é capaz de agir de várias formas e está disposta a ser flexível na sua própria forma de resolver problemas ou tomar decisões. Se tivermos lacunas nesta área, a questão é se somos capazes de aprender a melhorar a nossa flexibilidade cognitiva.

3.1.1 Vamos conhecer a sua forma de pensar

Abaixo está um pequeno questionário. Preencha as partes em branco da tabela. Reflita nas suas respostas durante, pelo menos, 10 minutos.

PERGUNTA	A SUA RESPOSTA
Qual é a importância de ter várias soluções para o mesmo problema?	
Como pode haver várias soluções para o mesmo problema?	

Esperamos que este exercício lhe permita concentrar-se mais na diversidade e natureza dos problemas à sua volta. Na verdade, é possível atingir objetivos de várias formas. Por vezes somos bem-sucedidos, por vezes não. Lembre-se que, a longo prazo, atingir um objetivo não é tão importante quanto tentar fazê-lo. Quando conhece a eficácia da sua forma de tentar atingir objetivos, prepara-se para desafios futuros e aumenta a sua taxa de sucesso.

A sua flexibilidade cognitiva é um dos elementos que aumenta a sua taxa de sucesso na obtenção de resultados satisfatórios. Assim, vejamos como reage o nosso cérebro perante os problemas.

3.1.2 Pensamento lento e rápido na tomada de decisões

Aqui estão duas perguntas para si:

<p>1. É verdade que esta pessoa está satisfeita?</p> 	<p>2. É verdade que o resultado desta equação é 50?</p> $2 + 2 \times 16 + 16 =$
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

Vejamos o quão depressa respondeu a estas perguntas. Apostamos que não demorou tanto tempo a responder à primeira pergunta, mas que teve de pensar um momento para responder à segunda. É interessante que, para a inteligência artificial, seria o contrário. **Assim, é importante ter em atenção que o cérebro humano não funciona como um computador.**

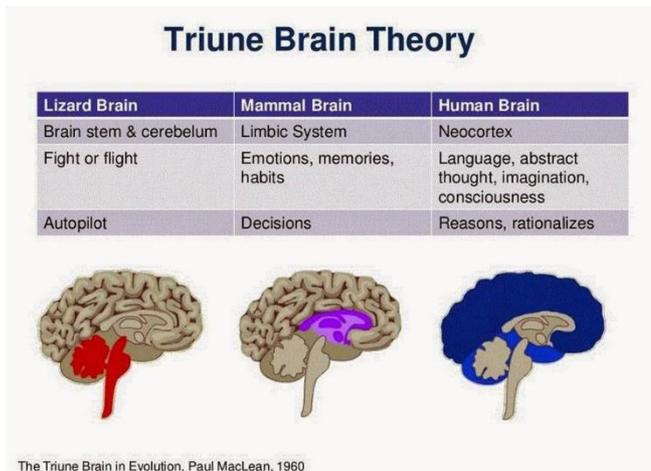
3.1.2.1 O cérebro humano é semelhante a um computador, mas não é um computador!

O nosso cérebro tem tendência a recorrer a atalhos ao tomar decisões. Tentamos resolver problemas com a nossa intuição e pressentimentos em vez de recorrer ao pensamento racional. Desta forma, somos capazes de reconhecer rapidamente se alguém está a sorrir ou não, mas precisamos de tempo e de nos esforçar para resolver problemas que são novos para nós ou que requerem esforço cognitivo. É interessante que a inteligência artificial reage da forma oposta aos nossos cérebros. De acordo com as descobertas de Daniel Kahneman, vencedor de um prémio Nobel em 2002, de um modo geral, tomamos decisões rapidamente, mas esta é a base de um processo de tomada de decisões erróneo, o chamado «sistema heurístico de tomada de decisões». Pode encontrar mais detalhes sobre o assunto no livro «Thinking Fast and Slow» de Daniel Kahneman.

A dupla abordagem dos processos de tomada de decisões influencia grandemente várias situações. Tomamos a maioria das decisões através do chamado «Sistema 1», que é rápido, inconsciente, automático e intuitivo. No entanto, este sistema de tomada de decisões também é fácil de enganar. Por exemplo, ao voltar a casa do trabalho, somos capazes de conduzir o carro em «piloto automático» sem pensar no que aprendemos nas aulas de condução. No entanto, quando algo inesperado acontece na estrada, o nosso cérebro muda repentinamente do modo de pensamento inconsciente para o consciente, o chamado «Sistema 2». Neste modo, agimos lentamente de forma controlada. Tomamos decisões informadas ao analisar o panorama geral da situação.

No entanto, este sistema requer mais energia da nossa parte. É por isso que o nosso cérebro tem tendência a recorrer ao sistema de pensamento rápido tanto quanto possível em vez do sistema de

pensamento racional, que é mais lento. Aprendemos a fazer as coisas de forma rotineira, a menos que aconteça algo inesperado. Paul MacLean também explica, de um modo simples, esta forma de tomar decisões através da teoria do cérebro trino, que mostra que os nossos instintos e emoções prevalecem sobre o pensamento racional.



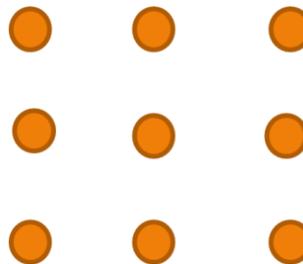
O mesmo acontece na nossa rotina de trabalho diária. Aprendemos a fazer as coisas de forma rotineira, mas isto aumenta a rigidez cognitiva. Este é um estado em que alternamos uma forma de agir e pensar para outra forma diferente de agir e pensar.

Vejamos como isto funciona no nosso exercício seguinte.

3.1.3 Ligue os pontos

Ligue os nove pontos ao desenhar, no máximo, 4 linhas retas sem levantar a caneta.

Lembre-se: não levante a caneta ao desenhar!



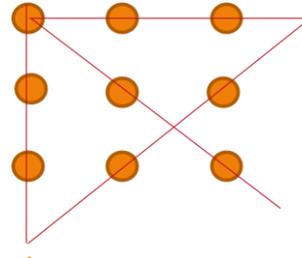
Como correu? Conseguiu fazer o exercício? Se não tiver conseguido, leia a seguinte secção, que explica os limites da nossa percepção.

3.1.3.1 Alguns factos sobre os nossos padrões de percepção

Os nossos padrões de percepção impedem-nos de encontrar soluções. Ficamos presos nos limites da nossa percepção, como mostrado pelo exemplo dos pontos. Normalmente, quando vemos os pontos representados como na imagem, a nossa mente liga automaticamente os pontos na forma de um quadrado. Este é o resultado dos hábitos que estão profundamente enraizados nos nossos cérebros.

O nosso cérebro gosta de hábitos. Graças a eles, sentimo-nos em segurança porque estamos a seguir um percurso neurobiológico bem desenvolvido pelas nossas ações anteriores. A questão é se conseguimos ter força interior suficiente para contrariar os atalhos de pensamento induzidos pelos hábitos. Tudo isto vai contra uma das emoções mais poderosas do ser humano: a tendência a querer sentir-se seguro.

Assim, ao libertar-se da rigidez da sua percepção, é capaz de resolver o problema dos pontos desta forma:



Tão simples, não é? Para encontrar uma solução para o nosso problema, bastou livrarmo-nos da âncora de pensamento, que, neste exemplo, era a ilusão de que os pontos formam um quadrado. Um problema indecifrável que afinal tem uma solução simples.

Boa. Vamos praticar novamente as nossas capacidades para escapar de uma estrutura inicialmente percebida.

3.1.4 Dividir camelos

Leia o problema seguinte:

Um homem tinha três filhos e deixou-lhes 17 camelos no seu testamento. Ele decidiu que metade dos camelos ficaria para o filho mais velho, um terço para o filho do meio e um nono para o filho mais novo.

Como resolve este problema? Reflita na sua resposta durante, pelo menos, 10 minutos.



Então, como correu?

Lembra-se que no início deste curso sublinhámos a necessidade de uma abordagem multifacetada para resolver problemas e a necessidade de evitar âncoras de pensamento iniciais? Talvez tenha percebido que este problema pode ser resolvido de várias formas.

Observemos uma solução «social» deste problema. Os filhos podem tomar conta dos camelos em conjunto e dividir os lucros de acordo com o testamento do pai. Claro que esta solução pode causar animosidade entre eles porque não lucrariam igualmente do mesmo volume de trabalho.

Assim, podemos considerar uma abordagem «económica»: vender os camelos e dividir o dinheiro. Com esta solução, livramo-nos da percepção inicial que a cáfila em si deve ser dividida, não o seu valor.

Por mais estranho que pareça, também existe uma solução «matemática». Se não teve a ideia brilhante de adicionar um camelo à cáfila antes de a dividir e subtrair o camelo «adicional» depois, veja a interessante palestra de William Ury na sua apresentação TED (https://www.ted.com/talks/william_ury_the_walk_from_no_to_yes).

Até agora, praticámos a nossa capacidade de evitar a rigidez na tomada de decisões ao resolver problemas bastante gerais. Agora, está na altura de testarmos as nossas competências cognitivas num contexto profissional.

3.1.5 O dinheiro é sempre um problema

XYZ é uma empresa de média dimensão especializada na produção de peças sobressalentes para a indústria aeronáutica. De acordo com a política da empresa, alguns colaboradores são remunerados com base num sistema de salários mensais e um bónus trimestral pago à discrição do CEO. Chegou o momento de estabelecer o montante do bónus de três especialistas dos departamentos analítico, de vendas e de I&D. Normalmente, o montante é de 4000 a 8000 euros por pessoa, consoante os resultados financeiros da empresa. No entanto, o último trimestre foi muito pouco rentável, pelo que foi necessário reduzir o bónus a um total de 2000 euros a dividir por todos os colaboradores.

Leia abaixo um pequeno resumo das características dos colaboradores:

<p>Cristina: Analista comercial. Ela faz um excelente trabalho, apesar de ter de cuidar de uma criança com deficiências mentais. É exatamente por isso que o bónus é tão importante para ela. Ela ajuda imenso os outros colaboradores. Trabalha na empresa há 14 anos, sendo por isto, em parte, que está relutante em procurar outro trabalho, apesar da sua remuneração bastante modesta.</p>	
<p>João: Um homem bonito e bem-educado cujo sentido de humor é altamente valorizado pelos seus colegas. Ultimamente, teve melhores resultados de vendas do que o normal, mas o serviço pós-venda deteriorou-se. Assim, as pessoas consideram-no brilhante, mas pouco consciente. Ele precisa do bónus para financiar a modernização da sua casa. Dizem os boatos que, após 4 anos de trabalho na empresa, ele vai mudar para a concorrência.</p>	
<p>Carlos: Integrou a empresa há um ano, mas já demonstrou as suas grandes capacidades em encontrar produtos novos e inovadores. Um homem com ideias extraordinárias, mas com quem é difícil trabalhar. Por vezes, sem avisar, ele não vem trabalhar. Os outros colaboradores não gostam muito dele, mas os chefes gostam dos seus resultados e tratam-no como uma «boa aplicação do dinheiro» porque o que ganha é pouco tendo em conta as suas ideias sensacionais. Começa a ser reconhecido na indústria, pelo que é possível que, em breve, procure outra empresa para trabalhar.</p>	

Como CEO, tem de distribuir os bónus. Tem 15 minutos para fazer esta divisão. Lembre-se: terá de informar os seus colaboradores da sua escolha. O que vai fazer? Escreva-o na tabela abaixo.

2000 EUR	Cristina	João	Carlos
----------	----------	------	--------

ATRIBUIÇÃO DO BÔNUS:			
----------------------	--	--	--

3.1.5.1 Análise da solução do problema do bônus

Depois de decidir como irá atribuir os bônus, podemos obter informações sobre o processo de pensamento com base no qual tomou a sua decisão.

Na secção anterior, verificámos que, a partir do ponto de vista do desenvolvimento das suas competências, o importante não é o resultado. Compreender o processo através do qual tomou esta decisão irá prepará-lo/a para ser mais eficaz no futuro. Observemos o processo de raciocínio por trás da sua decisão.

Tente responder a estas três perguntas:

Qual é o seu objetivo como CEO?	
O que considerou ao tomar a sua decisão?	
Qual será o impacto da sua decisão na empresa?	
Qual será o impacto da sua decisão no comportamento dos membros da sua equipa?	

3.1.5.2 Evitou a armadilha da rigidez de pensamento?

Sabemos que, ao avaliar um problema e tomar uma decisão, tendemos a cingir-nos à informação inicial. Em consequência, tentamos encontrar uma solução que esteja proximamente relacionada com a informação percebida, mas esquecemo-nos das outras possíveis soluções ou até mesmo da possibilidade de reorganizar os objetivos das nossas atividades.

Esta tendência, chamada de efeito de ancoragem, é a raiz da rigidez de pensamento que faz com que seja difícil para a mente desviar a atenção para encontrar soluções criativas. Podemos observar isto ao resolver o nosso caso. O título indica a atribuição de um bônus, pelo que a informação inicial adquirida pelo cérebro influencia grandemente os nossos juízos futuros. Assim, a atribuição do bônus é a primeira preocupação que reduz a nossa liberdade de pensamento.

3.1.5.3 Como evitar a armadilha da rigidez cognitiva no caso do bônus?

Para resolvermos o problema da atribuição do bônus aos colaboradores da empresa, é importante olhar para o problema a partir de uma perspetiva maior. Assim, seria bom estabelecer de antemão qual é a situação atual da empresa e por que motivo só é possível oferecer uma fração do bônus que em tempos foi dado trimestralmente.

Para tal, é necessário desviar a atenção da situação presente (*temos de atribuir o bônus*) para a meta real (*temos de encontrar uma forma de assegurar o futuro da nossa empresa*). Com este desvio do

pensamento, começamos a compreender que a atribuição do bónus é apenas uma ferramenta para implementar uma estratégia da empresa.

Normalmente, ao resolver este tipo de casos, concentramo-nos nos problemas das pessoas porque estes geram emoções em nós. No entanto, para satisfazer as necessidades das pessoas (por exemplo, para termos um emprego decente e bem pago) temos de ter em consideração uma perspetiva mais abrangente: por exemplo, qual é a situação concorrencial da empresa? Continuará a ter recursos suficientes para remunerar os colaboradores?

3.1.5.4 Resolução do «caso do bónus» — Uma perspetiva mais abrangente

Vamos voltar às perguntas que colocámos ao analisar o problema do bónus. Para pensar no objetivo a partir da perspetiva do CEO, temos de considerar a situação concorrencial da empresa. Para chegarmos a uma conclusão tendo por base a informação disponível, podemos adotar um dos seguintes cenários possíveis:

- a) A empresa tem sempre as mesmas flutuações sazonais ao nível dos lucros todos os anos — há sempre três trimestres com grandes lucros e um trimestre com baixos lucros.
- b) Surgiu nova concorrência no mercado com uma força de vendas altamente qualificada.
- c) Surgiu nova concorrência no mercado com produtos inovadores.

Ao fazermos a nossa escolha, devemos ter em consideração o facto de que a atribuição do bónus influenciará o comportamento dos colaboradores, o que terá impacto no futuro da empresa. Ao agir, iremos melhorar o comportamento esperado dos membros da nossa equipa para melhorar, conseqüentemente, a posição da nossa empresa no mercado. Está claro, agora, que a atribuição do bónus será favorável para a Cristina no cenário A, para o João no cenário B e para o Carlos no cenário C.

Assim pode compreender como funciona a flexibilidade cognitiva. Resolvemos o caso graças a uma **mudança** de pensamento. Adicionalmente, evitámos o **efeito de ancoragem** no nosso processo de pensamento ao tratar o problema a partir de uma **perspetiva geral**. Subseqüentemente, pudemos recorrer ao pensamento analítico e considerar soluções específicas para situações específicas.

Agora que sabemos o que significa a flexibilidade cognitiva, vamos tentar ativá-la em nós mesmos.

Na primeira parte deste curso, estudámos a natureza do processo de tomada e decisões e prestámos especial atenção aos problemas da rigidez cognitiva. Agora temos consciência de armadilhas, como a ancoragem inicial no processo de pensamento e a tendência a tomar decisões de forma rápida e simples, existentes num contexto inicialmente estruturado.

Neste momento, vamos aprender a libertar-nos destas tendências. Vejamos a questão de melhorar as nossas competências interpessoais de flexibilidade cognitiva. Iremos estudar duas áreas que melhoram as competências de flexibilidade cognitiva e a escuta ativa empática.

3.2.1 Atenção plena — A que se refere este conceito?

Analisemos a sua intuição. Leia atentamente as afirmações abaixo e assinale as que lhe parecem ser falsas:

	Assinale as afirmações falsas	
«Atenção plena» significa prestar atenção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praticar a atenção plena cria consciência sobre algo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O pensamento sem juízos de valor é uma atitude com importância fundamental para a atenção plena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A atenção plena é uma de muitas formas de meditação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praticar a atenção plena aumenta a curiosidade, a aceitação e a abertura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Todas as afirmações acima são verdadeiras. Temos a certeza que a pergunta inicial contribuiu para que se focasse mais em cada afirmação. De acordo com o dicionário Merriam-Webster, a atenção plena é «a prática de manter um estado de maior ou total consciência, e sem juízos de valor, dos pensamentos, emoções ou experiências de um indivíduo em todos os momentos». Na prática, a atenção plena significa focar uma atenção consciente numa coisa de cada vez e sem juízos de valor. Os resultados de praticar a atenção plena em atividades empresariais são uma maior capacidade de memória de trabalho, uma redução de comportamentos de pensamento negativo e uma redução da reatividade emocional.

Talvez o aspeto mais importante da capacidade de atenção plena é que esta nos ajuda a concentrar. E acabámos de ver em ação uma ferramenta que aumenta a concentração.

Observe a fotografia seguinte.

Os rapazes estão a tocar duas melodias em simultâneo nos dois teclados de um mesmo órgão. Esta situação fê-los concentrarem-se por acidente. Mas, na verdade, nós temos a capacidade de melhorar a nossa concentração e utilizá-la independentemente de nos encontrarmos num contexto favorável ou desfavorável. Podemos fazer isto ao praticar a atenção plena. *(Para saber mais sobre a atenção plena, leia «How mindfulness can help engineers solve problems» de B. Rieken, S. Shapiro, S. Gilmartin, S.D. Sheppard, HBR Jan. 4, 2019.)*



3.2.2 Neuroplasticidade — Reprogramar os processos do cérebro

Responda às seguintes perguntas

Pode correr 20 quilómetros em 2 horas?

O que precisaria de fazer para o conseguir?

Observaria alguma mudança no seu corpo?



A resposta à última pergunta é, na verdade, a mais importante. É certo que exercitar o seu corpo criará mudanças nos seus músculos. Com o cérebro passa-se a mesma coisa. Este fenómeno é chamado de neuroplasticidade. A neuroplasticidade do cérebro é semelhante ao desenvolvimento das capacidades físicas devido ao treino, como a corrida. O cérebro também tem a capacidade de mudar em resposta às circunstâncias do ambiente.

Como descrito pelo psicólogo Donald Hebb no seu livro *Organisation of Behavior*, «quando um axónio da célula A se aproxima suficientemente da célula B para a

excitar, e o faz de forma repetida e persistente, ocorre um processo de alterações metabólicas em uma ou ambas as células de tal forma que a eficiência de A, como uma das células que ativa a célula B, aumenta». Como dito resumidamente pelo mesmo: as células que se ativam juntas, ligam-se. A neuroplasticidade do cérebro é semelhante ao desenvolvimento das capacidades físicas: ambas são o resultado da capacidade humana de aprender novas capacidades.

Vamos por isto em prática na secção seguinte.

3.2.3 Dois exercícios simples para melhorar a nossa capacidade de atenção plena

3.2.3.1 Estar presente no momento

Este exercício melhorará as suas capacidades de observação e descrição. Sente-se confortavelmente num local calmo. Coloque uma mão numa superfície quente (a perna de uma cadeira de metal ou semelhante) e outra mão numa superfície quente (pode ser o seu pescoço). Mantenha-se nesta posição durante dois minutos e percorra mentalmente as seguintes fases uma a uma:

1.	Observar	«Veja» na sua mente os dois primeiros pensamentos que surgem.
2.	Descrever	Utilize palavras para descrever a sua experiência. Descreva os factos sem dar a sua opinião. Descreva não só o que surgiu na sua mente, mas também a forma como isso aconteceu.

Repetir este exercício de vez em quando irá aumentar a sua consciência do que acontece no momento. Este tipo de formação irá provar significativamente as suas capacidades de concentração.

3.2.3.2 Descascar a clementina

Agora, pedimos que analise alguma informação que será transmitida através dos seus sentidos. Encontre uma clementina, ou laranja, e comece a descascá-la lentamente.



Foque-se na informação e sensações que percorrem os seus sentidos. Considere características como a forma, a cor, a textura, o peso, o cheiro, o sabor ou qualquer outra característica que lhe venha à mente. Comece a descrevê-las no seu pensamento uma a uma.

Repetir este exercício aguça os sentidos, reduz o stress e, conseqüentemente, melhora a capacidade de concentração.

3.2.4 A escuta ativa empática como competência interpessoal

Ouvimos as outras pessoas para aprender algo novo, para observar algo que já conhecíamos a partir de uma ótica diferente ou para compreender os sentimentos e expectativas de alguém. Ouvir é indispensável para a comunicação, mas o facto é que, geralmente, não utilizamos plenamente a nossa capacidade de escuta.

O cérebro tem uma tendência natural para poupar energia, sendo principalmente por isso que utilizamos a escuta marginal em vez da escuta atenta ou ativa empática. Conseguimos ouvir 450 palavras por minuto, enquanto a velocidade de fala média é cerca de 100-150 palavras por minuto. Ao mesmo tempo, o nosso cérebro é capaz de transformar não mais de 25% das palavras percebidas em informação viável.

É possível melhorar estas estatísticas através da escuta ativa empática.



Observe a imagem e imagine os três cenários seguintes:

1. Está num restaurante e ouve uma banda ao vivo a tocar, mas presta atenção a outras coisas;
2. Presta atenção à música, ritmo, melodia, etc.;
3. Não só presta atenção à música, como também se aproxima dos músicos e começa a dançar e ou a cantar com eles.

Em cada um dos cenários acima, verifica-se um nível de escuta diferente. Os primeiros dois níveis chamam-se escuta marginal e escuta ativa. O nível mais interessante é o terceiro.

Na escuta ativa empática, que é o que acontece no terceiro cenário acima, tendemos a sentir as emoções dos outros e concentramo-nos em compreender o significado e a importância do processo de comunicação. Suspendemos ou julgamos a situação para compreender o interlocutor sem preconceitos. Colocamo-nos na

pele da outra pessoa para compreender os seus sentimentos, descodificar a sua interpretação das mensagens e relacionarmo-nos totalmente com ela durante o diálogo.

3.2.4.1 O seu nível de escuta ativa empática

Para determinarmos o seu nível de escuta ativa empática, iremos recorrer a um questionário que resultou do estudo realizado por Drollinger, Corner e Warrington em 2006. Iremos comparar os seus resultados às capacidades de escuta ativa empática dos gestores descritos em 2011 por G. Bodie no seu artigo «Active-Empathic Listening as a General Social Skill».

Avalie-se numa escala de 1 a 7, onde 1 significa «Nunca», 7 significa «Sempre» e 4 significa «Às vezes»:

N.º	Pergunta	O seu resultado
1	Sou sensível ao que os outros não dizem.	
2	Tenho consciência do que os outros implicam, mas não dizem.	
3	Compreendo como os outros se sentem.	
4	Ouçó mais do que apenas as palavras proferidas.	
5	Asseguro os outros de que relembrarei sempre o que me estão a dizer.	
6	Faço um resumo dos pontos de acordo e de discórdia quando adequado.	
7	Tomo nota dos pontos que os outros fazem.	
8	Asseguro os outros de que estou a ouvir confirmando-o verbalmente.	
9	Asseguro os outros de que estou recetivo/a às suas ideias.	
10	Faço perguntas que mostram que compreendo a posição dos outros.	
11	Mostro aos outros que estou a ouvir através da minha linguagem corporal (por exemplo, acenar com a cabeça).	

Tenha em atenção que as perguntas 1 a 4 correspondem à sua sensibilidade ao escutar. Nesta categoria é capaz de compreender a informação explícita e implícita. Presta atenção não só ao que está a ser dito, como também à forma como o interlocutor fala. Assim, compreende totalmente o que o interlocutor quer dizer.

As perguntas 5 a 7 correspondem às capacidades de processamento, o que significa que é capaz de resumir fragmentos de informação e lembrá-los.

Finalmente, as perguntas 8 a 11 correspondem às capacidades de resposta, o que nos falam dos meios não verbais de melhorar a atenção ao escutar.

Assim, seria bom comparar os seus resultados em cada um dos campos acima às capacidades médias dos gestores. Então, some as suas respostas às perguntas 1 a 4 e divida o total por 4. Some as perguntas 5, 6 e 7 e divida o valor por 3 e some as perguntas 8 a 11 e divide o valor por 4.

Compare os seus resultados aos resultados da tabela abaixo:

Capacidade	Resultados médios dos gestores	A sua pontuação
Sensibilidade	3,05-4,91	
Processamento	5,05-5,25	
Resposta	3,31	

Tenha em atenção que as pontuações que nos atribuímos a nós mesmos em questionários como estes são, normalmente, mais elevadas do que a realidade. Temos tendência a sobreavaliar-nos a nós mesmos. Assim, pode pedir a alguém que o/a conheça muito bem para avaliar as suas capacidades e compare os resultados para revelar a disparidade entre a sua perceção e a perceção dos outros das suas capacidades.

3.2.4.2 Melhore a sua concentração enquanto escuta

Este exercício é um exemplo que relaciona a atenção plena com as capacidades de escuta. Ao ouvir outras pessoas, por vezes, desconcentramo-nos. Isto acontece quando lhe vem à mente um primeiro pensamento que não está relacionado com o que o interlocutor está a dizer.

Por exemplo, durante uma conversa, quando se diz a si mesmo/a (mas não em voz alta, claro) «Esta pessoa tem uma forma estranha de falar», normalmente, este é o primeiro passo para começar a ter pensamentos divergentes e, conseqüentemente, descarrilar do processo de escuta.

Quando acontece alguma coisa, é da maior importância fazer algo para voltar a estar atento/a ao processo de escuta. Pode contrariar pensamentos de *descarrilamento* ao trazer pensamentos *corretivos* à mente.

No exemplo acima, devemos concentrar-nos no conteúdo do discurso e não na forma de falar da pessoa. Podemos fazer isto ao alimentar pensamentos na nossa mente que nos ajudem a focar no discurso, por exemplo, « O que quer esta pessoa dizer-me? »

Abaixo está um conjunto de pensamentos de «descarrilamento», uma sugestão sobre o que fazer e um espaço em branco no qual deve escrever um exemplo adequado do seu pensamento seguinte. Se não conseguir encontrar pensamentos corretivos, pode encontrar algumas ideias no *Apêndice 1: Pensamentos de descarrilamento e corretivos*.

O PRIMEIRO PENSAMENTO DE «DESCARRILAMENTO»	O QUE DEVE FAZER	A SUA RESPOSTA INTERNA (PENSAMENTO «CORRETIVO»)
Esta pessoa tem uma forma estranha de falar	Concentre-se no conteúdo e não na forma de falar	O que quer esta pessoa dizer-me?
Vou interromper esta pessoa porque sei qual é a solução	Suspenda o seu juízo
Tenho de interromper para não me esquecer da minha ideia	Resuma, mas não interrompa

Tenho de me concentrar	Tente não pensar em palavras que o/a forcem a fazer alguma coisa
Estou a perder a concentração	Concentre-se na ideia do que está a ser dito
É muito difícil	Recorra a perguntas para melhorar o diálogo

3.2.4.3 Utilize as suas capacidades de processamento e resposta

Escutar não é possível sem dialogar. Quanto melhor ouvinte for, menos falará. Pode adquirir estas capacidades ao aplicar um conjunto de técnicas de escuta ativa, como espelhar sentimentos, resumir, parafrasear, verificar e sondar. Aqui está uma explicação destes métodos:

Técnica	Explicação
Espelhar sentimentos	Fazer uma pergunta ou uma afirmação que se foca nos sentimentos do interlocutor
Parafrasear	Dizer a mesma coisa que o interlocutor, mas com as suas próprias palavras
Resumir	Resumir o que foi dito para compreender melhor a questão
Verificar	Pretender confirmar se a sua compreensão do assunto é a mesma que a do interlocutor
Sondar	Querer saber mais sobre algumas questões que foram mencionadas pelo interlocutor

Agora que conhecemos a teoria, vamos tentar aplicar na prática. Imagine que ouve a seguinte afirmação: «*Este projeto desafiante vai levar imenso tempo e vai obrigar-nos a aplicar excelentes competências de comunicação*».

Utilize todas as técnicas que referimos para encontrar as respostas. Preencha os espaços em branco na tabela abaixo (*se precisar de ajuda, veja as sugestões no Apêndice 2*)

Técnica	O seu exemplo
Espelhar sentimentos	Então, acha que o projeto vai levar muito tempo e que será desafiante
Parafrasear
Resumir
Verificar

Sondar

Estamos agora prontos para avançar para o passo seguinte. Vamos praticar as nossas competências cognitivas em relações interpessoais

3.3 MELHORAR AS COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

Como já deve ter reparado, temos estado a trabalhar para melhorar as nossas competências de flexibilidade cognitiva ao nos concentrarmos nas nossas capacidades interiores. Fizemo-lo ao nos concentrarmos na nossa forma de pensar. Depois de dominarmos o nosso comportamento interior, podemos olhar para o processo dinâmico da comunicação interpessoal. Felizmente, estamos prontos para ajudar outras pessoas a desenvolverem as suas competências de flexibilidade cognitiva.

Para isto, as ferramentas apropriadas são as palavras, frases e perguntas utilizadas em diálogos entre colegas de trabalho. Com estes, irá melhorar as suas competências interpessoais e ser um membro mais eficaz na sua equipa.

3.3.1.1 Melhorar a comunicação interpessoal

A utilização de palavras, frases e perguntas cria emoções nos nossos interlocutores. Deixar o nosso interlocutor de bom humor inspira a cooperação, abre o caminho para o pensamento engenhoso e é, geralmente, benéfica para a flexibilidade cognitiva. Podemos fazê-lo utilizando palavras positivas e evitando palavras negativas no nosso discurso.

Além disso, podemos obter um efeito benéfico ao utilizar frases que se foquem não no nosso ego, mas no nosso interlocutor. Devemos construir mensagens que expressem certeza e que sejam orientadas para os objetivos, evitando pensar de forma desejosa.

Num diálogo, é possível distinguir perguntas de resposta aberta e de resposta fechada que incentivam os nossos interlocutores a expandir a conversa ou a fechá-la com respostas simples de «sim» ou «não», respetivamente. No entanto, acreditar que a utilização de perguntas de resposta aberta é suficiente para atingir uma comunicação frutífera é errado. O problema real relaciona-se com os sentimentos que nascem no interlocutor como resultado de perguntas ou frases em particular. Recorreu a perguntas ou frases que melhoram a comunicação interpessoal ou disse alguma coisa que esfriou as relações? Assim, em vez de perguntas ou frases de resposta aberta ou fechada, devemos pensar em perguntas ou frases que convidem a possibilidade de continuar o diálogo com outra pessoa ou fechar este diálogo. Algumas pessoas chamam-nas de perguntas generosas ou expansivas (consulte o artigo seguinte: <https://psiloveyou.xyz/how-to-ask-generous-questions-that-bring-people-together-d89cb9f4cf1d>). Vamos chamá-las de perguntas e frases de *abertura* e *fecho* porque a sua utilização pode abrir ou fechar um diálogo.

Para resumir, no nosso discurso é possível distinguir palavras positivas ou negativas, frases que restringem a autonomia de alguém para formar uma opinião ao negar o seu ponto de vista ou que pressionam a aceitação de outro ponto de vista, e de frases ou perguntas que incentivam o pensamento autónomo. Assim, saber o que melhora ou piora as relações e ter a capacidade de recorrer a perguntas ou frases que melhoram as relações é fundamental para criar um ambiente que seja favorável à flexibilidade cognitiva. Vamos começar com um aspeto fácil desta questão: a capacidade de compreender tonalidades positivas ou negativas de palavras.

3.3.1.2 Tonalidades de palavras

Já alguma vez pensou no impacto que as palavras que utilizamos diariamente têm nos nossos interlocutores? É bastante óbvio que podemos dizer a mesma coisa utilizando palavras com significados

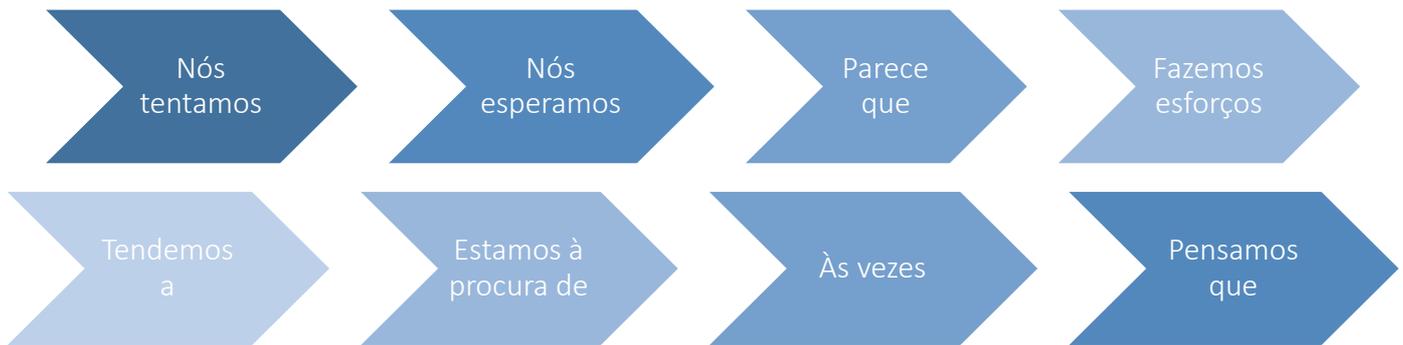
semelhantes, ou seja, sinónimos. É bom ter um vocabulário rico e utilizá-lo de forma a que influencie os outros de acordo com os nossos objetivos.

A regra é muito simples: quando utilizar palavras positivas aumenta os sentimentos positivos durante um diálogo, mas as palavras negativas limitam a comunicação positiva. Avaliemo-nos nesta área. Preencha os espaços em branco na tabela abaixo. *(Como habitualmente, se tiver dúvidas, pode ver as sugestões no Apêndice 3.)*

Conotação positiva	Conotação neutra	Conotação negativa
interessado/a	a questionar	intrometido/a
empregar	utilizar	
	económico	mesquinho
firme	tenaz	
	cheio/a	a abarrotar
corajoso/a	confiante	
	diferente	peculiar
metuculoso/a	seletivo/a	
	velho/a	decrépito/a

3.3.1.3 Melhorar a mensagem

Depois de dominar as tonalidades de palavras, podemos recorrer a outra técnica que é muito útil para o diálogo eficaz. Desta vez, iremos concentrar-nos em frases que melhorarão a nossa mensagem. O gráfico abaixo contém algumas frases que nos suscitam sentimentos de incerteza e um pensamento desejoso na conversa. Geralmente, estas frases mostram que a pessoa que as utiliza está focada no seu ego. Infelizmente, a utilização destas palavras, provavelmente, levará à falta de resultados no trabalho de equipa.



O que devemos fazer para evitar estas armadilhas que nos levam à rigidez cognitiva? Devemos não só evitá-las, mas também utilizar frases que sublinhem as vantagens para o destinatário e que contribuam para a credibilidade do remetente da mensagem. A utilização destas frases parece espelhar a mensagem do foco do remetente no seu próprio ego.

Deixamos-lhe uma tarefa. Mude cada uma das frases do gráfico acima para que se tornem numa mensagem para o remetente — uma mensagem que inspire um sentimento de certeza de que há algo a fazer. *(Depois de o fazer, pode comparar as suas respostas às ideias apresentadas no Apêndice 4.)*

3.3.2 Perguntas de flexibilidade cognitiva



É um facto que a maioria das pessoas gosta de ser ouvida. Preferem falar a ouvir. Por isso, se pretender ter um diálogo adequado num ambiente de trabalho de equipa, tem de dominar a arte de fazer as perguntas certas que apoiam a discussão na tentativa de atingir um objetivo. Não devem ser invasivas, mas têm de abordar as causas do problema. Devem fazer-nos pensar ao desafiar o *status quo*; devem incentivar a investigação e desencorajar soluções instantâneas. Para ativar a flexibilidade cognitiva, não devem julgar nem sugerir soluções para problemas.

Perguntas deste tipo devem evitar elementos que dificultem o diálogo ou limitem a autonomia do interlocutor através da pressão ou da negação. Estes elementos implicam a vontade de contrariar ou provocar um estado de espírito de ofensa ou bloqueio da criatividade. Todos estes aspetos bloqueiam a capacidade de mudar o processo de raciocínio.

Iremos trabalhar nestas questões agora ao realizar três exercícios que ensinarão a formular perguntas de *abertura* que evitam sugestões ou juízos.

3.3.2.1 Começar a pergunta ou frase

Com que frequência começa uma frase com «mas», «no entanto», «vamos», «porque é que não fazemos»?

Ainda que seja fácil, tente não o fazer durante uma conversa. Porquê? Porque fecha o diálogo e faz de si e do seu pensamento a parte central da conversa, ainda que o seu colega de trabalho também possa ter algumas ideias brilhantes que valham a pena serem ouvidas. Consulte a tabela abaixo:

Inícios errados	Inícios certos	Base lógica
Vamos...	Pergunto-me se	Não pressione. Em vez disso, mostre interesse em outro ponto de vista.
No entanto,	Seria interessante saber se...	Tente sondar para compreender totalmente o interlocutor antes de apresentar a sua solução.
Porque é que é nós não...	Como é que aconteceu...	Evite pressionar, ainda que de forma disfarçada com uma questão falsa, começando com «Porque é que é nós não...»
Mas...	E	Não se oponha ao interlocutor utilizando um «mas». Em vez disso, utilize um «e» ou, simplesmente, evite o «mas».

3.3.2.2 Mudar a forma como fazemos perguntas

Vamos agora trabalhar na transformação de perguntas de *fecho* em perguntas de *abertura*. Na coluna da esquerda da tabela abaixo, está um conjunto de perguntas que limitam a liberdade de pensamento. Modifique-as de forma semelhante para a solução na primeira linha (*se precisar de ajuda, irá encontrar algumas sugestões úteis no Apêndice 5*).

PERGUNTAS DE FECHO	PERGUNTAS DE ABERTURA
Havia outra forma de o fazer?	Que outras opções tinha disponíveis?
Porque parou de tentar?
Porque não experimentou outras soluções?
Pode fazê-lo de tal forma a que não se arrependa mais tarde?
Pode fazê-lo desta forma?
Porque é que não tentamos fazer antes assim...

Esta forma de modificar as perguntas tem um impacto positivo no ambiente de trabalho. Baseia-se na necessidade humana básica de exploração. Uma situação na qual encoraje mudar o ponto de vista ajuda a libertar-nos da âncora inicial. Também deve tentar utilizar palavras positivas em vez de palavras negativas: podemos chamar a isto de «reformulação positiva». Consulte as três técnicas apresentadas na tabela abaixo:

PERGUNTA/FRASE	TÉCNICAS	PERGUNTA DE ABERTURA
Pode fazer a análise antes de tirar as suas conclusões?	Procurar novas soluções	Que outras ideias teve para resolver este problema?
Não pode fazer isto assim	Mude o ponto de vista	Em que medida é que isto pode ser feito de outra forma?
Desapontou-nos?	Reformulação positiva	Como pode mudar o seu comportamento para que confiemos em si?

Tenha em atenção que por vezes é bastante difícil aplicar estas técnicas. No nosso último exemplo não só aplicámos a reformulação positiva ao substituir a palavra negativa «desapontar» por «confiança», que é muito mais positiva, mas também combinamos as duas primeiras técnicas.

Os exercícios seguintes irão melhorar as suas capacidades nesta área.

3.3.2.3 Evite sugerir ao fazer perguntas

Novamente, terá de preencher os espaços em branco. Tente modificar as perguntas ou afirmações na coluna da esquerda para evitar sugestões (*se precisar, pode consultar algumas sugestões no Apêndice 6*).

PERGUNTA COM SUGESTÃO	PERGUNTA NEUTRA
Antes de tomar uma decisão, pode fazer um inquérito?	Como pode obter mais informação?
Podemos enviar um e-mail?	
Acho que podíamos pedir ajuda ao/à sua chefe, certo?	
E se comesse a fazer exercício regularmente?	
Não acha que falar com a equipa seria útil?	
Então concorda que me mentiu?	

3.3.2.4 Evite julgar ao fazer perguntas

Agora, vamos modificar as perguntas na coluna da esquerda para evitar julgar o comportamento do interlocutor (*também pode encontrar algumas ideias no Apêndice 7*).

PERGUNTA/FRASE COM JUÍZO	PERGUNTA NEUTRA
Gosta de ser assim tão agressivo/a com os colaboradores?	Como pode falar com os colaboradores para ser mais bem recebido/a?
Acho que não consegue manter a palavra	
Fazer isto irá, provavelmente, acabar com a confiança que eles têm em si	
Com que então enviou uma grande mensagem ao/à chefe?	
Não acha que aceitou demasiadas tarefas?	
Foi um pouco ingénuo/a, não acha?	

3.3.2.5 Falar para uma criança



No último exercício desta secção, podemos pôr em prática todas as capacidades que aprendemos até agora.

Vamos imaginar que o rapaz nesta fotografia acabou de chegar a casa da pesca. Pergunte-lhe o que estava a fazer.

Utilize pelo menos 12 perguntas de abertura. Para facilitar, pode iniciar as perguntas com palavras como «O que», «Como», «De que forma», «Quem», «Com quem», «Quando», «Em que medida», «Quanto» ou «Quantas vezes». Tenha o cuidado de nunca iniciar as perguntas com «Fez», por exemplo.

Chegou o momento de resumir tudo o que aprendemos. No nosso exercício final, irá colocar-se na pele de um gestor que pretende motivar um colaborador a encontrar formas diferentes de implementar um projeto que está a ser realizado pela empresa. Tem a certeza de que a situação atual da empresa precisa de mudar. No entanto, o colaborador diz-lhe que acha que a única forma de concluir o projeto é fazer o mesmo que foi feito no ano anterior.

Lembre-se que qualquer pressão que exerça no colaborador para aceitar o seu ponto de vista será prejudicial à demonstração de competências interpessoais de flexibilidade cognitiva. Na verdade, fazê-lo resultará numa solução «preta ou branca», ou seja, na aceitação ou rejeição da sua proposta. Deste modo, a sua tarefa é liderar a discussão para encontrar tantas soluções quanto possível para o problema.

Para tal, adotaremos uma abordagem com os seguintes cinco passos:

1. Criar um bom ambiente para a discussão;
2. Encontrar a motivação;
3. Incluir a vontade de mudar;
4. Congelar a motivação (estabilizá-la);
5. Estabelecer um plano para implementar o objetivo.

Para cada parte deste casos, ser-lhe-á pedido que trabalhe com perguntas de *abertura* que deverão ativar as competências de flexibilidade cognitiva do interlocutor.

3.4.1.1 Criar um bom ambiente para a discussão

Todos conhecemos o efeito benéfico de uma conversa casual para criar um bom ambiente para a discussão, mas isto pode não ser suficiente num ambiente profissional.

Assim, podemos combinar uma conversa casual com uma conversa sobre as últimas conquistas do colaborador. Prepare-se para dar início à reunião. Pode falar dos resultados do último projeto que foi implementado com sucesso pelo colaborador, apresentando-lhe algumas perguntas de abertura. Pode fazer perguntas sobre, por exemplo, o impacto geral que o último projeto de sucesso teve na equipa e as suas capacidades, ou que lições podemos retirar do último sucesso e de que forma as mesmas são viáveis para este novo projeto. Prepare pelo menos quatro perguntas que irão melhorar a comunicação interpessoal e, depois, compare-as com as perguntas no Apêndice 8.

PERGUNTAS PARA CELEBRAR O ÚLTIMO SUCESSO

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

3.4.1.2 Encontrar a motivação

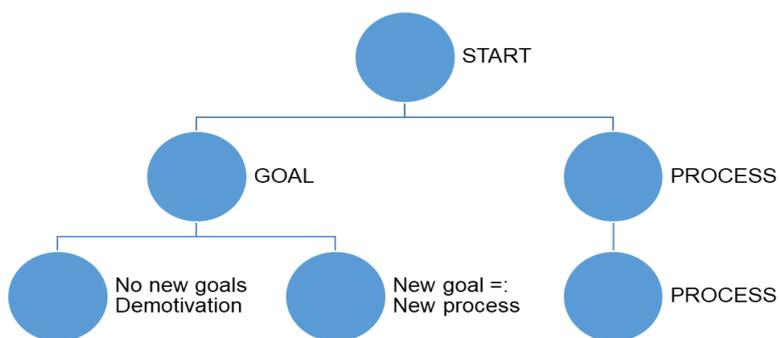
Preparámos o nosso colaborador para uma discussão sobre a nova abordagem a implementar no próximo projeto. A sua tarefa é, então, discutir sobre os efeitos benéficos para o colaborador se adotar uma abordagem

diferente em vez da abordagem anterior. Abaixo estão nove propostas. Entre elas, escolha três propostas a evitar num diálogo frutífero por poderem deteriorar a flexibilidade cognitiva do colaborador.

1. Não acha que seria fácil experimentar uma abordagem diferente?
2. O quão benéfico seria para si encontrar novas soluções?
3. Que benefícios poderia ter com uma nova abordagem ao projeto?
4. Não seria melhor fazer pequenas mudanças no projeto?
5. O que o poderia fazer decidir olhar para o novo projeto a partir de outra perspetiva?
6. O que poderia fazer de forma diferente?
7. O que poderá mudar a sua forma de implementar o projeto desta vez?
8. Porque não experimentar uma abordagem diferente?
9. Tendo em conta eventuais mudanças no novo projeto, o que poderia ser bom para a sua equipa?

(Se tiver dúvidas, consulte o Apêndice 9, que inclui perguntas a evitar e porquê.)

Tenha em atenção que, para sermos eficazes no nosso trabalho, é importante compreender que, frequentemente, o benefício real das nossas ações é pôr em prática o processo de atingir resultados e não tentar atingir o resultado em si. Neste tipo de situações, é melhor concentrar-se no processo e não no objetivo.



3.4.1.3 Incluir a vontade de mudar

Como apoiar a estabilidade positiva depois da mudança ser realizada? Abaixo está um exemplo retirado de um livro interessante sobre motivação de M. V. Pantalon, «Instant Influence: How to Get Anyone to Do Anything». Utilize as seguintes perguntas:

1. «Se acha que mudar a sua abordagem pode produzir benefícios, em que medida, numa escala de 1 a 10, quer que esta mudança aconteça?»
2. «Porque não escolheu um número baixo?»

Tenha em atenção que é mais motivador para o colaborador se perguntar «Porque não escolheu um número baixo?» e não «Porque não escolheu um número alto?». Isto porque assim dá ao colaborador a oportunidade de falar sobre as competências já adquiridas que justificam a escolha de números entre 2 e 10. Ao falar sobre isto, o colaborador começará a sentir emoções positivas sobre a sua capacidade lidar com a mudança.

Se a resposta do colaborador for «1», utilize a seguinte pergunta:

2a. «O que é preciso para transformar o seu 1 num 2?»

3.4.1.4 Congelar a motivação e definir um plano de ação

A nossa tarefa é agora finalizar o exercício deixando o nosso colaborador imaginar que benefícios relativos à mudança podem ser importantes para ele/ela para que prepare um plano de ação com vista a alcançar os resultados pretendidos. Neste último exercício, ser-lhe-á pedido que agrupe as perguntas abaixo em duas secções: «Congelar a motivação» e «Plano de ação». Como habitualmente, pode encontrar as respostas no Apêndice 10, mas não as consulte antes de resolver o exercício. As perguntas são as seguintes:

1. Como saberá que foi bem-sucedido/a?
2. Imagine que decidiu agir de forma diferente; que benefícios existem ao fazê-lo?
3. Em que medida a nova abordagem seria benéfica para o seu desenvolvimento?
4. Que ação tomará agora?
5. O que valorizaria nesta abordagem?
6. O que aconteceria de importante ao agir desta forma?
7. Qual será o primeiro passo?
8. Qual será o passo seguinte?
9. Quando irá terminar?
10. Porque seria importante abordar o projeto de uma nova forma?

3.5 PARA RESUMIR

Chegámos ao fim da nossa jornada sobre as competências de flexibilidade cognitiva. Esperamos que este curso tenha sido útil para ver a importância deste fenómeno no processo de tomada de decisões. É um facto que, com o passar dos anos, temos tendência a ser mais rígidos nos nossos processos de pensamento. Como resultado, as nossas decisões fundamentam-se cada vez mais nas nossas experiências anteriores.

Depois de compreendermos que a rigidez cognitiva aumenta constantemente na nossa mente, podemos tomar medidas para o contrariar.

Podemos melhorar as nossas competências de flexibilidade cognitiva utilizando ferramentas intrapessoais, como a atenção plena ou a escuta ativa empática. Podemos demonstrar estas capacidades com outras pessoas ao utilizar perguntas que levem à criatividade e pontos de vista diferentes. Como resultado, descobrimos como ser mais eficazes no nosso ambiente de trabalho ao tomar decisões inesperadamente inovadoras.

Desejamos-lhe sucesso na melhoria e preservação das suas competências de flexibilidade cognitiva.

3.6 APÊNDICES

3.6.1 APÊNDICE 1: Pensamentos de descarrilamento e corretivos

O PRIMEIRO PENSAMENTO DE «DESCARRILAMENTO»	O QUE DEVE FAZER	A SUA RESPOSTA INTERNA (PENSAMENTO «CORRETIVO»)
Esta pessoa tem uma forma estranha de falar	Concentre-se no conteúdo e não na forma de falar	O que quer esta pessoa dizer-me?
Vou interromper esta pessoa porque sei qual é a solução	Suspenda o seu juízo	Vou esperar até que ele/ela acabe de falar
Tenho de interromper para não me esquecer da minha ideia	Resuma, mas não interrompa	Vou tirar notas para me lembrar da minha ideia
Tenho de me concentrar	Tente não pensar em palavras que o/a forcem a fazer alguma coisa	Estou a concentrar-me agora
Estou a perder a concentração	Concentre-se na ideia que está a ser partilhada	Que ideia está a ser partilhada?
É muito difícil	Recorra a perguntas para melhorar o diálogo	Vou fazer uma pergunta

3.6.2 APÊNDICE 2: Técnicas de processamento e resposta

Técnica	Exemplo
Espelhar sentimentos	Então, acha que o projeto vai levar muito tempo e que será desafiante?
Parafrasear	Quer dizer-me que o projeto demorará muito tempo e requererá excelentes capacidades de comunicação?
Resumir	Compreendo que o projeto tem duas características principais: demorará muito tempo e requererá excelentes competências de comunicação?
Verificar	Compreendo corretamente que o projeto demorará muito tempo e requererá excelentes competências de comunicação?
Sondar	O que quer dizer quando informa que o projeto demorará muito tempo? Que tipo de competências de comunicação requer?

3.6.3 APÊNDICE 3: Conotações positivas, neutras e negativas

Conotação positiva	Conotação neutra	Conotação negativa
interessado/a	a questionar	intrometido/a
empregar	utilizar	explorar
parcimonioso	económico	mesquinho
firme	tenaz	teimoso/a
saciado	cheio/a	a abarrotar
corajoso/a	confiante	presunçoso/a
único/a	diferente	peculiar
meticuloso/a	seletivo/a	picuinhas
<i>vintage</i>	velho/a	decrépito/a

Esta lista foi retirada de: <https://examples.yourdictionary.com/examples-of-connotative-words.html>

3.6.4 APÊNDICE 4: Mensagem para o ego — Mensagem para o destinatário

Mensagem para o ego	Mensagem para o destinatário
Nós tentamos	Nós implementámos
Nós esperamos	Temos a certeza
Parece que	Como resultado
Fazemos esforços	Atingimos
Tendemos a	Obtemos
Estamos à procura de	Somos capazes de
Às vezes	Temos padrões
Pensamos que	Nós sabemos

3.6.5 APÊNDICE 5: Transformar perguntas de fecho em perguntas de abertura

PERGUNTAS DE FECHO	PERGUNTAS DE ABERTURA
Havia outra forma de o fazer?	Que outras opções tinha disponíveis?
Porque parou de tentar?	O que mais poderia ter feito?
Porque não experimentou outras soluções?	Que outras soluções eram possíveis?
Pode fazê-lo de tal forma a que não se arrependa mais tarde?	O que poderia ter feito para se sentir satisfeito/a?
Pode fazê-lo desta forma?	O que teria de acontecer para o fazer desta forma?
Porque é que não tentamos fazer antes assim...	O que teria acontecido se o tivesse feito desta forma?

3.6.6 APÊNDICE 6: Evitar perguntas com sugestão

PERGUNTA COM SUGESTÃO	PERGUNTA NEUTRA
Antes de tomar uma decisão, pode fazer um inquérito?	Como pode obter mais informação?
Podemos enviar um e-mail?	Como fazer esta informação chegar a outras pessoas?
Acho que podíamos pedir ajuda ao/à sua chefe, certo?	Quem poderia ajudar nesta situação?
E se começasse a fazer exercício regularmente?	O que poderia fazer para melhorar a sua saúde?
Não acha que falar com a equipa seria útil?	Com quem pode falar sobre esta situação?
Então concorda que me mentiu?	Como avaliaria o seu comportamento nesta situação?

3.6.7 APÊNDICE 7: Evitar julgar perguntas e afirmações

PERGUNTA/FRASE COM JUÍZO	PERGUNTA NEUTRA
Gosta de ser assim tão agressivo/a com os colaboradores?	Como pode falar com os colaboradores para ser mais bem recebido/a?
Acho que não consegue manter a palavra	O que poderia fazer para manter a sua palavra?
Fazer isto irá, provavelmente, acabar com a confiança que eles têm em si	Como pode manter a confiança deles?
Com que então enviou uma grande mensagem ao/à chefe?	O que pode dizer para obter um resultado satisfatório?
Não acha que aceitou demasiadas tarefas?	Como se pode focar no que é importante para si?
Foste um bocadinho ingénuo/a, não?	Como se pode proteger da ingenuidade?

3.6.8 APÊNDICE 8: Perguntas de «bom ambiente»

PERGUNTAS PARA CELEBRAR UM SUCESSO RECENTE
Qual foi a razão do sucesso do último projeto?
Que aspetos do último projeto foram extremamente bem sucedidos?

Qual foi a razão do sucesso?
O quão importante é o sucesso para si?
O quão importante é o sucesso para a sua equipa?
Que impacto teve o último projeto na sua equipa?
Em que medida desenvolveu o último projeto as competências da sua equipa?
Que elementos são vitais para futuros projetos?

3.6.9 APÊNDICE 9: Perguntas a evitar

PERGUNTAS A EVITAR	FALHA
Não acha que seria fácil experimentar uma abordagem diferente?	Juízo
Não seria melhor fazer pequenas mudanças no projeto?	Sugestão
Porque não experimentar uma abordagem diferente?	Pressão

3.6.10 APÊNDICE 10: Congelar a motivação e criar um plano de ação

CONGELAR A MOTIVAÇÃO	CRIAR UM PLANO DE AÇÃO
Imagine que decidiu agir de forma diferente; que benefícios existem ao fazê-lo?	Que ação tomará agora?
Porque seria importante abordar o projeto de uma nova forma?	Qual será o primeiro passo?
O que aconteceria de importante ao agir desta forma?	Qual será o passo seguinte?
O que valorizaria nesta abordagem?	Como saberá que foi bem-sucedido/a?
Em que medida a nova abordagem seria benéfica para o seu desenvolvimento?	Quando irá terminar?

sky4.0



Competências Transversais na Indústria 4.0

RUMO AO SUCESSO - PENSAMENTO CRÍTICO

Manual e livro de exercícios sobre as
competências transversais para a INDÚSTRIA 4.0

4 Pensamento Crítico

As competências de Pensamento Crítico são o núcleo dos trabalhos mais profissionais e técnicos, independentemente da área.

E pode ser **ensinado!**



4.1 Vamos começar!

A raiz do Pensamento Crítico provém de 2 palavras: Kriticos (discernimento) e Critério (Normas)

Significa um julgamento perspicaz baseado em padrões.

Aqui vão alguns factos interessantes sobre a curiosidade:

- **Cientificamente**, uma pessoa está preparada para o pensamento crítico;
- Psicologicamente, pessoas de mente aberta, curiosas e auto-confiantes tendem a ser pensadores críticos;
- Profissionalmente, oferece a melhor chance de tomar a decisão correta e minimiza os danos se ocorrer um erro.

Concorda com o que precede?

E o seu **Livro de Factos**? Escreva abaixo de 3 coisas que acha que o pensador crítico deve ter e não se preocupe, não há resposta correta ou errada neste manual!

4.1.1 Quebra-gelos

Está interessado?

Vejamos... Pensadores Críticos, muitas vezes, começa com pergunta: O que, Quando, Quem, Onde...

Vamos dar-lhe exemplos:

O que está a acontecer? Por que é importante? O que não vejo? Quem está a dizer?

Tempo para um pequeno exercício: escreva sob a forma de uma pergunta, 3 coisas em que está a pensar criticamente.

Qual foi o processo de reflexão que experimentou quando fez essas perguntas?

--

4.1.2 Hora de ler!

Abaixo, você tem algumas conexões interessantes para entender a história e procedimentos críticos do pensamento.

" All reasoning is thinking but not all thinking is reasoning"

(Richard Paul)

Critical Thinking é um conceito rico que tem vindo a desenvolver-se ao longo dos últimos 2.500 anos. É a capacidade de pensar de forma clara e racional, compreendendo a ligação lógica entre ideias. Os Pensadores Críticos identificarão, analisarão e resolverão problemas sistematicamente e não por intuição ou instinto.

(Ler mais no [link](#))

O pensamento crítico tem tudo a ver com fazer perguntas certas! Construir esta habilidade ajuda-o a avaliar provas, a avaliar argumentos e, por vezes, a adaptar o seu pensamento para envolver diferentes situações.

<https://www.youtube.com/watch?v=HnJ1bqXUnIM>

Sistema de Questionamento Socrático conhecido como a melhor estratégia de ensino de pensamento crítico. É um porquê eficaz para explorar ideias em profundidade.

(Ler mais no [link](#))

4.1.3 Fases do Pensamento Crítico

➤ Fase de Descrição

Esta fase começa com perguntas "O quê, quando, quem, onde" e pretende reunir o máximo de informação e argumento possível. Ter mente aberta e tomar todos os pontos de vista possíveis previne a desorientação. Trata-se de definir claramente o que está a falar, dizer exatamente o que está envolvido, onde ocorre ou em que circunstâncias. O cumprimento desta função ajuda-o a introduzir um tópico. A descrição mais complexa tornar-se-á análise (Critical Thinking, Learning Development, Plymouth University, 2010).

➤ Fase de Análise

Esta fase começa com perguntas "Porquê, como, e se" e visa compreender o problema, examina as provas, distinguindo informações desnecessárias e inertes, identificando pressupostos, e compreendendo "o que não é o caso". Deve examinar e explicar como as partes se encaixam num todo; dar razões; comparar diferentes elementos; mostrar a sua compreensão das relações. Desta forma, a análise forma a parte principal de qualquer estudo aprofundado.

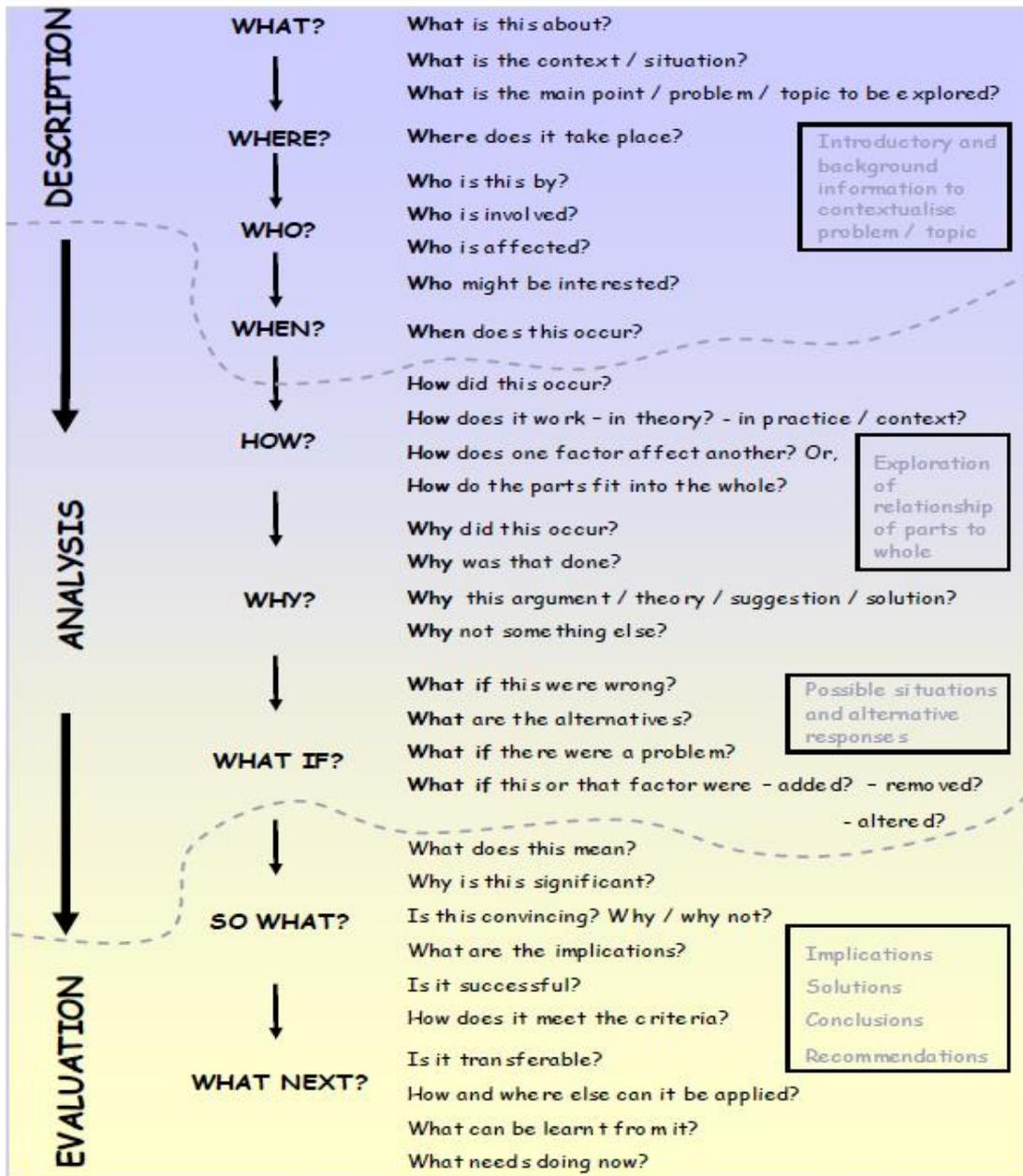
➤ Fase de Avaliação

Esta fase começa com perguntas como "Então o quê, porque não" e visa avaliar o melhor argumento/solução e julgar o sucesso ou o fracasso antes de tomar uma decisão, simplesmente para entender quão forte é o raciocínio. Esta fase utiliza fortes competências de juízos. Julgar o sucesso ou o fracasso de algo, as suas implicações e/ou valor. As avaliações levam-nos a conclusões ou recomendações e são geralmente encontradas no final de um trabalho académico, um trabalho, capítulo ou outro texto.

4.1.4 Aquecimento

Para este exercício, praticará o esquema de fazer perguntas ao Pensamento Crítico.

O Pensamento Crítico segue um modelo linear que vai a partir da Avaliação de → Análise de → Descrição. Aqui está o modelo:



Fonte: (Critical Thinking, Learning Development, Plymouth University, 2010), <http://www.learnhigher.ac.uk/learning-at-university/critical-thinking-and-reflection/critical-thinking-and-reflection-tutorial/>.

Note como as três funções não são estritamente separadas, mas conduzem umas às outras (ver as linhas pontilhadas no diagrama acima.) Aqui está um exemplo do modelo em ação:

Imagine que um estudante de arqueologia descobriu algo num local romano. À medida que a sujidade é limpa, o objeto é revelado. A arqueóloga faz perguntas para ajudar a esclarecer a sua compreensão:

Description		Description becoming analysis		
What is it?	<i>A small bowl with a handle</i>		What was its purpose?	<i>Could have been to contain liquid</i>
Where was it?	<i>At the site of a Roman villa (was this the kitchen or dining room?)</i>		How would it work?	<i>Bowl shape holds liquid and prevents spillage</i>
When?	<i>Roman period – approx 300 AD?</i>		Why this size and shape?	<i>Easy to drink from</i>
Who used it?	<i>Big house - maybe a wealthy family?</i>		Why the handle?	<i>Can be held and carried</i>

A estudante de arqueologia poderia desenvolver as suas respostas a estas questões num relatório escrito ou atribuição por referência a textos académicos. Isto ajudaria a construir um "argumento", por exemplo, para justificar a sua opinião de que o que ela encontrou é um copo de bebida.

Agora vamos ver como a aluna também pode usar o modelo de pensamento crítico para análise e avaliação da sua descoberta:

Analysis		Analysis becoming evaluation		
How is it made?	<i>Rings are evidence it was made on a wheel</i>		What next?	<i>Need to compare the design and decoration with similar objects to verify its age</i>
How was it decorated?	<i>Burnished (polished) with wavy lines typical of Roman period?</i>		So what?	<i>Very rare to find intact pot – highly significant and valuable find!</i>
Why is it here?	<i>Kitchen or dining area?</i>			
Why intact?	<i>Preserved in soft soil. Durable</i>			

Ao construir o seu argumento, a aluna poderá usar o seu próprio raciocínio solicitado pelo modelo, em combinação com o material que leu.

A small, intact pottery vessel was uncovered at the site of a Roman Villa in Worcester on 12th June 2009. The vessel is a 'fineware' cup which would have been used for drinking at table (Harris, 2004). It has a handle and is decorated by burnishing with a motif of six parallel wavy lines scored into the outside surface. It is thought that the cup may have been used by occupants of the villa, who were likely to have been members of a wealthy merchant family. Other evidence suggests that the villa was occupied between 100 and 300 AD (Smith, 2008)

There are regular symmetrical ridged rings visible on the inside of the cup, suggesting that the construction of the vessel was by turning on a pottery wheel. It is known that this method for producing pots was common throughout Gaul and Britain from the middle of the Roman period. The decoration is also typical of the period and confirms it as 'fineware' as opposed to 'coarseware' (Harris, 2008; Smith, 2004). The location of the find is not surprising since it is an item which would have been in common domestic use. The precise spot, in the corner of a ground floor room, could possibly suggest that this was a dining or a pottery storage area; although without further information from the surroundings it is not possible to be sure of this. Recent investigations of the site have resulted in an outline plan and findings (Diggings and Tinker, 2008) which speculate that this part of the villa with its mosaic floor could have been an area used for dining.

Although this vessel is not a particularly unusual pot in terms of its size and pattern, it is nonetheless a significant find because it was found intact. It is also valuable in that there is only a slight amount of damage to the patterned surface. This is rare because of the fragility of pottery and the likelihood of it being crushed under the weight of falling masonry or being trodden upon by human or animals. This pot seems to have survived whole because of the soft earth which surrounded it. It was further protected at some later stage when, luckily, an arched piece of stone fell or was placed above the pot, enclosing it within the space below the arch. In order to discover more about the vessel it will be necessary to make comparisons between it and others found from similar sites and periods. From a comparison of the decoration, style and construction of the vessel it may be possible to be more precise about its age, where it was produced and its use.

References

Diggings, I. and Tinker, B. 2008 "Findings from recent examinations at the site of a Roman Villa near Worcester". *Journal of Imaginary Archaeology*, Vol 26. 3. 34-50

Harris, J. 2008 Pottery Identification Sheet ONLINE: <http://www.scribd.com/doc/3888712/Pottery-identification-sheet> accessed 30.05.2010

Smith, D. 2004 *Comparing Roman Pottery*. London: Shovel Press

Tente passar pelo exemplo acima e decidir qual é a função de cada frase. Pergunte a si mesmo: é descrição, análise ou avaliação ou é uma combinação de uma ou mais funções?

Se passar, frase a frase, provavelmente será fácil ver que a maior parte da descrição acontece no primeiro parágrafo; a análise no segundo; e a avaliação no terceiro. Haverá sempre casos em que é difícil dizer se uma parte de um texto cumpre uma ou outra função – e muitas vezes duas ou mais funções estão a ser realizadas em conjunto. Isto porque usar a linguagem e a escrita não é uma atividade exata ou puramente matemática. As pessoas usam palavras em diferentes combinações e tentam fazer as coisas de várias maneiras e por várias razões.

Para ser considerado suficientemente "crítico", a escrita a nível universitário (académico) deve ir além de meramente descritiva. A forma como a escrita académica segue este padrão, desde a descrição, à análise, à avaliação, diz-nos algo importante sobre o trabalho académico – seja nas ciências, nas artes ou nas humanidades. Todos os assuntos, quando estudados a níveis avançados, exigem que estas três coisas (descrição, análise e avaliação) sejam feitas, e em grande parte essa ordem, para contar uma história coerente que é apoiada por raciocínio crítico e evidência.

4.1.5 Autoavaliação

Neste ponto, usaremos a forma de avaliação de 5 escalas de pensamento crítico (Stella Cottrell. (2017). *Critical Thinking Skills: Effective Analysis, Argument and Reflection*, Macmillan Education UK (Palgrave Study

Skills), pp. 13) para aprofundar a sua análise! Complete a autoavaliação abaixo, e no final, encontrará uma explicação sobre a interpretação da sua pontuação

Pensamento Crítico: Conhecimento, competências e atitudes

Para cada uma das seguintes declarações, avalie as suas respostas como descrito abaixo. Não há respostas certas ou erradas. Note que 'Fortemente Discordar' leva 0 pontos.

a – Discordam fortemente | b - Discordar | c – Tipo de acordo | d – Concordar | e – Concordo fortemente

Exploração Alegre:		a	b	c	d	e
11.	Sinto-me confortável a apontar potenciais fraquezas no trabalho dos peritos.					
12.	Posso manter-me focado nos requisitos exatos de uma atividade.					
13.	Conheço os diferentes significados da palavra "argumento" no pensamento crítico.					
14.	Posso analisar a estrutura de um argumento.					
15.	Posso oferecer críticas sem sentir que isto faz de mim uma má pessoa.					
16.	Sei o que significa uma linha de raciocínio.					
17.	Estou ciente de como as minhas crenças atuais podem prejudicar a consideração justa de um problema.					
18.	Sou paciente em identificar a linha de raciocínio numa discussão					
19.	Sou bom a reconhecer os sinais usados para indicar fases de uma discussão.					
20.	Acho fácil separar pontos-chave de outro material.					
21.	Sou muito paciente em ver os factos para chegar a uma visão precisa.					
22.	Sou bom a identificar técnicas injustas usadas para persuadir os leitores.					
23.	Sou bom a ler nas entrelinhas.					
24.	Acho fácil avaliar as provas para sustentar um ponto de vista.					
25.	Costumo prestar atenção a pequenos detalhes.					
26.	Acho fácil ponderar diferentes pontos de vista de forma justa.					
27.	Se não tenho certeza sobre algo, 1 vai investigar para descobrir mais.					
28.	Posso apresentar claramente os meus próprios argumentos.					
29.	Entendo como estruturar um argumento.					
30.	Posso distinguir a escrita descritiva da escrita analítica.					
31.	Consigo detetar inconsistências num argumento facilmente.					
32.	Sou bom a identificar padrões.					
33.	Estou ciente de como a minha própria criação pode prejudicar a consideração justa de uma questão.					
34.	Sei como avaliar materiais de origem.					
35.	Compreendo por que razão a linguagem ambígua é frequentemente utilizada em trabalhos de investigação.					
<i>PONTOS CORRESPONDENTES</i>		0	1	2	3	4
TOTAL:						

Ótimo! Foi uma boa reflexão, agora aqui está a interpretação da sua partitura:

Passar pelo questionário pode ter levantado algumas questões sobre o que sabe ou não sabe sobre o pensamento crítico. Quanto mais baixa for a pontuação, mais provável é que precise de desenvolver as suas

capacidades de pensamento crítico. Uma pontuação acima de 75 sugere que está muito confiante sobre a sua capacidade de pensamento crítico. Vale a pena verificar isto com o feedback objetivo dos seus tutores ou colegas, por exemplo. Se a sua pontuação for inferior a 100, ainda há espaço para melhorias! Se a sua pontuação tiver menos de 45 e permanecer assim após completar o curso, poderá achar útil falar com um conselheiro académico, o seu tutor ou um supervisor para eliminar a dificuldade.

4.2 Preciso mesmo de ser um "Pensador Crítico" no meu trabalho?

4.2.1 Hora de ler!

Como se pode ver no relatório SKY4.0, a maior parte da literatura verificada para a realização desta investigação concordou com a importância da formação de softs skills, a fim de superar os desafios do novo quadro industrial.

A nível da empresa, e a nível social, será necessário desenvolvimento e adaptação de novas regras e ambiente.

[\(Link de relatório Sky4.0\)](#)

O Pensamento Crítico é importante porque garante que tem a melhor resposta para um problema, com a máxima entrada de todas as partes envolvidas, um resultado que acabará por poupar tempo de negócio, dinheiro e stress aos colaboradores. Ensinar os colaboradores a pensar em estado crítico no local de trabalho permite-lhes empregar a habilidade à medida que uma crise acontece, não depois do facto. O pensamento crítico não o ajuda apenas a chegar à melhor resposta, mas a uma solução que a maioria das pessoas abraça.

O dinheiro, o tempo e o conflito que poupará em longo prazo vale bem o tempo extra e a paciência de implementar o pensamento crítico no seu local de trabalho.

[\(Link de artigos\)](#)

4.2.2 Os benefícios do pensamento ético C

Sabia que o Pensamento Crítico traz vários benefícios, alguns deles listados abaixo:

- ***Menos erros de tomada de decisão***

Quando começamos a pensar criticamente, criamos diferentes tipos de perguntas às decisões que supõe que tomaremos, e isso leva-nos a questionar quase todas as opções. Por conseguinte, cria um ambiente que há menos erros de decisão, porque nos leva a gera alternativas.

- ***Ver o panorama geral***

Tal como o método científico, o pensamento crítico contém muitos passos e dá-nos a oportunidade de olhar para as situações/problemas numa janela mais ampla. Portanto, podemos ver as opções à nossa frente fazendo o tipo certo de perguntas. Naturalmente, associa-se a um melhor desempenho profissional ea competências no local de trabalho.

- ***Aumenta a criatividade***

Não há dúvida de que os pensadores críticos eficazes são também, em grande parte, pensadores criativos. O desejo de pensar criticamente sobre até mesmo questões e tarefas mais simples indica um desejo de resultados construtivos.

- **Encoraja a Curiosidade**

Os pensadores críticos eficazes permanecem curiosos sobre um vasto leque de tópicos e, em geral, têm interesses gerais. Porque os pensadores críticos são curiosos por natureza, as oportunidades em aplicar habilidades de pensamento crítico estão à sua volta a cada momento.

4.2.3 Porquê no meu trabalho

Agora que tem uma ideia sobre os benefícios do pensamento crítico no local de trabalho, vamos tornar-nos mais "pessoais"! Na tabela abaixo é chamado para organizar os seus pensamentos sobre o pensamento crítico no local de trabalho.

Porque é que o Pensamento Crítico é necessário no local de trabalho	Porque pode ser útil/gratificante
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Porque pode ser indesejado	
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	

Que diversão! Esperamos que a mesa que acabou de completar o ajude a ter uma opinião mais sólida!

4.3 O que me impede de me tornar um Pensador Crítico?

4.3.1 Hora de ler!

Enquanto muitas pessoas acreditam que o seu sentimento precede, ou é independente dos seus pensamentos, a verdade é que os seus sentimentos são produtos dos seus pensamentos. Quando estamos conscientes de que podemos escolher e orientar o nosso pensamento, percebemos que temos a capacidade de controlar melhor as circunstâncias ou as nossas vidas.

(Ler mais no [link](#))

Como nos podemos tornar em pensadores críticos e que mentalidade deve ser adotada para a mudança? Veja abaixo um vídeo como exemplo:

<https://www.youtube.com/watch?v=yrPb41hzYdw>

4.3.2 Pensamento crítico e argumentos

Para se tornar um pensador crítico alguns devem entender o contexto dos argumentos. Porque o pensamento crítico é pensar em argumentos. Depois vem a pergunta: o que é um argumento? Aqui está o link para mais informações [\(Argumentos\)](#)

Agora é hora de responder a algumas perguntas sobre argumentos e termos relacionados!

Lembre-se que um argumento ocorre quando uma ou mais reclamações (as premissas) são oferecidas como uma razão para acreditar que outra alegação (a conclusão) é verdadeira. Não existem muitas regras rígidas e rápidas para identificar argumentos, por isso terá de ler e pensar cuidadosamente sobre algumas destas questões (BrookeNoel Moore e Richard Parker, 2009, Critical Thinking, 9ª edição, McGraw-Hill)

1. O que é uma discussão?

Um argumento que oferece uma razão ou razões para acreditar que uma reivindicação é verdadeira. Mais tecnicamente, um argumento que consiste numa conclusão e a premissa ou premissa (a razão ou razões) dito para apoiá-la.

2. Todos os argumentos têm conclusões?

Todos os argumentos têm uma conclusão, embora a conclusão não possa ser explicitamente afirmada.

Estas afirmações são verdadeiras ou falsas?

3. Todos os argumentos são usados para tentar persuadir alguém de alguma coisa. (Falso)
4. Julgamentos de valor moral podem ser todos verdadeiros. (Falso)
5. Por vezes, transferimos uma opinião favorável ou desfavorável de um orador para o que o orador diz. (Verdade)

Determinar quais dos seguintes itens ou passagens contêm argumentos:

6. "É pouco provável que Roddick ganhe o Open dos EUA este ano. Ele tem uma lesão na perna irritante, além de que não parece ter a motivação que costumava ter." (Argumento)
7. "Todos dizem que o presidente nos fez motivo de chacota do mundo. Que ideia estúpida! Ele não nos fez motivo de chacota. Não há um pouco de verdade nessa noção. (Sem argumentos)
8. "Sim, cobro um pouco mais do que outros dentistas. Mas sinto que dou um melhor serviço. Então, acho que as minhas práticas de faturação são justificadas." (Argumento. Conclusão: As práticas de faturação do dentista são justificadas.)
9. "Resistente à água a 30 metros", diz a parte frontal deste pacote para um relógio Aqualite, mas a garantia de impressão fina na parte traseira não cobre "qualquer falha no funcionamento devido a um uso indevido, como imersão de água". Isto é dos relatórios dos consumidores do relógio. (Os Relatórios

do Consumidor parecem sugerir que o relógio pode não ser realmente resistente à água e dar uma razão para apoiar esta sugestão. Chamamos a isto um argumento.)

10. Este diálogo contém argumentos?

- Professor X: Bem, eu vejo onde o novo chanceler quer aumentar o tamanho das turmas.
- Professor Y: Sim, outra das suas ideias brilhantes.
- Professor X: Na verdade, não acho que dói ter uma ou duas pessoas a mais na aula.
- Professor Y: O quê? Claro que dói. O que estás a pensar, afinal?
- Professor X: Bem, eu só acho que há uma boa razão para aumentar um pouco o tamanho da turma. (Sem argumentos; O Professor X está simplesmente a expressar uma opinião. Dizer que "há uma boa razão para aumentar o tamanho da turma" não introduz uma razão.)

11. O Diretório das Comunidades Intencionais enumera mais de duas centenas de grupos em todo o país organizados em torno de uma variedade de propósitos, incluindo a vida ambientalmente consciente. (Sem argumento)

12. Os computadores nunca serão capazes de falar inteligentemente através da fala. Um simples exemplo prova-o. As frases "Como reconheces a fala?" e "Como é que destrói uma boa praia?" têm significados diferentes, mas soam semelhantes o suficiente para que um computador não conseguisse distinguir entre os dois. (Argumento. Conclusão: Os computadores nunca serão capazes de conversar inteligentemente através da fala.)

13. Os receios de que os produtos químicos nos anéis de dentição e nos brinquedos de plástico macio possam causar cancro podem ser justificados. Na semana passada, a Comissão de Segurança dos Produtos de Consumo emitiu um relatório confirmando que as baixas quantidades de DEHP, conhecidas por causar cancro do fígado em animais de laboratório, podem ser absorvidas por certos produtos infantis. (Argumento. Conclusão: Os receios de que os produtos químicos nos anéis de dentição e nos brinquedos de plástico macio possam causar cancro podem ser justificados.)

14. Os Dockers da Levi ainda estão em grande estilo, mas os pleats estão fora. (Sem argumento)

15. "Pode estabelecer-se que a humanidade genética é suficiente para a humanidade moral? Acho que há boas razões para não definir a comunidade moral desta forma." — Mary Anne Warren. (Sem argumentos: Warren diz que há razões para a sua conclusão, mas ela não nos diz quais são.)

16. Temos de deixar claro que a preferência sexual, escolhida ou geneticamente determinada, é um assunto privado. Não tem nada a ver com a capacidade de um indivíduo dar um contributo positivo para a sociedade. (Sem argumento)

4.4 Resolução de problemas

"The point of critical thinking is to effectively solve problems using reasoning." (Richard Paul). O problema pode, por vezes, ser complexo e estar ligado a outros problemas. Então deve-se dar prioridade, alinhar problemas que precisam de solução para resolver o problema principal. Para se ter uma melhor compreensão do pensamento crítico, um estudo de resolução de problemas pode ser usado, uma vez que é um exercício de resolução de problemas. O pensamento crítico e a resolução de problemas estão juntos. Ambos referem-se ao uso de conhecimentos, factos e dados para resolver eficazmente os problemas. Mas com a resolução de problemas, está a identificar, seleccionar e defender a sua solução.

4.4.1 Definição de resolução de problemas

A definição básica de resolução de problemas é o processo de identificação de um problema, o desenvolvimento de possíveis caminhos de solução e a tomada do rumo adequado. Então porque é que a resolução de problemas é importante? 9 Porque as boas capacidades de resolução de problemas conferem-vos o poder na vossa vida pessoal e são cruciais na vossa vida profissional. Os empregadores identificam frequentemente a resolução de problemas diários como crucial para o sucesso das suas organizações. Para os colaboradores, a resolução de problemas pode ser usada para desenvolver soluções práticas e criativas, e para mostrar independência e iniciativa aos empregadores.

A resolução de problemas pode ser um processo eficiente e gratificante, especialmente se estiver organizado e atento a passos e estratégias críticas. Lembre-se, também, de assumir os atributos de um bom pensador crítico. Se você é curioso, reflexivo, busca de conhecimento, aberto à mudança, sondagem, organizado e ético, o seu desafio ou problema será menos um obstáculo, e você estará em boa posição para encontrar soluções inteligentes. A fim de resolver um problema de uma forma melhor e eficiente, será útil ter uma lista de verificação, pelo menos no início da fase de aprendizagem.

Estamos a pensar criticamente e, numa mentalidade de resolução de problemas, quando:

- Confie na razão e não na emoção
- Avaliar uma ampla gama de pontos de vista e perspectivas
- Manter uma mente aberta a interpretações alternativas
- Aceite novas provas, explicações e descobertas
- Estão dispostos a reavaliar a informação
- Pode pôr de lado preconceitos pessoais
- Considere todas as possibilidades razoáveis
- Evitar julgamentos apressados

4.4.2 Método ideal de resolução de problemas

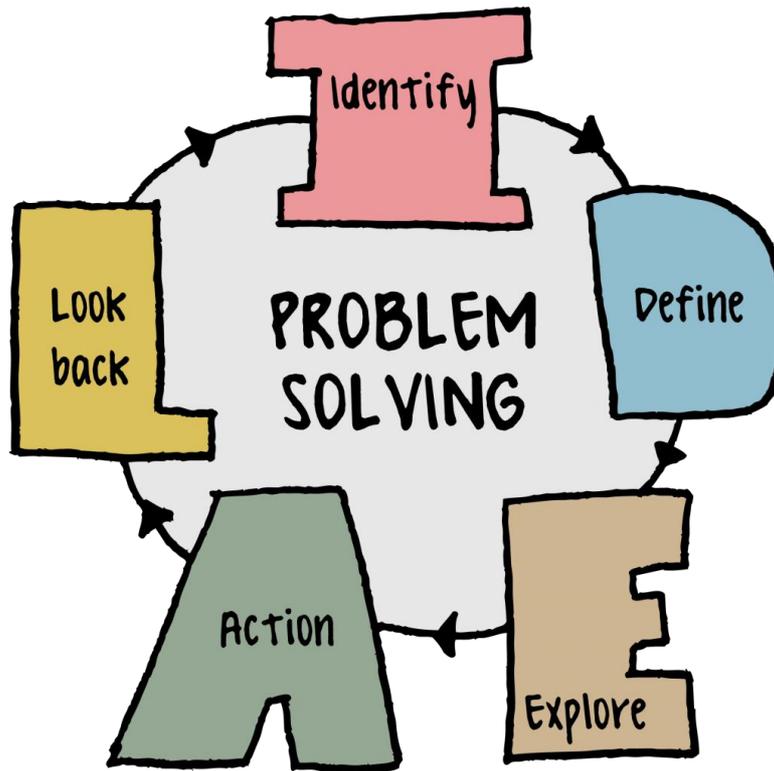
Deve lembrar-se que a resolução de problemas é uma habilidade suave essencial. É a capacidade de reconhecer dificuldades ou complicações, identificar possíveis soluções, implementá-las e, finalmente, acompanhar para garantir que foram bem sucedidas (11). A resolução de problemas é um processo. A maioria das estratégias fornecem passos que o ajudam a identificar o problema e a escolher a melhor solução. Dois tipos básicos de estratégias: algorítmica e heurística.

Mas o que se faz quando não há uma única solução para o seu problema? Os métodos heurísticos são guias gerais utilizados para identificar possíveis soluções. Um popular que é fácil de lembrar é ideal (Bransford & Stein, 1993):

- Identifique o problema: A primeira tarefa é determinar se existe um problema. Por vezes, quando se pensa neste ponto, pode concluir-se que não há realmente um problema, apenas um mal-entendido. Se for esse o caso, tudo bem. Se não, e se determinar que há realmente um problema, precisa identificar exatamente o que é. De acordo com Barry Lubetkin, um psicólogo clínico nova-

iorquino, como sistematicamente alguém pesa os prós e os contras de um problema e como claramente a pessoa pode defini-lo e dizê-lo, é também uma indicação de inteligência altamente desenvolvida.

- Identificar o problema
 - Fornecer o máximo de detalhes de apoio possível
 - Fornecer exemplos
 - Organizar a informação logicamente
-
- Define o contexto do problema: Uma vez determinado o problema, analise-o olhando-o de uma variedade de perspectivas. É solucionável? É real ou percebido? Pode resolvê-lo sozinho ou precisa de ajuda? Às vezes, olhando-o de muitos ângulos, podemos chegar a uma resolução imediatamente. Pode também revelar um ponto de vista tendencioso ou estreito que precisa de ser alargado.
 - Explore possíveis soluções ou estratégias: Os problemas podem ser resolvidos de muitas formas. Brainstorm uma lista de várias soluções possíveis. Pousa tudo o que vier à mente e depois passa por cima da lista e limita-a às melhores possibilidades. Ter várias opções viáveis leva a obter os melhores resultados.
 - Use a lógica para identificar os seus objetivos mais importantes
 - Identificar implicações e consequências
 - Identificar factos
 - Compare e contraste soluções possíveis
 - Agir sobre a melhor solução: Ver a sua lista de possíveis soluções. Situações diferentes exigem soluções diferentes. Muitas vezes, o que funciona numa situação, pode não funcionar numa situação semelhante. Leve um tempo para determinar o que vai funcionar melhor para o problema em questão. Afinal, implemente a sua solução. Em vez de abordar problemas e desafios como obstáculos insuperáveis, podemos vê-los como oportunidades para nos concentrarmos no nosso pensamento crítico e nas nossas capacidades de resolução de problemas
 - Utilizar factos recolhidos e provas relevantes
 - Apoiar e defender soluções consideradas válidas
 - Defenda a sua solução
 - Olhe para trás e aprenda: A fase de olhar e aprender envolve os alunos na autorreflexão, auto-questionando-se sobre o processo, e pensando no que foi aprendido e como eles podem aprender com a experiência.



Fonte: <https://transportfutures.institute/key-problem-solving-skills/>

4.4.3 Resolução de problemas de estudo de caso

Pense num problema que muitos dos seus amigos têm quando começam a fumar. Querem sempre que vás com eles comprar cigarros e continuar a oferecer-te cigarros.

I Identificar o problema	O meu problema é decidir se quero começar a fumar. Muitos dos meus amigos fumam e não sei se ainda vão sair comigo se eu continuar a dizer "não". Não acho que fumar seja inteligente.	
D Definir e descrever o Problema	<u>Solução 1</u> Comece a fumar	<u>Solução 2</u> Não fume
E Explorar e Avaliar estratégias, soluções Positivos 😊 Negativos ☹️	😊 a pressão estará desligada. 😊 não vou perder amigos porque serei como eles. ☹️ custa muito. ☹️ os meus pais vão descobrir. ☹️ sei o que fumar faz mal aos pulmões.	😊 posso gastar o meu dinheiro em coisas que quero mesmo. 😊 os meus pulmões estarão saudáveis. 😊 não me vou viciar. ☹️ terei de continuar a dizer "não" aos meus amigos. ☹️ posso perdê-los como amigos.
A Agir sobre o estratégias	<i>Escolho a solução 2</i> Não vou fumar porque não vale a pena o risco.	

	<p><i>As minhas razões para escolher esta solução:</i> A minha avó tentou, mas não conseguiu parar de fumar, mesmo depois de ter tido um ataque cardíaco grave.</p>
<p>L Olhe para trás, avaliar o efeito das suas estratégias e aprender</p>	<p>Aprendi que os amigos que me pressionam fazem algo com o qual discordo não são o tipo de amigos que quero ter... Fumar já não é fixe.</p>

Fonte: Peel (2002). Disponível online (18.08.2020) t:
<http://www.region.peel.on.ca/health/commhlth/probsolv/probtn1.htm>

4.5 Mãos à obra, o seu tempo de treino!

Real a mudança só pode vir através de prática constante que irá intervir com aspetos programados no dia-a-dia. Este capítulo centra-se exclusivamente em exercícios que alterarão o seu processo de reflexão (https://www.youtube.com/watch?v=gVhxvvpCgIY&t=60s&ab_channel=CareerVidz, online: 24.09.2020).

4.5.1 Prática de Argumentos

ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM 5. 5	
Duração	10 minutos
Objetivos	Você vai trabalhar no processo de pensamento de declaração dada
Metodologia para implementar e desenvolver	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rever os 3 argumentos de declaração dada (secção A) 2. O que acha dos argumentos? São argumentos fracos ou fortes? Porquê? 3. Consulte a folha de respostas para obter as explicações (secção B)

4.5.2 Modelo – Prática de Argumentos

A. Declaração

- ◆ As escolas privadas devem ser mais tributadas para pagar as refeições dos alunos do ensino público?

Argumento 1	Sim- Aquelas crianças estão a passar fome!
Argumento 2	Não- As grandes empresas devem ser tributadas em vez das escolas privadas. Tributar as escolas privadas reduziria o seu incentivo à prestação de um bom serviço e poderia reduzir a qualidade do ensino.
Argumento 3	Não - Vivemos num mercado livre e, portanto, as escolas privadas merecem os lucros que fazem. É assim que as pessoas são.

BB . Respostas

Argumento 1	Sim- Aquelas crianças estão a passar fome!
Resposta	Argumento fraco.
Explicação	Embora possa ser o caso das crianças passarem fome, este argumento é formulado como um apelo à emoção. Está a tentar despertar uma resposta emocional de ti em vez de racional. Por conseguinte, pode ser considerado um argumento "fraco".

Argumento 2	Não- As grandes empresas devem ser tributadas em vez de escolas privadas. Tributar as escolas privadas reduziria o seu incentivo à prestação de um bom serviço e poderia reduzir a qualidade do ensino.
Resposta	Argumento fraco.
Explicação	Este argumento emprega um duplo padrão. A sugestão é que, se as escolas forem tributadas, perderão dinheiro e, portanto, terão menos incentivo para ganhar dinheiro, uma vez que são um negócio. No entanto, a solução oferecida pelo argumento causaria o mesmo problema. Se as grandes empresas forem tributadas mais fortemente, poderão ter um incentivo maior para se mudarem para um escalão de impostos mais baixo, para que não tenham de pagar tanto.

Argumento 3	Não - Vivemos num mercado livre e, portanto, as escolas privadas merecem os lucros que fazem. É assim que as pessoas são.
Resposta	Argumento fraco.
Explicação	Este argumento confunde alegações descritivas (é) e prescritivas (deve). A declaração inicial é sobre se devemos tributar mais fortemente as escolas privadas. Este argumento argumenta que é o caso de estas escolas não terem de pagar impostos mais elevados e, portanto, não devem ter de pagar impostos mais elevados. Isto é por vezes referido como a falácia "é/deve".

4.5.3 Prática de Pressupostos

ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM 5. 5	
Duração	10 minutos
Objetivos	Prática em Pressupostos

Metodologia para implementar e desenvolver	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rever as 3 reclamações de declaração dada (Secção A.) 2. O que acha destas afirmações? A suposição é feita ou não? 3. Consulte as respostas para as explicações (Secção B.)
---------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.5.4 Modelo – Prática de Assunção

A. Assunção

- ◆ Se eu for à lagoa hoje, os únicos pássaros que verei são cisnes.

Reclamação 1	Não haverá patos na lagoa.
Reclamação 2	Todos os cisnes são brancos.
Reclamação 3	Haverá cisnes na lagoa hoje.

B. Respostas

Reclamação 1	Não haverá patos na lagoa.
Resposta	Suposição feita.
Explicação	Para ver apenas cisnes na lagoa, não deve haver outros pássaros. Como os patos são uma espécie de pássaro, a sua presença na lagoa significaria que os verias assim como cisnes. Portanto, não pode haver patos na lagoa para apenas ver cisnes.

Reclamação 2	Todos os cisnes são brancos.
Resposta	Suposições não feitas.
Explicação	A declaração não especifica de que cor os cisnes têm de ser, só que os cisnes têm de ser vistos. Portanto, esta suposição não está implícita na declaração.

Reclamação 3	Haverá cisnes na lagoa hoje.
------------------------	------------------------------

Resposta	Suposição feita.
Explicação	Esta é uma suposição feita pela declaração inicial porque para ver cisnes na lagoa, deve haver cisnes na lagoa.

4.5.5 Prática das Inferências

ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM 5. 5	
Duração	10 minutos
Objetivos	Prática de inferências da declaração
Metodologia para implementar e desenvolver	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rever as 3 inferências de declaração dada (Secção A.) 2. O que acha dessas inferências? São verdadeiros ou não? 3. Consulte as respostas para as explicações (Secção B.)

4.5.6 Modelo – Prática de Inferências

A. Declaração

- ◆ Estudos científicos descobriu uma ligação entre pastilha elástica e melhor desempenho quando se trata de testes. Os investigadores acreditam que isso se deve ao facto de o ato de mascar pastilha elástica estar relacionado com a atividade elevada no hipocampo - a região do cérebro que lida com a memória. Quando a atividade no hipocampo é aumentada, parece que a capacidade de recordar memórias é fortalecida.

Inferência 1	A pastilha elástica causa atividade elevada no hipocampo.
Inferência 2	Há uma correlação entre pastilha elástica e melhor recordação de memórias.

B. Respostas

Inferência 1	A pastilha elástica causa atividade elevada no hipocampo.
Resposta	Dados insuficientes para dizer se é verdade ou falso.
Explicação	Isto é complicado porque a passagem diz que há uma correlação entre pastilha elástica e atividade aumentada no hipocampo. No entanto, a correlação não é a mesma que a causalidade, que é o que esta inferência está a afirmar. Por conseguinte, não podemos deduzir se esta afirmação é verdadeira ou falsa.

Inferência 2	Há uma correlação entre pastilha elástica e melhor recordação de memórias.
Resposta	Definitivamente verdade.
Explicação	Isto é verdade porque a passagem diz que mascar pastilha elástica correlaciona-se com a atividade elevada no hipocampo. A passagem também implica que quando o hipocampo é mais ativo, a capacidade de recordar memórias é fortalecida. Portanto, podemos aceitar que existe uma correlação entre pastilha elástica e melhor recordação da memória (mas não necessariamente qualquer ligação causal).

4.5.7 Prática da dedução

ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM 5. 5	
Duração	10 minutos
Objetivos	Fazer deduções adequadas à declaração dada
Metodologia para implementar e desenvolver	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rever a dedução 3 da declaração dada (Secção A.) 2. O que acha das deduções? Seguem corretamente a declaração? 3. Consulte as respostas para as explicações (Secção B.)

4.5.8 Modelo – Prática da Dedução

A. Declaração

- ◆ Alguns objetos com quatro rodas são carros. Todos os carros possuem um volante. Este objeto tem quatro rodas, mas não tem volante. Por conseguinte:

Dedução 1	Este objeto é um carro.
Dedução 2	Este objeto não é um carro.
Dedução 3	Este objeto é uma bicicleta

B. Respostas

Dedução 1	Este objeto é um carro.
Resposta	A conclusão não se segue.
Explicação	A premissa 1 diz que apenas "alguns" objetos com quatro rodas são carros. Além disso, uma vez que este objeto não tem volante, não cumpre os critérios "todos os carros possuem um volante".

Dedução 2	Este objeto não é um carro.
Resposta	A conclusão segue-se.
Explicação	Esta dedução segue-se porque este objeto não satisfaz os critérios padrão necessários para ser um carro (isto é, não possui um volante). Portanto, podemos ter a certeza de que não é um carro.

Dedução 3	Este objeto é uma bicicleta
Resposta	A conclusão não se segue.
Explicação	Isto não pode ser uma bicicleta, uma vez que têm apenas 2 rodas. Mesmo que a bicicleta tivesse quatro rodas, isso não segue necessariamente as premissas.

4.6 Encerramento - Takeaway

Tornar-se um Pensador Crítico em todos os aspetos da sua vida deve ser um dos seus objetivos! Da próxima vez que precisar de tomar uma decisão, que tal começar a usar o seguinte modelo?

1. IDENTIFICAR O PROBLEMA:		
DEFINIR O CONTEXTO DO PROBLEMA	EXPLORE POSSÍVEIS SOLUÇÕES OU ESTRATÉGIAS	AGIR NA MELHOR SOLUÇÃO
2. É solucionável, pode resolvê-lo sozinho ou precisar de ajuda:	3. Quais são as implicações, factos e consequências:	4. Quais são as provas e os factos para a melhor solução:
OLHE PARA TRÁS E APRENDA		
5. O que foi aprendido:		



Competências Transversais na Indústria 4.0

RUMO AO SUCESSO - INICIATIVA

Manual e livro de exercícios sobre as competências transversais para a INDÚSTRIA 4.0

5 Iniciativa

Más notícias! **INICIATIVA NÃO PODE SER ENSINADA**

Mas não tenha receio, porque...

PODE SER ENSINADA E NUTRIDA!

Então, aperte o cinto de segurança porque vamos acelerar com **MARAVILHA** em direção à **SABEDORIA**

5.1 Vamos começar!

Aqui vão alguns factos interessantes sobre iniciativa:

- **Do pensamento à ação, da ideia à palavra**, iniciativa é uma competência necessária para gerar ideias, soluções.
- **Significa ser dinâmico, proativo e persistente.**
- **Implica que algo é alterado:** Um processo, um procedimento ou uma tarefa é adicionado ou modificado.

Concorda com o que precede?

E o seu **Livro de Factos**? Escreva abaixo de 3 factos sobre a sua própria iniciativa individual, e sem preocupações, não há respostas certas ou erradas neste manual!

5.1.1 Quebra-gelos

Está interessado?

Vejamos... iniciativa, muitas vezes, começa com ideias para resolver problemas reais. Assim, é de extrema importância que não **hesitemos em tentar**.

Tempo para um pequeno exercício: escreva 3 soluções para problemas que queira resolver e explore cada um deles durante 5 minutos na internet.

Quais foram os sentimentos que experienciou ao explorar estes problemas? Escreva 5 palavras abaixo:

--	--	--	--	--

5.1.2 O que é iniciativa para si?

Tente construir uma definição de iniciativa, o que acha que é para mostrá-la? O que significa este conceito? O que caracteriza as pessoas com isto?

Construa uma definição de iniciativa:

--

Vamos dar um exemplo! O próximo caso ilustra uma criança que mostra iniciativa, veja e reflita sobre isso.

www.youtube.com/watch?v=l-w8w1QVKqY

O que acha?

5.1.3 Hora de ler!

Agora, O QUE É INICIATIVA?

Do pensamento à ação, da ideia à palavra, é assim que definimos iniciativa: se agimos, criamos e, portanto, iniciativa é uma competência necessária para gerar ideias, soluções. Em média, homens e mulheres veem televisão 3 horas por dia, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística. As 21 horas restantes são para trabalho, sono e tarefas como higiene pessoal, comer ou ir à casa de banho. Finalmente, ainda há algum tempo para fazer o que quisermos. Isto mostra que o nosso tempo de lazer é mais passivo do que ativo, mais reativo do que proativo. Então a televisão, o maior inimigo do lazer ativo, despriva-nos de muitas coisas. Uma delas é de sair. À rua, em qualquer lugar, mas fora de casa. Trancar-se em casa para pensar é altamente recomendável, mas por outro lado, o inesperado nunca entrará na sua vida, temos que ir procurá-lo, temos que tomar iniciativa.

Mostrar IP significa ser dinâmico, proativo e persistente. Note que pensamos em IP como um comportamento. As pessoas exibem uma classe de comportamento a que chamamos Iniciativa Pessoal. Abordaremos a questão da personalidade abaixo. No presente, é suficiente conceber a nossa utilização de IP como comportamento ativo.

Proatividade implica que uma pessoa faz algo sem lhe ser dito, sem obter uma instrução explícita, ou sem um requisito de papel explícito. Assim, a IP é a procura de objetivos autodefinidos em contraste com os objetivos atribuídos. Um exemplo é um operário que tenta consertar uma máquina avariada, mesmo que isto não faça parte da sua descrição do seu trabalho. Frequentemente, a iniciativa trata de sub problemas de uma tarefa atribuída ou com questões que não estão obviamente relacionadas com a tarefa. Pode ser útil discutir brevemente as questões conceptuais para empregos de alto e baixo nível. Iniciativa em postos de trabalho de alto nível é difícil de definir, porque os gestores de alto nível são muitas vezes obrigados a mostrar a iniciativa como uma tarefa externa; neste caso, a IP parece fazer parte da descrição do trabalho. Será que ainda podemos falar de proatividade, se o diretor executivo que inicia o processo e a inovação de produtos apenas está *"a fazer o seu trabalho"*? *"Tomar a iniciativa"* é um requisito de tarefa altamente abstrato, porque não estrutura realmente as atividades pelo gestor.

A iniciativa pode ser demonstrada ao lidar com sub tarefas e na realização de sub tarefas que não são óbvias para o trabalho. Portanto, o diretor executivo pode, de facto, mostrar IP se ele ou ela começar a mudar a estratégia da sua empresa. É claro que isto só pode ser visto como IP, se o diretor executivo não seguir apenas o exemplo de outros diretores executivos. Em empregos de baixo nível, IP não é, geralmente, determinada como uma tarefa externa.

Por exemplo, IP na linha de montagem é muitas vezes indesejável porque uma linha de montagem é baseada na standardização e o IP implica sempre algum grau de não standardização de ações. Além disso, há controlo e pouca autonomia dos colaboradores e, por isso, pouca margem para a IP. Mais uma vez, uma resolução é olhar para as sub tarefas. Há pouco espaço para os operários na linha de montagem pensarem e sugerirem medidas de melhoria da qualidade (embora não seja permitido que eles próprios as implementem imediatamente).

Do mesmo modo, podem efetuar controlos adicionais sobre a qualidade do trabalho prévio, e isto pode ter efeitos positivos. Por exemplo, num estudo, observámos que a tarefa de fazer um furo num automóvel poderia danificar cabos situados abaixo da superfície. Num caso destes, o colaborador pode pensar no perigo de

perfurar demasiado e falar com os outros sobre isso. Isto faz parte da IP. Tomar iniciativa requer autodefinição de um objetivo. Este objetivo pode basear-se numa ideia pessoalmente desenvolvida, mas também consideramos que alguém está a demonstrar IP quando assume uma ideia ou um projeto que é conhecido, mas que nunca foi posto em ação antes neste contexto.

Assim, a IP exige muitas vezes que alguém se encarregue de uma ideia que já existe há algum tempo. Pode ser demonstrado no que diz respeito a grandes e pequenos problemas. Por exemplo, uma assistente que compra água mineral para um orador convidado mostra a iniciativa, mesmo que esta seja uma questão mínima. A iniciativa pessoal é também demonstrada pelo operário que apresenta uma sugestão que ajuda a empresa a reduzir os seus custos de produção em meio milhão de dólares. A proatividade significa ter um foco a longo prazo e não esperar até que se tenha de responder a uma exigência. O foco a longo prazo no trabalho permite ao indivíduo considerar as coisas que estão para vir (novos pedidos, problemas novos ou recorrentes, e oportunidades emergentes) e fazer algo proactivamente em relação a eles. Assim, problemas e oportunidades são antecipados, e a pessoa prepara-se para lidar com eles imediatamente.

Imagine, por exemplo, uma assistente de um departamento universitário que reserva bilhetes de viagem para o seu chefe. A sua tarefa é ligar para a agência de viagens com a qual a universidade negociou descontos. Talvez não esteja satisfeita com o serviço e considere o desconto pouco atrativo. Ela decide descobrir se consegue um acordo melhor noutra sítio. Telefona a diferentes agências, verifica opções na Internet, negocia e, finalmente, surge uma agência melhor. Esta assistente tomou iniciativa: Ela iniciou por iniciativa própria uma atividade, porque foi além dos requisitos formais do trabalho. Agiu de forma proactiva, porque antecipou ter de tratar de organizar viagens no futuro e aquele serviço e preços não iriam melhorar sozinhos. Este exemplo também ilustra que a IP conduz a mudanças no ambiente.

Ao tomar a iniciativa, a persistência é geralmente necessária para atingir o seu objetivo. Habitualmente, IP implica que algo é alterado: Um processo, um procedimento, ou uma tarefa é adicionada ou modificada. Normalmente, as mudanças não funcionam de forma perfeita desde o início; muitas vezes envolvem contratempos e fracassos. As pessoas afetadas pelas mudanças podem não gostar de ter de se adaptar a algo novo e de serem forçadas a abandonar as suas rotinas. Isto requer persistência, da pessoa que está a tomar a iniciativa, para ultrapassar barreiras técnicas e superar a resistência e a inércia de outras pessoas. Por vezes, também é preciso demonstrar persistência em relação aos supervisores que não gostam que os seus subordinados ultrapassem os limites dos seus postos de trabalho. Os três aspetos da IP - proatividade, dinamismo e ultrapassar barreiras - reforçam-se mutuamente. Uma postura proativa conduz ao desenvolvimento de objetivos autodefinidos, porque uma orientação proativa em relação ao futuro torna mais provável o desenvolvimento de objetivos que vão para além do que é esperado que alguém faça. Objetivos autodefinidos levam à necessidade de ultrapassar barreiras devido às mudanças inerentes à sua implementação. Ultrapassar barreiras também leva a objetivos de iniciativa própria, porque soluções incomuns muitas vezes requerem começar por iniciativa própria. Por último, começar por iniciativa própria implica que olhe para potenciais problemas futuros e, portanto, há um maior grau de proatividade. Assim, há uma tendência para que estes três aspetos da IP ocorram em simultâneo (Frese et al., 1997).

5.1.4 Vamos fortalecer o conceito

Compreende o que é a iniciativa e quais são os seus pilares fundamentais? Saiba mais sobre iniciativa, para isso, leia as próximas duas histórias e pense nelas:

A Águia e as Galinhas – Uma história sobre ser quem está destinado a ser

Há muito tempo atrás, num vale remoto, vivia um agricultor. Um dia ele cansou-se da rotina diária de gerir a quinta e decidiu subir as falésias que estendiam por cima do vale para ver o que estava para além delas.

Ele subiu o dia inteiro até chegar a um parapeito logo abaixo do topo da falésia; lá, para o seu espanto, estava um ninho, cheio de ovos. Imediatamente, ele soube que eram ovos de águia e, apesar de saber que não era nada ecológico e quase de certeza ilegal, pegou num dos ovos e guardou-o na sua mochila; depois, vendo que o sol já estava baixo no céu, percebeu que era tarde demais para chegar ao topo da falésia e lentamente começou a descer o penhasco até à sua quinta.

Quando chegou a casa, pôs o ovo com as poucas galinhas que guardava no quintal. A mãe galinha era a galinha mais orgulhosa que já se viu, sentado em cima deste ovo magnífico; e o galo não podia estar mais orgulhoso.

Algumas semanas depois, do ovo emergiu uma águia saudável. E como é a natureza gentil das galinhas, elas não recusaram o estranho no seu meio e criaram a majestosa ave como um dos seus.

Então a águia cresceu com os seus irmãos e irmãs pintainhos. Aprendeu a fazer todas as coisas que as galinhas fazem: cacarejava, raspava a terra por grãos e vermes, batendo as asas furiosamente, voando apenas alguns metros no ar antes de cair em terra num monte de poeira e penas.

Acreditava decididamente e absolutamente que era uma galinha.

Um dia, no final da sua vida, a águia-que-pensava-era-uma-galinha por acaso olhou para o céu. Bem no alto, planava majestosamente e sem esforço, nas correntes aéreas, com quase uma única batida das suas poderosas asas douradas, estava uma águia!

"O que é aquilo?!", gritou a velha águia com espanto. "É magnífica! Tanto poder e graça! É linda!"

"Aquilo é uma águia", respondeu uma galinha próxima: "Aquele é o Rei dos Pássaros. É um pássaro do ar... não é para gente como nós. Nós somos apenas galinhas, somos pássaros da terra".

Com isso, todos eles lançaram os olhos para baixo e mais uma vez continuaram a raspar a terra.

E foi assim que a águia viveu e morreu uma galinha... porque era tudo o que se acreditava ser.

Moral da história: *Muitas pessoas vivem as suas vidas sem saber quem realmente são devido ao seu ambiente limitado. Permitem que o seu ambiente e as pessoas à sua volta moldem a sua forma de pensar, agir e viver as suas vidas.*

O que é que esta história nos diz sobre iniciativa? O que é que aprende com isto?

As três perguntas - Há sempre um caminho

O Rei Akbar gostava muito de Birbal. Isto deixou um certo cortesão muito ciumento. Este cortesão sempre quis ser primeiro-ministro, mas isto não era possível, uma vez que Birbal cumpria este cargo. Um dia Akbar elogiou Birbal à frente do cortesão. Isto deixou o cortesão muito zangado, ele disse que o rei estava a elogiar Birbal injustamente, no entanto, se Birbal conseguisse responder a três perguntas suas, ele aceitaria o facto de que Birbal era inteligente.

Akbar querendo sempre testar Birbal rapidamente concordou. As três perguntas eram:

1. Quantas estrelas há no céu?
2. Onde é que é o centro da Terra?
3. Quantos homens e quantas mulheres existem no mundo?

Imediatamente, Akbar fez as três perguntas a Birbal e informou-o de que, se ele não conseguisse responder, teria de se demitir do cargo de primeiro-ministro.

Para responder à primeira pergunta, Birbal trouxe uma ovelha peluda e disse: *"Há tantas estrelas no céu como há pelos no corpo da ovelha. O meu amigo cortesão é bem-vindo para contá-los se quiser."*

Para responder à segunda pergunta, Birbal desenhou algumas linhas no chão, espetou uma vara de ferro nelas e disse: *"Este é o centro da Terra, o cortesão pode medi-lo se tiver dúvidas."*

Em resposta à terceira pergunta, Birbal disse: *"Contar o número exato de homens e mulheres no mundo seria um problema, pois há alguns espécimes, como o nosso amigo cortesão, que não podem ser facilmente classificados como qualquer um dos dois. Portanto, se todas as pessoas como ele forem mortas, então e só então se pode contar o número exato."*

Moral da história: *Há sempre uma maneira.*

E esta?

5.1.5 Autoavaliação

A altura, está a começar a ser mais auto consciente sobre a sua iniciativa, por isso vamos passar ao próximo nível! Vamos utilizar um questionário para avaliar qual é o seu ponto de partida em termos de características e comportamentos de iniciativa e aprofundar a sua análise! Complete as autoavaliações abaixo.

Use a escala abaixo para indicar o grau em que estas declarações o descrevem. Não há respostas certas ou erradas.

1 – Discordo totalmente | 2 - Discordo parcialmente | 3 – Discordo um pouco | 4 - Concordo um pouco | 5 – Concordo parcialmente | 6 - Concordo totalmente

		1	2	3	4	5	6
36.	Sei como mudar coisas específicas que quero mudar na minha vida.						
37.	Tenho uma boa noção para onde vou na minha vida.						
38.	Se quero mudar algo na minha vida, início o processo de transição.						
39.	Consigo escolher o papel que quero ter num grupo.						
40.	Sei o que preciso fazer para começar a atingir os meus objetivos.						
41.	Tenho um plano de ação específico para me ajudar a atingir os meus objetivos.						

5.2 O que preciso para desenvolver a minha Iniciativa?

5.2.1 Paciência VS Perseverança

"Bem-vindos à luta desta noite, estamos orgulhosos de apresentar dois rivais que há muito que se queriam conhecer. Finalmente, hoje veremos o que eles são capazes. E agora, à minha direita, com peso médio e cheio de estoicismo com o cinto de combate dourado "À espera do príncipe encantado", paciência. E à minha esquerda, com peso médio, cheio de determinação, decidido como sempre e um olhar duro e inquebrável, com o cinto de combate dourado "À procura do Príncipe Encantado", perseverança."

Podíamos começar uma batalha hipotética entre paciência e perseverança. Mas por que trazê-los cara a cara? De facto, são dois conceitos que são facilmente confundidos, o que, por consequência, confunde a pessoa e fá-la agir produzindo um efeito adverso nos objetivos. Talvez como a paciência nunca foi uma das minhas virtudes nunca gostei dela e, num ato de autoilusão, humilhei-a e pouco a pouco destruí-a. Mas, em minha defesa direi que é principalmente pelo significado da palavra que evoca a aversão. Mas o que é que é paciência? Pode ser definida como

- 1) Capacidade de suportar com infortúnios de demissão, empregos, insultos...
- 2) Tranquilidade para esperar.
- 3) Calma para realizar trabalho pormenorizado ou interessante.
- 4) Lentidão excessiva.

Todas estas definições podem ser classificadas numa categoria passiva ou de estar à espera. Paciência é mais esperar do que fazer, mais ociosidade do que ação, e a serendipidade não gosta nada disso. É como dizer: "Eu não trabalho porque jogo na lotaria. Se não ganhar hoje, amanhã vou ganhar". E esperar de forma ociosa pelo dia seguinte. Todos nós nos lembramos do Picasso trabalhar dia e noite e não de esperar pela musa enquanto bebia uísque no seu grande estúdio parisiense. Assim, ele estaria sempre pronto e, com certeza, desta forma era presenteado com várias serendipidades. Apesar de a paciência ser certamente uma grande virtude, a única coisa que faz pela serendipidade, é não desesperar se os nossos acidentes afortunados surgirem mais tarde do que mais cedo. Por outro lado, a perseverança tem mais a ver com esforço.

Que características tem uma pessoa perseverante?

Podemos definir a perseverança como:

Persistência firme e constante em resoluções, finalidades ou ações. Assim, a perseverança está mais relacionada com a ação do que com a reação, com perseverar em vez de esperar. E só por essas razões, é mais provável que ganhe o combate que apresentámos anteriormente. Perseverança, em conjunto com outros aspetos, tais como ter um objetivo, aprender com os erros, irá sempre ser recompensada com serendipidade.

5.2.2 Como desenvolver a sua perseverança?

Vamos dar um exemplo! Os seguintes casos ilustram as pessoas que usam perseverança para mostrar iniciativa. Leia as três histórias e pense na perseverança que mostra as suas personalidades.

O bambu japonês

Não é precisa de ser agricultor para perceber que uma boa colheita requer uma boa semente, um bom fertilizante e uma rega constante. É também óbvio que quem trabalha a terra não espera impacientemente em frente à semente plantada, aplaudindo-a, gritando com toda a sua força: "*Cresçam, vá lá cresçam!*"

Há um facto muito curioso sobre o bambu japonês, o que o torna inconveniente para os impacientes: Semeia-se a semente, fertiliza-se e cuida-se de o regar constantemente.

Durante os primeiros meses nada de significativo acontece. Na verdade, nada acontece à semente nos primeiros sete anos, ao ponto de um agricultor inexperiente ficar convencido de que comprou sementes inférteis.

No entanto, no sétimo ano, num período de seis semanas, a planta de bambu cresce mais de 30 metros! Só leva seis semanas para crescer? Não, a verdade é que levou sete anos e seis semanas para se desenvolver. Durante os primeiros sete anos de aparente inatividade, este bambu estava a criar um complexo sistema de raízes que lhe permitiria sustentar o crescimento depois dos sete anos.

No dia-a-dia, muitas vezes queremos soluções rápidas e triunfos imediatos, sem compreender que o sucesso é simplesmente o resultado do crescimento interno e que isso leva tempo. Da mesma forma, é necessário compreender que muitas vezes estamos em situações em que acreditamos que nada está a acontecer e isso pode ser extremamente frustrante.

Nesses momentos (que todos nós temos), lembre-se do ciclo de maturação do bambu japonês, e aceite que enquanto não desistimos nem abandonamos por não "*ver*" nenhum dos resultados que esperávamos, algo está a acontecer... dentro de nós: estamos a crescer, a amadurecer.

Aqueles que não desistem, gradualmente e impercetivelmente criam hábitos e o espírito que lhes permitirá sustentar o sucesso quando finalmente se materializa. Se não conseguir o que deseja, não desespere. Talvez só esteja a criar raízes.

O que aprendeu sobre perseverança com esta história?

A mulher com os três cabelos

Uma mulher muito sábia acordou uma manhã, olhou-se ao espelho e reparou que só tinha três cabelos na cabeça.

"Hmmm", pensou ela... "*Acho que hoje vou fazer uma trança no meu cabelo.*" E assim fez e teve um dia maravilhoso.

No dia seguinte acordou, olhou-se ao espelho e reparou que só tinha dois cabelos na cabeça. "*Acho que vou separar o cabelo no meio hoje.*", disse ela. E assim fez e teve um grande dia.

No dia seguinte acordou, olhou-se ao espelho e reparou que só tinha um fio de cabelo na cabeça. "*Bem*", disse ela... "*Hoje vou usar o meu cabelo num rabo-de-cavalo.*" E assim fez e teve um dia muito divertido.

No dia seguinte, quando acordou, correu para o espelho e reparou que não tinha um único fio de cabelo na cabeça. "Grande!" Exclamou ela... "Não tenho de arranjar o cabelo hoje!"

A SUA ATITUDE É TUDO. A VIDA NÃO É ESPERAR QUE A TEMPESTADE PASSE.... MAS APRENDER A DANÇAR À CHUVA.

Como é que ela exibiu perseverança?

Jack, o jovem surfista

Esta é a história de Jack, um jovem surfista, que com apenas 17 anos era uma das promessas no mundo do surf. Nesse mesmo ano, uma onda gigante destruiu os seus sonhos; um acidente grave deixou-o fora de todas as competições. Enquanto melhorava, passava dias inteiros a tocar guitarra e a escrever canções na praia. Mas ainda pensava em surfar, ele tinha que fazer algo para ir atrás da sua paixão. Então, um dia, decidiu ir para a Califórnia para estudar cinema para fazer um filme sobre o mundo do surf.

Após 5 anos, juntamente com alguns amigos, fez o seu primeiro filme que foi aclamado no mundo do surf. A perseverança acabou por ser recompensada. Embora o facto de ter atingido os seus objetivos já tenha sido um sucesso para ele, mais surpresas viriam.

A banda sonora que usou foram precisamente as canções que compôs na praia depois do terrível acidente. Estas canções com sentimentos profundos sobre esses tempos atraíram a atenção do famoso músico Ben Harper, que assinou um contrato com o Jack na sua editora: este foi apenas o primeiro disco de uma carreira que ainda hoje continua. Estamos a falar do Jack Johnson.

Como é que a perseverança o ajudou a mostrar iniciativa?

Finalmente, veja um último exemplo em que uma rapariga surda aprende a tocar violino, **por isso se ela consegue ultrapassar as suas barreiras, você também consegue! A perseverança é a chave!**

<https://www.youtube.com/watch?v=Y6ZofxnWwZ4>

5.2.3 Tempo de gestão no Dakar de Paris

Por vezes, temos de ter em conta que para desenvolver uma competência como Iniciativa, temos de trabalhar noutros aspetos que nos ajudarão a desenvolvê-la. Neste caso, iniciativa tem uma componente de "*ter tempo suficiente para*". Há tantas coisas para fazer e tão pouco tempo. Já se sentiu assim em mais do que uma ocasião, sobrecarregado com tantas responsabilidades, tarefas, projetos e papéis a assumir? E, olhando para isso de uma perspetiva mais ampla, quantas questões importantes deixamos de fazer, ou atividades que largamos, porque não temos tempo? Raramente tiramos algum tempo para refletir sobre como poderíamos "*tirar o melhor partido do tempo que temos*". A verdade é que "*24 horas por dia*" é uma lei natural que chega a todos nós. No entanto, porque é que não sentimos todos o mesmo sobre a gestão do nosso tempo? Um

fator crítico é distinguir o termo “urgente” do termo “importante”, uma vez que haverá sempre múltiplos requisitos a cumprir, o que dita o que teremos de priorizar. Por vezes, a falta de tempo é um obstáculo ao desenvolvimento de iniciativa.

Agora, imagine que é chefe de uma equipa no Dakar Paris e, de repente, no meio da corrida, eles têm um furo, que tem de ser resolvido o mais depressa possível. Para isto, estão disponíveis todas as ações necessárias para resolver o furo; para além disto um limite de tempo deve ser estabelecido ao desempenho explicando as razões. ASSIM, VÁ EM FRENTE!

1. Quanto tempo acha que vai demorar a mudar a roda?

2. Decida quem ajudará a mudar a roda e porquê (condutor, co-condutor ou ambos):

3. Coloque as tarefas em ordem e atribua tempos a cada uma delas (ex.: puxar o travão de mão: 2 segundos):

Compare o tempo que tinha estimado necessário no ponto 1 e o resultado no ponto 3. O que pensava, aconteceu?

Como pode ver que a gestão de tempo é importante. É preciso ter consciência de que implementar uma ação proporciona resultados e que vale a pena insistir, à medida que as coisas se resolvem.

5.2.4 O que o motiva?

Conduta é a forma como os seres humanos se comportam na sua vida e em todas as ações empreendem. Portanto, pode ser usada como sinónimo de comportamento. Neste sentido, o comportamento refere-se a ações de indivíduos no que diz respeito ao seu ambiente ou ao mundo dos estímulos. Sem dúvida, a conduta é o conjunto de comportamentos observáveis numa pessoa. Divide-se em três áreas: mente (que inclui atividades como pensar, sonhar, etc. ...), corpo (comer, falar) e o mundo externo (ir a uma consulta, falar com amigos). Existem diferentes tipos de condutas, condutas que são determinadas pelo nosso comportamento, por isso é importante saber que tipo de comportamento desempenha um papel em nós desistirmos não perseverarmos nas nossas ações. Estar consciente da causa pode ajudar a desenvolver técnicas de reconstrução para nos guiar.

A perseverança é enfatizada e alcançada quando agimos sobre comportamentos que dificultam o esforço e a perseverança. Existem certas dinâmicas que ajudam a gerar comportamentos que impulsionam o comportamento proactivo, que é a base necessária para trabalhar na perseverança. A gestão de tempo ajuda a gerar comportamentos proativos. A gestão do tempo obriga-nos a diferenciar o que pode e o que não pode ser planeado. Desta forma, o conceito de importância e urgência afeta a serendipidade. Os peritos dizem-nos: quanto maior o caminho melhor. Ou seja, trabalhar com urgência não é algo que ajude a gerar serendipidades.

Ninguém sabe porque é que as coincidências acontecem e, além disso, não é algo que nos preocupe porque não podemos controlá-las. Mas, por outro lado, as coincidências acontecem quando nos envolvemos em algo, o que, de uma forma ou de outra, nos obriga a planear. Quanto mais complexo, mais desafiante e mais a longo prazo o nosso objetivo é, mais oportunidades para serendipidades existem.

Se um objetivo a longo prazo é importante, mantê-lo a tempo não é menos importante. E sem motivação e perseverança para manter um objetivo na nossa cabeça, é normal que caia e falhe, e é difícil ressuscitá-lo. É por isso que é importante mantermo-nos constantes na nossa batalha pessoal e de ter clara a diferença entre os conceitos, muitas vezes confundidos, de paciência e perseverança, e a gestão de tempo é algo que nos pode ajudar muito.

Então, o que o motiva? Qual é a sua auto motivação? Vamos ver a próxima cena do filme "A Lenda de Bagger Vance":

[https://www.youtube.com/watch?v= Mk2Tca88Xo](https://www.youtube.com/watch?v=Mk2Tca88Xo)

Qual é a ideia principal que obtém da cena do filme?

Como acha que a ideia que a cena transmite pode ajudá-lo na sua vida?

Depois de ver o vídeo e relacioná-lo com a vida, quão importante acha que é ter automotivação?

5.2.5 Hora de ler!

Porque autoconfiança?

A autoconfiança é um dos principais pilares da iniciativa. A importância de "*ter confiança em si mesmo*" é um ponto importante a abordar, uma vez que gera e proporciona segurança quando procuramos, empreendemos e geramos ideias. O empresário, filantropo e escritor Clement Stone disse: "*Tudo o que a mente consiga conceber, consegue atingir.*" Este é o espírito da **autoconfiança**, o de pessoas confiantes que despertam admiração nos outros. Alguém que não se sinta confiante dificilmente pode esperar que outros confiem nele ou nela. É difícil confiar em alguém que pareça nervoso e embaraçado; em vez disso, aqueles que mostram confiança e respondem com firmeza, atraem a atenção. Não é necessário saber tudo na vida; é suficiente manter interesse em aprender e vontade em melhorar o seu conhecimento. **Autoconfiança** é a diferença entre sentir-se imparável e sentir medo de usar o talento e fazer coisas diferentes.

Sintomas de **autoconfiança**. A **autoconfiança** é transmitida através do tom de voz, linguagem corporal e do que está a ser dito. As pessoas que se sentem confiantes são mais ousadas e não têm medo de correr riscos para alcançar algo diferente, são realistas, mas não fatalistas, e não olham para trás relembrando os maus momentos, não se importam com o que os outros pensam deles e lutam para atingir os seus objetivos, mesmo que pareçam inalcançáveis, não desistem nem procuram rotas alternativas quando são confrontados com problemas, têm a capacidade de superar períodos de dor emocional (resiliência), consideram que os

problemas não são um obstáculo, mas um novo desafio para se tornarem mais fortes, acreditam nas suas capacidades e aceitam elogios sem esquecer que se esforçaram para atingir os seus objetivos.

A **autoconfiança** promove competências para lidar com acontecimentos, a descoberta de soluções e o potencial todo de cada pessoa, independentemente da sua situação. **Autoconfiança** é exibida em indivíduos resilientes que mostram engenho, perseverança, otimismo, determinação e criatividade.

A confiança é um estado de certeza de que uma hipótese ou previsão é correta, ou que um rumo de ação escolhido é o melhor ou o mais eficaz. Confiança vem da palavra latina "*fidere*" que significa "*confiar*"; portanto, ter autoconfiança é ter confiança em si mesmo. Arrogância ou *hubris* nesta comparação é ter confiança imerecida – acreditar que algo ou alguém é capaz ou correto quando não é. Excesso de confiança ou presunção é a crença excessiva em alguém (ou algo) ter sucesso, sem qualquer consideração pelo fracasso. A confiança pode ser uma profecia que se auto realiza, pois quem não a possui pode falhar ou pode não tentar porque não a tem, e quem a possui pode ter sucesso porque a tem e não por causa de uma capacidade inata.

O conceito de autoconfiança é vulgarmente usado como segurança no seu julgamento pessoal, capacidade, poder, etc. A autoconfiança de alguém aumenta a partir de ter experiências de satisfatoriamente concluídas em certas atividades. É uma crença positiva de que no futuro a pessoa irá geralmente conseguir o que deseja fazer. A autoconfiança não é a mesma que a autoestima. A autoestima é uma avaliação do próprio valor, enquanto a autoconfiança é, mais especificamente, a confiança na capacidade do próprio para alcançar algum objetivo, que uma meta-análise sugeriu ser semelhante à generalização da autoeficácia. Abraham Maslow e muitos outros depois dele, enfatizaram a necessidade de distinguir entre autoconfiança como uma característica generalizada da personalidade, e autoconfiança no que diz respeito a uma tarefa, capacidade ou desafio específico (isto é, autoeficácia). Autoconfiança normalmente refere-se à autoconfiança geral.

Isto é diferente da autoeficácia, que o psicólogo Albert Bandura definiu como "*a crença na capacidade do próprio de ser bem-sucedido em situações específicas ou em realizar uma tarefa*" e, portanto, é o termo que mais precisamente se refere à autoconfiança específica.

Os psicólogos há muito que repararam que uma pessoa pode possuir autoconfiança de que é capaz de completar uma tarefa específica (autoeficácia) (ex. cozinhar uma boa refeição ou escrever um bom romance), apesar de não ter autoconfiança no geral, ou, ao contrário, ter autoconfiança no geral, apesar de não ter autoeficácia para realizar determinada tarefa (ex. escrever um romance). No entanto, estes dois tipos de autoconfiança estão correlacionados entre si, e por isso podem ser facilmente fundidos.

5.2.6 Classificação das competências para construir autoconfiança

A autoconfiança é baseada na autoeficácia e na autoestima.

A autoeficácia é necessária para atingir objetivos. Baseia-se na crença de uma pessoa é capaz de aprender e trabalhar arduamente em algo para alcançar o sucesso. Ter autoeficácia significa aceitar desafios cada vez mais difíceis e não perder a compostura quando algo corre mal. Autoestima é o valor dado à própria existência, o direito de ser feliz e o sentimento que se tem quando se sabe que está a funcionar corretamente. Para obter uma elevada autoestima é necessário adquirir conhecimentos e competências que serão a base dessa autoestima.

Uma jornada para a autoconfiança.

A autoconfiança deve basear-se numa avaliação firme da realidade e pode ser realizada em três passos:

- 1) Saber onde está, para onde vai e o que quer alcançar. Faça um balanço de tudo o que conseguiu, uma lista de coisas que podem ser consideradas terminadas. Escreva tudo. Isto é para uma futura referência para comparar o progresso atual com o que ainda tem de ser feito.
- 2) É importante ter claros os pontos fortes e fracos. Pense em coisas realmente importantes que quer alcançar. Estabeleça objetivos, pequenos desafios que aparecerão gradualmente. É importante dar pequenos passos para que a queda não seja tão dura e para que se possa escolher uma nova abordagem para chegar ao mesmo local.
- 3) Tem de ter a certeza absoluta de que quer empreender na viagem para a autoconfiança porque assim que partir, tem de prometer a si mesmo que fará tudo o que estiver ao seu alcance para chegar ao seu destino, independentemente das dificuldades.

O segredo está no meio.

Ter uma baixa autoconfiança é um inconveniente para ter sucesso na vida, mas ter demasiado autoconfiança também não é ideal porque pode correr riscos desnecessários baseados em fantasias, e não na realidade. Se você tem algum conhecimento básico para realizar alguma atividade por si mesmo, é interessante alargar este conhecimento para não permanecer estagnado. Quando tiver ganho mais conhecimento, é hora de colocá-lo em prática e novos desafios surgem, que são cada vez mais específicos e exigem mais esforço para os enfrentar.

É essencial manter os pés no chão para não se sentir demasiado confiante quando um desafio é ultrapassado, pode relaxar e pensar que consegue lidar com qualquer coisa, esquecendo que não deve parar de se preparar e trabalhar para melhorar.

Pessoas que têm autoconfiança:

- Têm uma visão realista e positiva de si mesmos e das suas habilidades.
- Ultrapassam problemas pessoais ou dificuldades, perseveraram nos seus objetivos.
- Encorajam a criatividade.
- São mais independentes, não precisam da aprovação dos outros.
- São rápidas a estabelecer relacionamentos, onde mostram iniciativa.
- Mostram os seus sentimentos e emoções livremente.
- Defendem os seus valores e princípios mesmo quando encontram oposição por parte de terceiros.
- Não se sentem culpados por ser quem são.

Dicas para melhorar a autoconfiança:

Embora a nossa sociedade nos tenha ensinado durante muitos anos a agir com modéstia, não nos vangloriando das nossas conquistas, a verdade é que "*gostar de si mesmo*" é a chave para o desenvolvimento pessoal.

Frases como "*Estou bem*", "*Sou inteligente*", "*Eu consigo fazê-lo*"... deveriam de ocupar as nossas mentes mais frequentemente; é por isso que deveria:

Pensar que este é um bom dia e confiar na sua capacidade de enfrentá-lo de uma forma positiva:

- Sinta-se importante pelo que é e pelo que faz.
- Ame-se incondicionalmente, com os seus pontos fortes e as suas fraquezas. Pense que ninguém é perfeito.

- Traga o melhor de si mesmo.
- No decorrer do dia, adote uma abordagem decisiva. Pense que não é passivo, mas uma pessoa que toma medidas:
 - Estabeleça objetivos atingíveis.
 - Enfrente os problemas; sinta que é totalmente capaz de resolvê-los.
 - Não tenha medo de assumir responsabilidades ou de tomar certas decisões. Se algo correr mal, aprenda com os erros e tente de novo.
 - Não perca o seu senso de humor e mantenha um senso de perspectiva sobre os acontecimentos.

No final do dia, faça um balanço e recompense-se por tudo o que conseguiu:

- Treine-se a ficar a sós com os seus pensamentos e sentimentos. Aprenda a desfrutar da sua própria companhia.
- Pense o seu dia e felicite-se pelos seus feitos, por mais pequenos que sejam, não espere que outros o façam.

Preste mais atenção a si mesmo, fazendo coisas que o satisfazem.

5.2.7 Porque é tão importante que tenha uma atitude positiva?

Vamos aos exemplos! Nas próximas cenas vai ver várias personagens a mostrar iniciativa, a terem uma atitude positiva e a serem responsáveis. Faça um resumo das habilidades destas personagens para abordar a autoconfiança construída:

Cenas dos filmes "*Mondays in the Sun*", "*What Dreams May come*", "*The Pursuit of Happiness*".

O que viu e compreendeu?

Analise as competências que as personagens utilizaram e em que base se baseiam-se nessas competências:

Como pode ver o "*esforço*" é um fator chave para construir a sua autoconfiança. Além disso, é um dos pilares para mostrar iniciativa como perseverança e comportamento proativo.

5.3 O que não me deixa avançar?

5.3.1 Hora de ler!

Nós questionamos como agimos e desafiamos as crenças que normalmente nos impulsionam.

O que são crenças?

Uma crença é um sentimento de certeza sobre o significado de algo. É uma afirmação pessoal que acreditamos ser verdade. As crenças, que em muitos casos são subconscientes, afetam a nossa percepção de nós mesmos, dos outros e das coisas e situações que nos rodeiam. Muitas pessoas tendem a pensar que as suas crenças são universalmente verdadeiras e esperam que sejam partilhadas por outros. Elas não percebem que o seu sistema de crenças e valores é algo exclusivamente pessoal e muitas vezes difere dos outros. Nós não vivemos a realidade em si, mas sim uma percepção intelectual desta. Isto faz da vida uma fonte constante de esperança e de alternativas ricas ou uma fonte inevitável de sofrimento. A nossa experiência enquanto a vivemos, depende mais da representação e desenvolvimento do nosso mapa mental do que do território "real" em si. Portanto, o mapa não é o território.

O nosso sistema de crenças e valores ajuda-nos a dar sentido e coerência ao mundo da forma como o vemos e ao qual estamos profundamente ligados. Questionar uma das nossas crenças pode desequilibrar todo o sistema pois pode afetar outras crenças que estejam de alguma forma relacionadas. E, regra geral, somos muito relutantes em modificar qualquer uma das nossas crenças.

As crenças baseiam-se em ideias que são comprovadas, ou assim pensamos, através das nossas experiências pessoais. Quando uma crença é inculcada em nós, a nossa mente cancela ou ignora as experiências que não concordam com ela. As nossas crenças são uma força poderosa do nosso comportamento. É conhecimento geral que se alguém realmente acredita que pode fazer algo, vai fazê-lo, e se acredita que algo é impossível, nenhuma quantidade de esforço irá convencê-lo de que pode ser realizado.

Todos nós temos crenças que servem como recursos, bem como crenças que nos limitam. As nossas crenças podem moldar, afetar ou até mesmo determinar o nosso grau de inteligência, saúde, relacionamentos, criatividade, até mesmo o nosso grau de felicidade e sucesso pessoal.

Estas ideias vieram até nós em algum momento da nossa vida e nós acreditamos nelas, como alguém acreditar que o sol nascerá amanhã. As crenças tomaram uma forma, ocuparam um espaço, agiram como uma energia, e gradualmente se transformaram em conceitos profundamente enraizados. Foram inspiradas no que nos foi dito, no que vivemos, são maneiras que acreditamos que temos. Muitas das nossas crenças foram inculcadas em nós enquanto crianças por pais, professores, educação social e meios de comunicação antes de estarmos conscientes do seu impacto ou sermos capazes de ter uma escolha sobre elas. Por vezes crenças estão escondidas no nosso inconsciente, e têm um impacto extraordinário nas nossas vidas; além disso, é difícil aceder-lhes.

Tipos de crenças:

Há dois tipos de crenças:

Crenças globais:

Estas são observações gerais sobre a vida, o mundo, as pessoas, etc. Exemplos: a vida é boa. A vida é difícil. As pessoas são amigáveis. Cães são perigosos. Mulheres, homens são um desastre...

Regras:

Estas são diretrizes que regem o nosso comportamento. Exemplos: Se eu tiver um bom carro as pessoas vão me respeitar. Se aprender com a minha experiência e o meu desenvolvimento, terei sucesso na vida. Se tiver um rendimento fixo, terei segurança. Se eu afirmar a minha personalidade, serei rejeitado.

As crenças, por outro lado, podem ser impulsionadoras ou barreiras. A primeira ajuda-nos a aumentar a nossa confiança em nós mesmos e nas nossas capacidades, permitindo-nos resolver com sucesso situações complexas. A segunda drena a nossa energia e inibe-nos de lidar com certas situações.

Se nos consideramos incapazes de aprender ou demasiado velhos para aprender coisas novas, estamos a obstruir qualquer nova oportunidade para desenvolver competências.

Também pode acontecer que seja preciso um grande esforço da nossa parte para aprender muitas competências, porque se fôssemos aprendizes rápidos provaríamos a nós próprios que estamos errados (e no caso anterior podemos manter a nossa própria crença). Para alcançar o controlo total das nossas vidas, temos de saber quais são as nossas crenças centrais, mudar aquelas que nos impedem e resolver quaisquer contradições que possam existir entre diferentes crenças.

Quando podemos ver as nossas próprias sombras e aceitar as nossas partes, somos capazes de iluminar o nosso caminho. É importante conhecer as nossas crenças. Eu acredito em algo que ouço, vejo, vivo, faço. Posso dizer o mesmo a muitas pessoas diferentes, e todos podem entender algo diferente, porque todos nós temos crenças diferentes.

"Como são moldadas?"

A crença tem a ver com educação e a primeira infância, onde nos apaixonámos pelos nossos pais, e acreditávamos em, praticamente, tudo o que diziam. Que eu era bom ou mau, que é difícil comunicar com os outros, que os homens não choram, que a doença se deve ao sofrimento e à culpa... Não só ouvimos isto, como também vimos.

Quando vejo que a ideia se materializa, por exemplo, que o mundo é um lugar perigoso ou que é difícil de ganhar dinheiro, porque o meu pai chega a casa tarde, porque o vejo sofrer, vejo-o preocupado, porque há falta de dinheiro em casa, o que no final causa falta de energia, porque vejo o que foi dito numa certa altura, e imediatamente assimilo na minha vida, vou transformá-lo numa crença, e conseqüentemente vou torná-lo real. É por isso que é tão importante que estejamos conscientes dos pensamentos que nos ocupam e do lugar que estes pensamentos estão a ocupar na nossa mente, no nosso inconsciente.

Se eu adotei a crença de que *"A vida é difícil"*, de alguma forma estou a materializar ou a procurar uma vida difícil. Vou transformar a minha vida em algo difícil, porque por baixo existe uma crença. Se acredita que a vida é difícil, a sua vida será difícil. Pessoas com esta crença não têm uma vida fácil. Coloca-se em prática aquilo em que se acredita.

"Os homens são agressivos", e eu digo-vos: *"Não, isso é uma crença"*, e você diz: *"Não, é verdade, porque eu na minha vida só vejo homens agressivos: o meu pai batia-me, o meu marido bate-me, e isso, claro, apoia a sua crença. Eu acredito no que penso e o poder da minha mente é extraordinário"*. Se acredito que os homens são agressivos, não vou sair com homens gentis, respeitosos e sensíveis. As crenças tomaram forma na nossa primeira fase. Se lhe disseram quando era pequeno *"não é bom"* e em adulto é despedido de todos os trabalhos, por baixo há a crença de que não é bom e não merece manter um emprego. E aí reside a razão pela qual nos relacionamos com pessoas que confirmam aquilo em que sempre acreditámos.

A crença de que *"os homens me deixam"* levará sempre a uma experiência através da qual, eventualmente, materializarei a ideia, de que os homens me deixam sempre.

Tipos de crenças:

- Crenças sobre a causa:

Podes ter crenças sobre o que causa alguma coisa. O que me faz não perder peso? Porque é que os homens me deixam? Porque nunca tenho dinheiro? Porque é que perco sempre o emprego? A primeira resposta é a

resposta certa. Por exemplo, à primeira pergunta pode responder: "*Porque a minha família é propensa a engordar.*" A palavra "*porque*" (explícita ou implícita) pode significar uma crença sobre a causa.

- Crenças sobre o significado:

Pode ter crenças sobre o significado. O que significa que tenho uma personalidade de Caranguejo? O que significa que os homens me deixam? O que significa que perco sempre o emprego? O que significa que nunca tenho dinheiro? Significa que sou incapaz, ou que a vida é difícil? Que é uma má pessoa e que merece castigo ou que tem de fazer mudanças no seu estilo de vida. Qualquer que seja a sua resposta é outra crença que tem.

- Crenças sobre identidade ou origem:

As crenças sobre a identidade englobam a causa, significado e limites. Quando muda as suas crenças sobre a sua identidade, tornasse de alguma forma uma pessoa diferente. Um exemplo de uma crença limitante é: sou inútil, não mereço ter sucesso ou se conseguir o que quero irei perder outra coisa.

Acreditar que não é capaz de sobressair num assunto não é o mesmo que acreditar que é estúpido. Não é o mesmo dizer: não consigo controlar a minha bebida, como se diz: sou alcoólico e continuarei sempre alcoólico. Tudo o que entendermos fazer parte da nossa identidade acabará por deixar uma marca profunda em nós.

De onde vem a crença? Qual é a causa principal do significado? Bem, já vi, porque o meu pai era fraco, porque a minha mãe disse...

- Verbalização:

Não pode ir contra as suas ideias, por isso é a sua mente que é o meio através do qual adota um certo tipo de vida. Há um equilíbrio pacífico quando a nossa mente está em consonância com o que dizemos e fazemos. A verbalização é dar força ao pensamento, converter a ideia em som. As palavras são extremamente poderosas, palavras tornam-se ação, pode verificar prestando atenção à forma como fala, ou como comunicamos com os outros, ao que dizemos durante a comunicação. Em cada momento que falo de mim mesmo, quando defino o que me rodeia, e os que me rodeiam; essa ligação entre os meus pensamentos e as minhas palavras é muito importante, e isso faz-me expressar a mim próprio, o que acho que sei sobre mim mesmo. Um "*não vou ser capaz de*", "*vai ser difícil*", "*Vou tentar, mas*" está a transmitir uma energia que se irá materializar numa ação muito específica. Vou fazer acontecer o que disse, e posso abrandar de novo e entender que o que pensei se tornou um discurso oral que se concretizou. O que eu penso, o que eu digo e o que eu faço, é a semente do que vou colher. Esta é uma consciência importante, pois pode mudar as nossas vidas. Posso mudar a partir do momento em que consigo localizar estes pensamentos que vão contra a minha própria liberdade. A partir do momento em que sou capaz de ouvir quando falo, de perceber que estou ciente de como falo, de que posso mudar a forma como falo, e que fico ciente do que transmito ao mundo. É aí que reside a paz, de dentro para fora, para que eu possa ser quem realmente sou, e fazer o que fui enviado para fazer neste planeta Terra, paz entre o que digo e o que faço.

- Congruência:

Congruência é quando consciente e inconscientemente se assume um compromisso para alcançar um objetivo ou comportamento específico. Comer corretamente e manter o peso ideal é fácil se "*todas as partes*" em si quiserem, se usar a fisiologia adequada e se tiver boas estratégias para escolher e selecionar alimentos. Por outro lado, será muito difícil se tiver medo que comer de forma saudável afete de alguma forma a sua *alegria de viver*

- *Incongruência:*

A incongruência é muitas vezes a razão pela qual alguns tipos de comportamento são muito difíceis de mudar. Deixar de fumar, beber, perder peso, etc. são problemáticos porque uma parte de si quer mudar, mas é de

alguma forma benéfico para outra parte (muitas vezes inconsciente) em si. Por exemplo, uma mulher pode ter dificuldade em perder peso porque pode ter medo que se perder peso, os homens se sintam atraídos por ela, e isto pode causar-lhe ansiedade.

Há uma grande variedade de conflitos internos (incongruência). Pode haver problemas de congruência entre o que deves fazer e o que queres fazer. Por exemplo, pode pensar que deve deixar de consumir drogas porque são más para a sua saúde, mas na realidade quer continuar a consumi-las porque são a única coisa que o faz sentir rebelde nesta sociedade.

As crenças "*não posso*" são mais difíceis de identificar do que o "*eu devia*" porque a pessoa diz: "*Eu quero, mas não posso*". A pessoa parece ser perfeitamente consistente (parece que sim), mas algo a impede de fazer o que quer. Normalmente, a pessoa pensa que é sabotado a partir de dentro (o "*terrorista*" surge). A crença de que "*não posso*" tende a vir de impressões inconscientes.

- **Impressões:**

Uma impressão é um evento passado significativo que o levou a adotar uma crença ou um conjunto de crenças. A mais relevante das experiências passadas não é a experiência em si, mas a marca que deixou ou a crença que a pessoa adotou após esta experiência. Por exemplo, as mulheres que foram espancadas durante a infância, muitas vezes casam-se com homens que abusam delas, ou homens que foram espancados quando crianças tendem a abusar dos seus filhos. É possível que as pessoas abusadas durante a infância tenham recebido a impressão de que este é o comportamento característico de pais, mães, maridos ou esposas.

Uma mulher disse: "*Às vezes sinto-me possuída pela minha mãe.*" À medida que a pessoa cresce e o corpo muda, normalmente ele ou ela pode adotar o comportamento de um adulto mais facilmente. As impressões não são necessariamente lógicas. Esta é uma coisa intuitiva, que ocorre tipicamente durante períodos críticos de desenvolvimento.

O seu estado de adulto é muitas vezes em condicional para os modelos adultos a que foi exposto quando cresceu.

Como mudar as crenças:

Por exemplo, acho que tentar manter o meu peso ideal é quase impossível. Vamos começar por fazer uma série de perguntas.

O que aconteceria se voltasse a emagrecer? O que o está a impedir? O que é que o facto de não ter sido capaz de perder peso até agora diz sobre si? De onde vem a crença? Onde é que eu a aprendi? Onde é que a vi? Como é que se materializou na minha vida? Como é que se originou? Como é que a posso procurar? O que é que lhe disseram na sua infância? O que ouviu os teus pais ou entes queridos dizerem sobre si? Que crenças adotou como suas? Que ideias é que os outros em quem acreditava tinham sobre si?

Lembre-se que a ingenuidade é típica da infância. Se apenas ouviu, "*és mau*" provavelmente tentou corresponder à sua ideia de "*ser bom*" ao ponto em que interferia com o seu fluxo normal de vida. E o que significa *ser mau* para si? Responder de volta, gritar, falar o que pensa, etc., e assim não vive a vida como devia, mas sim como a personagem que acha que deve ser. Mas tudo o que é reprimido no inconsciente está sempre a tentar encontrar uma saída; mas um tremendo esforço da nossa mente consciente impede-nos de o fazer.

Veja quantas oportunidades a vida nos dá a qualquer momento para mudar o curso dos acontecimentos em apenas um segundo. Estes pequenos movimentos são como manobras curtas a conduzir um carro; eu conduzo em frente agarrado com força ao volante, mas apenas um ligeiro movimento do volante leva-me a outro lado.

5.3.2 O elefante acorrentado

O primeiro passo é tomar consciência do significado e da importância das pausas que temos desde a nossa infância. Na próxima história, compreenderá porque nos comportamos como nos comportamos. Veja o vídeo e pense nisso.

<https://www.youtube.com/watch?v=4gWPDf7u4TU>

Porque visualizámos este vídeo?

O que tem o seu conteúdo a ver com iniciativa?

"És forte. As tuas correntes são fracas. E podes libertar-te sempre que quiser."

5.3.3 Afastamo-nos para ver melhor

Vamos para a Nova Guiné, com Margaret Mead, uma ousada, pouco convencional, muito interessante, embora controversa cientista. "*Sex and Temperament*" é um belo livro sobre antropologia com o qual Margaret Mead tenta responder a uma pergunta: A chamada feminilidade e masculinidade são características biológicas ou produtos culturais? Para descobrir, foi estudar três tribos da Nova Guiné: o Arapesh, o Mundugumor e o Tchambuli. Apesar de viverem relativamente perto uns dos outros, menos de 200 km, as diferenças são marcantes.

Leia o próximo capítulo e tente responder às perguntas.

Sex and Temperament, Margaret Mead, Capítulo 37

Sex and Temperament in Three Primitive Societies

Margaret Mead

The work of anthropologist Margaret Mead laid the foundation for much of our contemporary sociological research and debate on gender. Are "masculine" and "feminine" traits innate or learned? Do men and women differ because of nature (heredity) or nurture (socialization)? Based on her studies of three "primitive peoples" in New Guinea, Margaret Mead argues that cultural conditioning is more important than biology in shaping women's and men's behavior.

We have now considered in detail the approved personalities of each sex among three primitive peoples. We found the Arapesh—both men and women—displaying a personality that, out of our historically limited preoccupations, we would call maternal in its parental aspects, and feminine in its sexual aspects. We found men, as well as women, trained to be co-operative, unaggressive, responsive to the needs and demands of others. We found no idea that sex was a powerful driving force either for men or for women. In marked contrast to these attitudes, we found

among the Mundugumor that both men and women developed as ruthless, aggressive, positively sexed individuals, with the maternal cherishing aspects of personality at a minimum. Both men and women approximated to a personality type that we in our culture would find only in an undisciplined and very violent male. Neither the Arapesh nor the Mundugumor profit by a contrast between the sexes; the Arapesh ideal is the mild, responsive man married to the mild, responsive woman; the Mundugumor ideal is the violent aggressive man married to the violent aggressive woman. In the third tribe, the Tchambuli, we found a genuine reversal of the sex attitudes of our own culture, with the woman the dominant, impersonal, managing partner, the man the less responsible and the emotionally dependent person. These three situations suggest,

SOURCE: *Sex and Temperament in Three Primitive Societies* by Margaret Mead (New York: Morrow, 1963; orig. 1935), pp. 279–85. Copyright © 1935, 1950, 1963 by Margaret Mead. Reprinted with permission of William Morrow & Company, Inc.



then, a very definite conclusion. If those temperamental attitudes which we have traditionally regarded as feminine—such as passivity, responsiveness, and a willingness to cherish children—can so easily be set up as the masculine pattern in one tribe, and in another be outlawed for the majority of women as well as for the majority of men, we no longer have any basis for regarding such aspects of behaviour as sex-linked. And this conclusion becomes even stronger when we consider the actual reversal in Tchambuli of the position of dominance of the two sexes, in spite of the existence of formal patrilineal institutions.

The material suggests that we may say that many, if not all, of the personality traits which we have called masculine or feminine are as lightly linked to sex as are the clothing, the manners, and the form of head-dress that a society at a given period assigns to either sex. When we consider the behaviour of the typical Arapesh man or woman as contrasted with the behaviour of the typical Mundugumor man or woman, the evidence is overwhelmingly in favour of the strength of social conditioning. In no other way can we account for the almost complete uniformity with which Arapesh children develop into contented, passive, secure persons, while Mundugumor children develop as characteristically into violent, aggressive, insecure persons. Only to the impact of the whole of the integrated culture upon the growing child can we lay the formation of the contrasting types. There is no other explanation of race, or diet, or selection that can be adduced to explain them. We are forced to conclude that human nature is almost unbelievably malleable, responding accurately and contrastingly to contrasting cultural conditions. The differences between individuals who are members of different cultures, like the differences between individuals within a culture, are almost entirely to be laid to differences in conditioning, especially during early childhood, and the form of this conditioning is culturally determined. Standardized personality differences between the sexes are of this order, cultural creations to

which each generation, male and female, is trained to conform. There remains, however, the problem of the origin of these socially standardized differences.

While the basic importance of social conditioning is still imperfectly recognized—not only in lay thought, but even by the scientist specifically concerned with such matters—to go beyond it and consider the possible influence of variations in hereditary equipment is a hazardous matter. The following pages will read very differently to one who has made a part of his thinking a recognition of the whole amazing mechanism of cultural conditioning—who has really accepted the fact that the same infant could be developed into a full participant in any one of these three cultures—than they will read to one who still believes that the minutiae of cultural behaviour are carried in the individual germ-plasm. If it is said, therefore, that when we have grasped the full significance of the malleability of the human organism and the preponderant importance of cultural conditioning, there are still further problems to solve, it must be remembered that these problems come *after* such a comprehension of the force of conditioning; they cannot precede it. The forces that make children born among the Arapesh grow up into typical Arapesh personalities are entirely social, and any discussion of the variations which do occur must be looked at against this social background.

With this warning firmly in mind, we can ask a further question. Granting the malleability of human nature, whence arise the differences between the standardized personalities that different cultures decree for all of their members, or which one culture decrees for the members of one sex as contrasted with the members of the opposite sex? If such differences are culturally created, as this material would most strongly suggest that they are, if the new-born child can be shaped with equal ease into an unaggressive Arapesh or an aggressive Mundugumor, why do these striking contrasts occur at all? If the clues to the different personalities decreed for men and

women in Tchambuli do not lie in the physical constitution of the two sexes—an assumption that we must reject both for the Tchambuli and for our own society—where can we find the clues upon which the Tchambuli, the Arapesh, the Mundugumor, have built? Cultures are man-made, they are built of human materials; they are diverse but comparable structures within which human beings can attain full human stature. Upon what have they built their diversities?

We recognize that a homogeneous culture committed in all of its gravest institutions and slightest usages to a cooperative, unaggressive course can bend every child to that emphasis, some to a perfect accord with it, the majority to an easy acceptance, while only a few deviants fail to receive the cultural imprint. To consider such traits as aggressiveness or passivity to be sex-linked is not possible in the light of the facts. Have such traits, then, as aggressiveness or passivity, pride or humility, objectivity or a preoccupation with personal relationships, an easy response to the needs of the young and the weak or a hostility to the young and the weak, a tendency to initiate sex-relations or merely to respond to the dictates of a situation or another person's advances—have these traits any basis in temperament at all? Are they potentialities of all human temperaments that can be developed by different kinds of social conditioning and which will not appear if the necessary conditioning is absent?

When we ask this question we shift our emphasis. If we ask why an Arapesh man or an Arapesh woman shows the kind of personality that we have considered in the first section of this book, the answer is: Because of the Arapesh culture, because of the intricate, elaborate, and un-failing fashion in which a culture is able to shape each new-born child to the cultural image. And if we ask the same question about a Mundugumor man or woman, or about a Tchambuli man as compared with a Tchambuli woman, the answer is of the same kind. They display the personalities that are peculiar to the cultures in which they were born and educated. Our attention has been

on the differences between Arapesh men and women as a group and Mundugumor men and women as a group. It is as if we had represented the Arapesh personality by a soft yellow, the Mundugumor by a deep red, while the Tchambuli female personality was deep orange, and that of the Tchambuli male, pale green. But if we now ask whence came the original direction in each culture, so that one now shows yellow, another red, the third orange and green by sex, then we must peer more closely. And leaning closer to the picture, it is as if behind the bright consistent yellow of the Arapesh, and the deep equally consistent red of the Mundugumor, behind the orange and green that are Tchambuli, we found in each case the delicate, just discernible outlines of the whole spectrum, differently overlaid in each case by the monotone which covers it. This spectrum is the range of individual differences which lie back of the so much more conspicuous cultural emphases, and it is to this that we must turn to find the explanation of cultural inspiration, of the source from which each culture has drawn.

There appears to be about the same range of basic temperamental variation among the Arapesh and among the Mundugumor, although the violent man is a misfit in the first society and a leader in the second. If human nature were completely homogeneous raw material, lacking specific drives and characterized by no important constitutional differences between individuals, then individuals who display personality traits so antithetical to the social pressure should not reappear in societies of such differing emphases. If the variations between individuals were to be set down to accidents in the genetic process, the same accidents should not be repeated with similar frequency in strikingly different cultures, with strongly contrasting methods of education.

But because this same relative distribution of individual differences does appear in culture after culture, in spite of the divergence between the cultures, it seems pertinent to offer a hypothesis to explain upon what basis the personalities of men and women have been differently stan-



standardized so often in the history of the human race. This hypothesis is an extension of that advanced by Ruth Benedict in her *Patterns of Culture*. Let us assume that there are definite temperamental differences between human beings which if not entirely hereditary at least are established on a hereditary base very soon after birth. (Further than this we cannot at present narrow the matter.) These differences finally embodied in the character structure of adults, then, are the clues from which culture works, selecting one temperament, or a combination of related and congruent types, as desirable, and embodying this choice in every thread of the social fabric—in the care of the young child, the games the children play, the songs the people sing, the structure of political organization, the religious observance, the art and the philosophy.

Some primitive societies have had the time and the robustness to revamp all of their institutions to fit one extreme type, and to develop educational techniques which will ensure that the majority of each generation will show a personality congruent with this extreme emphasis. Other societies have pursued a less definitive course, selecting their models not from the most extreme, most highly differentiated individuals, but from the less marked types. In such societies the approved personality is less pronounced, and the culture often contains the types of inconsistencies that many human beings display also; one institution may be adjusted to the uses of pride, another to a casual humility that is congruent neither with pride nor with inverted pride. Such societies, which have taken the more usual and less sharply defined types as models, often show also a less definitely patterned social structure. The culture of such societies may be likened to a house the decoration of which has been informed by no definite and precise taste, no exclusive emphasis upon dignity or comfort or pretentiousness or beauty, but in which a little of each effect has been included.

Alternatively, a culture may take its clues not from one temperament, but from several temperaments. But instead of mixing together into an

inconsistent hotchpotch the choices and emphases of different temperaments, or blending them together into a smooth but not particularly distinguished whole, it may isolate each type by making it the basis for the approved social personality for an age-group, a sex-group, a caste-group, or an occupational group. In this way society becomes not a monotone with a few discrepant patches of an intrusive colour, but a mosaic, with different groups displaying different personality traits. Such specializations as these may be based upon any facet of human endowment—different intellectual abilities, different artistic abilities, different emotional traits. So the Samoans decree that all young people must show the personality trait of unaggressiveness and punish with opprobrium the aggressive child who displays traits regarded as appropriate only in titled middle-aged men. In societies based upon elaborate ideas of rank, members of the aristocracy will be permitted, even compelled, to display a pride, a sensitivity to insult, that would be deprecated as inappropriate in members of the plebeian class. So also in professional groups or in religious sects some temperamental traits are selected and institutionalized, and taught to each new member who enters the profession or sect. Thus the physician learns the bedside manner, which is the natural behaviour of some temperaments and the standard behaviour of the general practitioner in the medical profession; the Quaker learns at least the outward behaviour and the rudiments of meditation, the capacity for which is not necessarily an innate characteristic of many of the members of the Society of Friends.

So it is with the social personalities of the two sexes. The traits that occur in some members of each sex are specially assigned to one sex, and disallowed in the other. The history of the social definition of sex-differences is filled with such arbitrary arrangements in the intellectual and artistic field, but because of the assumed congruence between physiological sex and emotional endowment we have been less able to recognize

that a similar arbitrary selection is being made among emotional traits also. We have assumed that because it is convenient for a mother to wish to care for her child, this is a trait with which women have been more generously endowed by a carefully teleological process of evolution. We have assumed that because men have hunted, an activity requiring enterprise, bravery, and initiative, they have been endowed with these useful attitudes as part of their sex-temperament.

Societies have made these assumptions both overtly and implicitly. If a society insists that warfare is the major occupation for the male sex, it is therefore insisting that all male children display bravery and pugnacity. Even if the insistence upon the differential bravery of men and women is not made articulate, the difference in occupation makes this point implicitly. When, however, a society goes further and defines men as brave and women as timorous, when men are forbidden to show fear and women are indulged in the most flagrant display of fear, a more explicit element enters in. Bravery, hatred of any weakness, of flinching before pain or danger—this attitude which is so strong a component of *some human* temperaments has been selected as the key to masculine behaviour. The easy unashamed display of fear or suffering that is congenial to a different temperament has been made the key to feminine behaviour.

Originally two variations of human temperament, a hatred of fear or willingness to display fear, they have been socially translated into inalienable aspects of the personalities of the two sexes. And to that defined sex-personality every child will be educated, if a boy, to suppress fear, if a girl, to show it. If there has been no social selection in regard to this trait, the proud temperament that is repelled by any betrayal of feeling will display itself, regardless of sex, by keeping a stiff upper lip. Without an express prohibition of such behaviour the expressive unashamed man or woman will weep, or comment upon fear or suffering. Such attitudes, strongly marked in

certain temperaments, may by social selection be standardized for everyone, or outlawed for everyone, or ignored by society, or made the exclusive and approved behaviour of one sex only.

Neither the Arapesh nor the Mundugumor have made any attitude specific for one sex. All of the energies of the culture have gone towards the creation of a single human type, regardless of class, age, or sex. There is no division into age-classes for which different motives or different moral attitudes are regarded as suitable. There is no class of seers or mediums who stand apart drawing inspiration from psychological sources not available to the majority of the people. The Mundugumor have, it is true, made one arbitrary selection, in that they recognize artistic ability only among individuals born with the cord about their necks, and firmly deny the happy exercise of artistic ability to those less unusually born. The Arapesh boy with a tinea infection has been socially selected to be a disgruntled, antisocial individual, and the society forces upon sunny cooperative children cursed with this affliction a final approximation to the behaviour appropriate to a pariah. With these two exceptions no emotional role is forced upon an individual because of birth or accident. As there is no idea of rank which declares that some are of high estate and some of low, so there is no idea of sex-difference which declares that one sex must feel differently from the other. One possible imaginative social construct, the attribution of different personalities to different members of the community classified into sex-, age-, or caste-groups, is lacking.

When we turn however to the Tchambuli, we find a situation that while bizarre in one respect, seems nevertheless more intelligible in another. The Tchambuli have at least made the point of sex-difference: they have used the obvious fact of sex as an organizing point for the formation of social personality, even though they seem to us to have reversed the normal picture. While there is reason to believe that not every Tchambuli woman is born with a dominating, organizing,

administrative temperament, actively sexed and willing to initiate sex-relations, possessive, definite, robust, practical and impersonal in outlook, still most Tchambuli girls grow up to display these traits. And while there is definite evidence to show that all Tchambuli men are not, by native endowment, the delicate responsive actors of a play staged for the women's benefit, still most Tchambuli boys manifest this coquettish play-acting personality most of the time. Because the Tchambuli formulation of sex-attitudes contradicts our usual premises, we can see clearly that Tchambuli culture has arbitrarily permitted certain human traits to women, and allotted others, equally arbitrarily, to men.

CRITICAL-THINKING QUESTIONS

1. How do female and male personality traits differ among the Arapesh, the Mundugumor, and the Tchambuli?
2. How does Mead explain these differences? What does she mean, for example, when she states that "human nature is unbelievably malleable to cultural conditions"?
3. Most people in the United States still describe men as aggressive, strong, confident, and ambitious while characterizing women as emotional, talkative, romantic, and nurturing. Does this mean that biology is more important than environment in shaping our personality and behavior?



Arapesh:

Comportamento da tribo:

Crenças da tribo:

Emoções da tribo:

Mundugumor:

Comportamento da tribo:

Crenças da tribo:

Emoções da tribo:

5.3.3.1 Vamos continuar a trabalhar

Escreva três frases em cada caixa, que acreditamos serem indiscutíveis para nós.

Crença:

A que comportamento leva? É útil para mim?

Que comportamento funciona como um inibidor?

Que emoções estão por detrás destes comportamentos?

Comportamento:

Emoção:

5.3.3.2 Vamos dar um passo em frente

Considere possíveis alternativas a crenças...

O que implica encontrar alternativas?

Como é que afeta o comportamento? E as emoções?

5.3.4 Caçar Tigres

Como sabemos, um certo estímulo externo pode ser entendido de diferentes formas. O objetivo desta atividade é encontrar diferentes interpretações num incidente específico.

Com base na ação dada, escreva 3 crenças e destaque a mais útil:

1. No meio de uma reunião, um colega diz que as decisões são sempre tomadas pelas mesmas pessoas:

2. O gestor diz-lhe, numa situação presencial, que o seu trabalho é pobre em alguns aspetos:

Crenças geram comportamentos

As interpretações conduzem a uma reação sob a forma de comportamento (não fazer nada também é interpretado como um comportamento).

Vamos refletir os diferentes comportamentos que surgem de uma crença particular. Escreva dois tipos diferentes de comportamento derivados de cada uma das seguintes crenças:

Crença 1: Os alunos vêm às aulas só para brincar e perder tempo.

Comportamento 1:

Comportamento2:

Crença 2: A iniciativa é uma forma de perder tempo.

Comportamento 1:

Comportamento2:

Agora escreva uma crença inibidora e uma crença impulsionadora que geram, respetivamente:

Crença 3:

Comportamento 1:

Comportamento2:

Crença 4:

Comportamento 1:

Comportamento2:

5.4 Mãos à obra, é tempo de mudar!

A mudança real só pode vir através de planos de atividade detalhados que irão intervir com os aspetos programados do dia-a-dia. Este capítulo centra-se exclusivamente em exercícios que estabelecerão um plano "saudável" para si, para iniciar um plano de mudança de comportamento útil e com compromisso.

5.4.1 Esvazie o seu copo

O objetivo de enquadrar este conceito num contexto teórico decorre da necessidade de conhecer a influência da definição de objetivos para abordar a nossa auto-motivação, algo que nos ajudará a criar e definir objetivos que estão de acordo com as capacidades potenciais e alcançáveis de cada indivíduo e assim fazer-nos agir, ou seja desenvolver a INICIATIVA.

Sendo assim, em última análise, deixe para trás a distinção verbal entre ser em vez de fazer.

O que compreende por objetivos?

Para ser orientada para o resultado, para atingir o objetivo, de acordo com a "programação neurolinguística" da PNL uma pessoa deve acreditar em três coisas:

- 1) Possibilidade: É possível atingir o objetivo.
- 2) Capacidade: É capaz de atingir o objetivo.
- 3) Dignidade: Merece alcançá-lo.

Possibilidade:

Em primeiro lugar, temos de estar convencidos de que é possível atingir os objetivos. Caso contrário, nem tente.

Somos todos humanos e não super-heróis, todos temos os nossos limites. No entanto:

- Não sabemos quais são esses limites.
- Não vamos descobrir até enfrentá-los.

Tenha em mente que a possibilidade é muitas vezes confundida com competência. Achamos que algo é impossível, mas na verdade não sabemos como fazê-lo.

Capacidade:

Quando uma pessoa acredita que o objetivo é alcançável, pelo menos não abandona o jogo e continua a tentar. A próxima barreira que surge é que quando uma pessoa acredita que o objetivo não é alcançável. A própria pessoa estabeleceu um limite para as suas conquistas.

Na verdade, a única forma de provar que o objetivo pode ser alcançado é conseguindo-o de facto. Até lá, não se sabe, pelo que é melhor acreditar que é possível, o que é tão realista como pensar que é impossível. Nunca se pode provar que não se pode atingir um objetivo porque provar o contrário neste sentido é impossível. No

máximo, pode dizer-se que ainda não o conseguiu. Por isso, é necessário manter a mente aberta em termos de capacidade.

Muitas pessoas alegremente admitem não ser capaz de fazer isto ou aquilo. Exibem as suas limitações confundindo o ato com modéstia.

Em primeiro lugar, a linguagem deve ser alterada para mudar a forma de pensar e, conseqüentemente, a crença. De acordo com a mensagem da unidade anterior, deve parar de fazer afirmações ou de dialogar consigo mesmo ao longo das seguintes linhas:

- Não posso fazer isto.
- Não consigo controlar-me...

Em vez disso, diga:

- No momento, não posso fazer isto, ou melhor ainda, para fazer isto, preciso de mais ferramentas.
- Ainda não consigo me controlar, mas vou...

O problema das alegações em massa de incompetência é que o mundo exterior acreditará neles e, conseqüentemente, não acreditará no sucesso do orador, e essas afirmações reforçam a crença numa espiral descendente sem fim. Além disso, um diálogo consigo mesmo leva-nos a colocar limitações às nossas capacidades.

Outra forma de limitar as capacidades é arranjar desculpas antecipadamente. Este é um padrão de comportamento que antecipa a razão por que vamos falhar e abre caminho para o fracasso. De facto, todo o nosso corpo está preparado para lidar com o fracasso, o que nos impede de sequer tentar alcançar o objetivo.

Dignidade:

Muitas vezes há uma crença de que o próprio não merece a conquista. Muitas vezes podemos pensar que, quando algo foi alcançado, foi graças à generosidade ou à sorte, mas não por mérito de alguém.

Muitas vezes algumas pessoas estão convencidas de que, para encontrarem sucesso, outras devem falhar. Esta é outra forma de não ter mérito na realização; simplesmente atribuí-lo ao fracasso de outro.

Na realidade, a conquista é 10% de inspiração e 90% de perseverança, como disse Beethoven.

5.4.2 Hora de ler!

Um objetivo é um sonho com pernas. Neste contexto, o "*sonho*" deve ser entendido como um sinónimo de um estado desejado, uma aspiração. Os objetivos são o que nos faz avançar. São o que queremos alcançar. Eles formam o propósito das nossas ações. Qual é a diferença entre ter um sonho e querer atingir um objetivo?

Para que um sonho se torne um objetivo, três condições devem ser satisfeitas:

- **Primeiro:** Quantificação.
- **Segundo:** Período de tempo.
- **Terceiro:** Plano de ação.

Existem **sete regras de ouro** que são muito úteis para definir objetivos tanto a nível pessoal como a profissional, bem como para fins comerciais.

- 1) O objetivo deve ser expresso de forma positiva.
 - O que procura, o que deseja? Use o tempo presente.
 - O que quer mais em comparação com o que já tem?
 - O que prefere?
- 2) O objetivo deve ser específico e mensurável.
 - O que vai ver, ouvir ou sentir quando o objetivo for atingido?
 - Quanto tempo precisa para alcançá-lo?
 - Quando quer alcançá-lo?
- 3) Decida como e quando medir o progresso no cumprimento do objetivo.
 - Como se mede o seu progresso para o alcance do objetivo?
 - Com que frequência mede o progresso?
 - Como sabe que alcançou o objetivo?
 - Como é que verifica se está no caminho certo para o objetivo?
- 4) Organize os recursos que precisa no caminho para o objetivo.
 - Que recursos (objetos, pessoas, tempo, modelos e qualidades) precisa para atingir o seu objetivo?
 - Qual já tem?
 - Onde vai encontrar os outros?
- 5) Seja proativo.
 - Até que ponto está a controlar o alcance do objetivo?
 - O que vai fazer para alcançá-lo?
 - O que pode oferecer aos outros para que estejam interessados em ajudar?
- 6) Preste atenção ao impacto das consequências além de si.
 - Quais são as consequências para outras pessoas significativas?
 - Pode ter uma ideia do impacto do ponto de vista dos outros?
 - Qual é o custo em tempo, dinheiro e oportunidade?
 - O que é que pode ter de desistir?
 - Como é que alcançar o objetivo ou o período imediatamente anterior que afetam o equilíbrio entre diferentes aspetos da sua vida?
- 7) Elaborar um plano de ação.

Um objetivo, especialmente a longo prazo, pode parecer assustador. Um "*Plano de Ação*" divide o objetivo em todos os passos, cada um deles claramente tangível, alcançável. Este é o seu mapa de estrada. O seu GPS que diz claramente onde está na sua viagem.

Quanto mais ambicioso e complexo for o objetivo, mais fácil será abordar as tarefas quando são desconstruídas em pedaços.

Técnica SMART:

Definir objetivos é a primeira das ações se quiser resultados, mas definir estes objetivos sem princípios não serve nenhum propósito.

O que é S.M.A.R.T.?

A **SMART** é uma abreviatura utilizada para um conjunto de princípios que nos ajudam a clarificar e definir adequadamente os nossos objetivos.

O objetivo está sujeito aos seguintes princípios:

S - Specific **M** - Measurable **A** - Achievable **R** - Realistic **T** - Time (in time)

Específico: Certifique-se de que, quando estiver a definir os seus objetivos, cada um tem uma ação específica. Porquê? Porque um objetivo genérico, por exemplo, torna-se a principal marca nacional de um produto, deve ser traduzido em ações específicas que especificam como atingir esse objetivo. Por exemplo, melhorar as características x do produto, melhorar a comercialização numa determinada área...

Mensurável: Quanto tempo demora a viajar pela galáxia? Pode responder...? Um objetivo que não seja medido não serve o nosso propósito, uma vez que não contribui com nada quantificável para atingir os nossos objetivos e, pior ainda, não podemos confirmar se o objetivo está alcançado ou não.

Alcançável: Quanto tempo demora a viajar pela galáxia? Estabelecer para si próprio objetivos inatingíveis não contribui em nada para o nosso planeamento; alimenta apenas a nossa frustração. A função de um objetivo é permitir atingir algo, não obstruir.

Realista/Relevante: Quer ser o homem mais rico do mundo num mês? Ser irrealista ao estabelecer um objetivo desencoraja-nos e desmotiva-nos a continuar a lutar pelos nossos objetivos. Um objetivo deve ser um incentivo para nós, deve obrigar-nos a alcançá-lo, deve desafiar-nos em tempos difíceis e deve forçar-nos a lutar até à exaustão para o conseguir; estabelecer um objetivo irrealista não evoca os sentimentos acima referidos.

Tempo: Um dia vou começar um negócio? ...Um dia...Trabalhar com prazos é a única forma de quebrar a imobilidade de um objetivo eterno. Se um objetivo não tem prazos claros, então é um objetivo aberto e um objetivo aberto é um objetivo eterno.

5.4.3 Os seus estados emocionais são heurísticos? As suas emoções afetam o estabelecimento dos seus objetivos e, portanto, quebram a nossa iniciativa?

É indubitável que a subjetividade das pessoas desempenha um papel significativo na definição dos nossos objetivos. As 7 chaves para definir objetivos que mencionamos anteriormente ajudam-nos a concentrarmos nos nossos objetivos e a evitar cometer os erros mais comuns quando se trabalha com objetivos. No entanto, existem algumas questões psicológicas que por vezes podem-nos distrair.

A investigação mostra que, inconscientemente, desenvolvemos rotinas ou heurísticas para lidar com a complexidade inerente à maioria das decisões que tomamos e que, de alguma forma, podemos considerar que trabalhamos certas decisões orientados para os resultados. Algumas assumem a forma de percepções sensoriais erradas, outras assumem a forma de dano, outras parecem anomalias irracionais no nosso pensamento. Mas o que as torna tão perigosas é que são invisíveis; não as reconhecemos antes que seja tarde demais.

Mesmo quando não é possível libertar a mente destas falhas, podemos aprender a compreendê-las e contrariá-las.

A armadilha de ancoragem: Isto diz respeito ao facto de colocarmos ponderação desproporcionada na primeira informação que recebemos sobre uma determinada questão.

Ficar preso (A armadilha do status quo): Instintivamente ficamos com o que parece familiar. Assim, procuramos decisões que envolvam menos mudanças.

Proteção de elações anteriores (A armadilha dos custos): Todos nós tendemos a fazer escolhas que justifiquem as nossas decisões passadas, mesmo que estas já não sejam válidas.

Ver o que se quer ver (A armadilha do enviesamento confirmatório): Esta armadilha leva-nos a procurar informações que suportem o nosso ponto de vista, evitando ao mesmo tempo informações que o contradigam. Isto porque somos confrontados com duas forças psicológicas fundamentais que trabalham em simultâneo:

- 1) Tendência para decidir subconscientemente o que queremos fazer antes de pensar no porquê de querermos fazê-lo.
- 2) Tendência para nos sentirmos mais atraídos pelo que gostamos do que pelo que não gostamos.

Fazer mal a questão (A armadilha do enquadramento): Como uma pergunta é emoldurada pode ter um impacto acentuado na resposta selecionada. O mesmo acontece na tomada de decisões. Se enquadrar mal o seu problema, é improvável que faça uma escolha inteligente.

A armadilha de excesso de confiança.

Deslumbrado por acontecimentos dramáticos (A armadilha da capacidade de relembrar): Porque frequentemente baseamos as nossas previsões sobre o futuro nas nossas memórias passadas, podemos ser excessivamente influenciados por acontecimentos dramáticos que nos deixaram um forte impacto. É por isso que todos nós exageramos a probabilidade de ocorrências raras, mas catastróficas. Qualquer coisa que distorça a sua capacidade de lembrar os factos calmamente, distorce a sua avaliação de probabilidades.

Pular informações relevantes (A armadilha da informação incompleta).

Enviesamento de probabilidade e cálculo (A armadilha da prudência).

Confundir coincidências com milagres (Ser surpreendido por armadilhas surpresa): A melhor proteção contra todas as armadilhas psicológicas é estar ciente delas. Embora não seja possível eliminar completamente as distorções inatas enraizadas no funcionamento da mente, se forem introduzidos testes e disciplinas para descobrir e contrariar os erros de raciocínio no processo de tomada de decisão, pode prevenir erros de julgamento.

Além disso, trabalhar considerando falhas como erros, ajudar-nos-á a lidar com a frustração e gerar comportamentos que conduzem à concretização dos nossos objetivos.

Agora assista à próxima cena do filme " *The Emperor's Club*".

Cenas do filme " *The Emperor's Club*".

Que conclusões obtém desta cena?

5.4.4 Tu e a tua frustração

Pense numa situação em que se sentiu frustrado. Como lidou com o fracasso? O que passou pela sua cabeça? O que fez para superar este sentimento? Que pensamentos tinha? E que comportamento? Tente responder às próximas perguntas sobre esta situação:

1. Lembra-se de uma situação em que se sentiu frustrado?

2. Como lidou com o fracasso? O que passou pela sua cabeça?

3. O que fez para superar este sentimento? E que comportamento?

Veja o vídeo: Orientado para os resultados, que mostra que se as coisas forem abordadas na própria realidade de cada um, e apesar de muitos obstáculos, podem ser alcançadas.

www.youtube.com/watch?v=D-dAFbkMBwc

Em que é que o vídeo lhe fez pensar?

5.4.5 Se tivesse sido o assessor dos irmãos Wright, o que tinha feito para implementar a iniciativa e evitar que atrasassem a toalha ao chão?

Agora vamos resumir todos os conceitos desenvolvidos ao longo do curso e analisar todos os aspetos fundamentais necessários para desenvolver a iniciativa. Leia o próximo caso sobre os irmãos Wright e responda a todas as perguntas que estão escritas no documento.

Os irmãos Wright. Os proprietários de uma loja de bicicletas que mudou o mundo construindo o primeiro avião que voou

Os irmãos Wright, Wilbur e o seu irmão quatro anos mais novo, Orville. Os irmãos davam-se sempre muito bem e partilhavam tanto os jogos, como o trabalho. Mesmo em crianças, ambos eram apaixonadas por máquinas, e quando cresceram, abriram uma loja de bicicletas que foi um sucesso da noite para o dia devido às suas capacidades técnicas.

Orville contraiu tifo e teve que ficar de cama por mais de três meses, mas mesmo assim, não havia espaço na sua cabeça para nada além de voar. Durante a sua doença, leu ferozmente sobre a sua paixão, e um dia, enquanto estava a ler um jornal, ficou muito chateado ao saber que Otto Lilienthal, que tinha dedicado grande parte da sua vida ao estudo do voo das aves e tinha feito os melhores planadores da época, tinha morrido quando o seu novo planador parou no ar e caiu a cerca de 15 metros de altura. Lilienthal fez mais de 2.000 voos experimentais, alguns dos quais até 30 metros.

Os irmãos Wright estavam muito ansiosos para aprender, sempre estabelecendo objetivos para si mesmos, e procurando objetivos pelos quais trabalhar. Quando eram pequenos, o pai deu-lhes um helicóptero de brincar de borracha, inventado por um francês chamado Pénaud. Ficaram fascinados como o facto desta "*coisinha*" feita de madeira e papel poder voar.

"Deixa-me voá-lo", disse Orville a Wilbur ... estavam animados, mandando-o ao ar uma e outra vez até que quebrou. Mas em vez de esquecerem, começaram a fazer uma réplica do brinquedo, mas duas vezes maior.

"Dupliquei todas as medidas que o nosso pai nos deu", disse Wilbur a Orville, mas a sua invenção não voou. Mas em vez de ficarem desencorajados, disseram: "Vamos tentar de novo." E assim fizeram.

Os irmãos Wright não sabiam que ao fazerem um dispositivo maior e mais pesado deviam tornar mais tenso o elástico que fazia a hélice girar, não sabiam que, como o dispositivo era duas vezes mais pesado, deviam ter-lhe fornecido 8 vezes mais energia. No entanto, a falta de conhecimento não os impediu de avançar e começaram a estudar e a aprender tudo o que os pudesse ajudar.

Como adultos, e mesmo com um dos irmãos em recuperação, lembrando as suas façanhas quando fizeram a réplica do brinquedo voador que o pai lhes deu, e com a paixão que ainda sentiam por tudo o que tinha a ver com voar, decidiram fazer um planador.

"É isso, vamos fazê-lo", disse Wilbur. No entanto, Orville, mais paciente, respondeu: "Primeiro temos de estudar e preparar-nos bem", e a partir daí entraram no mundo do voo.

"De acordo com os cálculos que fizemos e tenho a certeza de que estão corretos, não será muito difícil levá-lo para cima, mas a parte mais complicada é manter o planador equilibrado durante o voo, porque se baixar, pode cair", disse Wilbur.

"Não acho que seja um grande problema, com a prática vamos conseguir dominá-lo", respondeu Orville.

-Sei que, mais cedo ou mais tarde, dominaremos a técnica de voo, mas não te esqueças do pobre Lilienthal. Apesar dos mais de 2000 voos experimentais que fez, e dominar a técnica, perdeu o equilíbrio e caiu, o que significa que o problema está na fuselagem".

Outro problema, que não os fez atirar a toalha ao chão, mas sim continuar, fazendo a seguinte pergunta: "O que mais podemos fazer?" Apesar das dificuldades, continuaram à procura de soluções em vez de esperarem que outra pessoa lhes desse a solução e continuaram a procurar ideias, a estudar e a ser pacientes.

Wilbur disse: "Acho que vamos ter de fazer asas para lhes dar mobilidade semelhante à dos pássaros, para que possam subir e descer como quiserem", e o seu irmão Orville acrescentou:

-"Sim, acho que é uma boa ideia, mas nesse caso estou inclinado a colocá-las independentemente uma da outra". Wilbur, no entanto, acreditava que isto não ia funcionar, e mostrou ao irmão um modelo usando o guiador de uma bicicleta "Seria impossível manter o equilíbrio"...

E assim, o tempo passou, e apesar do seu conhecimento mecânico, eles não foram capazes de encontrar uma solução, e começaram a desesperar, mas decidiram continuar a tentar coisas, continuaram a observar o voo das aves, e descobriram que, para manter o equilíbrio, os pássaros inclinam as suas asas, mas de alguma forma não foram capazes de materializar esta ideia em algo tangível. Um dia, enquanto o Wilbur estava na sua loja de bicicletas, um cliente veio reparar uma punção e quando tirou o tubo interno da caixa, observou a desformagem da caixa e a "voilà", encontrou a solução para o seu problema.

Wilbur pegou na bicicleta e foi para a casa do irmão:

- "Encontrei uma maneira de mover as asas", disse a Orville, "olha para esta caixa e torça-a". Apesar de estar cético, fez o que o Wilbur lhe disse. "Tens razão", exclamou. "Irmão, vamos começar a trabalhar imediatamente".

-"Espera, não sejas apressado", disse Wilbur, "devíamos fazer um papagaio primeiro, e assim fizeram, fizeram um papagaio, e o teste foi um grande sucesso. Mas não se contentaram com isso e decidiram fazer um planador.

- "Que material vamos usar?" Orville perguntou ao irmão. "Vamos usar uma madeira e tecido leve para as asas, e o material que temos na oficina para o resto", respondeu Wilbur.

Os nossos irmãos tinham um objetivo claro na cabeça e não desistiram até o conseguirem. E sem ter muito dinheiro, conseguiram fazer o seu primeiro planador, usando o material da loja de bicicletas.

Mas surgiu outro revés: "Onde vamos fazer o voo de teste?" Ficou claro para eles que tinha de ser um local bastante grande, com ventos fortes e estáveis apenas numa direção. Depois de alguma pesquisa, encontraram o local perfeito, uma colina conhecida como Kitty Hawk na Carolina do Norte, onde o vento soprava sempre a uma velocidade de cerca de 50-60 km/hora. E assim, completaram o seu primeiro teste com sucesso.

Apesar do sucesso, no ano seguinte construíram outro planador conseguindo um voo de 118 metros, mas ficaram insatisfeitos com a falta de estabilidade do modelo. Wilbur, começou a desesperar, e quase atirou a toalha ao chão..., mas a perseverança e a paciência e o estudo ajudaram-no a dar um passo mais além, criando uma série de testes, estudando a aerodinâmica com pequenos modelos e, assim, obtendo dados sem ter que ir a Kitty Hawk. Com os resultados obtidos a partir dos testes descobriram que havia um erro nos cálculos de outros investigadores no levantamento de energia e tentaram encontrar o cálculo correto.

Com estes testes descobriram que até agora a relação entre o ângulo, o poder de elevação e o cálculo da resistência ao ar não estava correta.

E finalmente, os irmãos Wright conseguiram pilotar o seu terceiro planador, com os dados obtidos no banco de testes, quebrando uma série de recordes: a distância do voo em altura e o tamanho da fuselagem. No entanto, ainda não satisfeitos, continuaram a avançar e, graças à sua iniciativa, decidiram instalar um motor para que pudesse voar alimentado pela sua própria força, um avião.

- *"Mas para voar, precisamos de pelo menos um motor de 8 cavalos e um peso inferior a 91kilos, mas onde encontramos um lugar onde façam um motor tão especial?"* Taylor, o assistente da loja de bicicletas ofereceu-se para o fazer: *"Tenho alguma experiência nestes assuntos"*, disse ao Wilbur, e eles começaram a trabalhar, mais uma vez, não atiraram a toalha ao chão.

Finalmente, em 17 de dezembro de 1903, realizou-se o primeiro voo motorizado. Wilbur voou 37 metros com a duração de 12 segundos e..., os Wrights realizaram mais 4 testes nesse mesmo dia, o quarto teste durou 59 segundos numa distância de 260 metros. 400 anos depois de Da Vinci ter feito o seu primeiro esboço, os irmãos Wright voaram o primeiro voo movido a motor sem usar o vento.

Vamos ver o caso:

Que características achas que definem os Irmãos Wright?

Consideras os Irmãos Wright como pessoas com iniciativa?

Que comportamentos mostraram que te fazem pensar que são pessoas com iniciativa?

Vê a perseverança, a paciência e a consistência? Analise as ações dos irmãos Wright que apoiam a afirmação de que são pessoas com iniciativa:

Agiram de forma ordenada? O que te faz dizer isso?

Quais são os principais obstáculos que em algum momento os fizeram "atirar a toalha ao chão"? O que te faz dizer isso?

Que emoções estavam por trás disto?

Escreva um Decálogo (10 Mandamentos) de padrões comportamentais, ações que levaram os Irmãos Wright a inventar o primeiro avião:

5.5 Encerramento – Pare de inventar desculpas!!

A iniciativa é tão importante tanto para o seu trabalho como para o seu dia-a-dia. A INDÚSTRIA 4.0 ESTÁ AQUI! Precisa de se comprometer com a mudança ou então pare de inventar desculpas e vá em frente!

Escreve na coluna esquerda os 10 comportamentos negativos que tens e que te têm prejudicado na vida. Com o conhecimento adquirido sobre iniciativa, autoconfiança, quebras (medos), etc.

Na coluna direita deve escrever um Decálogo, um compromisso para cada um dos comportamentos que escreveu na coluna da esquerda, será recomendado não assumir compromissos que não possa cumprir.

No final, descarte a coluna esquerda onde escreveu os teus 10 comportamentos negativos, e comprometa-se a cumprir os seus compromissos.

COMPORTAMENTOS NEGATIVOS	COMPROMISSOS



Competências Transversais na Indústria 4.0

RUMO AO SUCESSO - INICIATIVA

Manual e livro de exercícios sobre as competências transversais para a INDÚSTRIA 4.0

6 Curiosidade Intelectual

Más notícias! **A CURIOSIDADE NÃO PODE SER ENSINADA**

Mas não tenha receio, porque...

PODE SER ILUMINADA E NUTRIDA!

Então, aperte o cinto de segurança porque vamos acelerar com **MARAVILHA** em direção à **SABEDORIA**

6.1 Vamos começar!

Aqui estão alguns factos interessantes sobre curiosidade:

- **Cientificamente**, evoluímos para sermos curiosos e para controlar ativamente os nossos órgãos de sentido para maximizar a ingestão da informação
- **Psicologicamente**, necessidades intrínsecas ou extrínsecas podem ditar a nossa curiosidade e forjar as nossas ações
- **Profissionalmente**, se um trabalhador está curioso ele ou ela será um melhor trabalhador

Concorda com o que precede?

E o seu **Livro de Factos**? Escreva abaixo 3 factos sobre a sua própria curiosidade individual, e não se preocupe, não há resposta correta ou errada neste manual!

6.1.1 Quebra-gelos

Está interessado?

Vejamos... A curiosidade, muitas vezes, começa com uma pergunta: E se? ...ou... E que tal? ... Assim, é de extrema importância que **não hesitemos em pedir**.

Tempo para um pequeno exercício: escreva sob a forma de uma pergunta, 3 coisas que lhe despertem curiosidade, e explore cada uma delas durante 5 minutos na Internet.

Quais foram os sentimentos que sentiu ao procurar estas curiosidades? Escreva 5 palavras abaixo:

--	--	--	--	--

Sabia que os nossos cérebros estão programados para reagir à recompensa cognitiva de obter informação? O circuito dopaminérgico está envolvido sempre que a sua curiosidade fica satisfeita! Pode ver aqui um resumo interessante de uma explicação em vídeo: https://www.youtube.com/watch?v=SmaTPPB-T_s

6.1.2 Hora de ler!

Abaixo, tem algumas ligações interessantes para entender a discussão em torno da curiosidade, curioso para explorar?

DÚVIDA É O INÍCIO DA SABEDORIA (Platão AC)

A curiosidade levou Einstein à Teoria da Relatividade. Sem curiosidade, Isaac Newton não teria descoberto as Leis da Física, e Alexander Fleming provavelmente não teria descoberto a Penicilina!

"Curiosidade é, muitas vezes, o motor que impulsiona a aprendizagem e a realização."

Como a curiosidade é algo que não pode ser ensinado, não pode ser exigido no programa. Não consegue ser facilmente testado. Mas é uma faísca que pode ser acesa. É algo que pode ser nutrido.

(Ler mais em <https://bit.ly/3pXJgLw>)

Com isto dito, é peculiar que o questionamento adequado tenha se tornado uma arte perdida. A curiosa criança de quatro anos faz muitas perguntas — fluxos incessantes de "Porquê?" e "Por que não?" podem parecer familiares — mas à medida que envelhecemos, o nosso questionamento diminui. Numa sondagem com 200 participantes, verificou-se que aqueles com crianças estimavam que 70 a 80% dos diálogos dos seus filhos com outros eram compostos por questões. Onde, ao mesmo tempo, apenas 15-25% das suas interações consistiam em questões. Porque esta descida?

(Ler mais em <https://bit.ly/3gFo6NQ>)

A curiosidade é um elemento básico da nossa cognição, no entanto a sua função biológica, mecanismos e fundamentos neurais permanecem pouco compreendidos. É, no entanto, um motivador para a aprendizagem, influente na tomada de decisões e crucial para um desenvolvimento saudável. Um dos fatores que limitam a nossa compreensão é a falta de uma delimitação amplamente acordada sobre o que é e não é curiosidade; outro fator é a escassez de tarefas laboratoriais padronizadas que manipulam a curiosidade no laboratório. Apesar destas barreiras, nos últimos anos tem-se assistido a um grande crescimento do interesse tanto na neurociência como na psicologia da curiosidade. O artigo abaixo, defende a importância do campo, fornece uma visão geral seletiva do seu estado atual e descreve as tarefas que são usadas para estudar a curiosidade e a procura de informação. Mais do que preocupar-se definir a curiosidade, é mais útil considerar as motivações para o comportamento de procura de informação e estudá-lo no seu contexto etológico...

(Ler mais em <https://bit.ly/3cKSh5h>)

6.1.3 Aquecimento

Para este exercício precisará de um "parceiro no crime", por isso encontre uma pessoa disposta a treiná-lo e dê-lhe o modelo do Anexo I.

Durante 10 minutos (ou mais, se quiser) vai jogar ao "Black stories" (Enigmas), uma série de eventos "horríveis" baseados em factos totalmente plausíveis de acontecer, factos naturalmente explicados (sem qualquer paranormalidade). Neste jogo, a outra pessoa é o seu mestre de jogos e sabe como o evento aconteceu, enquanto tem de descobrir fazendo várias perguntas! Só pode responder com SIM/NÃO/NÃO SEI. A primeira história é:

Uma sombra espalha-se por Tóquio e 2 segundos depois Nova Iorque afoga-se em sangue

Após o limite de tempo, respire e pense: O que é interessante neste jogo? Pode explicar de uma forma simples, o que está a motivar a sua curiosidade quando joga, e o que a dificulta?

Agora, vamos do jogo para a vida...

No contexto do jogo, a cena está definida e leva-o a resolvê-la. Mas, e se a cena não estiver definida, e você é que tem de "resolver o crime"? Por outras palavras, identificar, fazer a pergunta certa, procurar uma resposta

e testar uma solução? Quantas vezes se coloca nessa situação? Desenhe abaixo da linha laranja, para formar a percentagem de quão curioso se pensa ser no geral, e no espaço que é deixado à direita escreva 3 palavras - razões sobre o que falta para preencher a área.

A	carregar...
---	-------------

Está na hora de pensar no seu trabalho!

É curioso no seu trabalho? Lembra-se de um caso em que a curiosidade o tenha ajudado a fazer uma descoberta? Reconhecer os seus casos de sucesso é o caminho certo para descobrir o que funciona melhor para si! Então, tente escrevê-lo abaixo:

6.1.4 Auto-avaliação

Neste momento, está a começar a ter mais consciência da sua curiosidade, por isso vamos levá-lo para o próximo nível! Usaremos a forma de avaliação de 5 escalas de curiosidade (Kashdan, T.B., Stikma, M.C., Disabato, D., McKnight, P.E., Bekier, J., Kaji, J., & Lazarus, R.) e aprofundar a sua análise! Complete a auto-avaliação abaixo, e no final, encontrará uma ligação com uma explicação sobre eles.

Escala de Curiosidade Quindimensional (5DC)

Abaixo estão as declarações que as pessoas usam frequentemente para se descreverem. Utilize a escala abaixo para indicar até que ponto estas declarações o descrevem com precisão. Não há respostas certas ou erradas.

a – Não me descreve de todo | b – Mal me descreve | c – Descreve-me um pouco | d – Neutro | e – Descreve-me geralmente | f – A maioria me descreve | g – Descreve-me completamente

Exploração Alegre:		a	b	c	d	e	f	g
45.	Vejo situações desafiantes como uma oportunidade para crescer e aprender.							
46.	Estou sempre à procura de experiências que desafiem a minha forma de pensar sobre mim e o mundo.							
47.	Procuro situações em que seja provável que tenha de pensar de forma aprofundada em relação a alguma coisa.							
48.	Gosto de aprender sobre assuntos que não me são familiares.							
49.	Acho fascinante aprender novas informações.							
<i>PONTOS CORRESPONDENTES</i>		1	2	3	4	5	6	7
TOTAL:								

Sensibilidade à privação:		a	b	c	d	e	f	g
50.	Pensar em soluções para problemas conceptuais difíceis pode manter-me acordado à noite.							
51.	Posso passar horas num único problema porque não consigo descansar sem saber a resposta.							

52.	Sinto-me frustrado se não consigo descobrir a solução para um problema, por isso trabalho ainda mais para o resolver.							
53.	Trabalho incansavelmente em problemas que sinto que devem ser resolvidos.							
54.	Deixa-me frustrado não ter toda a informação de que preciso.							
<i>PONTOS CORRESPONDENTES</i>		1	2	3	4	5	6	7
TOTAL:								

Tolerância ao stress:		a	b	c	d	e	f	g
55.	A menor dúvida pode impedir-me de procurar novas experiências.							
56.	Não consigo lidar com o stress que surge ao entrar em situações incertas.							
57.	Custa-me explorar novos lugares quando me falta confiança nas minhas capacidades.							
58.	Não consigo funcionar bem se não tenho a certeza que uma nova experiência é segura.							
59.	É difícil concentrar-me quando há a possibilidade de ser apanhado de surpresa.							
<i>PONTOS CORRESPONDENTES</i>		7	6	5	4	3	2	1
TOTAL:								

Curiosidade Social:		a	b	c	d	e	f	g
60.	Gosto de aprender sobre os hábitos dos outros.							
61.	Gosto de descobrir porque é que as pessoas se comportam da maneira como se comportam.							
62.	Quando as outras pessoas estão a ter uma conversa, gosto de saber do que se trata.							
63.	Quando estou perto de outras pessoas, gosto de ouvir as suas conversas.							
64.	Quando as pessoas discutem, gosto de saber o que se passa.							
<i>PONTOS CORRESPONDENTES</i>		1	2	3	4	5	6	7
TOTAL:								

Procura de Emoção:		a	b	c	d	e	f	g
65.	A ansiedade de fazer algo novo faz-me sentir entusiasmado e vivo.							
66.	Correr riscos é entusiasmante para mim.							
67.	Quando tenho tempo livre, quero fazer coisas um pouco assustadoras.							
68.	Criar uma aventura à medida que vou andando é muito mais apelativo do que uma aventura planeada.							
69.	Prefiro amigos que são excitantemente imprevisíveis							
<i>PONTOS CORRESPONDENTES</i>		1	2	3	4	5	6	7
TOTAL:								

Ótimo! Foi uma boa reflexão, e pode pensar no que pode melhorar, assim como no que pode contar para a sua curiosidade!

Agora, vamos ver mais uma vez os resultados anteriores, e pensar um pouco. ...

6.2 Preciso mesmo de ser "Curioso"... no meu trabalho?

6.2.1 Hora de ler!

Como se pode ver no relatório SKY4.0, o impacto do desenvolvimento das tecnologias tem muitas dimensões, não afetando só a forma como as coisas são produzidas ou como as fábricas funcionam. As tecnologias 4.0 são fundamentais para assegurar as localizações empresariais e o bem-estar social numa perspetiva europeia. A nível da empresa, irá afetar as suas inovações tecnológicas, padrões, interfaces, e novos requisitos de segurança que serão desenvolvidos de forma a adaptarem-se às próximas mudanças.

A nível social, o mercado de trabalho e a educação (vocacional) são diretamente afetados, o que pode levar a impactos sociais associados; quer positivos (novos postos de trabalho e oportunidades) ou negativos (desemprego) para aqueles que não se adaptam. Além disso, a forma como os novos e atuais profissionais são formados deve mudar, de modo a garantir que podem lidar com este novo ambiente.

(Relatório Sky4.0 <https://bit.ly/3vtlib2>)

As novas investigações apontam para três insights importantes sobre a curiosidade relacionada com negócios. Primeiro, a curiosidade é muito mais importante para o desempenho de uma empresa do que se pensava anteriormente. Isto porque cultivá-la a todos os níveis ajuda os líderes e os seus colaboradores a adaptarem-se a condições de mercado incertas e pressões externas: Quando a nossa curiosidade é acionada, pensamos mais profundamente e racionalmente sobre as decisões e criamos soluções mais criativas. Além disso, a curiosidade permite que os líderes ganhem mais respeito pelos seus seguidores e inspira os colaboradores a desenvolverem relações mais confiantes e mais colaborativas com os colegas.

Em segundo lugar, ao fazer pequenas alterações ao design das suas organizações e à forma como gerem os seus colaboradores, os líderes podem incentivar a curiosidade — e melhorar as suas empresas. Isto é verdade em todas as indústrias e no trabalho criativo e rotineiro.

Em terceiro lugar, embora os líderes possam dizer que valorizam mentes curiosas, na verdade, a maioria reprime a curiosidade, temendo que isso aumente o risco e a ineficiência. Num inquérito que eu realizei a mais de 3.000 colaboradores de um vasto leque de empresas e indústrias, apenas cerca de 24% afirmaram sentir-se curiosos nos seus empregos regularmente, e cerca de 70% disseram enfrentar barreiras para fazer mais perguntas no trabalho.

(Artigo <https://bit.ly/35pq2oH>)

6.2.2 Os Benefícios da Curiosidade

Vamos ser mais específicos, sabia que a Curiosidade traz vários benefícios, alguns deles:

- ***Menos erros de tomada de decisão***

Quando a nossa curiosidade é acionada, somos menos propensos a ser vítimas de predisposição de confirmação (procurar informações que apoiem as nossas crenças em vez de provas que sugiram que estamos errados) e de estereotipar as pessoas (fazendo julgamentos gerais, como que as mulheres ou as minorias não sejam bons líderes). A curiosidade tem estes efeitos positivos porque nos leva a gerar alternativas.

- ***Mais inovação e mudanças positivas tanto nos empregos criativos como não criativos***

Quando estamos curiosos, vemos situações difíceis de forma mais criativa. A curiosidade está associada a reações menos defensivas ao stress e a reações menos agressivas à provocação. Também trabalhamos

melhor quando estamos curiosos. A curiosidade natural está associada a um melhor desempenho no trabalho.

- **Redução do conflito de grupos**

A curiosidade encoraja os membros de um grupo a colocarem-se no lugar um do outro e a interessarem-se pelas ideias uns dos outros, em vez de se focarem apenas na sua própria perspectiva. Isto faz com que trabalhem em conjunto de forma mais eficaz e suave: Os conflitos são menos acesos e os grupos obtêm melhores resultados.

- **Mais comunicação aberta e melhor desempenho da equipa.**

Quando a curiosidade é intensificada as pessoas partilham a informação mais abertamente e escutam com mais atenção.

6.2.3 Porquês no meu trabalho

Agora que tem uma ideia sobre os benefícios da curiosidade no local de trabalho, vamos tornar-nos mais "pessoais"! Na tabela abaixo é chamado para organizar os seus pensamentos sobre a curiosidade no local de trabalho. Sinta-se à vontade para escrever o quanto quiser!

Porque é que a curiosidade é necessária no local de trabalho	Porque é que pode ser útil/gratificante
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Porque é que pode ser indesejada	Porque é que estamos a desligar-nos dela
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Porque é que devemos reivindicá-la	
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	

Que diversão! Esperamos que a tabela que acabou de completar o ajude a ter uma opinião mais sólida!

6.3 O que não me deixa avançar?

6.3.1 Hora de ler!

A mudança pode não vir facilmente, mas psicólogos desenvolveram várias formas de ajudar eficazmente as pessoas a mudar o seu comportamento. Muitas destas técnicas são usadas por terapeutas, médicos e professores. Investigadores também propuseram teorias para explicar como a mudança ocorre. Compreender os elementos de mudança, as fases de mudança e as formas de trabalhar em cada fase pode ajudá-lo a alcançar os seus objetivos.

(Ler mais em <https://bit.ly/3cLjR2d>)

Como podemos alterar os nossos hábitos e trabalhar para os objetivos definidos, que mentalidade deve ser adotada para a mudança e onde é que nos devemos focar para contornar a resistência? Veja abaixo um vídeo explicativo com um exemplo:

<https://youtu.be/Twlow2pXsv0>

Agora, tire 10 minutos use a técnica dos 5 PORQUÊs para "Eu e a minha Vida". Comece com a pergunta escrita, responda e depois continue a perguntar porquê e a responder a razão da pergunta anterior:

Porque é que não sou tão curioso quanto gostaria?
Responda aqui:
<i>Porquê?</i>
Responda aqui:

6.3.2 "Está na hora de nos mudarmos"

Um mapa de empatia é uma ferramenta que pode ajudá-lo com a autorreflexão e a envolver todos os seus principais sentidos. O principal valor acrescentado desta ferramenta é que o ajuda a identificar as suas necessidades e as desconexões entre o que diz e o que faz. Identificar tal desconexão deverá apresentar uma visão sobre si mesmo.

Chama-se mapa de empatia porque a ferramenta ajuda-o a praticar a identificação intelectual de sentimentos, pensamentos ou atitudes, no nosso caso, de si mesmo, e ajuda-o a tentar analisá-los. Em negócios, usa-se um mapa de empatia para se colocar no lugar do seu cliente. Na nossa autorreflexão, usará o mapa da empatia para se analisar de forma empática na perspetiva de uma terceira pessoa, com foco na CURIOSIDADE.

Assim, com a CURIOSIDADE na sua mente como objetivo desta análise/correção, preencha no seguinte mapa sobre SI MESMO na perspetiva de uma terceira pessoa:

1. Com quem está a ter empatia?

Quem é a pessoa que queremos entender:
Qual é a situação em que estão inseridos:
Qual é o seu papel na situação:

2. O que é que eles precisam de fazer?

O que precisam de fazer de forma diferente?
Que trabalho(s) querem ou precisam de ser feitos:
Que decisões precisam de tomar:
Como é que nós saberemos que foram bem sucedidos?

6. O que é que eles ouvem?

O que é que ouvem os outros a dizer:
O que é que ouvem dos amigos?
O que é que ouvem dos colegas:
O que é que ouvem em segunda mão:

3. O que é que eles vêem?

O que é que vêem no seu local de trabalho:
O que é que vêem no seu ambiente imediato:
O que é que vêem os outros a dizer e a fazer:
O que é que estão a ver e a ler:

7. O que é que eles PENSAM e a SENTEM?

DORES

Quais são os medos, frustrações e ansiedades deles:

GANHOS

Quais são os desejos, necessidades, esperanças e sonhos deles:

Que outros pensamentos e sentimentos podem motivar o comportamento deles:

4. O que é que eles dizem?

O que é que os ouvimos dizer:
O que é que podemos imaginá-los a dizer:

5. O que é que eles fazem?

O que é que fazem hoje?
Que comportamento observamos:
O que podemos imaginá-los a fazer:

6.4 Mãos ao trabalho, é tempo de mudança!

A verdadeira mudança só pode vir através de planos de atividade detalhados que irão intervir com aspetos programados da vida diária. Este capítulo centra-se exclusivamente em exercícios que estabelecerão um plano "saudável" para si, para iniciar um plano de mudança de comportamento produtivo e comprometido.

6.4.1 Estou mesmo disposto a aprender?

ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM 5. 5 - ESTOU REALMENTE DISPOSTO A APRENDER?	
Duração	30 minutos
Objetivos	Trabalhará na sua vontade de aprender o que é uma característica fundamental da curiosidade.
Metodologia para implementar e desenvolver	<p>1. Pense na sua vontade de aprender, pontuando as declarações disponíveis na mesa da folha de registo Estou realmente disposto a aprender e a mudar? (secção A.).</p> <p>2. Depois de responder procure a sua pontuação total, de acordo com o processo definido na folha de registo Estou realmente disposto a aprender e a mudar? (secção B).</p> <p>3. Com a informação disponível na folha de registo Estou realmente disposto a aprender e a mudar? (secção C.), saiba o significado da sua pontuação.</p> <p>Ao finalizar a atividade pense sobre ela, responda às perguntas disponíveis na folha de registo Estou realmente disposto a aprender e a mudar? (secção D.).</p>

6.4.2 Modelo – Estou realmente disposto a aprender?

A. Auto-avaliação

- ◆ Marque cada uma das declarações abaixo de acordo com o que está a sentir hoje e usando a seguinte escala: 1- Não sou assim; 2- Estou a trabalhar para ser assim e 3 – Eu sou mesmo assim.

Declarações	1	2	3
1. Abraço todas as oportunidades para aprender algo novo.			
2. Sinto que atingi o meu objetivo, sempre que aprendo algo novo.			
3. Trabalhar em equipa é uma oportunidade de aprender algo novo com os outros.			
4. Sou capaz de ouvir o feedback, mesmo quando focado em aspetos a melhorar.			
5. Costumo fazer auto-avaliação das minhas competências.			
6. Reflito sobre as minhas conquistas, desempenho e oportunidades de melhoria diariamente			
7. Valorizo a avaliação e o feedback fornecidos pelos meus pares e colegas.			
8. Estou sempre ansioso por novas oportunidades para aprender e crescer.			
9. Estou empenhado em aprender nos diferentes contextos da minha vida.			
10. Aprender é um dos meus principais objetivos.			

B. Encontre a sua pontuação

- ◆ Conte o número de declarações que obteve com 1, 2 e 3 e escreva na coluna correspondente "Nr. de respostas".
- ◆ Considere que 1 vale 1 ponto, 2 vale 2 pontos e 3 vale 3 pontos, e calcule o total que tem por item. Por exemplo, imagine que marcou 2 perguntas com 1, 3 com 2 e 5 com 3, o seu total por item é de 1-2, 2-6 e 3-15.
- ◆ Calcule a sua pontuação total resumindo o total por item. Por exemplo, seguindo o exemplo acima a sua pontuação total seria 23.
- ◆ Escreva as suas pontuações na tabela abaixo.

A SUA PONTUAÇÃO	1	2	3
Nr. de respostas			
Valor	1	2	3
Total por item			
PONTUAÇÃO TOTAL			

C. Compreenda a sua pontuação

- ◆ Sabe qual é a sua pontuação? Ótimo, agora pode compreender o seu significado:

Pontuação	Interpretação dos resultados
0-10	Parece que aprender não é a sua prioridade. Desafiemo-lo a pensar no significado e relevância da aprendizagem ao longo da vida.
11-20	Considera que aprender é uma mais-valia, e as situações que lhe permitem aprender têm uma grande importância para si. Desafiemo-lo a pensar em novas oportunidades de aprendizagem.
21-30	Aprender é um aspeto central e está sempre à procura de uma oportunidade de aprendizagem. Você está num bom caminho e nós o desafiemo-lo a continuar a seguir o caminho da aprendizagem ao longo da vida.

D. Pense na atividade

1. O que aprendeu com esta atividade?

2. A sua consciência relacionada com a sua prontidão para aprender aumentou?

3. Recomenda esta atividade aos seus colegas?

6.4.3 Se eu pudesse mudar!?

ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM 5. 5 - SE EU PUDESSE MUDAR!?	
Duração	45 minutos
Objetivos	-Sensibilização relacionada com os comportamentos que gostaria de alterar em si -Capacidade de definir estratégias para começar a trabalhar nessa mudança
Metodologia para implementar e desenvolver	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comece por identificar numa folha os comportamentos que gostaria de mudar em si mesmo: escreva tudo o que lhe vem à cabeça. 2. Dos comportamentos que escreveu na folha, selecione os que pode realmente mudar e trabalhar. Selecione, pelo menos, um dos comportamentos e anote-o na folha de registo Se eu pudesse mudar!?. (secção A.). 3. Pense no que já fez para alterar os comportamentos que incluiu na tabela e escreva-os na folha de registo Se eu pudesse mudar!?. (secção A.). 4. Selecione um comportamento que identificou como adequado para mudar e pense num plano para trabalhar nesse comportamento usando a folha de registo Se eu pudesse mudar!?. (secção B). 5. Quando tiver trabalhado num comportamento, pode selecionar outro e planear como mudá-lo usando a folha de registo Se eu pudesse mudar!?. (secção B). <p>Ao finalizar a atividade pense sobre ela, responda às perguntas disponíveis na folha de registo Se eu pudesse mudar!?. (secção C).</p>

6.4.4 Modelo – Se eu pudesse mudar!?

A. Explorar comportamentos e planos de mudança...

- ◆ Se pudesse mudar um dos seus comportamentos, qual seria?

Vida pessoal	Vida familiar	Vida social	Vida profissional

- ◆ O que já fez para mudar esse comportamento?

Comportamento	O que já fez para mudá-lo?

B. Planeando a mudança...

Que comportamento gostaria de mudar?

Como gostaria de mudá-lo?

Passo	Prazo	Progresso/Notas	Alcançado?

Como saberei quando atingi o meu objetivo?

C. Pense na atividade

1. Conseguiu identificar comportamentos que gostaria de alterar?

2. Conseguiu planejar e definir uma estratégia para mudar esses comportamentos?

3. Considera esta atividade fácil ou difícil de implementar de forma autónoma?

6.4.5 Pare de inventar desculpas!!

ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM 5. 5 - PARE DE INVENTAR DESCULPAS!!	
Duração	45 minutos
Objetivos	Competências para enfrentar novos desafios e ser mais positivo sobre os seus objetivos
Metodologia para implementar e desenvolver	<ol style="list-style-type: none"> 1. Feche os olhos durante 2 minutos e tente visualizar os seus objetivos. 2. Conseguiu visualizar os seus objetivos? Ótimo, antes de os escrever, pense e responda às perguntas disponíveis na folha de registo Pare de inventar desculpas! (secção A.). 3. Pense e escreva os seus objetivos a curto e médio prazo seguindo as orientações fornecidas na folha de registo Pare de inventar desculpas! (secção B). 4. Ao finalizar atividade pense sobre esta, responda às perguntas disponíveis na folha de registo Pare de inventar desculpas! (secção C.).

6.4.6 Modelo – Pare de inventar desculpas! !

A. Antes de estabelecer os seus objetivos, pense em...

Perguntas	Notas
Que tempo tem disponível?	
Qual é a sua energia e apetite para atingir este objetivo?	
Que nível de conhecimento requer?	
Irá precisar de novos conhecimentos?	
Como vai conseguir isso?	
Pode estimar o esforço necessário em relação ao valor do resultado provável= valência?	
É um objetivo muito grande que precisa de ser dividido em sub-objetivos?	

Há alguma vitória rápida?	
Precisa de conseguir apoio para atingir os seus objetivos? De quem: colegas, o seu parceiro, colaboradores? Como vai fazer isto? Pode organizar as metas num quadro - Curto, Médio e Longo prazo?	
Conhece outras pessoas que atingiram objetivos como este? Pode aprender com elas e modelar o seu comportamento no sucesso delas?	

B. Estabelecer objetivos

Está pronto para anotar os seus objetivos? Ótimo, comece a fazê-lo com base nas orientações fornecidas abaixo:

1. A melhor maneira de estabelecer objetivos com impacto na sua motivação é pensar com objetivos SMART, que basicamente são objetivos que são:

S	Específico	Define exatamente qual é o seu foco.
M	Mensurável	É capaz de ser medido e tem um resultado claramente definido.
A	Antingível	É exequível.
R	Relevante	Expressa um objetivo que é exequível, mas que pode ter algum elemento de flexibilidade e desafio.
T	Temporal	Específica uma data de fim ou uma data em que o objetivo será alcançado.

2. Tendo isto em mente, defina e escreva os seus objetivos num curto e médio prazo, utilizando a tabela abaixo:

Tipo de objetivos	Os seus objetivos
Curto prazo (até 3 meses)	

Médio prazo (3-6 meses)	

C. Pense sobre a atividade

1. O que sentiu quando pensou nas perguntas iniciais, antes de escrever os seus objetivos?

2. Ajudou-o a escrever os seus objetivos de forma eficiente?

3. O formato SMART foi útil?

4. Acha que este formato SMART pode ajudá-lo a atingir os seus objetivos de uma forma mais eficaz?

6.4.7 Seja a sua melhor versão

ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM 5. 5 - SEJA A MELHOR VERSÃO DE SI	
Duração	5 minutos por dia, durante uma semana
Objetivos	Capacidade de autorreflexão e pensamento positivo como estratégias para desenvolver uma atitude positiva como competência social
Metodologia para implementar e desenvolver	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comece com autorreflexão com base nas questões disponíveis na folha de registo Seja a melhor versão de si (secção A.). 2. Verifique os cinco exercícios fornecidos na folha de registo Seja a melhor versão de si (secção B.). 3. Escolha um dos cinco exercícios fornecidos na folha de registo Seja a melhor versão de si (secção B.) e aplique-o todos os dias durante uma semana. 4. No final da semana, pode selecionar outro exercício e aplicá-lo também. 5. Ao finalizar atividade pense sobre esta, responda às perguntas disponíveis na folha de registo Seja a melhor versão de si (secção C.).

6.4.8 Modelo – Seja a melhor versão de si

A. Pense nas seguintes questões

- ◆ Tem dificuldades em ser positivo?
- ◆ Na maior parte das vezes, é pessimista em vez de otimista?
- ◆ Por vezes sente que é impossível pensar de forma positiva na maioria das situações?

Se responder "sim", a pelo menos uma das perguntas, esta atividade é para si!

B. Instruções

Pode ser difícil ser sempre positivo e, claro, não é possível nunca ter pensamentos negativos. No entanto, atitude positiva e motivação incentiva a exploração de estratégias para fortalecer o compromisso de ser a melhor versão de si.

Se quiser sentir-se mais positivo e otimista, apresentamos 5 exercícios de pensamento positivo que pode tentar e ver o que funciona melhor para si. Ser positivo também pode ajudá-lo com as suas amizades e relacionamentos, uma vez que vai ter uma energia feliz e é provável que receba isso de volta. Quando encontra exercícios que funcionam para si, pode tornar-se muito mais fácil tornar-se mais otimista e positivo no seu dia-a-dia.

Identificação dos exercícios	Descrição dos exercícios
1. Acredite que vai ter Sucesso	Para se sentir mais positivo, terá de começar a acreditar em si mesmo. Quando acredita em si mesmo, está a mostrar grande auto-estima e carinho. Tente não se assustar com o medo de falhar ou não atingir os seus objetivos e saiba que mesmo que cometa um erro, pode sempre tentar de novo. Acredite que atingirá os seus objetivos e está um passo mais perto de o fazer.
2. Pratique Afirmações Positivas	Afirmações positivas diárias são ótimas para mantê-lo otimista e lembrá-lo das coisas boas da sua vida. Afirmações positivas são declarações que repete para si todos os dias e que o fazem sentir-se bem. Por exemplo, se estiver a ter dificuldades com baixa auto-estima, repetiria "Sou bonito/a" ao espelho, isto pode ser de manhã ou quando preferir. Quando repete estas afirmações, está a lembrar-se destas declarações positivas e pode começar a acreditar cada vez mais nelas. Além disso, tente usar palavras positivas quando estiver a falar. Deve tentar parar de usar palavras como "não", "não consigo", "não quero" e "não farei", e substituí-las por palavras mais positivas. Desta forma está a mudar as suas palavras físicas e o seu cérebro pode começar a habituar-se a uma linguagem mais positiva.
3. Expresse Gratidão	Praticar gratidão pode ser uma ótima maneira de mudar a sua mentalidade para ser mais positivo e otimista. Há muitas maneiras de praticar a gratidão. Encontre coisas do seu dia que o façam sentir grato, como um pôr-do-sol, não haver trânsito, ou ter apenas um bom dia, e escreva-as ao final do dia. Isto pode ajudá-lo a refletir sobre o que está a acontecer de bom à sua volta.
4. Criar Objetivos Realistas	Se está a estabelecer objetivos irrealistas para si mesmo, é muito mais provável que falhe, por muito que tente, o que pode, compreensivelmente, fazê-lo sentir-se frustrado e pessimista. Tente definir objetivos exequíveis e realistas para si mesmo, um passo de cada vez, para que seja um pouco mais fácil para si e estará mais motivado e animado para começar os seus objetivos.
5. Inspire-se em algo	Às vezes pode ser muito difícil ficar inspirado, especialmente se não for capaz de encontrar algo que o inspire. É sempre uma boa ideia ler um livro inspirador ou ver um filme inspirado, e pode começar a sentir-se muito mais otimista e motivado depois de ouvir os sucessos de outra pessoa. Também pode ajudá-lo a ver o quão longe alguém chegou, mesmo quando confrontado com desafios como você pode ter.

C. Pense sobre atividade

1. A atividade foi fácil de desenvolver?

2. Que exercício funciona melhor para si?

3. A atividade foi relevante para o seu dia-a-dia? Está mais positivo e otimista depois de desenvolver estes exercícios?

6.5 Encerramento - Takeaway

Ser curioso em todos os aspetos da sua vida deve ser o seu objetivo final! Da próxima vez que quiser planear as suas aspirações futuras, que tal começar a usar o seguinte modelo?

1. A MINHA ASPIRAÇÃO:		
EXPLORAÇÃO ALEGRE	SENSIBILIDADE À PRIVAÇÃO	TOLERÂNCIA AO STRESS
2. O que me deixa entusiasmado sobre esta:	3. O que me torna inflexível para a alcançar:	4. O que me reteve até agora:
CURIOSIDADE SOCIAL		EMOÇÕES PROCURADAS
5. Como pode o meu ambiente social ajudar?		6. O que vou sentir quando o alcançar?
O MEU COMPROMISSO		

6.6 ANEXO I

- Uma mulher solitária salta do telhado de um arranha-céus. Mesmo antes de colidir, arrepende-se completamente de o ter feito. Ela foi a única sobrevivente (ou pensava ela) de uma guerra nuclear. Depois de um ano sozinha, ela decide suicidar-se. No momento em que salta do edifício, ouve um telefone a tocar. Obviamente, existe outro sobrevivente lá fora...
- Um padre está a fazer um discurso de despedida. Perto do final do discurso, o Presidente da Câmara aparece dizer algumas palavras, mas morre num tiroteio antes de o terminar. Durante o discurso, o padre diz que se lembra de um assassinato cometido no seu primeiro dia na cidade. Ele diz que a primeira pessoa a confessar os seus pecados naquele dia foi o assassino. O Presidente da Câmara, que perdeu o início do discurso do padre, disse que foi o primeiro confessado do novo padre no seu primeiro dia. O Presidente da Câmara, tendo-se traído, é morto pelo irmão da vítima.
- Uma mulher morre por causa de uma longa conversa telefónica. Ela estava a vir do mecânico, onde tinha ido buscar o seu carro. O mecânico esqueceu-se de colocar os travões, e ele estava a tentar contactá-la e dizer-lhe, mas era impossível porque ela estava a falar.
- Um homem é encontrado no meio do campo morto, com a única companhia de uma caixa fechada ao seu lado. A caixa é um para-quedas que não abriu... Não foi o dia mais sortudo da vida do homem.
- Uma pessoa suicidou-se num celeiro velho. Está enforcado no ponto médio de uma trave que está a 1,5 metros de altura. Como poderia fazê-lo se o celeiro está vazio? Subiu para cima de um cubo de gelo que derreteu depois.
- Uma mulher compra um novo par de saltos altos vermelhos. Horas depois, morre. O seu marido era um mágico que estava a fazer um truque de armas com os olhos fechados e com uma maçã na cabeça. Ele não se apercebeu que ela estava a usar saltos altos, por isso não calculou a altura com precisão... Então matou-a.
- Um homem é encontrado morto na montanha, completamente nu e com um fósforo na mão. Ele estava num balão com outras pessoas. O balão estava a perder altura, por isso atiram tudo, incluindo as suas roupas. Não é suficiente e um deles tem de saltar. O homem levou o fósforo mais pequeno consigo.
- Uma mulher abre a sua mala de viagem. Quando encontra um cadáver de um homem lá dentro, ela suicida-se. O homem era seu amigo, que não podia viajar para o estrangeiro. Ela escondeu-o na mala. Infelizmente, o sistema de aquecimento no porão de carga não funcionava, e ele morreu por causa do frio.
- Um homem dá um passo para trás e morre. Ele era um limpador de vidros e quando acabou de limpar uma janela, tentou ver se estava completamente limpa. Infelizmente, isso matou-o.
- Um homem salta e horas depois, morre. Ele saltou do seu iate, mas esqueceu-se de colocar as escadas. Ele foi nadar, mas não conseguiu voltar a subir.
- Uma mulher entra no seu prédio e tenta usar o elevador para ir para o seu apartamento. O elevador não está a funcionar, e ela sabe que o marido está morto. Ele precisava de uma máquina para respirar, e se o elevador não funciona é porque a luz foi abaixo. A máquina, então, parou também.
- Uma mulher está em frente a um hotel. Apenas dois passos e tudo estará perdido. Ela estava a jogar monopólio e a peça dela estava na casa Parque. Se lhe tivesse calhado o dois, teria avançado para o “Rossio (Lisboa)”, e ela teria ido à falência.
- Um homem embalou um braço cortado e colocou-o no correio. A embalagem foi aberta por três homens só com um braço; satisfeitos, atiraram o braço ao mar. Todos eles estiveram num acidente de avião. Estiveram durante muito tempo sozinhos numa ilha sem nada para comer, por isso decidiram cortar um braço cada um por comer e sobreviver. O homem que cortou os braços era cirurgião, que não cortou os seus braços porque foram resgatados. Quando estavam em casa, como era uma promessa, cortou o seu braço e enviou aos outros.

- Um homem vive sozinho na sua casa durante dois meses. Não recebeu nenhuma visita e nunca saiu de casa. Ao fim dos dois meses, enlouqueceu, por isso apagou as luzes, apagou o fogo e saiu de casa. Como consequência, 90 pessoas morreram. Porquê? Ele estava a viver num farol, por isso, quando apagou as luzes, os navios não conseguiam ver as rochas e afundaram-se.