

# ReTraVaSSEV

Recognition, Training and  
Validation of Soft Skills for

Employability of Vulnerable Groups



**Manual do Formador de  
Competências Básicas**

# ReTraVaSSEV

Recognition, Training and  
Validation of Soft Skills for  
Employability of Vulnerable

Groups

## 'Manual do Formador para Competências Básicas'

"The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained there in."

Partners:



Järfälla lärcentrum, Järfälla, Sweden



Instituto para a Qualificação Profissional, IP-RAM, Funchal, Madeira, Portugal



Zetva na znaenje, Prilep, North-Macedonia



Stichting Internationaal Vrouwenwerk, Den Helder, The Netherlands



Dorea Educational Institute, Limassol, Cyprus<sup>1</sup>



Qrios, Genk, Bélgica

---

<sup>1</sup> Initially the Scottish Wider Access Programme (SWAP) was a partner in this project, but it has been declared "invalid" by the NA of the UK and was replaced by partner from Cyprus DOREA.

## Índice

Desenvolvimento de Competências Básicas / Soft Skills .....	1
O caminho para um currículo europeu.....	3
<b>1 . A t e n d i m e n t o a o P ú b l i c o</b> .....	<b>8</b>
Introdução.....	9
1.1. Ferramenta 1: Atendimento Presencial .....	10
1.1.1 Planificação.....	10
1.1.2. Atendimento ao Público – Atendimento presencial .....	11
1.2. Ferramenta 2: Lidar com clientes ao telefone .....	21
1.2.1. Planificação .....	21
1.2.2. Atendimento ao Público – Lidar com clientes ao telefone .....	22
1.3. Ferramenta 3: Lidar com Problemas e Reclamações.....	28
1.3.1. Planificação.....	28
1.3.2. Atendimento ao público – Lidar com problemas e reclamações.....	29
<b>2 . C O M U N I C A Ç Ã O I N T E R C U L T U R A L</b> .....	<b>33</b>
Introdução.....	34
2.1 Ferramenta 1: A Aranha na teia.....	35
2.1.1. Planificação.....	35
2.2 Ferramenta 2: Dramatização .....	38
2.2.1 Planificação.....	38
2.3. Ferramenta 3: O “Pitch” – apresentação final.....	44
2.3.1 Planificação.....	44
<b>3 . A P R E N D E R A A P R E N D E R</b> .....	<b>47</b>
Introdução.....	48
3.1. Ferramenta 1: Cartões de Competência.....	50
3.1.1. Planificação.....	50
3.1.2. Manual do formador para os Cartões de Competência.....	52
3.2. Ferramenta 2: Diagramas .....	55
3.2.1. Planificação.....	55
3.2.2. Manual do formador para os diagramas.....	56
3.3. Ferramenta 3: Aplicação Osmand.....	69
3.3.1. Planificação.....	69
3.3.2. Manual do formador para a aplicação Osmand.....	70
<b>4 . M O T I V A Ç Ã O</b> .....	<b>73</b>

Introdução.....	74
4.1. Ferramenta 1: “O Meu Diário” .....	75
4.1.1. Planificação .....	75
4.1.2. Manual do formador para “O Meu Diário” .....	76
4.2. Ferramenta 2: Autoconhecimento e reflexão sobre a motivação externa e interna .	79
4.2.1. Planificação .....	79
4.2.2 Manual do formador de autoconsciência e reflexão sobre a motivação externa e interna. ....	80
4.3. Ferramenta 3: Estímulos e Rotinas .....	87
4.3.1. Planificação .....	87
4.3.2 Manual do formador para Estímulos e Rotinas.....	88
<b>5 . T R A B A L H O E M E Q U I P A</b> .....	95
5.1. Ferramenta 1: Teste de Belbin -9 papéis de trabalho em equipa.....	98
5.1.1. Planificação .....	98
5.1.2. Manual do formador para o Teste de Blebin - 9 papéis de trabalho em equipa ...	100
5.2. Ferramenta 2: Cartões de Comunicação.....	105
5.2.1. Planificação .....	105
5.2.2. Manual de Formadores para Cartões de Comunicação.....	107
5.3. Ferramenta 3: Técnicas de PNL.....	112
5.3.1. Planificação.....	112
5.3.2. Manual do formador para técnicas de PNL.....	114
<b>6 . G E S T Ã O D E C O N F L I T O S</b> .....	129
Introdução.....	130
6.1. Ferramenta 1 : Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: aprendizagem auditiva.....	135
6.1.1. Planificação.....	135
6.1.2. Manual do Professor/Formador para “Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: aprendizagem auditiva” .....	137
6.2. Ferramenta 2: Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: aprendizagem Visual.....	139
6.1.1. Planificação.....	139
6.2.2. Manual do Formador para “Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: Aprendizagem Visual” .....	141
6.3. Ferramenta 3: Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: aprendizagem Cinestésica .....	153
6.1.1. Planificação.....	153

6.3.2 Manual do Professor/Formador para “Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: Aprendizagem Cinestésica” .....	155
<b>Nota Final</b> .....	<b>157</b>
<b>Referências</b> .....	<b>159</b>

## Desenvolvimento de Competências Básicas / Soft Skills

As competências<sup>2</sup> são uma porta aberta para a empregabilidade e para melhores condições de vida. Com as competências certas, os indivíduos estão preparados para terem acesso a melhores empregos e podem realizar o seu potencial enquanto cidadãos ativos e confiantes. Numa economia global em constante mudança, as competências determinarão, em grande parte, a competitividade e a capacidade de impulsionar a inovação. Eles são um fator de atração para o investimento e um catalisador no círculo virtuoso da criação e crescimento de empregos. Eles são fundamentais para a coesão social<sup>3</sup>.

O principal objetivo do projeto ReTraVaSSEV<sup>4</sup> é trabalhar um conjunto de 5 soft skills com grupos vulneráveis para melhorar as condições de empregabilidade, uma melhor integração social e promoção da educação. Dessa forma, a coesão social será mais forte e a sociedade beneficiará do potencial disponível.

As qualificações dão informação aos empregadores sobre o que as pessoas sabem e o são capazes de fazer, mas não captam as suas habilidades sociais, que, correm o risco de serem subvalorizadas. Identificar e validar essas habilidades (soft skills) é particularmente importante para adultos com menos oportunidades: pessoas com qualificações mais baixas, desempregados ou em risco de desemprego e migrantes.

Para impedir que mais pessoas se tornem parte desses grupos vulneráveis e alcançar aqueles que estão lutando para subir social e economicamente, precisamos de investir nas suas habilidades sociais.

Este projeto parte da percepção de que as soft skills (comunicação intercultural; habilidades digitais, liderança, inteligência emocional, entre outras) são necessárias para uma melhor empregabilidade, para uma melhor integração social e sucesso na educação. Para aumentar o acesso e aproveitar oportunidades de aprendizagem de

---

<sup>2</sup> The term 'skills' is used to refer broadly to what a person knows, understands and can do.

<sup>3</sup> European Commission, A new skills agenda for Europe, last modified on June 10, 2016, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223>

<sup>4</sup> Recognition, Training and Validation of soft skills for employability of vulnerable groups (project code: 2017-1-BE02-KA204-034799)

qualidade, os adultos com baixos níveis de habilidades devem ter acesso a caminhos de promoção destas de competências em três etapas principais<sup>5</sup>.

### **Etapa 1 - Avaliação de competências**

Isso permite que os adultos identifiquem as suas competências e quaisquer necessidades de qualificação.

### **Etapa 2 - Oferta de aprendizagem**

O adulto receberá uma oferta de educação e formação que atenda às necessidades identificadas pela avaliação de habilidades. A oferta deve ter como objetivo aprimorar habilidades básicas.

### **Etapa 3 - Validação e reconhecimento**

O adulto terá a oportunidade de ter as habilidades que adquiriu, validadas e reconhecidas.

É necessário mapear e definir competências sociais e desenvolver um currículo transnacional. As diferenças entre os sistemas de educação e formação na UE dificultam a avaliação pelos empregadores dos conhecimentos e habilidades das pessoas com qualificação de outro país que não a sua. O reconhecimento, a formação e a validação dessas competências sociais além das fronteiras europeias são uma resposta para esses desafios. Cada país precisa identificar as competências sociais exigidas pelo mercado de trabalho e deve fornecê-las em conjunto com as competências básicas, para proporcionar uma melhor integração.

Acreditamos firmemente que talentos em potencial estão presentes em todas as áreas da sociedade, mas que muitas competências são desenvolvidas de maneira insuficiente. Este é o caso dos grupos vulneráveis: migrantes, pessoas com baixa escolaridade, pessoas com habilidades linguísticas precárias. Queremos melhorar as habilidades básicas para lidar com a baixa estima, a pobreza, o desafio da imigração e a escassez de habilidades econômicas.

---

<sup>5</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1224&langId=en>

Reforçamos esse capital humano e a empregabilidade, concentrando-nos no desenvolvimento de soft skills em nível europeu. A educação e a formação devem equipar todos com uma ampla gama de habilidades que abrem portas para o desenvolvimento em uma sociedade complexa, com locais de trabalho em rápida evolução.

Por isso, decidimos desenvolver um manual de formação e instrumentos de validação para professores e formadores que trabalham com grupos vulneráveis, para reconhecer, treinar e validar as habilidades necessárias para alcançar esses objetivos.

Percebemos que os formadores geralmente não possuem conhecimento e ferramentas funcionais suficientes para reconhecer, treinar e validar habilidades sociais entre grupos vulneráveis. É por isso que nos concentramos em ampliar e desenvolver as competências dos formadores. Basicamente, formamos o formador para ajudá-lo a desenvolver as habilidades sociais dos seus alunos.

Os nossos formadores são profissionais que sabem que, quando você deseja apoiar e envolver pessoas vulneráveis, o bem-estar é uma condição importante: a saúde emocional é crucial para o sucesso. Os nossos formadores seguem uma abordagem holística: a aprendizagem não acontece no vácuo. É mais provável que um aluno continue a sua educação quando sente ligação com os conceitos e valores que afetam a sua vida de maneira significativa. Em suma, o projeto ReTraVaSSEV visa não apenas aprimorar a profissionalização dos formadores mas também capacitar os grupos vulneráveis de ferramentas que potenciem o seu sucesso social. Acreditamos firmemente em trabalhar juntos numa Europa global para enfrentar os desafios de uma sociedade multicultural.

## **O caminho para um currículo europeu**

Seis parceiros, todos profissionais da educação de adultos e trabalhando com grupos vulneráveis, concordaram em desenvolver ferramentas para professores/formadores para ajudá-los a treinar as habilidades sociais dos seus alunos, a fim de encontrar um emprego e, assim, uma melhor integração na sociedade. O projeto tem a duração de dois anos foi implementado de 12/01/2017 a 11/11/2019.



Os parceiros deste projeto são:

- Järfälla lärcentrum, Järfälla, Suécia
- Instituto para a Qualificação Profissional, IP-RAM, Funchal, Madeira, Portugal
- Zetva na znaenje, Prilep, Macedonia do Norte
- Stichting Internationaal Vrouwenwerk, Den Helder, Holanda
- Dorea Educational Institute, Limassol, Cipro<sup>6</sup>
- Qrios, Genk, Belgica

A instituição Qrios é o coordenador do projeto com a orientação da Katholiek Onderwijs Vlaanderen, a organização guarda-chuva flamenga para escolas católicas. O projeto está dividido em três partes: um estudo prévio sobre soft skills (output 1), um manual multilíngue, incluindo ferramentas para professores/formadores (output 2) e um conjunto de instrumentos de validação (output 3).

A primeira reunião realizada em Chipre (dezembro de 2017) foi usada para ajustar as tarefas, os dados das reuniões, as condições financeiras, etc., conforme descrito no formulário de inscrição e para discutir o estudo da área de trabalho.

Em Chipre, os parceiros também concordaram com a seguinte definição de soft skillis retirada do Cedefop, como habilidades transversais a empregos e setores e relacionadas com as competências pessoais (confiança, disciplina, autogestão) e competências sociais (trabalho em equipe, comunicação, inteligência emocional).<sup>7</sup>

## **Estudo preliminar<sup>8</sup>**

Um conjunto de competências foi escolhido durante a segunda reunião na Holanda (maio de 2018) após a distribuição prévia de um questionário qualitativo (preparado por Dorea) composto por 600 alunos, 120 professores/formadores e 180 empregadores de todos os países participantes, fornecendo um banco de dados de 900

---

<sup>6</sup> Initially the Scottish Wider Access Programme (SWAP) was a partner in this project, but it has been declared "invalid" by the NA of the UK and was replaced by Dorea.

<sup>7</sup> Cedefop, Skills panorama glossary, <https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/glossary/s>

<sup>8</sup> Conducted by Dorea, from December 1 2017 till April 30 2018, meetings in Cyprus and The Netherlands. Desktop study to be found on the project's website [skillsforyou.eu](http://skillsforyou.eu)

participantes. A análise do questionário (realizada por Dorea) resultou em cinco soft skills que, segundo os entrevistados, são necessárias para adultos desfavorecidos, a fim de torná-los mais empregáveis, mais integrados e mais bem equipados para a educação.

Esse conjunto de competências inclui as seguintes soft skills: Gestão de conflitos, Atendimento ao cliente, Comunicação intercultural, Aprendendo a aprender, Motivação e Trabalho em equipa.

A divisão de tarefas e que competência seria trabalhada foi realizada por consenso:<sup>9</sup>

PARCEIRO	SOFT SKILL
Bélgica	APRENDER A APRENDER
Chipre	TRABALHO EM EQUIPA
Portugal	ATENDIMENTO AO PÚBLICO
Suécia	MOTIVAÇÃO
Holanda	COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

Decidimos que cada módulo deveria estar dividido em três atividades de trabalho diferentes, criativas e inovadoras, criando assim um manual de formação.

## Manual de formação

Concordamos com a proposta da Macedônia do Norte de desenvolver um manual para uma sexta soft skill: gestão de conflitos.

Durante os vários workshops que decorreram na ilha da Madeira (novembro de 2018), uma primeira versão preliminar de cada ferramenta foi apresentada e sugestões de melhorias foram feitas. Após as discussões, conseguimos delinear as seguintes linhas:

- os títulos das ferramentas,
- o formato,
- o número de 60 horas de formação, representando 2 créditos ECTS,

---

<sup>9</sup> As North-Macedonia was coordinating the development of the training package they initially were not going to create tools for a soft skill.

- as três ferramentas para cada módulo atuam como um todo ou podem ser usadas separadamente,

As traduções.

Após a tradução, essas versões preliminares foram testadas nos vários países por membros da equipa.

As observações dos professores/formadores foram apresentadas em Järfälla (março de 2019) e forneceram a base para a atualização das ferramentas (segundo rascunho).

Como sentimos a necessidade de testes extras, o período foi prolongado até a reunião no norte da Macedônia. Em Skopje (maio de 2019), discutimos as últimas dúvidas sobre os manuais e concordamos com a versão final em inglês do manual de formação (manual e ferramentas). Finalmente, todas as traduções foram adaptadas para a versão final em inglês e a decisão de escolher um design mais profissional foi tomada.

## **Instrumentos de validação**

Em Skopje, também decidimos, após algumas discussões, os instrumentos de validação. Portugal introduziu a base teórica e sugeriu o tipo de ferramentas a usar: instrumentos concisos e pragmáticos, fáceis de usar para instrutores e alunos (desfavorecidos).

Propomos um conjunto de cinco instrumentos que garantem a validade:

- um portfólio,
- um formulário de avaliação para os treinadores,
- um formulário de autoavaliação para os alunos,
- um formulário de avaliação para toda a ferramenta / módulo,
- um certificado oficial.

Esses instrumentos foram criados para as 18 ferramentas que foram desenvolvidas e são apresentadas como um documento separado aos manuais. O

estudo preliminar, O manual e ferramentas e os instrumentos de validação estão disponíveis no site [skillsforyou.eu](https://skillsforyou.eu), bem como na plataforma de resultados do projeto.

O projeto será apresentado durante um evento de divulgação internacional em Bruxelas e todos os parceiros organizaram um evento nacional de multiplicação para apresentar a outros professores/formadores as ferramentas e instrumentos de validação.

Esperamos sinceramente que os professores/formadores de toda a Europa encontrem o caminho para as nossas ferramentas educacionais, para que os alunos descubram e desenvolvam as suas habilidades de busca de emprego, educação e integração bem-sucedida.

# 1. Atendimento ao Público

**Ferramenta 1 - Atendimento Presencial**

**Ferramenta 2 - Lidar com Clientes ao Telefone**

**Ferramenta 3 – Lidar com Problemas e  
Reclamações**

## Introdução

*Atendimento ao cliente é a prestação de serviços antes, durante e após uma compra. É o ato de prestar atenção às necessidades do cliente, fornecendo um atendimento profissional, eficaz e de alta qualidade antes, durante e após as necessidades do cliente estarem satisfeitas.”.*

Competências necessárias para o atendimento ao público:

- Atenção aos detalhes
- Capacidade de permanecer positivo
- Capacidade de lidar com certas situações com um cliente ou colega de trabalho
- Comunicação honesta
- Empatia e compaixão
- Conhecimento do produto
- Diligência
- Educação, alegria e tato

O módulo do atendimento ao público é composto por três ferramentas. A primeira oferece uma introdução aos princípios básicos do atendimento presencial. A ferramenta seguinte ensina como lidar com os clientes ao telefone. A ferramenta final apresenta conselhos e exemplos para dotar o formando de competências que lhe permitam lidar com problemas e queixas.

Estas ferramentas foram construídas a pensar no nosso público-alvo - pessoas com baixas qualificações. Baseiam-se em atividades simples, fáceis de aplicar e fáceis de entender. No final de cada ferramenta, há uma lista de verificação de objetivos, onde os formandos podem verificar a evolução da sua aprendizagem.

## 1.1. Ferramenta 1: Atendimento Presencial

### 1.1.1 Planificação

MÓDULO	Atendimento ao público
FERRAMENTA	Atendimento presencial
RECURSOS	Fichas de trabalho, dados e papel
CONTEÚDO	Aprender como proceder numa situação de atendimento presencial com um cliente.
CONCEITO	Fornecer dicas simples para que o formando possa adquirir as competências básicas e ser capaz de realizar atendimento presencial com um cliente
HORAS DE FORMAÇÃO	5
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	O formando será capaz de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender a linguagem básica de socialização</li> <li>• Conectar-se com o cliente</li> </ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender a linguagem básica de socialização</li> <li>• É capaz de definir atendimento ao público</li> <li>• Entende dicas de linguagem corporal</li> <li>• É capaz de distinguir diferentes tipos de uma correta linguagem corporal</li> <li>• Compreende o que é correto e errado no atendimento presencial</li> <li>• Sabe como usar frases úteis no atendimento ao público</li> </ul>
FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas de trabalho</li> <li>• Auto e heteroavaliação</li> <li>• Portefólio</li> </ul>

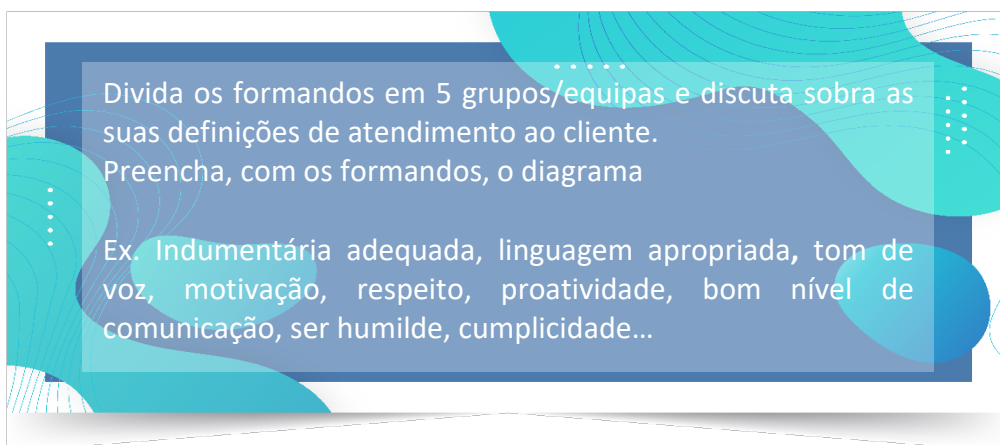
## 1.1.2. Atendimento ao Público – Atendimento presencial

### Atividade 1

Eis a nossa definição de “Atendimento ao cliente”:

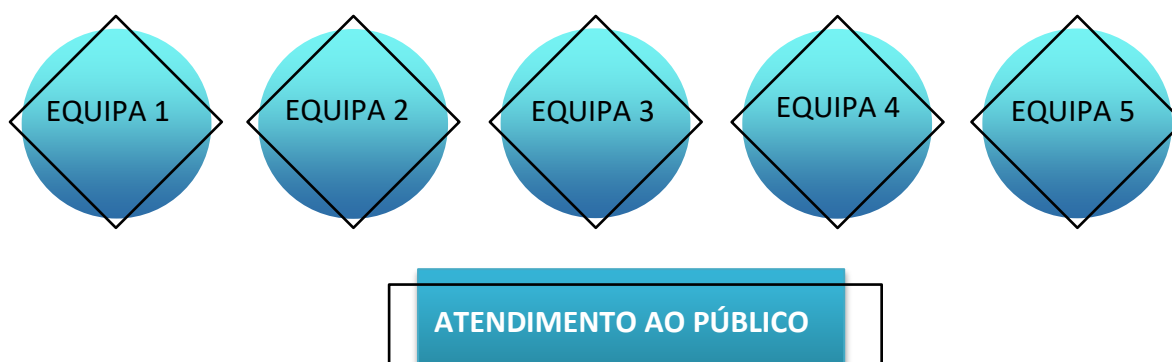
“Atendimento ao cliente é a prestação de serviços antes, durante e após uma compra. É o ato de prestar atenção às necessidades do cliente, fornecendo um atendimento profissional, eficaz e de alta qualidade antes, durante e após as necessidades do cliente estarem satisfeitas.”

Concorda com esta definição? Indique o que poderia acrescentar/alterar?



Divida os formandos em 5 grupos/equipas e discuta sobre as suas definições de atendimento ao cliente.  
Preencha, com os formandos, o diagrama

Ex. Indumentária adequada, linguagem apropriada, tom de voz, motivação, respeito, proatividade, bom nível de comunicação, ser humilde, cumplicidade...





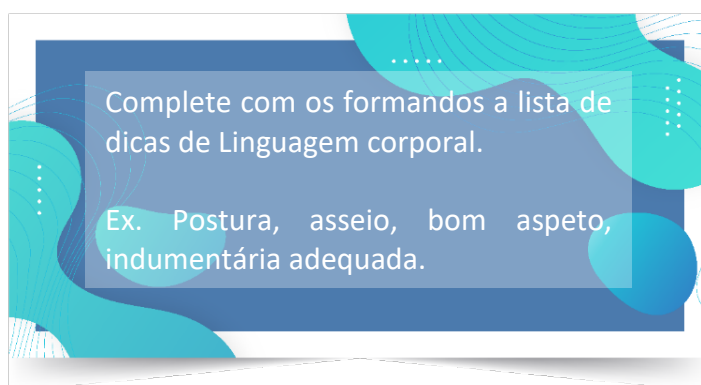
## Atividade 2

Quando falamos de atendimento ao cliente há alguns detalhes que devem ser valorizados, como por exemplo a linguagem corporal. Enquanto falamos, a nossa linguagem corporal diz-nos muito sobre nós e sobre o nosso cliente.

Seguem-se algumas dicas para quando estamos a lidar diretamente com o cliente. Acrescente mais algumas que ache importantes.

### Dicas de Linguagem Corporal

- Manter um bom contacto visual.
- Sorrir.
- Manter uma postura aberta.
- Dar apertos de mão que transmitam confiança.
- Evitar invadir o espaço pessoal do cliente.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



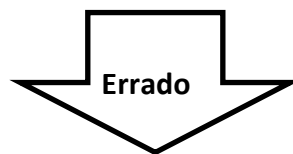
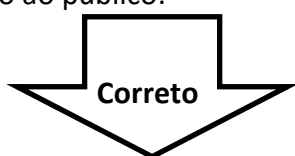
Escolha a imagem que está correta: ✓





### Atividade 3

Uma vez que a comunicação não é simplesmente a habilidade de falar uma Língua, eis alguns aspetos a que devemos estar atentos quando trabalhamos no atendimento ao público:



• Respeite o cliente	• Não torne as coisas complicadas
• Seja honesto	• Não seja indiferente
• Assuma responsabilidade	• Não trate o cliente como uma transação
• Ponha-se no lugar do seu cliente	• Não ignore o Feedback do cliente
• Expresse a sua gratidão	• Não tenha receio das queixas

#### “Ponha-se no lugar do seu cliente” (trabalho de grupo).

Imaginem, baseada nas vossas experiências, uma declaração rude, exigente ou vaga que um cliente possa dizer. Escrevam a declaração num papel, dobrem-no e entreguem-no à equipa à vossa esquerda

Com o papel, que a outra equipa vos deu, desenvolvam uma história que justifique a declaração do cliente e desenvolvam a resposta apropriada para este problema. Têm 5 a 10 minutos.

#### Dramatização

Ex. 1

Frase: “É muito estúpido, chame o seu gerente

Situação:

O cliente ficou chateado porque o preço final do produto foi mais caro do que o que estava na etiqueta.

Resposta: “Minha senhora tem toda a razão, pedimos desculpa pelo erro. Vamos já corrigi-lo.”

Mais exemplos no anexo 1.

#### Atividade 4

Ter um bom nível de comunicação é uma arte. As frases seguintes irão ajudá-lo a melhorar a sua capacidade de comunicar.

#### 6 frases úteis no atendimento ao cliente

<b>Cumprimentar o cliente</b>	“Bem-vindo ao/à .... O meu nome é .... Como posso ajudá-lo?”
<b>Pedir mais informações</b>	“Bem, o que percebi até agora foi... Seria ótimo se me pudesse dizer um pouco mais sobre...”
<b>Entender o ponto de vista do cliente</b>	“Compreendo que a sua situação seja difícil, mas vamos tentar encontrar uma solução”.
<b>Acalmar o cliente</b>	“Está absolutamente correto. Vamos analisar a situação.”
<b>Dar instruções</b>	“O que necessita fazer...”
<b>Ser agradável</b>	“Não se importa de esperar um minuto ou dois enquanto eu revejo os seus dados?”

Numa situação de atendimento presencial, não nos podemos esquecer que a conversa tem que ser fluída e clara e há algumas etapas a seguir:

- Socialização básica - cumprimentos e apresentações **(1)**; conversa de circunstância **(2)**; oferecer ajuda **(3)**; despedir-se **(4)**.
- Conversação geral – pedir esclarecimentos **(5)**; fazer sugestões **(6)**; responder a sugestões **(7)**.

Identifique o contexto das seguintes frases / expressões utilizando os números de 1 a 7.

Bom dia. É um prazer conhecê-lo.	1	Desculpe, mas não percebi exatamente o que disse.	
Não será melhor ideia fazermos... ?		É a primeira vez que nos visita?	
Deixe-me ajudá-lo.		Não se importa de repetir?	
Muito obrigado pela visita.		Faça o favor de se sentar.	
Esta é a minha sugestão... está de acordo?		Desculpe, posso ajudá-lo?	
Foi um prazer conhecê-lo.		Quer tomar um café ou um chá?	
Compreendo o seu ponto de vista.		Não se importa de falar um pouco mais devagar, por favor?	
O tempo está ótimo, não está?		Tive muito gosto em conhecê-lo.	
Muito obrigado por ter vindo. O meu nome é...		E se fizéssemos desta forma...?	
Compreendo o que está a sentir. Sinto muito ter tido uma má experiência.		Desculpe, eu não concordo por que...	



### Atividade 5

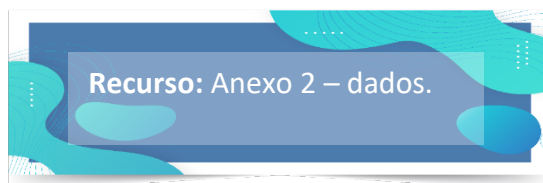
Comunicação pode ser definida por “o processo através do qual as informações são trocadas entre indivíduos através de um sistema comum de símbolos, sinais ou comportamento” (in Merriam-Webster Dictionary).<sup>10</sup>

Têm dois dados para dois jogadores. Um representa o comportamento do cliente e o outro o comportamento do prestador de serviços.

<sup>10</sup> “communication”, Merriam Webster Dictionary, Accessed 2019, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>

Lance os dados. De acordo com a imagem/comportamento que sair simule uma situação de atendimento ao público.

**Exemplo:** pode obter um cliente zangado e um prestador de serviços nervoso. Dramatize um diálogo que explore as emoções, não esquecendo de dar importância à linguagem corporal.



**Sou capaz de**

**O que é que aprendi sobre o atendimento ao cliente?**

(verifique o que aprendeu)

- Compreender a importância do atendimento ao cliente
- Compreender a importância da linguagem corporal
- Usar corretamente o vocabulário/frases quando lido com um cliente

## Anexo 1

### Dramatização

#### Exemplo.2

**Frase:** “O que estás aqui a fazer, não falas Português?”

**Situação:** O cliente pediu um prato de comida sem lactose porque é intolerante.

**Resposta:** “Mil desculpas. Deixe-me levar o seu prato de volta para a cozinha e já trago o seu pedido, não se preocupe, vamos ser extremamente cuidadosos desta vez...e a sua bebida é por conta da casa.”

#### Exemplo.3

**Frase:** “É muito incompetente, faz alguma ideia de como isto funciona?”

**Situação:** O cliente foi à loja comprar um equipamento eletrónico e pediu ao funcionário que lhe explicasse como funciona.

**Resposta:** “ Por favor aceite as minhas desculpas, está absolutamente correto, importa-se de esperar um minuto que eu vou chamar o meu colega, ele é o técnico especializado.”

### Dramatização

**Informação:** O dado 1 representa os sentimentos do cliente e o dado 2 representa as atitudes/sentimentos do empregado.

- Role os dados.

**Ex 1:** Dado 1: um cliente zangado / Dado 2: um empregado que não respeita o espaço pessoal do cliente.

**Situação:** O cliente pediu serviço de quartos e não foi atendido corretamente. O pequeno-almoço não foi servido a horas.

#### Exemplo de diálogo

Cliente: “Já vos disse que o vosso serviço não presta!! Exijo falar com o gerente!”.

Empregado (a tocar no cliente): “Por favor, mantenha-se calmo(a), Eu vou resolver o seu problema, dê-me só 5 minutos”.

Cliente: “Pare! Não me toque, está a invadir o meu espaço!! Além de tudo também vou reclamar da sua fala de respeito!”.

Empregado: “Peço imensa desculpa, Só estava a tentar que se sentisse mais confortável...”.

Cliente: “Não preciso das suas desculpas! Só preciso que o meu pedido esteja correto e seja entregue a horas. Sou uma pessoa muito ocupada e tempo é dinheiro!”.

Empregado: (ainda a tocar no cliente) “Mais uma vez peço desculpa e asseguro-lhe que não volta a acontecer”.

Cliente: (quase a gritar) “Já lhe disse para não me tocar! Está a fazer-me sentir desconfortável !! O vosso serviço é horrível e a sua atitude está a deixar-me maluco!!”.

**Ex 2:** Dado 1: um cliente alegre/ Dado 2 um empregado que sabe lidar com o cliente e sabe dar um aperto de mão apropriado.

**Situação:** o cliente comprou uma boa prenda para o seu/sua marido/mulher com a ajuda de um empregado atencioso que lhe deu uma ajuda muito profissional.

### **Exemplo de diálogo**

Cliente: “Muito obrigado(a) pela sua ajuda, estou muito grato(a). Sem a sua ajuda não tinha conseguido encontrar um presente tão bom”.

Empregado: “De nada, foi um prazer ajudá-lo(a) a escolher o presente de aniversário. Tenho a certeza de que vai conseguir agradar”.

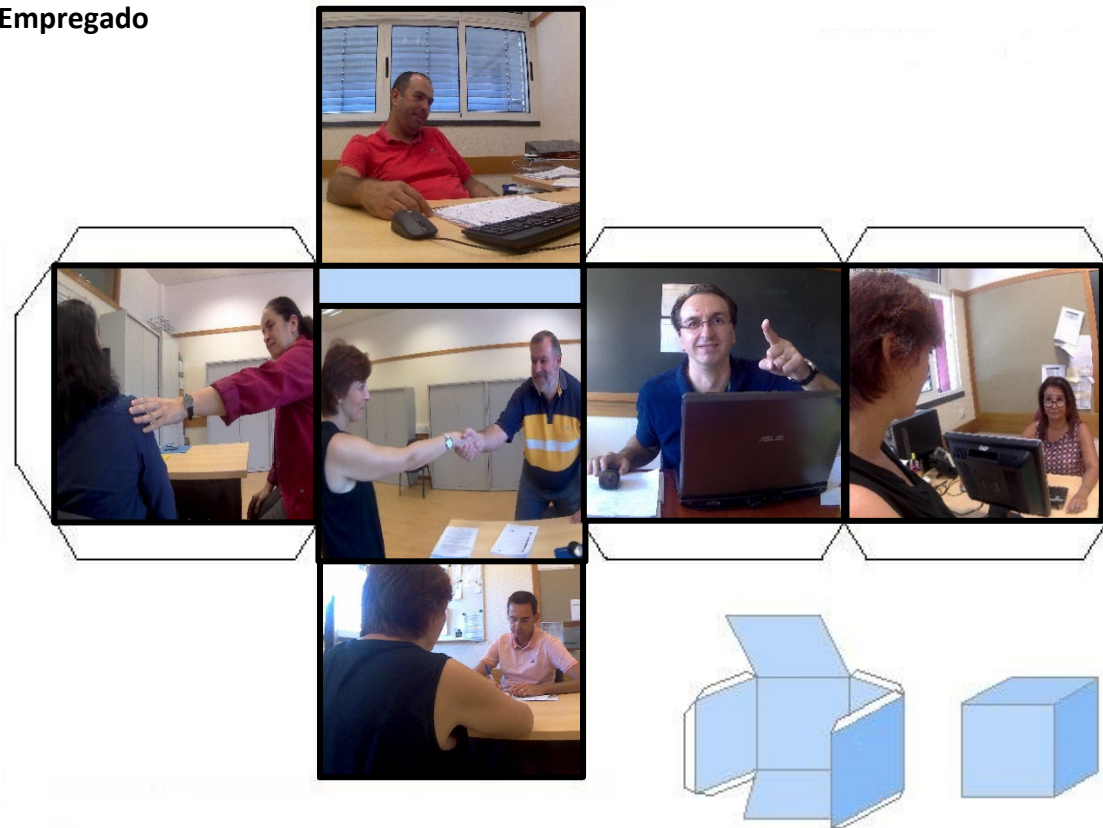
Cliente: “Sou eu quem está agradado(a) neste momento, vou recomendar esta loja a todos os meus amigos. O seu atendimento e simpatia são extraordinários”.



## Anexo 2 Cliente



## Empregado



## 1.2. Ferramenta 2: Lidar com clientes ao telefone

### 1.2.1. Planificação

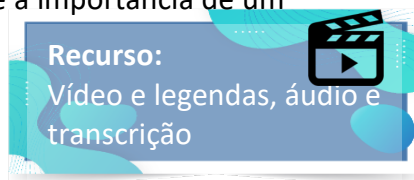
MÓDULO	Atendimento ao público
FERRAMENTA	Lidar com clientes ao telefone
RECURSOS	Fichas de trabalho, vídeo, áudio
CONTEÚDO	Saiba lidar com clientes ao telefone
CONCEITO	Dar dicas simples e mostrar alguns conteúdos multimédia de modo que os formandos possam adquirir competências básicas para lidar com os clientes ao telefone
HORAS DE FORMAÇÃO	3
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	O formando será capaz de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser cortês ao telefone</li> <li>• Fazer-se entender</li> <li>• Agendar encontros e reuniões</li> </ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender a importância de um serviço adequado ao responder a um telefonema.</li> <li>• Saber como preencher um formulário ao receber um telefonema.</li> <li>• Saber usar a linguagem correta quando se lida com um cliente ao telefone.</li> <li>• Saber agendar encontros e reuniões com os clientes.</li> </ul>
FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas de trabalho</li> <li>• Auto e heteroavaliação</li> <li>• Portefólio</li> </ul>


## 1.2.2. Atendimento ao Público – Lidar com clientes ao telefone

### Atividade 1

Veja atentamente o vídeo<sup>11</sup> seguinte e preste atenção no que se deve ou não deve dizer quando se presta um serviço de atendimento telefónico:

Discuta com os seus colegas e formador sobre a importância de um atendimento cuidado numa chamada telefónica.



Ouçã com atenção o seguinte diálogo e preencha corretamente o seguinte formulário: 

Telefonema	
<b>Data / Hora:</b>	
<b>Nome do cliente:</b>	
<b>Nome da empresa:</b>	
<b>Número de telefone:</b>	
<b>Mensagem:</b>	
<b>Recebido por:</b>	

**Recurso:** Transcrição do áudio (anexo 3) / áudio

Respostas:

**Data/hora:** Coloque a data e a hora da aula.

**Nome do cliente:** Sandra Dias

**Nome da empresa:** Gertal

**Número de telefone:** 291 754 300

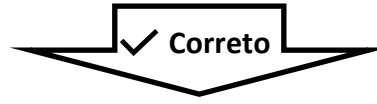
**Mensagem:** Agendar uma reunião com a Sónia Brito para tratar dos detalhes do serviço de catering

**Recebido por:** Neli

<sup>11</sup> When the Phone Rings: Telephone Skills for Better Service, Kantola Training Solutions, last modified July 17, 2012, <https://www.youtube.com/watch?v=Nq65EmDpBA0>

## Atividade 2

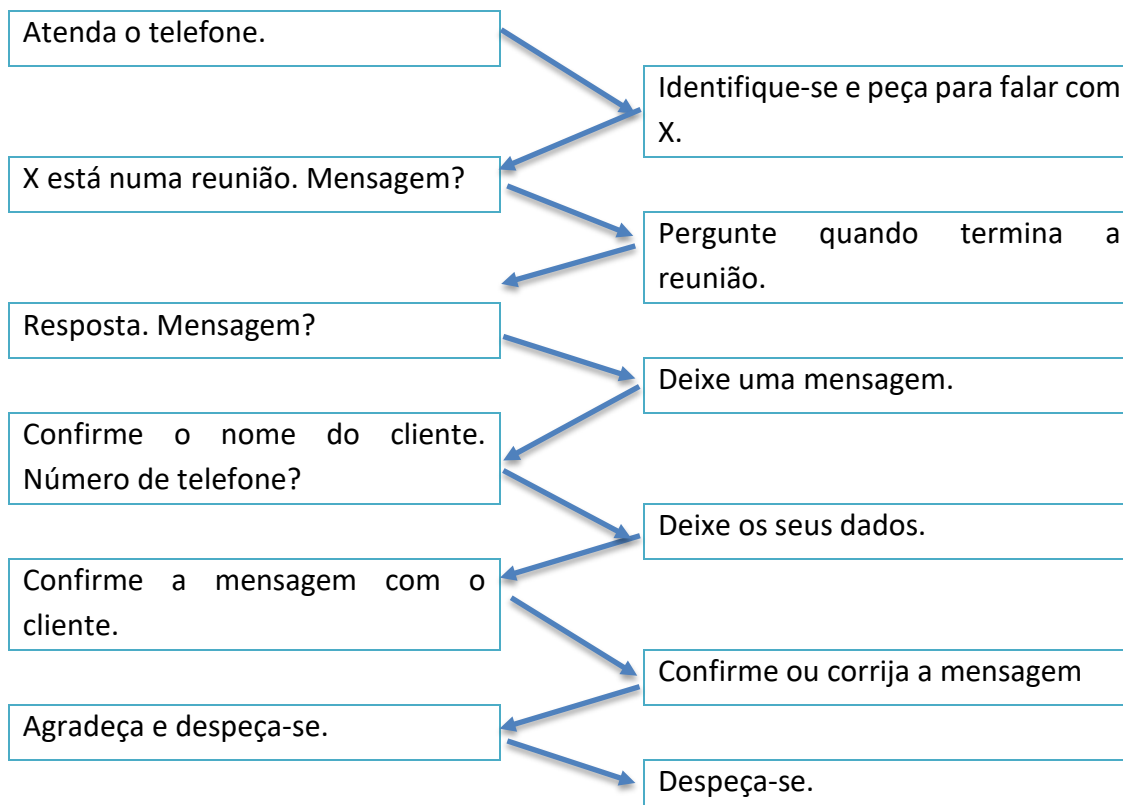
Quando se trabalha num serviço de atendimento ao público, devem evitar-se as seguintes expressões e substituí-las pelas mais corretas:



“Eu não sei”	“Ótima questão! Deixe-me verificar”
“Não podemos fazer isso”	“Eis o que podemos fazer” (oferecer uma alternativa)
“Terá de...”	“Precisa de...”
“É só um segundo...”	“Pode aguardar?” (Espere por uma resposta.)
“Não”	Pense antes de responder. Elimine a palavra “Não” e inicie a frase com outra palavra.

**Dramatização:** imagine uma situação em que um cliente pede a substituição ou reparação de um serviço em casa (pode ser o serviço de internet ou de eletricidade)

- Não se esqueça de usar as expressões corretas com o cliente.
- Tem 10 minutos para preparar o seu diálogo.
- Use o seguinte esquema para o auxiliar.



### Atividade 3

É muito importante saber agendar encontros/ reuniões com os clientes. Seguem-se algumas expressões úteis que podem ser usadas para agendar reuniões

Expressões úteis	
<b>Marcar uma reunião</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podemos agendar uma reunião</li> <li>- Está disponível/ livre na segunda-feira?</li> <li>- Terça-feira está bem para si?</li> <li>- Que tal às 14h00, na quinta-feira?</li> </ul>	<b>Sugerir um novo horário</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desculpe, mas já tenho outra reunião.</li> <li>- Que tal na terça-feira?</li> <li>- Na verdade, na quinta-feira de manhã é melhor para mim.</li> </ul>
<b>Concordar com o horário</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deixe-me apenas verificar na minha agenda.</li> <li>- Sim, na terça-feira está ótimo para mim.</li> <li>- Parece-me bem. Então fica marcado para terça-feira às 14h00.</li> </ul>	<b>Confirmar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontramo-nos na próxima quinta-feira às 11h00 no seu escritório.</li> <li>- Pode confirmar os seus dados por email?</li> <li>- Está aqui o meu número caso precise de me contactar.</li> <li>- Espero vê-lo em breve.</li> </ul>

Associe as perguntas às respostas.

1. Podemos marcar uma reunião para terça-feira às nove da manhã?	a) Segunda-feira? Sim, para mim está bem.
2. Na sexta-feira, dia 18, está bom para si?	b) À uma da tarde está bem para mim, mas preferia que nos encontrássemos no meu escritório se não se importa.
3. Podemos agendar uma reunião para quinta-feira na parte da tarde?	c) Desculpe mas já tenho outra reunião de manhã. Em vez disso, pode ser às 13h00?
4. Está disponível na segunda-feira de manhã para nos encontrarmos?	d) Estarei ausente nessa ocasião. Posso telefonar-lhe quando regressar?
5. Que tal pelas 13h00 no meu escritório?	e) Sim, parece-me bem. Pode ser pelas 14h00?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

Respostas:

1	2	3	4	5
c	d	e	a	b

**Sou capaz de**

**O que é que aprendi sobre o atendimento ao cliente?**

(verifique o que aprendeu)

-Fazer um atendimento telefónico adequado

-Utilizar vocabulário diversificado quando faço atendimento telefónico

**Anexo 3**

**Legendas para o vídeo da pergunta**

**PARTE 1**

**Vanessa-** Deixa-me dizer-te uma coisa: este telefone é idêntico ao do meu último trabalho. Só preciso de ter acesso ao nome dos colaboradores e os números das extensões e já está. Sabes, o meu namorado costuma dizer que este trabalho é o ideal para mim pois adoro falar ao telefone.

**Manuela-** Estou a ver... por que não.... ( o telefone toca) um momento...

**Manuela -** Auto Flores bom dia, daqui fala a Manuela em que posso ajudar? Lamento mas a Sra. D. Lina Flores está numa reunião neste momento. Prefere que a sua chamada seja encaminhada para o voice-mail ou prefere deixar uma mensagem?

**Manuela -** Com certeza. (olhar para o relógio e começar a tomar notas)

**Manuela –**Pode dizer-me como se chama? O nome da sua empresa? Pode soletrar se faz favor? Um número de telefone de contacto? Qual é a mensagem que pretende deixar?

- Deixe-me verificar se entendi bem. É da parte do sr. Liberato da oficina Sobre Rodas (soletrar o nome) e pretende remarcar a sua reunião para o dia 15 e o seu número de telefone é 96 8654321. Obrigada sr. Liberato, irei transmitir a sua mensagem mal a sra. D.Lina Flores termine a sua reunião. Mais uma vez obrigada por ter ligado. Até à próxima.

**PARTE 2**

**Manuela –** Está aqui a lista com o nome dos nossos colaboradores e respetivas extensões.

**Vanessa** – Obrigada, podes ir à-vontade, já fiz isto milhares de vezes.

A Manuela sai e a Vanessa tira uma revista da bolsa, o telemóvel e começa a mexer no telemóvel. O telefone toca.

**Vanessa** – Auto Flores. (pausa) Aguarde

A Vanessa começa a procurar na lista das extensões, marca, engana-se, não aguarda.

**Vanessa** – Desculpe, ele não está a entender, quer deixar uma mensagem?

Pega numa revista e aponta algo num canto

**Vanessa** – João? Ok, eu digo-lhe. Adeus.

A Vanessa volta a pegar no telemóvel.

### PARTE 3

Aproxima-se um homem da secretária da Vanessa.

**Marco**- Olá. Vanessa? Certo? Sou o Marco do departamento de vendas. Então que tal estão a correr as coisas até agora?

**Vanessa** - Ótimas! A propósito um fulano acabou de ligar agora para si, um tal de João.

**Marco** - João? João quê?

**Vanessa** - Não sei, não me disse o seu último nome. Disse-me que o conhecia...

**Marco** - Na verdade tenho muitos clientes chamados “João”. Qual era o assunto?

**Vanessa** - Não sei, mas apontei aqui o número (rasga o cantinho da revista onde apontou o número e dá o papel)

**Marco** - Isto aqui é um 4?

**Vanessa** - Um 9, acho...

O Marco vai-se embora com o pedacinho de papel e a Vanessa volta a pegar no telemóvel.

### PARTE 4

**Marco** - Boa tarde, é da parte da Auto Flores. Estou a telefonar para confirmar a reunião do dia 23 às 10 horas. Peço desculpa pelo mal entendido de hoje de manhã. Estou a telefonar para saber se há alguma questão que queira ver esclarecida. Deixo-lhe o nosso contacto telefónico 291 701020. Estarei cá até às 18h00 caso queira telefonar. Agradeço desde já a sua preferência pelos nossos serviços e esperamos poder ajudá-lo.

Muito obrigado.

Desliga

### **Diálogo do telefonema da pergunta**

**Neli:** Bom dia. Fala a Neli.

**Sandra:** Bom dia. É do Centro Qualifica?

**Neli:** Sim. O que posso fazer por si?

**Sandra:** Posso falar com a Dra. Sónia Brito?

**Neli:** Desculpe, mas ela não está.

**Sandra:** Posso deixar uma mensagem?

**Neli:** Com certeza, diga se faz favor.

**Sandra:** O meu nome é Sandra Dias. Trabalho para a Gertal. É por causa do serviço de catering para a próxima semana. Gostaria de agendar uma reunião para tratar de alguns detalhes. O meu número de contacto é o seguinte: 291 754 300.

**Neli:** Pode soletrar o nome da empresa se faz favor?

**Sandra:** Com certeza G – E – R – T – A – L

**Neli:** Obrigada. Posso ajudar com mais alguma coisa?

**Sandra:** Não obrigada. Tenha um bom dia.

**Neli:** Um bom dia para si também.



## 1.3. Ferramenta 3: Lidar com Problemas e Reclamações

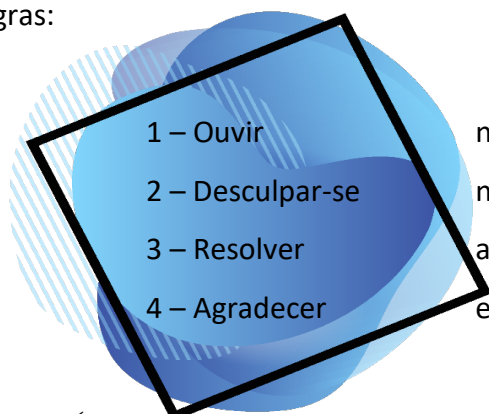
### 1.3.1. Planificação

MÓDULO	Atendimento ao público
FERRAMENTA	Lidar com Problemas e Reclamações
RECURSOS	Fichas de trabalho
CONTEÚDO	Aprender a lidar com problemas e reclamações
CONCEITO	Fornecer métodos simples de forma a que o formando consiga adquirir as competências básicas para lidar com problemas e reclamações.
HORAS DE FORMAÇÃO	2
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	<p>O formando será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicar as regras para lidar, com sucesso, com problemas e reclamações.</li> <li>• escrever uma carta de pedido de desculpas tendo em conta os 5Cs do atendimento ao público.</li> </ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreende a importância de dar uma resposta apropriada quando lida com problemas e reclamações.</li> <li>• Compreende as regras para lidar, com sucesso, com problemas e reclamações.</li> <li>• Compreende os 5Cs do atendimento ao público.</li> <li>• Sabe escrever uma carta de pedido de desculpas.</li> </ul>
FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas de trabalho</li> <li>• Auto e heteroavaliação</li> <li>• Portefólio</li> </ul>

### 1.3.2. Atendimento ao público – Lidar com problemas e reclamações

#### Atividade 1

No dia-a-dia do atendimento ao cliente, uma das situações mais comuns é lidar com problemas e reclamações. Para lidar com sucesso nestas tarefas, siga estas simples regras:



Não se esqueça que suavizar uma má notícia e pedir desculpas são muito importantes numa situação de atendimento presencial ou no atendimento telefónico. Seguem-se algumas expressões que poderão ajudá-lo nessas tarefas.

- ✓ *Recêio que tenhamos cometido um engano.*
- ✓ *Parece que foi cometido um engano com o seu pedido.*
- ✓ *Aparentemente esqueceram-se de incluir as instruções.*
- ✓ *Ao que parece houve um mal-entendido.*

#### Atividade 2

Independentemente da sua função numa empresa ou num negócio, o serviço de atendimento ao cliente é o primeiro passo para deixar uma boa impressão. Seguem-se os 5 “C” do atendimento ao público que o poderão auxiliar em qualquer situação.

#### Os 5 "C" do atendimento ao público

- **Claro** - use frases curtas e diretas e organize os parágrafos.
- **Completo** - inclua todas as informações que o seu cliente necessita, incluindo referências e detalhes de contacto.
- **Conciso** - não desperdice o tempo do seu cliente com demasiada informação. Lembre-se que o seu cliente é uma pessoa ocupada.
- **Cortês** - use linguagem educada.
- **Correto** - não distraia o seu cliente com erros gramaticais, de pontuação ou ortografia. Releia sempre a sua carta ou e-mail antes de enviar.

Quando escreve a um cliente pela primeira vez, é melhor usar uma linguagem formal. Seguem-se saudações padrão e despedidas utilizados em cartas e e-mails.

	CARTA	EMAIL
<b>Quando não sabe o nome do cliente</b>	Exmº Senhor / Senhora / Prezados Senhores _____  Com os melhores cumprimentos	Exmº Senhor / Senhora / Prezados Senhores Bom dia / tarde / noite _____  Atenciosamente
<b>Quando sabe o nome do cliente</b>	Exmº Senhor / Senhora Sousa _____  Cordialmente	Exmº Senhor / Senhora Sousa _____  Atentamente
<b>Quando conhece a pessoa / pessoas bem</b>	Querido João Caros Paulo e Maria _____  Com elevada estima	Olá Paulo Oi Paulo e Maria _____  Muitas felicidades

Leia este modelo de carta de pedido de desculpa e complete com as frases abaixo

Lamentamos muito    Mais uma vez pedimos desculpa    Ficamos muito preocupados  
em saber    O problema foi resolvido    Garantimos-lhe que estamos a fazer tudo o que  
podemos

**Caro Sr. Lopes**

\_\_\_\_\_ que o seu pedido do mês passado não lhe foi entregue. \_\_\_\_\_ pelo constrangimento causado.

\_\_\_\_\_ para assegurar que o seu pedido chegue o mais rapidamente possível. Este atraso deveu-se a um problema inesperado no computador do departamento de entregas, o que interrompeu o nosso serviço eficiente. \_\_\_\_\_ e a sua encomenda foi enviada ontem.

\_\_\_\_\_ pelo inconveniente. Valorizamos a nossa parceria e esperamos continuar a contar consigo como cliente.

Atenciosamente

O gerente - Marco Silva

**Respostas:**

1. Ficamos muito preocupados em ouvir
2. Sentimos muito
3. Faremos o que estiver ao nosso alcance
4. O problema já foi resolvido
5. Mais uma vez, pedimos desculpas

Combine as duas colunas para construir as frases:

1. Fico à espera de	a. por escolher a nossa empresa.
2. Estamos muito satisfeitos em	b. vê-lo na próxima semana.
3. Se tiver	c. uma visita pessoalmente.
4. Obrigado	d. quaisquer outras questões.
5. Foi um prazer	e. falar consigo.
6. Está satisfeito	f. tê-lo como novo cliente.
7. Irei fazer-lhe	g. com os resultados?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
----	----	----	----	----	----	----	----

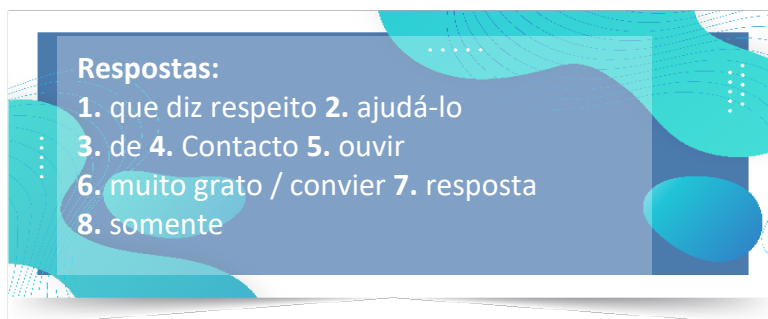
**Respostas:**

1	2	3	4	5	6	7
b	f	d	a	e	g	c

Complete as frases retiradas de cartas e email com as palavras da caixa.

ouvir   ajudá-lo   somente   contacto   resposta   que diz respeito   de  
muito grato / convier

1. No \_\_\_\_\_ ao seu telefonema, estou a enviar os detalhes do seu pedido.
2. Temos todo o gosto de \_\_\_\_\_ com o seu plano financeiro.
3. Obrigado pela sua carta \_\_\_\_\_ 29 de junho.
4. Entraremos em \_\_\_\_\_ o mais rápido possível.
5. Ficamos à espera de \_\_\_\_\_ notícias suas em breve
6. Ficaria \_\_\_\_\_ se entrasse em contato comigo quando mais lhe \_\_\_\_\_.
7. Aguardamos a sua \_\_\_\_\_.
8. Estou \_\_\_\_\_ a escrever-lhe para que saiba as datas da nossa próxima "Open House".



Sou capaz de

### How much did I learn about customer service?

#### O que é que aprendi sobre o atendimento ao cliente?

(verifique o que aprendeu)

- Seguir as regras do bom atendimento.
- Comprender os 5 "C" do atendimento ao público
- Lidar com reclamações de uma forma correta.
- Escrever uma carta de pedido de desculpa

## 2. COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

**Ferramenta 1 – A aranha na teia**

**Ferramenta 2 – Dramatização**

**Ferramenta 3 – O *pitch***

## Introdução<sup>12</sup>

*A Comunicação Intercultural é uma disciplina que estuda o cruzamento da comunicação entre diferentes grupos culturais e sociais ou como a cultura afeta a comunicação. Descreve uma panóplia de processos e problemas comunicativos que surgem naturalmente no seio de uma organização ou contexto social composto por indivíduos de diferentes contextos, religiosos, sociais, étnicos e educacionais. Neste sentido procura compreender como as pessoas de diferentes países e culturas agem, comunicam e percebem o mundo que as rodeia.<sup>13</sup>*

Por comunicação entende-se cada mensagem que uma pessoa envia para outra. De acordo com esta definição, qualquer conduta, verbal ou não-verbal, na presença de outros, é comunicação.

Quando formulamos uma definição em relação à cultura, é sobre a diversidade ou diferenças de comportamento. Cada sociedade tem sua própria cultura com comunicação verbal e não-verbal específicas, estilos de comunicação, valores, normas, costumes e regras em relação a comportamentos adequados e inadequados.

A definição global de comunicação intercultural poderia, portanto, ser a seguinte: é o processo de troca de mensagens entre pessoas que percebem, pensam e agem de forma diferente em função da sua própria formação cultural.

---

<sup>12</sup> O texto e os exercícios deste capítulo são fornecidos diretamente pela: drs. Pfann M. S. T., Frentrop M

<sup>13</sup> Wikipedia Contributors, Intercultural Communication, last modified 2019, [https://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural\\_communication](https://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural_communication)

## 2.1 Ferramenta 1: A Aranha na teia

### 2.1.1. Planificação

MÓDULO	Comunicação intercultural
FERRAMENTA	A aranha na teia
RECURSOS	Lápis, canetas, corda e fita de diferentes tamanhos e cores.
CONTEÚDO	Os participantes tomam consciência da importância das influências das pessoas e das instituições nas suas vidas e decidem se querem mudar. Irão também ponderar como usar contactos de suporte para atingir os seus objetivos.
CONCEITO	Crescimento positivo da sua rede. Ousadia para entrar em confronto. Convencer pessoas e instituições a cooperar na realização do seu objetivo.
HORAS DE FORMAÇÃO	4
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	O formando será capaz de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Tomar consciência da importância da influência das pessoas e das instituições nas suas vidas e decidem se querem mudar.</li><li>• Ponderar como usar contactos de suporte para atingir os seus objetivos.</li></ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auto e heteroavaliação</li><li>• Portefólio</li></ul>
FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação</li></ul>



### **Atividade 1:**

Os participantes criam um ecomapa. Aprendem a indicar quais as conexões existentes entre pessoas e instituições nas suas vidas atuais. Também aprendem a indicar a qualidade desses laços usando diferentes tipos de linhas e cores. O participante está no centro. As linhas serão primeiro desenhadas numa folha. Os participantes realizam o seu ecomapa com a ajuda dos outros participantes e diferentes tipos de corda e fita.

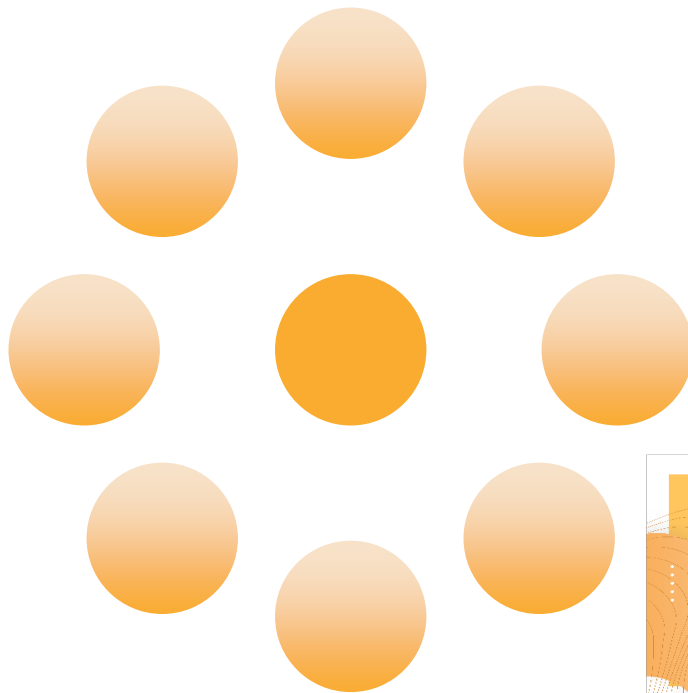
A aranha na teia' é uma maneira de olhar para as pessoas importantes ou instituições na vida do participante. O participante está no centro e coloca os outros à sua volta. Ele coloca o seu nome no círculo do meio.

Como uma pessoa, todos temos papéis diferentes: por exemplo, filho, marido, mãe, namorada, avó, colega, vizinho. Por cada papel desempenhado liga-se uma linha para outra pessoa. É assim que o seu papel como uma criança se opõe: seu pai e sua mãe. Como estão os papéis divididos? É uma distribuição justa ou alguém do outro lado da corda puxa mais? Identificam-se as relações e vê-se como podem ser alteradas para atingir o objetivo: como posso usar as pessoas em torno de mim para alcançar o(s) meu(s) objetivo (s). O participante discute o seu ecomapa com outro participante; quem o puxa, como é que se sente? Como pode ele lidar com isso?

### **Atividade 2:**

Os participantes apresentam o ecomapa através de uma dramatização. As ligações estão estabelecidas por meio de fios e fitas. O participante é a figura central e representa o seu ecomapa. Os outros participantes desempenham os papéis. A figura central pode escolher diferentes comprimentos, espessuras e cores de fita ou corda. Cada participante da dramatização segura uma extremidade da corda ou da fita.

Qual é a distância entre ele e os outros participantes, qual é a espessura da linha? Como se sente ao estar assim conectado e em relação à pessoa que representa ser alguém na sua rede? É capaz de segurar todas as cordas nas suas mãos?



As linhas podem também ser coloridas: **Vermelho:** dor, stress; **Verde:** segura, forte; **Laranja:** mista, moderada; **Preto:** neutra.

Se forem necessários mais círculos, estes podem ser adicionados. Nem todos os círculos têm de ser preenchidos. As setas entre o participante central e os outros papéis podem ser desenhadas de diferentes maneiras.:

	É uma conexão que vai para ambos os lados. Há suporte ou stress de ambos os lados .
	É uma conexão que só vai numa direção. Não há nenhuma interação no apoio. Exemplo de uma conexão que só funciona para um lado: o participante ajuda o seu vizinho, e quando é necessário, o vizinho não é recíproco, não o apoia.
	Fraco
	Forte
	Stressante
	Quebada (por exemplo, morte, fuga, briga)

## 2.2 Ferramenta 2: Dramatização

### 2.2.1 Planificação

MÓDULO	Comunicação intercultural
FERRAMENTA	Dramatização
RECURSOS	Cadeiras e mesas, cartões de jogo e acessórios.
CONTEÚDO	Aprender a resolver situações difíceis. Saber como lidar com os outros. Aprender a defender-se. Aprender a trabalhar em equipa. Competências linguísticas.
CONCEITO	Consciencialização positiva do uso da nossa rede. Ousar entrar num conflito. Convencer pessoas e instituições a cooperar na concretização do nosso objetivo.
HORAS DE FORMAÇÃO	3
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	O formando será capaz de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Reagir e tomar iniciativa durante o jogo.</li><li>• Melhorar a linguagem e usar linguagem corporal</li></ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auto e heteroavaliação</li><li>• Portefólio</li></ul>
FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação</li></ul>

## 2.2.2. Dramatização

### Atividade 1

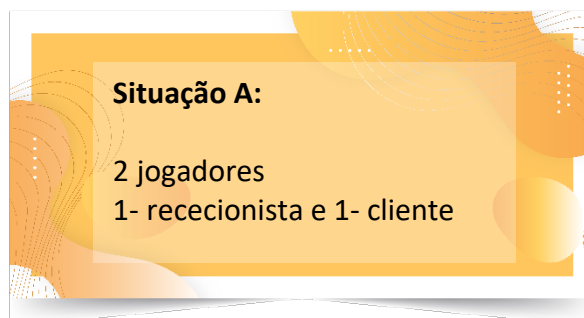
Os participantes representam um papel nesta sessão. Eles trabalham com os cartões correspondentes.

Cada cartão tem um número e uma letra. O número indica a localização, a letra a situação. O cartão mostra uma foto que representa uma situação. Esta foto é a inspiração para os participantes. Deve convencê-los a atreverem-se a jogar o jogo.

O cartão também indica, através de símbolos (emoji sorridente), quantos jogadores desempenham a situação. A situação é descrita numa coluna separada do cartão. Os participantes acompanham a situação e improvisam a própria solução.

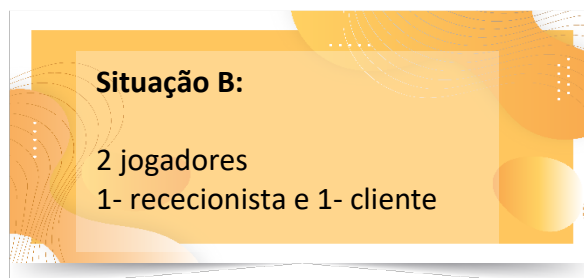
Selecionar um novo participante de cada vez para que todos participem. Aqueles que não jogam são o público. Devem usar-se os objetos e os acessórios correspondentes aos números (localização). Intervenha o mínimo possível.

### RECEÇÃO



O rececionista teve um dia agitado. Ele está cansado e não se sente bem. No final da tarde, um cliente que é teimoso e hostil chega à receção.

**Como é que o funcionário da receção lida com esta situação?**



O cliente superou uma barreira. Ele finalmente atreve-se a abrir a porta e ir até ao balcão. Ele quer informações sobre um curso. O funcionário da receção trata-o como se não estivesse lá e faz isso com arrogância.

### Como é que o cliente lida com esta situação?



#### Situação C:

3 jogadores:

1 rececionista, 1- cliente e 1  
cozinheiro-chef

A situação está a ficar fora de controlo. O cliente sente-se maltratado pelo funcionário da receção e pede para falar com o chef.

### Como é que o chef resolve o problema?

#### Cartões de dramatização (Receção)



#### RECEÇÃO

##### Situação A:

2 Jogadores:

1- rececionista e 1- cliente

O rececionista teve um dia agitado. Ele está cansado e não se sente bem. No final da tarde, um cliente que é teimoso e hostil chega à receção.

**Como é que o funcionário da receção lida com esta situação?**



## RECEÇÃO

### Situação B:

2 Jogadores:

1- rececionista e 1- cliente

O cliente superou uma barreira. Ele finalmente atreve-se a abrir a porta e ir até o balcão. Ele quer informações sobre um curso. O funcionário da recepção trata-o como se não estivesse lá e faz isso com arrogância.

**Como é que o cliente lida com esta situação?**

## RESTAURANTE



### Situação A:

2 jogadores

1- empregado de mesa e 1- cliente

É o primeiro dia de trabalho do empregado de mesa. Sente-se inseguro, mas esconde isso. O cliente faz perguntas sobre o menu, mas não obtém uma resposta clara e fica irritado.

**Como é que o empregado de mesa reage?**



### Situação B:

2 jogadores

1-empregado de mesa e 1- cliente

O cliente é um verdadeiro resmungão. Faz também comentários sobre a comida trazida pelo empregado de mesa. A sopa está muito fria, a salada está morna e o bife muito cru. O empregado de mesa faz o seu melhor e leva tudo de volta para a cozinha.

**Qual é a continuação?**



### Situação B:

2 jogadores

1- empregado de mesa, 1-  
cliente e 1 *chef* de cozinha

O empregado de mesa traz um novo pedido ao cliente resmungão e novamente nada está bom, ele não aguenta mais.

**Decide chamar o chef. Como é que termina esta situação?**

### Cartões de dramatização (Restaurante)



#### RESTAURANTE

##### Situação A:

2 jogadores:

1 empregado de mesa e 1 cliente

É o primeiro dia de trabalho do empregado de mesa. Sente-se inseguro, mas esconde isso. O cliente faz perguntas sobre o menu, mas não obtém uma resposta clara e fica irritado.

**Como é que o empregado de mesa reage?**

#### RESTAURANTE

##### Situação B

2 jogadores:

1 empregado de mesa e 1 cliente

O cliente é um verdadeiro resmungão. Há também comentários sobre a comida trazida pelo empregado de mesa. A sopa está muito fria, a salada está morna e o bife muito cru. O empregado de mesa faz seu melhor e leva tudo de volta para a cozinha.

**Qual é a continuação?**



## RESTAURANTE

### Situação C:

3 jogadores:

1 empregado de mesa, 1 cliente e 1 chef de cozinha

O empregado de mesa traz um novo pedido ao cliente resmungão e novamente nada está bom, ele não aguenta mais.

**Decide chamar o chef. Como é que termina esta situação?**



## 2.3. Ferramenta 3: O “Pitch” – apresentação final

### 2.3.1 Planificação

MÓDULO	Comunicação intercultural
FERRAMENTA	O “PITCH” - apresentação final
RECURSOS	Cartolinas coloridas, computadores, impressoras, revistas, cartões de memória, marcadores, lápis.
CONTEÚDO	Descrever-se/Apresentar-se
CONCEITO	Os formandos irão aprender a apresentar-se
HORAS DE FORMAÇÃO	3
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	O formando será capaz de: <ul style="list-style-type: none"><li>• descrever-se / apresentar-se perante uma audiência.</li></ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auto e heteroavaliação</li><li>• Portefólio</li></ul>
FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação</li></ul>

## 2.3.2. O “PITCH”: APRESENTAÇÃO FINAL

### Atividade 1

Nesta sessão os participantes irão aprender a preparar um “pitch”. Um pitch é uma breve apresentação sobre si mesmo que destaca as suas qualidades essenciais e as suas conquistas, tais como os seus diplomas e experiência profissional.



#### **Pode-se elaborar o pitch, respondendo às seguintes perguntas:**

Quem sou eu? (Os seus dados pessoais, por exemplo:.. Eu sou ... / Eu tenho ... anos / Eu venho de .... / Estou há ... anos na Holanda / Sou casado com ... e eu tenho ... filhos.)

O que me caracteriza?

Qual é o meu sonho / trabalho de sonho? Em que é que sou bom?

Quais os passos a tomar para alcançar o meu sonho?

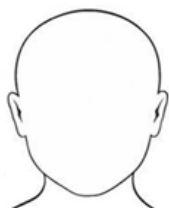
Quem / O que pode ajudar-me com isso? As pessoas e instituições que podem ajudar a alcançar o seu sonho.



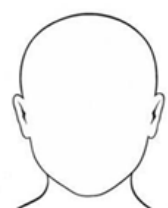
#### **Faça um resumo das qualidades necessárias para o seu emprego de sonho e as suas qualidades pessoais.**

Suponha que quer tornar-se carpinteiro. Que qualidades precisa ter para fazer o trabalho corretamente?

Que qualidades pessoais possui que também são importantes?



Qualidades necessárias para o trabalho



Qualidades pessoais



### Fale sobre a sua experiência e os seus Diplomas



### Finalize o seu *pitch* com uma pergunta

Cada participante cria um *pitch* de acordo com suas próprias competências. Se o participante é criativo, mas não possui competências informáticas será melhor escolher uma apresentação apoiada em colagens de imagens e texto em cartolinas.

Um participante que possui competências informáticas poderá fazer uma apresentação em PowerPoint. Fazer um pequeno filme ou uma dramatização são também uma possibilidade.

Quando o *pitch* está pronto, os participantes têm a oportunidade de o apresentarem uns aos outros para praticarem.

# 3. APRENDER A APRENDER

**Ferramenta 1 – Cartões de Competências**

**Ferramenta 2 - Diagramas**

**Ferramenta 3 - OsmAnd App**

## Introdução

*Aprender a aprender é a capacidade de prosseguir e insistir na aprendizagem, de organizar a sua própria aprendizagem, através da gestão eficaz do tempo e da informação, tanto individualmente como em grupos. Esta competência inclui a consciência do processo de aprendizagem e necessidades individuais, identificando as oportunidades disponíveis, e a capacidade de superar obstáculos, a fim de aprender com sucesso. Esta competência significa adquirir, processar e assimilar novos conhecimentos e competências, bem como procurar e fazer uso de orientação. Aprender a aprender permite os alunos construir sobre as experiências de aprendizagem prévias, a fim de usar e aplicar conhecimentos e competências numa variedade de contextos: em casa, no trabalho, na educação e formação. A motivação e a confiança são cruciais para as competências de um indivíduo.*<sup>14</sup>

Apresentamos três ferramentas que apoiam os formadores a ajudarem os formandos a desenvolverem as suas habilidades de aprendizagem. Estas três ferramentas permitem construir um programa coerente, contudo podem ser utilizadas separadamente umas das outras.

Estas três ferramentas permitem que os alunos encontrem respostas para as seguintes perguntas: *Quem sou eu? Como posso aprender? Onde estou?*

*Quem sou eu?*

A fim de aprenderem de forma adequada, os alunos devem saber algumas coisas essenciais sobre si mesmos: os seus pontos fortes, os seus desafios, os seus objetivos pessoais e / ou profissionais. Ao utilizar os Cartões de Competência os formadores irão ajudar os alunos a encontrar respostas.

*Como posso aprender?*

Como o grupo-alvo são alunos vulneráveis, apresentamos uma ferramenta facilmente acessível: dez Diagramas. Estes modelos visuais ajudam os formadores a iniciar um processo de reflexão com os alunos.

---

<sup>14</sup> Council of Europe. Recommendation 2006/962/EC on key competences for lifelong learning. <http://keyconet.eun.org/learning-to-learn>

### *Onde estou?*

Muitas vezes é um grande passo para os nossos alunos vulneráveis entrar em ação: eles não sabem onde têm que ir, quem têm que contactar, etc. Ao utilizar a aplicação OSmand APP, os formadores irão ajudá-los no sentido de darem o próximo passo.

### 3.1. Ferramenta 1: Cartões de Competência

#### 3.1.1. Planificação

MÓDULO	Aprender a aprender
FERRAMENTA	Cartões de competência <sup>15</sup>
RECURSOS	Cartas de competência impressos
CONTEÚDO	Conheça a si mesmo e explore os seus pontos fortes e desafios
CONCEITO	Aplicar as competências positivas de comunicação (diálogo apreciativo e técnicas de comunicação unificadoras) para que o aluno se sinta motivado a explorar e apreciar os seus talentos e desafios.
HORAS DE FORMAÇÃO	5
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	<p>O formando estará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• consciente dos seus pontos fortes;</li> <li>• consciente dos seus desafios;</li> <li>• ciente das suas necessidades de aprendizagem;</li> <li>• capaz de identificar oportunidades disponíveis;</li> <li>• capaz de identificar e superar os obstáculos, a fim de começar a aprender com sucesso;</li> <li>• capaz de adquirir, processar e assimilar novos conhecimentos e competências;</li> <li>• capaz de procurar e fazer uso de orientação;</li> <li>• ganhar autoconhecimento para lidar com situações variáveis, stress e medo.</li> </ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<p>O formando é capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• - refletir sobre o conjunto das suas competências e adaptar o seu comportamento;</li> <li>• - projetar e fazer um arquivo de competências e plano de crescimento;</li> </ul>

<sup>15</sup> "Competence cards for Immigration Counselling", Bertelsmann Stiftung, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH, last modified 2016, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/competence-cards/>

## FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO

- - projetar uma trajetória ativa para concluir um plano de desenvolvimento profissional;
  - - usar o feedback dos seus pares de uma forma construtiva.
- 
- Auto e heteroavaliação;
  - Portefólio;
  - Plano de desenvolvimento pessoal



### 3.1.2. Manual do formador para os Cartões de Competência

#### ESTRUTURA DOS CARTÕES

Há 46 cartões de competência nas três áreas de competências sociais, pessoais, técnicas e metodológicas, 11 cartões de interesses, 9 cartões com informações adicionais e 3 cartões suplementares. Os cartões são numerados em série baseados em áreas de competências.

Cada competência é ilustrada por uma imagem, descrita com uma frase em linguagem simples e traduzida para holandês, grego, macedónio, português e sueco.

Explicações suplementares e perguntas sobre a competência, instruções para os cartões de especialização e materiais adicionais podem ser encontrados no verso dos cartões.

Os cartões com uma moldura vermelha asseguram a conectividade para as agências de trabalho e centros de emprego.

#### COMO POSSO TRABALHAR COM OS CARTÕES?

Usar os cartões é um processo interativo durante o qual os alunos e formadores trabalham em conjunto.

A parte da frente dos cartões é direcionada principalmente para o aluno, com a ilustração das competências, a frase em linguagem simples e a tradução.

O verso dos cartões, com a explicação suplementar, os exemplos de perguntas e referências à competência específica e materiais adicionais é dirigido mais para o formador.

Os resultados da conversa podem ser documentados num plano de desenvolvimento pessoal para aconselhamento suplementar.

Os cartões podem ser usados em grupo, numa conversa individual entre o formador e o aluno ou numa interação de um para um entre dois alunos que são pares um do outro.

Não é necessário o uso de todos os cartões de competência. Ao selecionar os cartões, o formador pode fornecer um programa individual sob medida para o aluno. Se

se usarem todos os cartões, terá de ser investido mais tempo no módulo do que as 5 horas estimadas.

## RECOMENDAÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DOS CARTÕES DE COMPETÊNCIA

### *Maneira fácil de iniciar uma conversa*

Os cartões podem ser usados como uma maneira fácil de iniciar uma conversa ou como um ponto de partida para determinar competências. Isso é particularmente útil para os alunos com conhecimentos limitados da língua. São igualmente adequados como uma introdução para os alunos menos motivados ou pessoas com incertezas relativamente ao seu futuro. Uma introdução bem-sucedida pode ser seguida pelo processo habitual para habilidades sociais e habilidades de análise ou a opção 2.

### *Definição completa de competências*

O conjunto de cartões inclui as três áreas de competência mais importantes para determinar informalmente e não formalmente as competências adquiridas. Existem diferentes opções para executar a análise completa das competências sociais e outras competências:

#### **Opção 1:**

Os alunos visualizam os cartões e escolhem entre 10 a 15 cartões de competências que consideram ser os seus pontos fortes. Estas são então discutidas com o formador e, potencialmente, os cartões de especialização adicionais são referenciados. No final do processo, as competências essenciais podem ser definidas e servirão para uma avaliação inicial relativa ao campo profissional.

#### **Opção 2:**

O conjunto dos cartões também pode ser usado em apenas uma área de competência e as competências lá listadas podem ser consultadas umas após as outras. Os cartões de especialização podem fornecer mais detalhes sobre as competências correspondentes.

### **Opção 3:**

O conjunto dos cartões pode também ser utilizado como um conjunto completo. Isso resulta numa imagem variada das respetivas competências do aluno. O procedimento é o mesmo que nas opções 1 e 2.

#### *Uso prolongado*

Os cartões de competência podem ser usados no início do processo de aconselhamento como um ponto de partida para analisar o potencial do aluno. Se outros problemas têm de ser tratados em primeiro lugar, o conjunto de cartões também pode ser referenciado depois de um longo período e a determinação das competências pode ser retomada. Neste caso, o modelo de documentação é útil para registar os resultados da análise de potencial já iniciada.

#### *Cartões de perfil*

O conjunto dos cartões também pode ser usado para determinar os pontos fortes a apresentar às agências de trabalho e centros de emprego durante o processo de criação de perfis. Para este fim, os cartões com molduras vermelhas podem ser estrategicamente selecionados.

## 3.2. Ferramenta 2: Diagramas

### 3.2.1. Planificação

MÓDULO	Aprender a aprender
FERRAMENTA	Diagramas <sup>16</sup>
RECURSOS	Fichas de trabalho, folhas brancas, lápis de cor
CONTEÚDO	Visualizar o processo de reflexão de uma forma criativa passando por todas as etapas do processo de reflexão.
CONCEITO	<p>O Diagrama deriva de modelos visuais, como um mapa mental, que ajuda a iniciar o processo de reflexão com os alunos. Os diagramas proporcionam aos alunos a possibilidade de refletir ativamente na resolução de problemas de diversas perspetivas. O trabalho em equipa e a discussão sem preconceitos são essenciais.</p> <p>Existem 10 modelos visuais que provocam um processo de raciocínio pessoal. A estrutura do modelo define a estrutura do pensamento.</p>
HORAS DE FORMAÇÃO	3
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	<p>O aluno irá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser capaz de obter, processar e assimilar novos conhecimentos e competências;</li> <li>• Aprender a construir sobre as experiências de aprendizagem prévias</li> <li>• Usar e aplicar conhecimentos e competências numa variedade de contextos: em casa, no trabalho, na educação e formação;</li> <li>• Melhorar a sua capacidade de autoaprendizagem</li> </ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<p>O aluno é capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• iniciar o processo de reflexão;</li> <li>• desenvolver estratégias de reflexão eficazes;</li> <li>• visualizar as etapas do processo de reflexão e transformá-las em ação.</li> </ul>
FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto e heteroavaliação;</li> <li>• Portefólio;</li> </ul>

<sup>16</sup> Michel van de Ven, Denkbeelden: praktijkboek voor visuele strategieën, Uitgeverij OMJS, 2015

### 3.2.2. Manual do formador para os diagramas

Aprender com os Diagramas é a aprendizagem baseada em estratégias de aprendizagem visuais. A estratégia de aprendizagem visual é uma ferramenta para organizar e estruturar informações, pensamentos e ideias em imagens. Partimos de dez diferentes modelos de aprendizagem visuais que descrevemos abaixo. Cada modelo desafia os alunos a tornar o seu pensamento explícito e visível. Desta forma, a informação é organizada e permite coerência. Os dez Diagramas encaixam com todas as atividades de ensino.

Os alunos podem trabalhar com as suas próprias ideias ou em conjunto com outros. Desde que sejam colocadas em prática corretamente e com cuidado, as estratégias de aprendizagem visuais levam a uma aprendizagem mais rápida e mais perspicaz, permitindo um retorno mais eficaz. Também conduzem a mais comprometimento e motivação nos alunos.

Pode usar os Diagramas em diferentes contextos: com fragmentos de texto, com glossários, com exercícios de escuta, com clipes de vídeo, com canções, com gravuras, etc.

Há dez ideias que são disponibilizadas em dez cartazes que podem ser pendurados na sala de aula por um longo período ou mesmo permanentemente. Isso faz com que todas as dez ideias estejam visíveis e reconhecíveis para os alunos e formadores. Além de uma representação esquemática do modelo de aprendizagem visual, cada cartaz contém uma indicação do processo de pensamento e a pergunta de partida.

Nas páginas seguintes, apresentamos dez ideias através de uma breve descrição, um exemplo prático e algumas dicas e truques.

Os diagramas podem ser aplicados de duas formas:

- Em grupo: o formador pode, com auxílios de várias ferramentas e exercícios, ajudar os formandos em grupo para se familiarizarem com as estratégias de aprendizagem.
- Individualmente: o formador pode ajudar a identificar quais as causas que dificultam o seu processo de aprendizagem. O formador pode orientar o formando nas estratégias de aprendizagem por forma a superar as dificuldades.

Circular	Árvore	Fluxograma	Argolas	Bolhas
Chavetas	Mental	Multi-Fluxograma	Bolhas duplo	Ponte

### Diagrama circular

O círculo é um método de trabalho didático amplamente aplicável, que é frequentemente utilizado como um ponto de partida de uma aula. Com o círculo, os alunos debatem amplamente sobre um assunto ou

definem uma palavra ou uma ideia sem pensar em inter-relações. Logo que as ideias sejam registadas on-line ou em papel, os próprios alunos começam a ver e reconhecer as conexões.

O círculo pode ser facilmente utilizado como um ponto de partida para uma segunda ideia. As informações encontradas podem ser novamente editadas aqui. Por exemplo, podem-se colocar os eventos em ordem com o fluxograma. Ao combinar o círculo com o fluxograma, são ativados dois processos de pensamento, ou seja, de brainstorming e organização de pensamento.

*Exemplo:* Deseja tirar a sua carta de condução.

Em que tem de pensar?

- Definir em contexto. ....
- Gerar, associar, relacionar, explorar e definir.
- Pedir informações relevantes.
- Apresentar factos sobre pessoas, lugares e coisas.



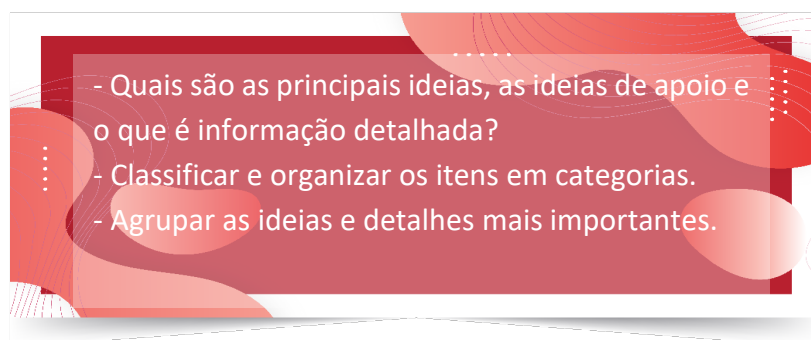
## DICAS & TRUQUES

1. Coloque uma palavra, um número, uma imagem, ou um símbolo no círculo interno para indicar o tema central.
2. Escreva ou desenhe ideias e itens que surgem espontaneamente, tantos quanto possíveis, no círculo exterior.
3. Pode usar palavras, desenhos, imagens, clipes de vídeo nos círculos.
4. Pode circundar os resultados com várias cores para começar a classificação.

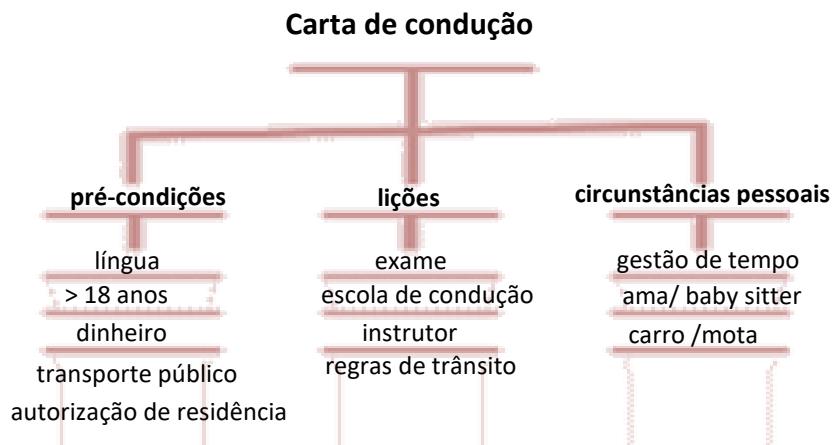
## O diagrama em árvore

O diagrama em árvore é um modelo visual que é direcionado principalmente para classificar o processo de pensamento. Com este diagrama, os alunos classificam itens e organizam-nos em categorias ou secções. Ao longo de várias sessões, o diagrama em árvore contribui diretamente para o enriquecimento de vocabulário.

O diagrama em árvore não só é fácil de usar como uma atividade de ensino individual, mas também como uma atividade de acompanhamento após o diagrama circular. Estes dois diagramas podem ser facilmente combinados. Com o diagrama circular os alunos debatem, por exemplo, sobre todos os tipos de coisas, com o diagrama em árvore eles vão descobrir em que categorias os itens encontrados podem ser classificados. Ao combinar o diagrama circular numa atividade de ensino com o diagrama em árvore, ativam-se dois processos de pensamento, ou seja, o brainstorming e a classificação.



*Exemplo:* Acabamos de discutir sobre como obter a carta de condução. Pode-se agora trazer alguma ordem a essas ideias?



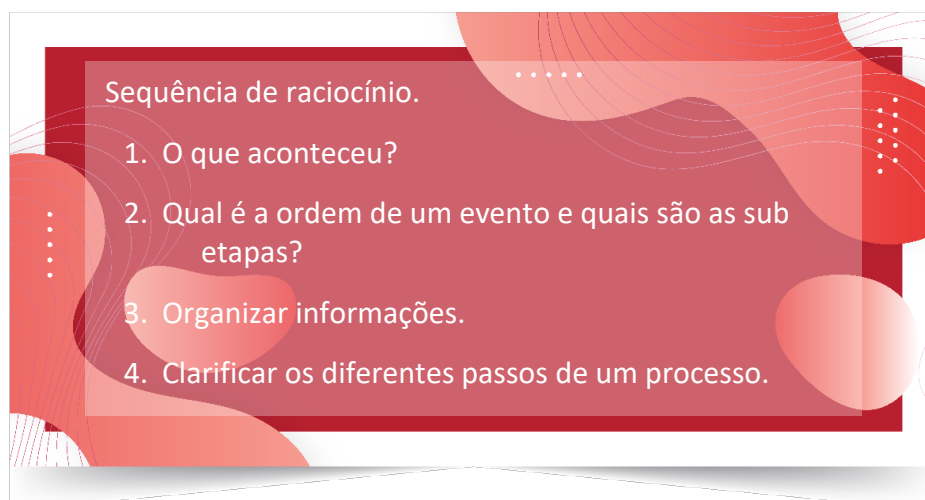
### DICAS & TRUQUES

Pode usar o diagrama em árvore de forma dedutiva ou indutiva. 'Dedutiva' significa que começa a partir do topo: desde a ideia principal até à categoria do item. Indutiva funciona ao contrário: dependendo de certas especificações ou características que se definem como categorias.

### O Fluxograma

O fluxograma torna as diferentes etapas em processos e eventos transparentes e está focada em organizar as ideias num processo de pensamento. Os alunos encaram o fluxograma como um modelo 'simples', mas acima de tudo como um modelo visual muito claro.

O fluxograma pode também ser utilizado em processos, tais como conflitos entre alunos. Com um fluxograma, processos e situações inerentes ao desenvolvimento social podem ser desvendados em etapas subjacentes.





Exemplo: Ouça a esta história curta<sup>17</sup>. Pode reconstruir a história?



## DICAS & TRUQUES

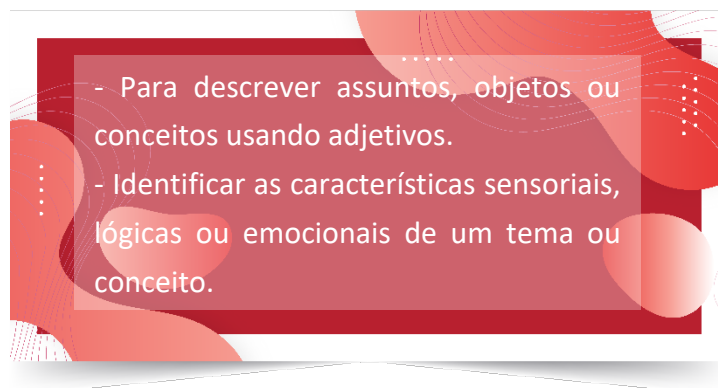
1. Escreva os passos mais importantes nos quadrados maiores.
2. Use os quadrados menores para escrever as sub etapas.

## O diagrama de bolhas

O diagrama de bolhas é usado para permitir que os alunos descrevam características de sujeitos, objetos ou imagens. Só se pode preencher uma bolha com adjetivos.

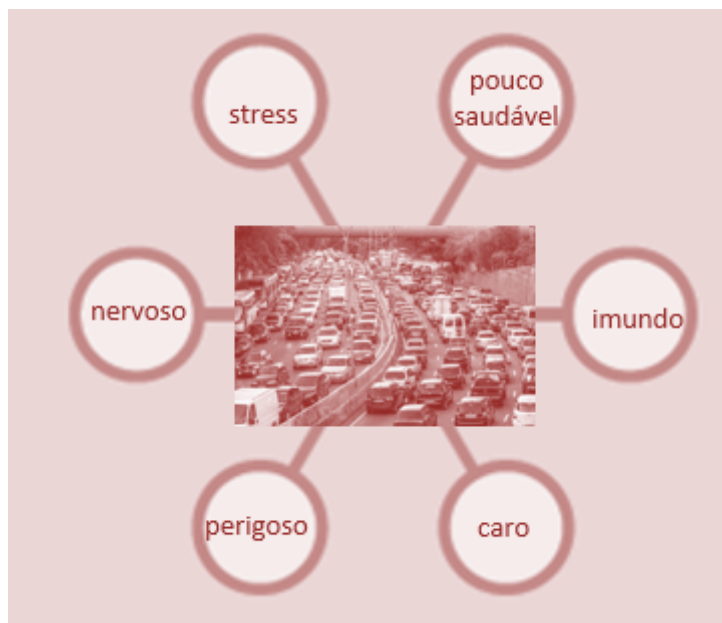
O diagrama em bolha

contribui em todas as formas para o desenvolvimento do vocabulário dos alunos. Este diagrama também é adequado para avaliação ou ativação de aprendizagens prévias. Os alunos podem usar este diagrama para preparar apresentações e trabalhos. O diagrama em bolha estimula o 'pensamento científico' dos alunos.



*Exemplo:* Que pensamentos a imagem do meio evoca na sua mente?

<sup>17</sup> Jerry Decided To Buy A Gun, mfox10ful, last modified January 6, 2012, <https://www.youtube.com/watch?v=7hKROpfeY6s&feature=youtu.be>



## DICAS & TRUQUES

1. A bolha é uma excelente ferramenta para o vocabulário fluir.
2. Iniciar a partir dos cinco sentidos: olfato, visão, audição, tato, paladar.
3. Também pode usar características lógicas (por exemplo: grande, pesado, muito tempo ...).
4. Alternativamente, pode usar propriedades estéticas.

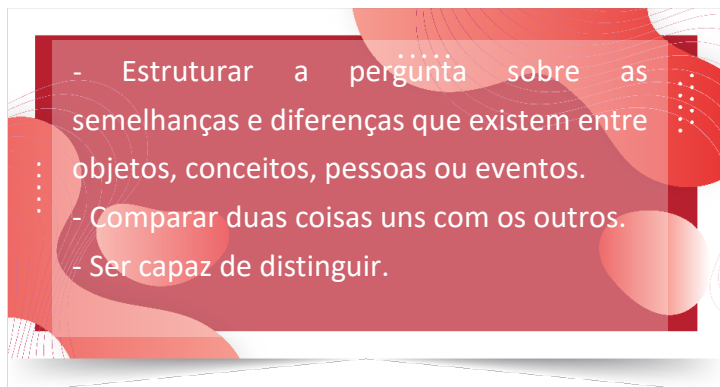
## Diagrama de argolas

As argolas são usadas para comparar objetos, pessoas ou situações. Quais são as semelhanças e as diferenças? O diagrama de argolas pode ser usado em muitas situações. Por exemplo, no início de uma aula, para ativar aprendizagens prévias ou apenas no final, para ver o que os alunos aprenderam.

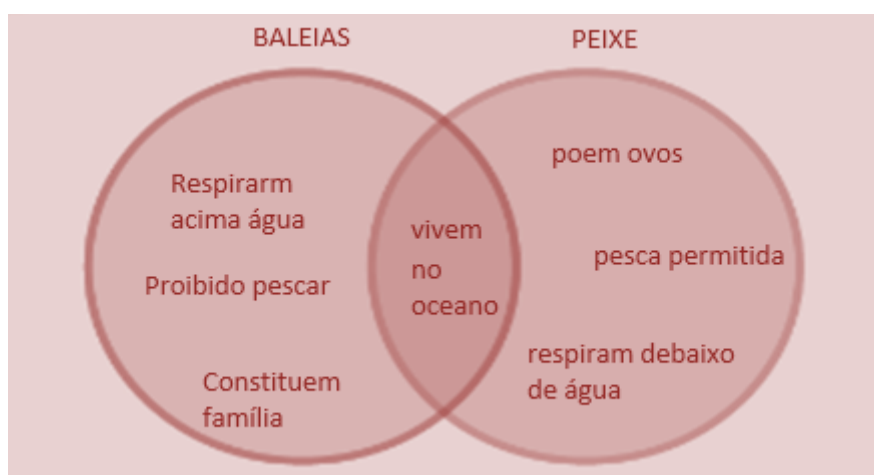
A busca de semelhanças e diferenças requer por parte dos alunos pensar criticamente sobre o núcleo de informações que já foram recolhidas, mas ainda não analisadas. Os alunos podem ser capazes de dar muitos detalhes sobre um tópico ou diagrama. No entanto, se compararem com outro diagrama ou assunto, os alunos precisam pensar mais profundamente.

Descobrir semelhanças e diferenças é uma das estratégias didáticas mais eficazes para alcançar elevados resultados de aprendizagem. Não é de admirar, então, que o

diagrama de argolas ocupe um lugar de destaque. O diagrama de argolas e o diagrama de bolhas duplo estão intimamente relacionados entre si; no entanto ainda há uma diferença clara. O foco do diagrama de argolas é pensar sobre as semelhanças e as diferenças, o diagrama de bolhas duplo permite ao cérebro comparar e pensar em opostos.



*Exemplo:* Quais são as semelhanças e as diferenças entre os peixes e as baleias?

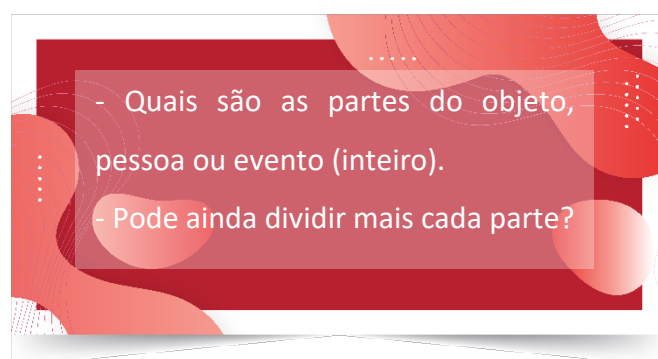


## DICAS & TRUQUES

1. Aconselhamos a iniciar primeiro um brainstorm usando dois círculos. Ajuda na concentração de semelhanças e diferenças e não na sugestão de novos itens.
2. Pergunta adicional: quais são as semelhanças mais importantes?

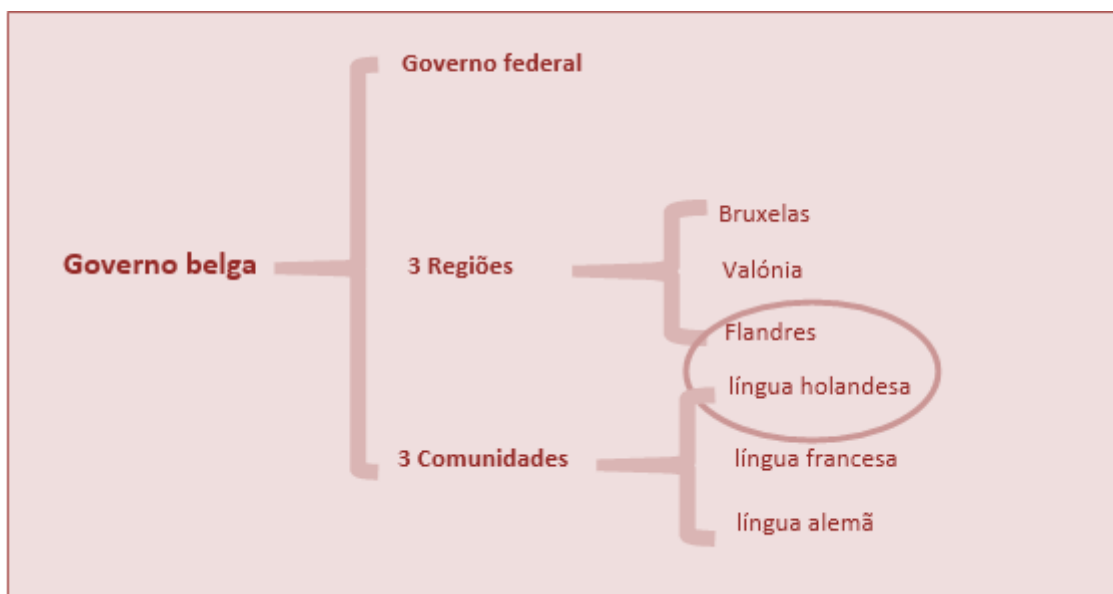
## O Diagrama de chavetas

O diagrama de chavetas visa obter uma imagem clara de todas as relações. A comparação é possível com um quebra-cabeças. Se se combinarem as peças separadas, obtém-se um todo. Os mapas são também uma espécie de



quebra-cabeça visual: as fronteiras dividem um mapa em províncias ou países. As partes juntas formam o todo.

Cada chaveta simboliza o sinal de igual (=): todas as (sub) partes juntas formam o todo. Linguisticamente, o diagrama de chavetas contribui para o desenvolvimento do vocabulário. Os alunos necessitam de palavras específicas para descrever o todo - um objeto, pessoa ou evento. O diagrama de chavetas segue sempre a direção da leitura. Visualmente, este diagrama é sempre construído da esquerda para a direita, do todo para a parte.



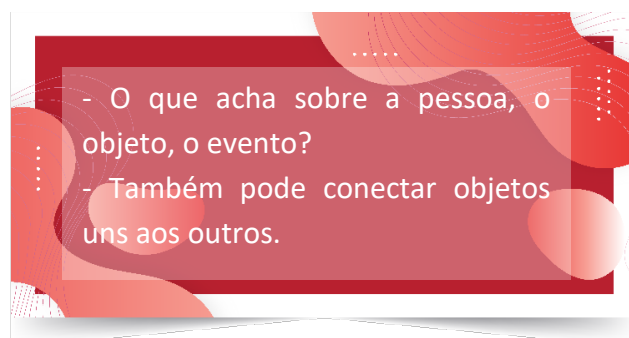
*Exemplo:* (a partir de uma aula de educação cívica) Quantos governos tem a Bélgica?

## DICAS & TRUQUES

1. Segue sempre a direção da leitura.
2. Visualmente, a ficha está sempre montada da esquerda para a direita, do todo para a parte.

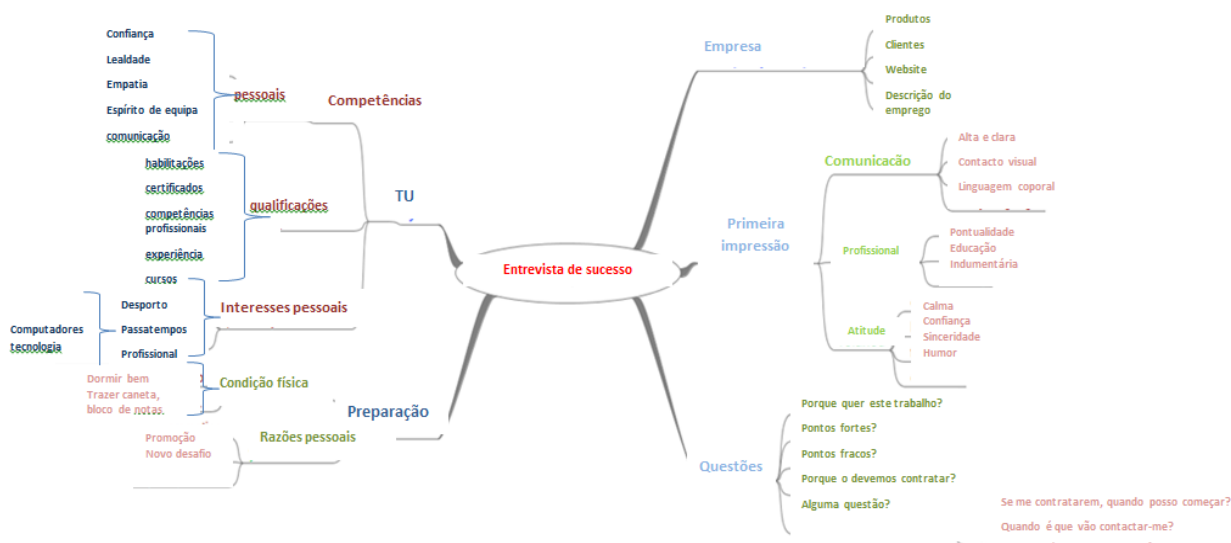
## O diagrama mental

O diagrama mental é destinado principalmente para exercícios de brainstorming e um arranjo lógico de informações em questões principais e secundárias. O diagrama mental é uma



técnica poderosa, que apela a vários processos de pensamento e capacidades do nosso cérebro. É uma maneira eficaz de recuperar e armazenar informações nos nossos cérebros. Se usado corretamente, o diagrama mental leva a uma melhor aprendizagem, apoio à memória visual, visão geral e estimulação da criatividade.

Os alunos organizam informações com o diagrama mental de uma maneira lógica; aqui as associações do aluno ou um grupo de alunos desempenham um papel importante.



*Exemplo: O que é uma entrevista de emprego bem-sucedida?*

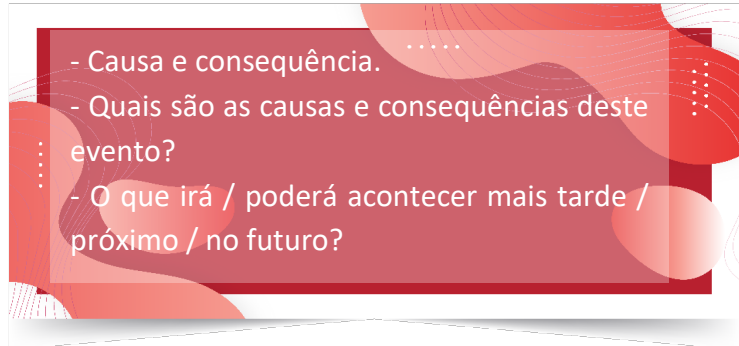
## DICAS & TRUQUES

1. Incentivar os alunos a usar imagens num diagrama mental. Desta forma, eles podem converter as suas ideias em representações não-verbais.
2. Sugerimos deixar os alunos trabalhar em grupo. Pode haver uma discussão sobre certas sugestões dos participantes. Isso permite optar por uma determinada palavra bem fundamentada.
3. Faça tantos ramos laterais quanto possíveis.

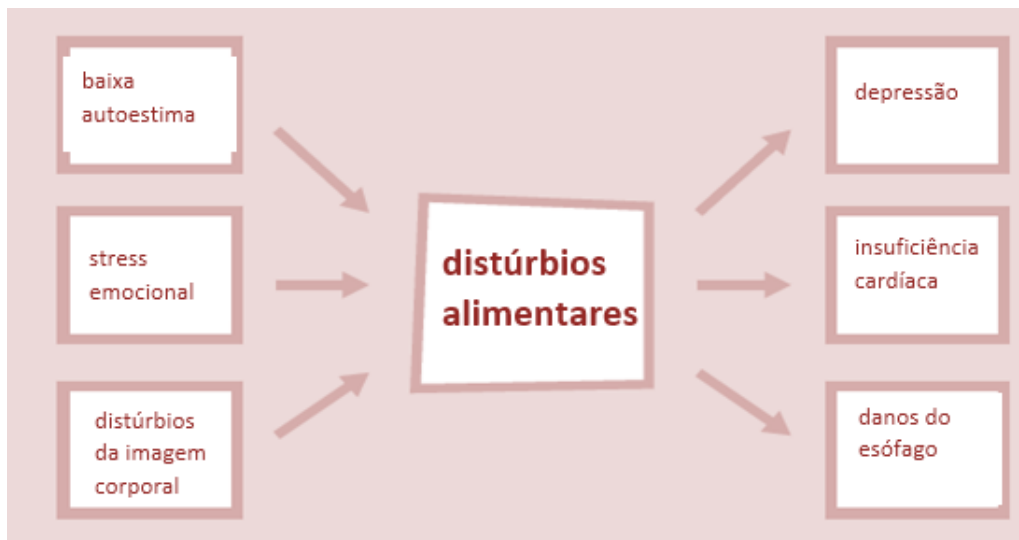
## O Multi Fluxograma

Com o multi fluxograma pode mapear as causas e consequências de um evento.

O multi fluxograma é uma excelente ferramenta didática para iniciar uma conversa ou discussão entre os alunos. A combinação de modelos de discussão e modelos visuais, levam a uma melhor compreensão e aprendizagem mais profundas.



O multi fluxograma é adequado para tarefas de ensino indutivas. Isso é interessante se quiser discutir um evento cujas causas e consequências são difíceis de distinguir, por exemplo, as causas e consequências de um assunto.



*Exemplo: Quais são as causas e consequências de um distúrbio alimentar?*

## DICAS & TRUQUES

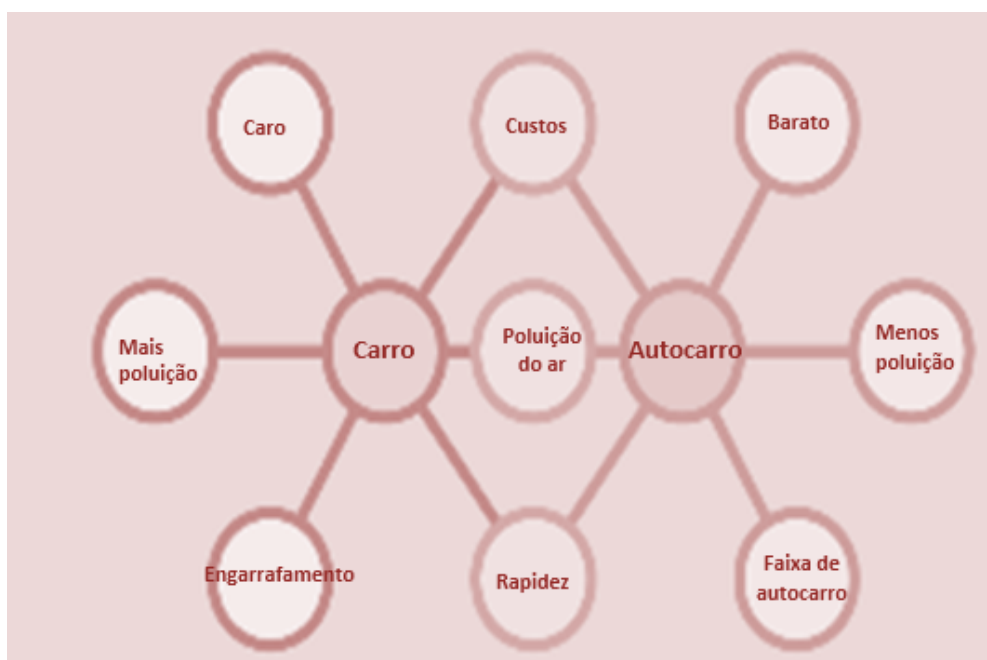
1. Comece sempre com algo que aconteceu. Assim toda a gente tem conhecimento sobre o item e pode iniciar uma discussão.
2. Eventos, especialmente quando são reais ou sócio emocionais na sua origem, estimula os alunos a pensar mais e mais profundamente sobre as causas e consequências em conjunto.
3. Eventos possíveis: tremor de terra, fogo, tsunamis, acidente de carro, aquecimento global ...

## O diagrama de bolha duplo

Com o diagrama de bolha duplo, pode definir dois assuntos opostos. Os dois assuntos serão comparados e contrastados, por exemplo bombeiro contra polícia, carro contra bicicleta. Comparar e contrastar requer por parte dos alunos pensar de forma crítica sobre informações que já foram coletadas, mas ainda não analisadas. Eles podem conhecer muitos detalhes de uma pessoa ou ter um raciocínio matemático complexo. No entanto, para contrastá-los com detalhes de outra pessoa, eles precisam pensar mais profundamente sobre as informações que possuem.

- Procurar semelhanças e contradições entre dois sujeitos justapondo-os.
- Comparar e contrastar.
- O diagrama de bolha duplo pode ajudar os alunos a compreender facilmente as semelhanças e diferenças entre dois assuntos.

Uma diferença essencial com o diagrama de argolas é que, com o diagrama de bolha duplo pode-se contrastar uma característica um conta um. Pode-se encarar o diagrama de bolha duplo como uma nuance ao diagrama de argolas. O princípio do diagrama de argolas assenta nas semelhanças e diferenças, enquanto o diagrama de bolha duplo é sobre semelhanças e opostos / diferenças relacionadas.



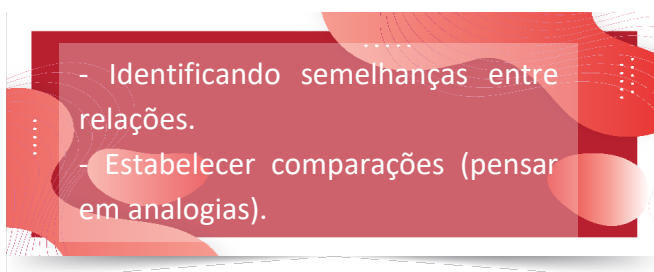
*Exemplo: Comparar e encontrar as diferenças e semelhanças entre o transporte de autocarro ou de carro.*

## DICAS & TRUQUES

1. Com o diagrama de bolha duplo, podem-se comparar objetos, ideias, pessoas, culturas, planos - na verdade tudo - uns em relação aos outros e contrastá-los.
2. Para ativar a aprendizagem prévia, os alunos devem primeiro usar outros tipos de diagramas. Com o diagrama de bolha duplo, comparam-se as duas imagens e deslizam-se em conjunto.
3. Em princípio, cada aspeto opõe-se a um outro e assim um certo equilíbrio é criado.

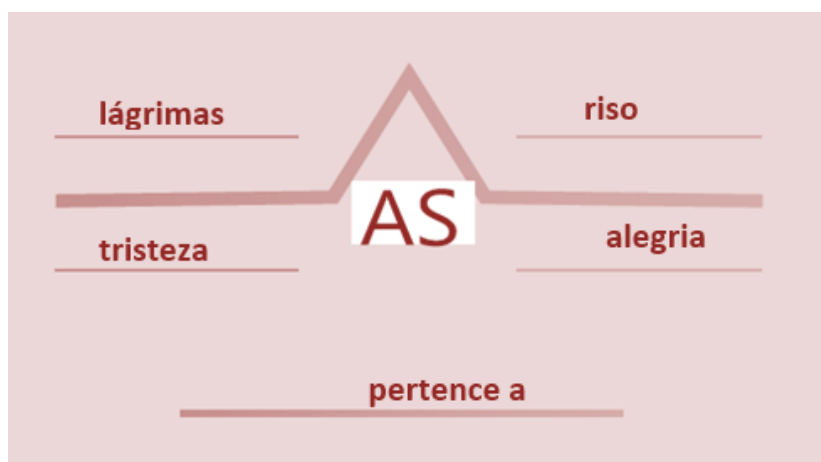
## O diagrama de ponte

O diagrama de ponte ajuda os alunos a reconhecer a relação entre ideias, estabelecendo comparações. O diagrama de ponte pode ser usado para



visualizar semelhanças ou jogos entre ideias. Também se podem mostrar claramente comparações. É importante mostrar aos alunos como este diagrama os ajuda a entender a analogia entre as relações para a esquerda e para a direita do mesmo.

Para os alunos é especialmente difícil descrever o elemento de conexão no diagrama de ponte. Eles já aprenderam a descrever a relação entre ideias, mas ainda não o elemento de conexão entre as relações à esquerda e à direita da ideia central.



*Exemplo: podem-se combinar as palavras risos, lágrimas, alegria, tristeza? Que elemento de conexão é usado?*



## DICAS & TRUQUES

1. Comece com a relação ou o elemento de conexão da analogia. Coloque esta relação na linha inferior.
2. O fator de ligação é a ligação entre a parte superior e inferior da palavra em cada um dos lados do diagrama; estes são combinados por um verbo.
3. Exemplos de elementos de conexão: pertence, é a cor do, parece, encaixa-se com, é outra palavra para, é o oposto de ...

## Reveja os 10 diagramas

Diagrama em árvore		Classificação	Quais são as ideias base, as ideias de apoio e qual é a informação detalhada?
Fluxograma		Sequência de raciocínio	O que aconteceu? Qual é a sequência dos eventos? Quais são as etapas subjacentes?
Diagrama de argolas		Comparar e pensar nas semelhanças e nas diferenças	Quais são as semelhanças e as diferenças entre estes objetos, pessoas ou eventos? Que características valorizam mais?
Diagrama de bolhas		Descrever características	Como descreve o objeto, a pessoa ou o evento?
Diagrama de chavetas		O todo – as partes	Quais são as partes do objeto, da pessoa ou do evento? Podem ser subdivididas mais uma vez?
Mapa mental		Brainstorming	O que pensa sobre o objeto, a pessoa ou o evento? Pode também relacionar as coisas entre si.
Multi fluxograma		Causa e consequência	Quais são as causas e as consequências do evento? O que poderá vir a acontecer?
Diagrama de bolhas duplo		Comparar e pensar nas semelhanças e contradições	Quais as semelhanças e contradições entre os objectos, as pessoas ou os eventos? Que características valorizam mais?
Diagrama de ponte		Pensamento analógico	Que analogia é usada? Que metáfora reconhece?

### 3.3. Ferramenta 3: Aplicação Osmand

#### 3.3.1. Planificação

MÓDULO	Aprender a aprender
FERRAMENTA	Aplicação Osmand <sup>18</sup>
RECURSOS	Telemóvel; Tablet e ou computador portátil
CONTEÚDO	Explorar e localizar PDI (Pontos de interesse) na sua localização
CONCEITO	Os alunos irão fazer a pesquisa para organizações relevantes durante a sua busca de formação e trabalho, tais como instituições educacionais, serviços públicos, biblioteca, centro de emprego, bancos, escolas de condução ...
HORAS DE FORMAÇÃO	2 (exceto para download e instalação)
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	<p>O formando será:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• capaz de adquirir, processar e assimilar novos conhecimentos e competências;</li> <li>• aprender a construir sobre as experiências e aprendizagens prévias;</li> <li>• usar e aplicar conhecimentos e competências numa variedade de contextos: em casa, no trabalho, na educação e formação;</li> <li>• explorar e expandir a sua rede pessoal;</li> <li>• ser capaz de encontrar o seu caminho no tráfego local.</li> </ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<p>O formando pode:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• encontrar e entrar em contato com parceiros ou organizações relevantes;</li> <li>• usar uma ferramenta digital para expandir o seu ambiente;</li> <li>• obter uma melhor compreensão das regras de trânsito e tráfego local.</li> </ul>
FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto e heteroavaliação;</li> <li>• Portefólio;</li> </ul>

<sup>18</sup> OsmAnd BV, Global Mobile Map Viewing and Navigation for Online and Offline OSM Maps, last modified 2018, <https://osmand.net/>

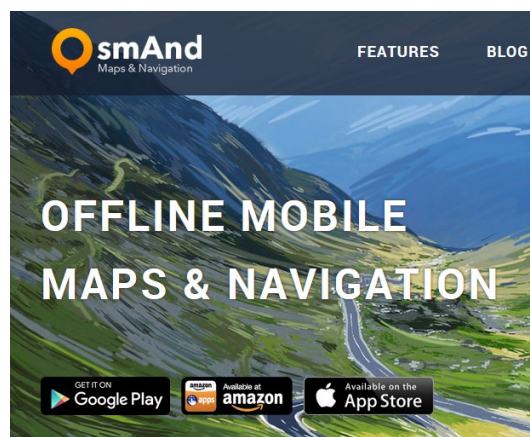
### 3.3.2. Manual do formador para a aplicação Osmand

Osmand é uma aplicação de mapa e navegação com acesso livre aos dados mundiais do OpenStreetMap (OSM).<sup>19</sup> Todos os dados de mapas podem ser armazenados no cartão de memória do dispositivo para uso offline. Via GPS do dispositivo, Osmand oferece roteamento, com orientação visual e de voz, para deslocações de carro, em bicicleta e pedestre. Todas as principais funcionalidades permitem trabalhar online e offline; no Android e iOS.

#### Instale a aplicação


1. Visite o URL [www.osmand.net](http://www.osmand.net)
2. Escolha a loja certa:
  - a) Google Play para dispositivos Android
  - b) App Store para dispositivos iOS (iPhone ou iPad).
3. Quando a loja estiver aberta, toque em 'Download' ou 'Instalar'.
4. Após a instalação, pode abrir a aplicação Osmand.
5. Selecione 'Começar'.
6. Baixe o mapa do seu país e o 'mapa geral mundial'.

Agora pode começar a usar a aplicação Osmand.

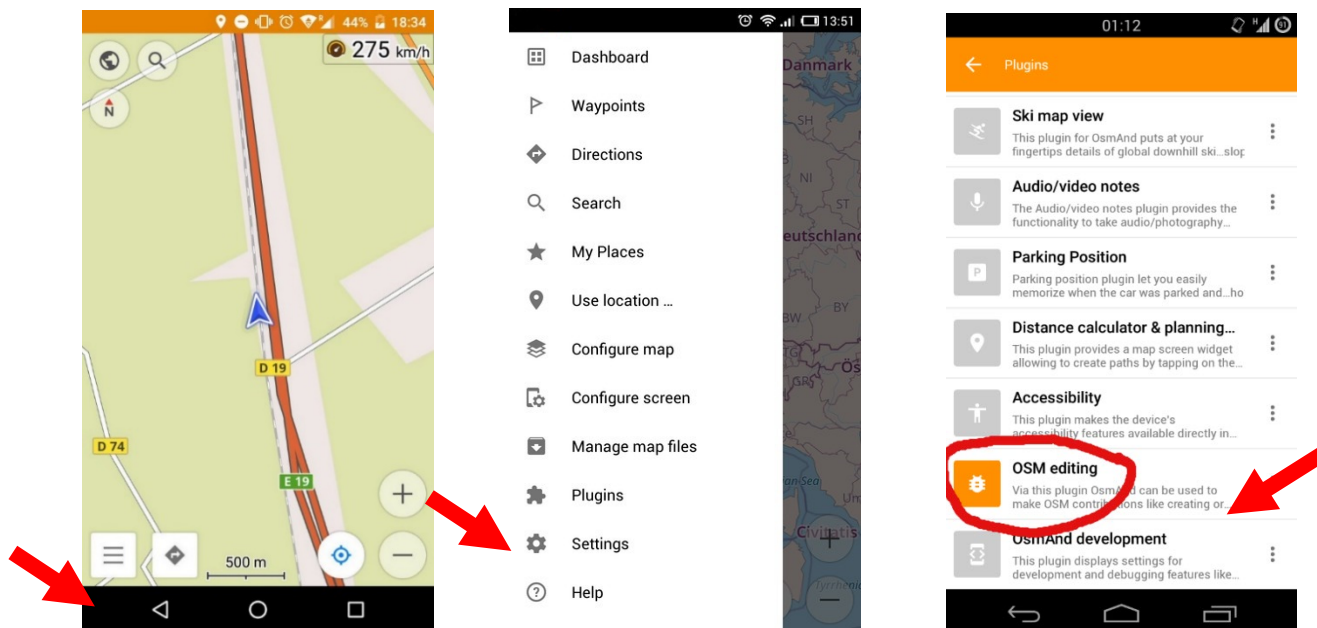


#### ***Edição OSM: adicionar PDI (Pontos de Interesse) no seu dispositivo (local)***

Se queremos adicionar PDI, precisamos ativar um plugin no Osmand: Edição OSM. O plug-in permite criar novos objetos, os chamados pontos de interesse ou PDI no mapa.

Vá para o menu  na parte inferior esquerda → plugins → clique sobre os 3 pontos à direita da Edição OSM → Habilitar.

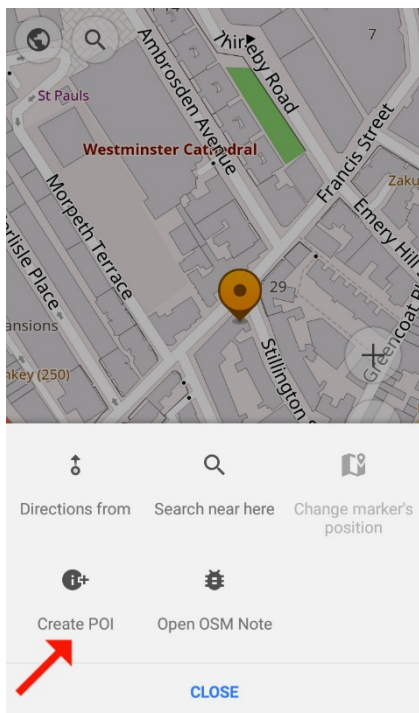
<sup>19</sup> OpenStreetMap contributors, Learn Open Street Map, <https://learnosm.org>




### Voltar ao mapa:

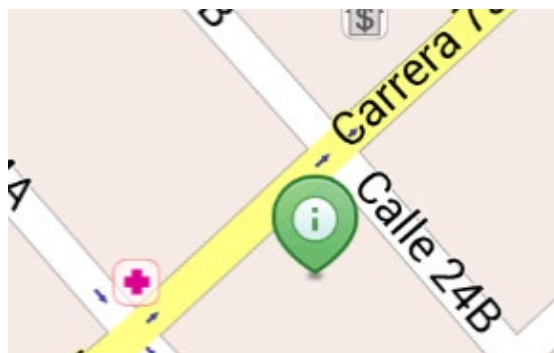
Toque no mapa onde o novo PDI tem que ser colocado. Lá surgirá uma nova janela na parte inferior:

1. clique sobre 'Ações',
2. em seguida, escolha 'Criar PDI',
3. adicione o seu nome e outros detalhes como endereço, número de telefone, horário de trabalho, website, etc.
4. clique em 'Salvar' na parte inferior (ocultar o teclado se necessário, para encontrar 'Salvar')



Agora, pode encontrar o seu PDI no mapa.

Ao tocar em , vai encontrar as informações completas sobre o PDI.



## 4. MOTIVAÇÃO

**Ferramenta 1 - “O Meu Diário”**

**Ferramenta 2 - Autoconhecimento e  
reflexão sobre a motivação externa e  
interna**

**Ferramenta 3 - Estímulos e Rotinas**

## Introdução

A Motivação vem de impulsos psicológicos que funcionam como um poder motivador para agir de forma a alcançar um objetivo desejado. A motivação é o fator decisivo quando tentamos alcançar os nossos objetivos. Atrai a nossa paixão, controla e gere as ações que nos levam para a frente. A motivação ajuda-nos a fazer escolhas e a definir prazos, mantem-nos constantes e comprometidos e faz-nos sentir mais alegres durante as atividades que realizamos para chegar onde queremos.

A motivação é muitas vezes o resultado da nossa ação, não a razão que nos leva a agir. Começar, mesmo com pequenos passos, é uma forma de criar naturalmente motivação.

A maioria das pessoas têm motivação. É exatamente como nós a direcionamos que difere. Algumas pessoas parecem ter motivação para tudo o que fazem, enquanto outros sentem dificuldades em tudo o que fazem. Se encontrarmos maneiras de superar as barreiras e a resistência que sentimos em relação a algo que percebemos como aborrecido, incomodativo e difícil, em seguida, sentir-nos-emos satisfeitos com o resultado e vamos querer fazê-lo novamente. Desta forma teremos criado uma rotina duradoura e alegre.

O módulo motivação consiste em três ferramentas. A primeira foca-se na criatividade e é uma introdução do que é a motivação para os formandos. Todos criam “O Meu Diário”. Este manual vai ser usado durante todo o módulo. A segunda ferramenta dá aos formandos o conhecimento teórico sobre as diferenças entre motivação externa e interna. A ferramenta final foca-se nos estímulos e nos hábitos.

Optou-se por construir a mesma estrutura para cada uma das ferramentas do módulo, a fim de iniciar o processo de construção de rotinas ao fazer as atividades e variar a teoria com trabalho autónomo, trabalho de grupo e trabalho de casa, de forma a aumentar a motivação interna. O trabalho de casa é importante para o formando ter a oportunidade de praticar novas perceções entre as aulas e ganhar conhecimento prático sobre as várias ferramentas.

## 4.1. Ferramenta 1: “O Meu Diário”

### 4.1.1. Planificação

MÓDULO	Motivação
FERRAMENTA	“O Meu Diário”
RECURSOS	Capa plástica, papéis, material para decorar, papéis e canetas coloridas.
CONTEÚDO	Auto perceção e exploração da motivação; capa; papel; material de decoração; papel colorido; canetas
CONCEITO	<p>“O Meu Diário” é um manual em que os formandos anotam pensamentos e os resultados que obtiveram ao testar as diferentes ferramentas. Este livro vai ser usado durante todo o módulo.</p> <p>Esta ferramenta ajudará os formandos a habituarem-se a escrever os padrões de reação, as áreas problemáticas, os pensamentos de autorreflexão, as novas ideias, as novas soluções, os resultados dos testes, etc e ajudá-los-á a encontrar um caminho para a sua motivação interna.</p>
HORAS DE FORMAÇÃO	2,5
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	<p>O formando irá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• criar “O Meu Diário”</li> <li>• estar ciente dos seus pensamentos sobre a sua própria definição de motivação</li> <li>• começar a refletir sobre que efeito a música, a criatividade e o exercício físico poderão ter sobre a sua própria motivação.</li> </ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<p>O formando é capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• criar “O Meu Diário”</li> <li>• refletir sobre os seus próprios pensamentos sobre a motivação</li> </ul>
FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O Meu Diário”</li> <li>• Auto e heteroavaliação</li> <li>• Portefólio</li> </ul>



## 4.1.2. Manual do formador para “O Meu Diário”

### Instruções

O texto em itálico é um exemplo do que o formador pode dizer aos formandos.

#### a. Entrada com música

- Deixe os formandos entrarem e sentarem-se num círculo de cadeiras por algum tempo enquanto ouvem música.

**Sugestão de música:** Waah Yantee - Creativity, 7 min, por Snatam Kaur<sup>20</sup> (no Spotify ou YouTube)

#### b. Reunião em círculo

- Baixe o volume da música e faça as seguintes perguntas:
  - *Qual foi a sensação de começar o dia / a aula desta forma? Em que estavam a pensar?*
  - *Como é que esta música vos afetou? Positiva ou negativamente? De que forma?*
  - *Como pode este tipo de música ser usado?*

*(Poderia ser, por exemplo: para concentração e criatividade?)*

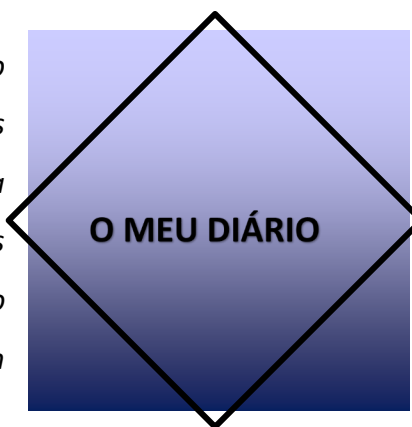
- Deixe os formandos considerarem estas perguntas, responderem e discutirem-nas no círculo.

#### c. Apresentação da atividade em círculo

- Descreva a finalidade da sessão

*—Hoje irão criar “O Meu Diário” (mostrar um exemplo - veja abaixo) irei explicar-vos como fazê-lo.*

*—Este é um livro muito importante onde irão escrever coisas pessoais. Tornem-no o mais pessoal que conseguirem, criem algo único para vós. Este livro será uma das nossas ferramentas para estar ciente do que é a motivação e de como podem usar a motivação para alcançar um objetivo desejado.*



<sup>20</sup> “Waah Yantee - Creativity - Snatam Kaur”, tarsitrs, last modified January 4, 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=TkzyWpCFx6U>

- Use uma capa de plástico (veja a imagem abaixo). Recomendamos este tipo de pasta para que possa colocar nela folhas soltas.
- Ofereça aos formandos material de trabalho diverso para ser usado como decoração do manual, como papel colorido, canetas, brilho, adesivos etc.



**d. Trabalho individual n' "O Meu Diário"**

- Deixe o trabalho criativo começar e coloque a mesma música do início da aula.

**e. Pausa - exercícios leves com os dedos - 20 seg.<sup>21</sup>**

**f. Trabalho individual - continuação**

**g. Reunião em círculo**

- Deixe os formandos reunirem-se em círculo e mostrarem "O Meu Diário" uns aos outros. Pergunte aos formandos como se sentiram ao realizar o exercício.
  - *Como é que se sentiram ao realizar o exercício?*
  - *Foi fácil?*
  - *Foi difícil?*
  - *Gostaram, ou não?*
  - *Estão satisfeitos com o resultado?*



**h. Finalize escrevendo algo n' "O Meu Diário"**

- Por exemplo, uma definição comum do que é a motivação (Motivação = um interesse ou um poder motivador para agir de forma a alcançar um objetivo desejado). Deixe-os adicionar uma definição pessoal (a sua primeira - que poderá mudar durante o módulo).

<sup>21</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=\\_ehWSI8nUNU](https://www.youtube.com/watch?v=_ehWSI8nUNU)

Sugestão - poderão escrever diariamente uma definição n' "O Meu Diário". Por exemplo:

## **Motivação**

*é o que te faz começar*

## **Hábito**

*é o que te faz continuar*

### **i. Reunião em círculo**

#### **Conclusão – “ Amarrar o saco”**

- Faça um resumo do dia de trabalho discutindo estas questões:
  - *O que temos estado a trabalhar hoje?*
  - *O que é que aprendemos hoje?*
  - *De que forma podemos usar estas novas competências e o autoconhecimento para aumentar a nossa motivação interna?*
- Deixe os formandos escrever as suas ideias n' "O Meu Diário".

## 4.2. Ferramenta 2: Autoconhecimento e reflexão sobre a motivação externa e interna

### 4.2.1. Planificação

MÓDULO	Motivação
FERRAMENTA	Autoconsciência e reflexão sobre a motivação externa e interna
RECURSOS	Projetor ou quadro interativo, impressões, diários
CONTEÚDO	Entender as diferenças entre a motivação interna e externa e descobrir qual destes dois tipos de motivação o vão fazer progredir na vida. Começar por mudar a motivação externa para interna.
CONCEITO	Dar aos formandos conhecimentos teóricos sobre as diferenças entre motivação externa e interna. Refletir e compreender os nossos próprios padrões de reação à motivação externa e interna e de que forma esta poderá mudar a nossa abordagem ao lidar com as coisas que poderão ser aborrecidas ou difíceis.
HORAS DE FORMAÇÃO	3 + 1
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	O formando irá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• aprender sobre a diferença entre motivação interna e externa</li> <li>• aprender sobre as diferentes forças motrizes</li> <li>• estar ciente de quais forças motrizes afetam a sua própria motivação</li> </ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	O formando é capaz de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• refletir sobre o que é a motivação externa e interna</li> <li>• refletir sobre as suas forças motrizes</li> <li>• mudar a sua abordagem em relação a tarefas aborrecidas para que estas se tornem mais fáceis de fazer.</li> </ul>
FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O Meu Diário”</li> <li>• Auto e heteroavaliação</li> <li>• Portefólio</li> </ul>

## 4.2.2 Manual do formador de autoconsciência e reflexão sobre a motivação externa e interna.

### Instruções

- O texto em itálico é um exemplo do que o formador pode dizer aos formandos.
- Material para esta ferramenta: Projetor ou quadro interativo para mostrar as perguntas.
- Imprima os papéis com as perguntas para cada participante. (As perguntas encontram-se abaixo no documento e nos anexos).
- Os formandos precisam d' "O Meu Diário" para anotar as suas respostas e ideias.

#### a. Entrada com música

- Deixe os formandos entrarem e sentarem-se num círculo de cadeiras por algum tempo enquanto ouvem música (aumente o volume).

**Sugestão de música:** A música clássica Gustav Mahler, *Adagietto da Sinfonia no. 5*<sup>22</sup> (YouTube - 9 minutos). Comece a música antes de os formandos entrarem e deixe-os ouvi-la até o fim da sinfonia.

#### b. Reunião em círculo

- Baixe o volume da música e faça as seguintes perguntas:
  - *Em que pensavam enquanto ouviam esta música?*
  - *Como é que esta música vos afetou? Positiva ou negativamente? De que forma?*
  - *Como pode este tipo de música ser usado?*(Poderia ser, por exemplo: para refletir sobre a vossa vida e personalidade. Para refletir sobre que coisas da vida são importantes e porquê.)
- Deixe os formandos considerarem estas perguntas, responderem e discutirem-nas no círculo.

---

<sup>22</sup> "Gustav Mahler – Adagietto from Symphony no.5", cmonclair27, last modified January 24, 2010, [https://www.youtube.com/watch?v=VWPACef2\\_eY](https://www.youtube.com/watch?v=VWPACef2_eY)

### c. Apresentação da atividade em círculo

- Descreva a finalidade da aula
  - *Hoje vamos aprender sobre as duas diferentes forças motrizes que podem afetar a nossa motivação e a nossa maneira de pensar quando temos que lidar com as coisas nas nossas vidas que podem parecer-nos duras, difíceis ou aborrecidas. Também vamos descobrir quais dessas forças é a mais presente na nossa vida e de que forma ela afeta a nossa motivação.*

### d. Trabalho individual com questões sobre o autoconhecimento

- Os formandos trabalham individualmente com as perguntas e as respostas no seu “O Meu Diário”. Dê-lhes pelo menos cinco minutos para responderem a cada pergunta.
- Apresente a primeira pergunta no quadro de preferência usando um projetor e dando a seguinte instrução:
  - *Pense sobre a questão que está projetada.*
- Os formandos recebem uma folha com uma pergunta onde eles podem colocar um ☒ e anotar as suas ideias / respostas. A folha é depois inserida n’ “O Meu Diário”.

#### Pergunta 1 :

***Quais os fatores que poderiam fazer com que iniciasse e levasse a cabo uma atividade (tarefa) no trabalho, na escola ou em casa, que acha maçadora / complicada / aborrecida?***

---

***Pode escolher a hora do dia para fazer essas atividades / tarefas.***

#### Quando prefere fazer as tarefas aborrecidas?

- de manhã*
- antes do almoço*
- depois do almoço*
- à tarde*

- no final da tarde*
- à noite*
- Pode escolher as pessoas com quem vai trabalhar*

**Como prefere trabalhar?**

- sozinho*
- com um ou dois colegas*
- num grupo maior*

***Pode ganhar alguma coisa se começar e terminar a atividade (a tarefa) ou pode perder se não a fizer.***

**Quais destes ganhos ou perdas poderiam incentivá-lo mais?**

- ganhos materiais ou financeiros*
- uma oportunidade de autodesenvolvimento*
- uma oportunidade de um melhor posto de trabalho*
- melhores condições de trabalho*
- popularidade*
- reconhecimento por partes das outras pessoas*
- o risco de sofrer uma penalização*
- o risco de ter que explicar a um superior por que razão não fez o trabalho*
- outros ganhos ou perdas?*

.....

.....

.....

- Ajuda se tiver expetativas em relação aos resultados?*
- Ajuda se tiver as expetativas dos outros em relação aos resultados?*
- Consegue concentrar-se e concluir o trabalho, estando motivado ou desmotivado?*
- Ajuda se tiver um prazo para terminar a atividade/tarefa?*

*Outros fatores, quais?*

.....  
.....  
.....  
.

Pergunta 2:

***Quais os fatores que poderiam impedi-lo de começar uma nova atividade/tarefa, mesmo que você já tenha decidido iniciá-la?***

---

- Custos - perda de dinheiro*
- Falta de tempo*
- Compromissos familiares*
- Cansaço*
- Problemas de saúde*
- Expetativas demasiado elevadas / metas*
- Falta de apoio de amigos ou familiares*
- Outros fatores, quais?*

.....  
.....  
.....

Pergunta 3:

***O que poderia fazê-lo agir de qualquer forma?***

---

- Ameaças de diferentes tipos*
- Sente-se melhor em realizar a tarefa do que em adiá-la*
- Prazos*



- Sabe que vai se sentir inspirado logo que comece a realizá-la*
- Sabe que vai aprender muito no decorrer do processo*
- Influência dos colegas ou dos clientes*
- O facto de ter realizado uma tarefa semelhante no passado que o fez sentir satisfeito*
- Outras razões, quais?*

.....

.....

.....

**e. Continuação do trabalho individual, seguido por trabalho em pares ou em pequenos grupos**

- Os formandos trabalharão em pequenos grupos com as perguntas acima, discutindo as suas ideias em torno de seus próprios padrões de reação às mesmas e escrevendo novas opiniões n' "O Meu Diário"

**f. Pausa com exercícios leves a ouvir a música Mozart - Concerto para Clarinete em Lá Maior K 622 exemplo Adagio<sup>23</sup>**

Alternativa: mostrar o vídeo sem o som e colocar música de Mozart. No final do exercício - fazer movimentos livres para esticar o corpo.

**g. Reunião em círculo**

**Apresentação teórica sobre motivação externa e interna**

- Descreva as principais diferenças entre a motivação interna e externa.
  - *Motivação externa significa que um comportamento é melhorado por alguma recompensa externa, por exemplo, a obtenção de dinheiro para fazer uma tarefa, para estudar ou para tirar melhores notas e não porque o desejo de aprender é extraordinário. A motivação externa pode ser facilmente entendida como controlo.*

<sup>23</sup> HälsANS Pausgympa ANS, Angereds Närsjukhus, last modified March 2, 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=hiV9lg26vm4&t=104s>

*A motivação interna vem de uma ação que é reforçada por si só, quando vemos um resultado das nossas ações, por exemplo quando a nossa saúde fica melhor porque nos exercitamos regularmente. A motivação interna pode advir das nossas próprias necessidades, interesses e curiosidade e pode estar relacionada com a autoestima, satisfação e o facto de a tarefa ser gratificante por si só. As pessoas precisam de se sentirem competentes, conectadas e autónomas. A motivação interna desenvolve-se a partir dessas necessidades. A aprendizagem motivada pode ocorrer quando um indivíduo sente liberdade para fazer escolhas no processo de aprendizagem, quando a atividade é desafiante ou quando um desafio pode ser vencido.*

#### **h. Conversa de grupo sobre o tema da apresentação teórica**

- Dê exemplos de diferentes tipos de incentivos motivacionais (use as perguntas acima) e discuta se estes são, maioritariamente, externos ou internos.
- Discuta situações onde os formandos experimentaram motivação externa e como isso os fez sentir.
  - *Será que a motivação externa, tendo em conta o que aprendeu, o ajudará a fazer o seu trabalho a longo prazo?*
- Faça a mesma pergunta sobre a motivação interna.
- Reflita sobre a mudança na abordagem às tarefas aborrecidas.
  - *De que maneira podemos mudar nossa a abordagem às tarefas aborrecidas? Aqui estão algumas ideias que pode tentar:*

#### **A. Trabalhe com a escolha das palavras**

Por exemplo: Quando pensa “Eu tenho que lavar a loiça” tente mudar a palavra “Eu tenho” para “eu decidi” ou “eu quero”.

#### **B. Para si que parte da tarefa tem valor? Descubra e agarre-se a esse pensamento.**

Por exemplo: Se tiver um monte de loiça para lavar, imagine a sua pia limpa e brilhante e como se vai sentir depois.

### C. Não adie - decida fazer um passo de cada vez.

Comece imediatamente, mesmo que sinta que a tarefa é difícil e aborrecida. Faça a tarefa por apenas 10 minutos e depois continue com pequenos passos até que esteja concluída. Se sentir que a tarefa é esmagadora - use um estímulo (Veja a ferramenta 3).

#### i. Reunião em círculo

- **Trabalho de casa:** Deixe os formandos tentar os métodos A, B e C (acima) e praticar em casa. Na próxima sessão deixe os formandos partilharem uns com os outros se os métodos funcionaram. Devem anotar os resultados nos “O Meu Diário”.

#### j. Conclusão – “Amarrar o saco”

- Faça um resumo do dia de trabalho discutindo estas questões:
  - *O que temos estado a trabalhar hoje?*
  - *O que é que aprendemos hoje?*
  - *De que forma podemos usar estas novas competências e o autoconhecimento para aumentar a nossa motivação interna?*
- Deixe os formandos escreverem as suas ideias n’ “O Meu Diário”.

### 4.3. Ferramenta 3: Estímulos e Rotinas

#### 4.3.1. Planificação

MÓDULO	Motivação
FERRAMENTA	Estímulos e rotinas
RECURSOS	Projetor ou quadro interativo, diários
CONTEÚDO	Entender o que são os estímulos e de que forma eles podem ser usados para iniciar atividades que muitas vezes procrastinamos. Usar estímulos a fim de construir novas rotinas.
CONCEITO	Deixar os formandos experimentarem alguns estímulos para que estes consigam mudar alguns hábitos. Estar ciente que os estímulos e a mudança de hábitos poderão levar a novas rotinas e a aumentar a motivação interna.
HORAS DE FORMAÇÃO	2,5 + 1
RESULTADOS DA APRENDIZAGEM	O formando irá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender sobre estímulos</li> <li>• Ganhar autoconsciência para lidar com a procrastinação</li> <li>• Ser capaz de experimentar diferentes estímulos</li> <li>• Estar ciente das suas rotinas matinais</li> <li>• Começar a mudar as suas rotinas para que consiga atingir uma meta a longo prazo</li> </ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	O formando é capaz de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar estímulos</li> <li>• Criar metas a longo prazo</li> <li>• Criar rotinas de mudança para atingir uma meta a longo prazo</li> </ul>
FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O Meu Diário”</li> <li>• Auto e heteroavaliação</li> <li>• Portefólio</li> </ul>

### 4.3.2 Manual do formador para Estímulos e Rotinas

#### Instruções

- O texto em itálico é um exemplo do que o formador pode dizer aos formandos.
- Material para esta ferramenta: Projetor ou quadro interativo para mostrar as perguntas.
- Os formandos precisam d' "O Meu Diário" para anotar as suas respostas e ideias.

#### a. Entrada com música

- Deixe os formandos entrarem e sentarem-se num círculo de cadeiras por algum tempo enquanto ouvem música.

**Sugestão de música:** Mozart para estudar, concentrar e relaxar<sup>24</sup>

#### b. Reunião em círculo

- Baixe o volume da música e faça as seguintes perguntas:
  - *Em que pensavam enquanto ouviam esta música?*
  - *Como é que esta música vos afetou? Positiva ou negativamente? De que forma?*
  - *Como pode este tipo de música ser usado? O que acham? Poderá esta música ajudar-vos a começar com alguma tarefa que precisam fazer? Que música teriam escolhido?*
- Deixe os formandos considerarem estas perguntas, responderem e discutirem-nas em círculo.

#### c. Sumário da aula

- Descreva a finalidade da aula

#### Apresentação teórica sobre Estímulos

- *Vamos aprender sobre o que são os estímulos e como eles funcionam. Vamos também observar as nossas rotinas matinais e testar se alterá-las poderá ter um impacto positivo na motivação interna.*

---

<sup>24</sup> "6 Hours of Mozart for Studying, Concentration, Relaxation", HALIDONMUSIC, last modified January 10, 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=shoVsQhou-8>

*Se queremos aumentar a motivação interna com sucesso, temos que iniciar o trabalho que precisa ser feito, mesmo que a motivação ainda não esteja lá. Pode ser difícil dar o primeiro passo. Para tornar o início o mais fácil possível, podem usar diferentes tipos de estímulos, por exemplo fazer uma atividade que é tão fácil de realizar, que não hesitam em cumpri-la. Quanto mais fácil for o estímulo, maior é a possibilidade de começarem a fazer a atividade que causa resistência.*

*O estímulo deve ser traçado de tal forma que vos ligará automaticamente à tarefa que têm que fazer. Para realizarem o estímulo não devem necessitar de motivação. Quando estão perante o estímulo, não precisam de pensar ou esperar por motivação para continuar a atividade que vos causa resistência.*

*Por exemplo: Se decidiu caminhar todos os dias, mas iniciar esta tarefa assemelha-se a escalar uma montanha, deverá ser muito mais fácil apenas decidir calçar as sapatilhas. Esta ação não é difícil por si só, não requer uma grande motivação. Depois de ter as sapatilhas calçadas, sair de casa é apenas um pequeno passo. Logo depois de alguns passos na rua, vai começar a sentir motivação e vai-se tornado mais fácil realizar toda a atividade à medida que vai caminhando. Calçar as sapatilhas, neste caso, é o estímulo que o ajuda a sair para caminhar. Depois, sentirá satisfação e esse sentimento vai ajudá-lo a continuar a caminhar nos próximos dias. É importante repetir a ação de uma forma rotineira, talvez três vezes por semana em dias fixos. Então, depois de algumas semanas, terá criado a necessidade de ir caminhar e não vai passar sem o fazer. A rotina tornou-se habitual e agradável.*

*Existem outros tipos de estímulos relacionados com uma determinada hora, local, evento, estado emocional ou companhia. Por exemplo: deve decidir fazer alguns abdominais a uma determinada hora de cada dia, cada vez que vai a um determinado lugar, cada vez que fecha o seu computador, quando se sente desanimado ou quando passa algum tempo com alguém.*

#### d. Conversa de grupo sobre o tema da apresentação teórica

- Pergunte aos formandos se já utilizam algum tipo de estímulo. Eles poderão ter novas ideias que podem funcionar como estímulos para começar uma tarefa.
  - *O que costumam fazer / usar para se incentivarem a começar uma tarefa?*
- Em seguida, mostre três imagens de tarefas que podem levar as pessoas a procrastinar.



#### e. Continuação da conversa em grupo

- Peça aos formandos para escolher, a partir das três fotos acima, a tarefa que eles tendem a procrastinar. (Eles também podem escolher outra tarefa além das apresentadas).
- Em seguida, mostre aos formandos alguns exemplos de estímulos (práticos se possível) e pergunte se algum deles resultaria para incentivá-lo a iniciar uma tarefa aborrecida.

**A. Coloque música cada vez que precisa fazer algo aborrecido / difícil** e vá para o local onde a atividade está a decorrer - deixe a música ajudá-lo a iniciar a atividade!  
*A nossa sugestão de música- Wake me up before you go go.*<sup>25</sup>

**B. Desligue a televisão, o computador e o telemóvel** e desloque-se para o local onde tem que realizar a tarefa. Não faça nada antes de iniciar a atividade que normalmente procrastina!

**C. Telefone a um amigo / familiar para pôr a conversa em dia** e faça a tarefa enquanto está a falar com eles ou convide-os para fazer a atividade em conjunto!

**D. Decida fazer a tarefa apenas durante 10 minutos.** Esperemos que isso faça com que queira levar a atividade até ao fim. Caso contrário, pode continuar mais tarde por mais 10 minutos e assim por diante até ter terminado o seu trabalho.

#### E. Sugestão dos formandos.

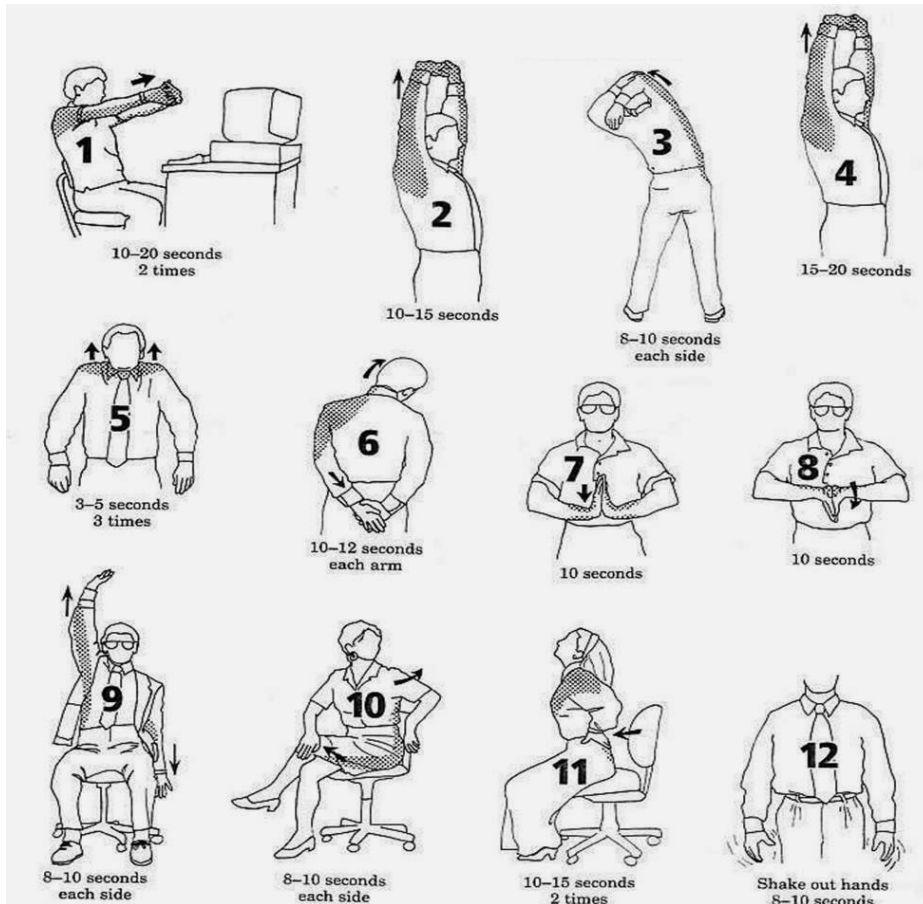
- Discuta em círculo e deixe os formandos anotar a tarefa que eles tendem a procrastinar e o estímulo que eles acham que poderia ajudá-los, n' "O Meu Diário".
- **Trabalho de casa:** Deixe os formandos experimentarem os estímulos em casa. Na próxima aula discuta se e como o estímulo funcionou e deixe-os escrever as suas observações n' "O Meu Diário".

---

<sup>25</sup> "Wham! - Wake Me Up Before You Go-Go (Official Video)", Wham!, last modified October 24, 2009, <https://www.youtube.com/watch?v=plgZ7gMze7A>



f. Pausa com exercícios leves



g. Reunião em círculo com uma apresentação teórica sobre hábitos

- Agora vamos olhar para nossos hábitos matinais.

• Pergunte aos formandos:

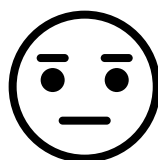
- Como foi a vossa manhã?

- Tentem lembrar-se de tudo o que fizeram desde que acordaram até que entraram na sala de aula.

• Escreva no quadro branco as suas rotinas matinais (formador), como por exemplo:

1. Desliguei o despertador.
2. Suspendi-o três vezes.
3. Corri para a casa de banho.
4. Olhei para meu rosto cansado no espelho durante três minutos.

5. Lavei o rosto rapidamente, porque não tinha tempo para tomar banho.
  6. Senti-me cansada, então descansei 10 minutos no sofá enquanto verifiquei o Facebook.
  7. Fui para cima e bebi uma chávena de café instantâneo, juntamente com um bolo de canela.
  8. Fumei um cigarro.
  9. Lavei os dentes.
  10. Penteei o cabelo.
  11. Coloquei as minhas joias.
  12. Maquiei-me.
  13. Verifiquei se tudo o que eu precisava estava no meu saco.
  14. Não encontrei as minhas chaves então procurei-as durante cinco minutos.
  15. Encontrei as chaves.
  16. Verifiquei a temperatura exterior.
  17. Vesti o casaco e calcei os sapatos.
  18. Corri para apanhar o autocarro porque já estava atrasada.
  19. Perdi o autocarro e tive que esperar pelo próximo.
  20. Cheguei tarde à escola.
  21. Corri para a sala de aula e sentei-me no círculo.
- Pergunte aos formandos:
    - *Como se sentiriam se esta fosse a vossa rotina matinal?*
  - Explore e avalie juntos, uma de cada vez, as rotinas matinais do quadro branco. Que sentimentos elas despoletam? Coloque emojis no final de cada rotina do quadro branco.



Pode haver mais do que um emoji para cada rotina, dependendo das opiniões dos formandos.

#### h. Trabalho autónomo

- Peça aos formandos para escreverem as suas rotinas matinais n' "O Meu Diário". Ainda não devem avaliar as rotinas; apenas têm que fazer uma lista.
- Explore, com os formandos, a importância de definir uma meta a longo prazo antes de avaliar as suas rotinas matinais. Em seguida, pergunte aos formandos:
  - *O que querem ser e como querem atuar daqui a seis meses?*
- Os formandos devem escolher uma coisa que eles realmente querem mudar nas suas rotinas matinais. Tendo em conta as suas metas a longo prazo os formandos devem avaliar cada uma das suas rotinas matinais, colocando um emoji ao lado de cada uma delas.

#### i. Reunião em círculo

- Discussão sobre os diferentes objetivos a longo prazo do grupo. Cada formando refere qual é a sua meta individual.
- **Trabalho de casa:** Peça aos formandos para escolher e mudar uma rotina matinal com a qual eles não estão satisfeitos ou que poderiam melhorar. O formador pode contribuir com sugestões para ajudar os formandos a atingir as suas metas a longo prazo, por exemplo: se o formando quer parar de stressar e chegar a horas - pode tentar definir o despertador para meia hora antes do que costuma fazer. Se tiver um problema com a sua rotina de pequeno-almoço e / ou quer perder peso - pode preparar um pequeno-almoço saudável na noite anterior. Os formandos também podem experimentar as ideias que correspondem aos seus objetivos.
- Na próxima aula de uma hora, deixe que os formandos contem, uns aos outros, como funcionou a mudança de uma das rotinas matinais. Lembre-lhes para escreverem os seus pensamentos n' "O Meu Diário".

#### j. Conclusão – “Amarrar o saco”

- Faça um resumo, do dia de trabalho discutindo estas questões:
  - *O que temos estado a trabalhar hoje?*
  - *O que é que aprendemos hoje?*
  - *De que forma podemos usar estas novas competências e o autoconhecimento para aumentar a nossa motivação interna?*
- Deixe os formandos escrever as suas ideias n' "O Meu Diário".

# 5. Trabalho em Equipa

**Ferramenta 1 - Teste de Belbin -9 papéis de  
trabalho em equipa**

**Ferramenta 2 - Cartões de Comunicação**

**Ferramenta 3 - Técnicas de PNL**

## Introdução

Trabalho em equipa é o processo de trabalhar em colaboração com um grupo de pessoas, a fim de alcançar um objetivo.<sup>26</sup>

O trabalho em equipa é encarado como uma parte crucial de um negócio, pois muitas vezes é necessário que os colegas trabalhem bem em conjunto, dando o seu melhor em qualquer circunstância. Trabalho em equipa significa que as pessoas vão tentar cooperar, usando as suas habilidades individuais e fornecer feedback construtivo, ultrapassando qualquer conflito pessoal entre os indivíduos.

O trabalho em equipa combina forças individuais para que se complementem uns aos outros, ao fazer-se isso as pessoas unem-se num sentido de visão comum para que seus pontos fortes sejam aplicados numa mesma direção para metas significativas.

Apresentamos três módulos / ferramentas que ajudarão os formandos a compreender a definição de trabalho em equipa e de membro de equipa e apoiar o desenvolvimento das suas habilidades de trabalho em equipa. Existem três diferentes módulos destinados a desenvolver diferentes habilidades de trabalho em equipa que podem ser usados em conjunto ou separadamente. Os exercícios em cada módulo também podem ser misturados e aplicados em aulas independentes dependendo do nível e das necessidades dos formandos.

Os três módulos consistem em:

1. **DEFINIÇÃO DE TRABALHO EM EQUIPA.** O módulo tem como objetivo definir o conceito de trabalho em equipa, para descobrir os pontos fortes e atitudes de cada membro de equipa para aumentar a compreensão dos diferentes papéis no grupo.
2. **COMUNICAÇÃO É A CHAVE.** O módulo tem como objetivo melhorar a comunicação da equipa, introduzindo o conceito de 3 tipos de

---

<sup>26</sup> "teamwork". Business Dictionary, Accessed 2019,  
<http://www.businessdictionary.com/definition/teamwork.html>

comunicação e desenvolver nos formandos competências de comunicação com exercícios práticos.

- 3. PREVENÇÃO DE CONFLITOS E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.** O módulo introduz técnicas simples de PNL e modelos de feedback para ajudar os formandos a desenvolverem a gestão de conflitos e competências para resolver problemas, o que é essencial em qualquer equipa.

## 5.1. Ferramenta 1: Teste de Belbin -9 papéis de trabalho em equipa

### 5.1.1. Planificação

MÓDULO	Trabalho em equipa
FERRAMENTA	9 Belbin Team Roles <sup>27 28</sup>
RECURSOS	Cartolinas; papel, canetas, marcadores
CONTEÚDO	<p>Conhecer os conceitos de trabalho em equipa e de membro de equipa;</p> <p>Aumentar a compreensão dos pontos fortes e atitudes necessárias para ser um membro de equipa;</p> <p>Descobrir os pontos fortes e atitudes do membro “perfeito” de uma equipa;</p> <p>Compreender os papéis no grupo.</p>
CONCEITO	Os formandos irão descobrir os próprios pontos fortes e áreas a melhorar para se tornarem um melhor membro de equipa, bem como descobrir qual o seu papel e dos seus colegas no trabalho em grupo. Os formandos estarão conscientes e motivados para melhorarem as áreas necessárias para se tornarem um melhor membro de equipa.
HORAS DE FORMAÇÃO	3
RESULTADOS DE APRENDIZAGEM	<p>O formando irá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aprender sobre o conceito de trabalho em equipa e membro de equipa</li> <li>• estar ciente dos pontos fortes de cada um;</li> <li>• estar ciente das áreas a melhorar;</li> <li>• estar ciente do seu papel no trabalho de grupo;</li> <li>• estar ciente das necessidades de aprendizagem de cada um</li> </ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<p>O formando é capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• explicar o conceito de trabalho em equipa e de membro de equipa</li> <li>• refletir sobre os seus pontos fortes e atitudes como membro de equipa;</li> <li>• refletir sobre as áreas a melhorar;</li> </ul>

<sup>27</sup> “The Nine Belbin Team Roles”, BELBIN Associates, last modified May 16, 2019, <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

<sup>28</sup> “Belbin’s team roles. How understanding team roles can improve team performance”, Mind Tools Ltd, last modified May 26, 2019, [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_83.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_83.htm)

FERRAMENTAS DE  
AVALIAÇÃO

- explicar os papéis num grupo;
- ser capaz de identificar o seu próprio papel no trabalho de grupo;
- refletir sobre as próprias necessidades de aprendizagem e elaborar um plano de aprendizagem;
- Auto e heteroavaliação
- Portefólio



## 5.1.2. Manual do formador para o Teste de Blebin - 9 papéis de trabalho em equipa

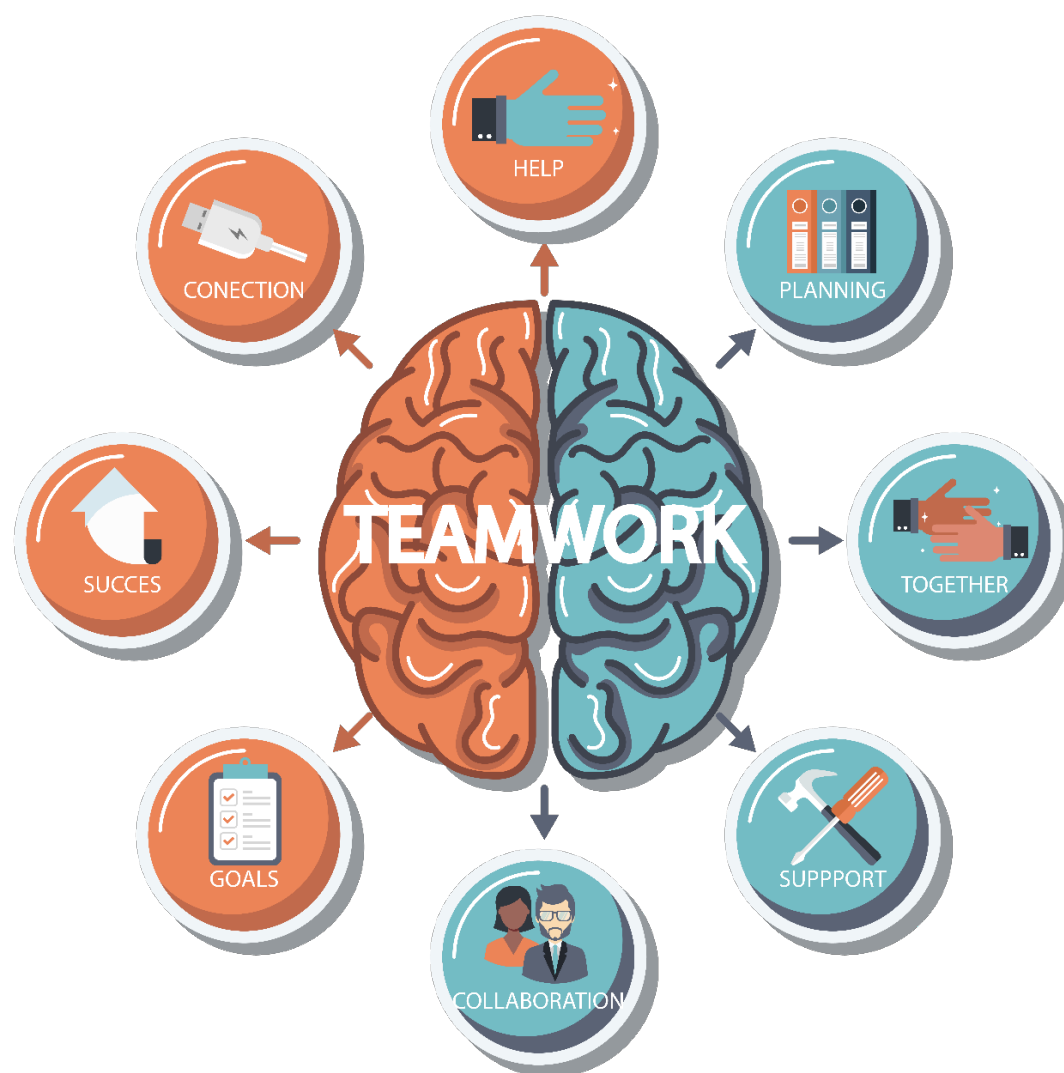
Primeiro é necessário apresentar ao formando os conceitos de trabalho em equipa e de membro de equipa, para que este seja capaz de compreender os papéis num trabalho em grupo e identificar o seu próprio papel, bem como refletir sobre os seus pontos fortes / atitudes apresentados por ele / ela e pelos colegas durante o exercício e que os pode guiar para o sucesso / fracasso.

### Atividade 1

#### Definir trabalho em equipa

Este exercício ajuda o grupo a explorar os seus pensamentos sobre um tema comum / assunto e ajuda-os a encontrar uma base comum, necessária para o desenvolvimento de mais competências.

1. Indicar aos participantes que a sua tarefa será pensar durante um minuto e posteriormente partilhar com o seu grupo o que melhor define “Trabalho em equipa”
2. Após todos os membros do grupo terem partilhado e ouvido as diferentes opiniões, pedir que elaborem uma definição do que é trabalho em equipa e identifiquem elementos chave do trabalho em equipa.
3. Registrar a(s)definição(ões) no quadro ou numa cartolina e pedir aos participantes para fazer o mesmo. Exemplo:



## Atividade 2:

### O membro perfeito de uma equipa

O exercício requer apenas algumas ferramentas simples, que incluem folhas de papel grandes, papel de escrita, canetas, marcadores coloridos e lápis.

1. Os participantes são divididos em três grupos de (3-6 pessoas) dependendo do número de participantes e são instruídos a partilhar com os restantes elementos as suas qualidades e atributos positivos que poderiam contribuir para um trabalho de equipa bem-sucedido. Deverão anotar essas qualidades e atributos num papel.
2. Após a discussão, será dado a cada equipa uma cartolina, papel, marcadores e uma caneta. Será dada então a instrução aos grupos que encontrem a melhor

descrição possível do “membro perfeito”, combinando as qualidades de cada elemento do grupo criando assim um personagem perfeito. Esta “pessoa” deverá ter um nome, uma imagem desenhada com as diferentes características/ atributos à volta. O grupo deverá também escrever uma história sobre este personagem, destacando todas as coisas que poderá realizar com todas estas característica maravilhosas.

**3.** No final do exercício, cada grupo partilha a sua criação e a história da personagem.

Este exercício vai ajudar os participantes a descobrir os seus pontos fortes, bem como adaptar os pontos fracos que sente ter ou que um membro da sua equipa possa ter, eles serão capazes de ter mais forças e alcançar melhores resultados do que teriam se estivessem a trabalhar sozinhos.

Exemplo do desenho:



### Atividade 3:

#### Praticando o trabalho em equipa – é um membro de uma equipa?

*Torre de Esparguete (Também pode fazer este exercício com papel (jornais, revistas, etc.) e a fita adesiva):*

- O formador explica os 9 papéis de trabalho em equipa de Belbin e entrega-lhes folhetos com as informações sobre os papéis
- Os formandos têm tempo para lê-los e pedir esclarecimentos. Depois disso, o exercício inicia-se.
- Para cada equipa “ativa” deverá haver uma equipa de observadores. O número de observadores deverá ser igual ao número de participantes ativos.
- Cada equipa de jogadores tira 1/3 da embalagem de esparguete e um marshmallow. O objetivo é construir uma torre, que deve manter-se em pé sem apoio extra com o marshmallow no topo. A equipa tem 15 minutos para discutir a estratégia e construir uma torre. A equipa vencedora é a equipa cuja torre é a mais alta.
- Cada membro ativo é observado por alguém do grupo de observadores. O observador deverá tomar notas sobre o desempenho da pessoa que está a observar ( ex: Ele/ela foi: o líder da equipa, não teve um papel ativo; forneceu boas soluções, motivou a equipa, assegurou-se que tudo funcionava e estava correto, etc)
- O objetivo é que os participantes se apercebam do seu próprio comportamento na equipa, que entendam que o trabalho em equipa é eficaz se todos os membros forem ativos e colaborarem, bem como para melhorar as habilidades para criar equipas mais confiantes, relaxadas e construtivas.

#### ATIVIDADE DE BALANÇO:

Coloque 9 sinais com títulos dos papéis em diferentes lugares do espaço de formação. Resumidamente rever todas as atividades / exercícios que os participantes realizaram, pedindo-lhes para se posicionarem num dos cantos, dependendo do papel que desempenharam na equipa durante as atividades que ocorreram durante a

formação. Para cada atividade os participantes têm de escolher o canto. Cada vez que eles ocuparem os seus respetivos cantos, discutir o que esse papel significou para a equipa em cada atividade:

- O seu papel foi útil e benéfico para a equipa e para a obtenção de resultados?
- Mudaram os seus papéis ao longo das atividades ou mantiveram sempre o mesmo papel?
- Escolheriam o mesmo papel se tivessem de fazer as atividades novamente?
- Etc.

## 5.2. Ferramenta 2: Cartões de Comunicação

### 5.2.1. Planificação

MÓDULO	Trabalho em equipa
FERRAMENTA	Cartões de Comunicação <sup>2930</sup>
RECURSOS	Quadro branco, fichas de trabalho e cartões de comunicação
CONTEÚDO	Conhecer os 3 tipos de comunicação Aumentar a consciência da sua comunicação e comportamento em equipa Desenvolver competências de comunicação e resolução de problemas
CONCEITO	Comunicação eficaz e resolução de problemas são cruciais entre todos os membros, independentemente do papel que cada pessoa desempenha. Quer seja entre dois companheiros numa equipa de futebol ou dois colegas de trabalho num escritório, a comunicação aberta e direta, a capacidade de resolver problemas emergentes são vitais para o sucesso. Sem estas 2 importantes competências uma equipa estará apenas a desperdiçar tempo e energia fazendo um trabalho que não é necessário por causa de uma falta de compreensão do que precisa de ser feito.
HORAS DE FORMAÇÃO	4
RESULTADOS DE APRENDIZAGEM	O formando irá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• aprender sobre os 3 tipos de comunicação</li> <li>• estar ciente de sua própria comunicação - pontos fortes e áreas que precisa de melhorar</li> <li>• estar ciente da sua própria comunicação e dos outros membros da sua equipa</li> <li>• ver a comunicação como uma ferramenta eficaz para promover o trabalho de equipa e atingir metas</li> <li>• desenvolver competências de comunicação de resolução de problemas</li> </ul>

<sup>29</sup> Zambas, J. "The Importance of Effective Communication in the Workplace", *DQ Media*, last modified February 5, 2019, <https://www.careeraddict.com/the-importance-of-effective-communication-in-the-workplace>

<sup>30</sup> Bosworth, P. "The power of good communication in the workplace", *Leadership choice*, last modified February 13, 2019, <https://leadershipchoice.com/power-good-communication-workplace/>

CRITÉRIOS DE  
AVALIAÇÃO PARA A  
VALIDAÇÃO

FERRAMENTAS DE  
AVALIAÇÃO

O formando é capaz de:

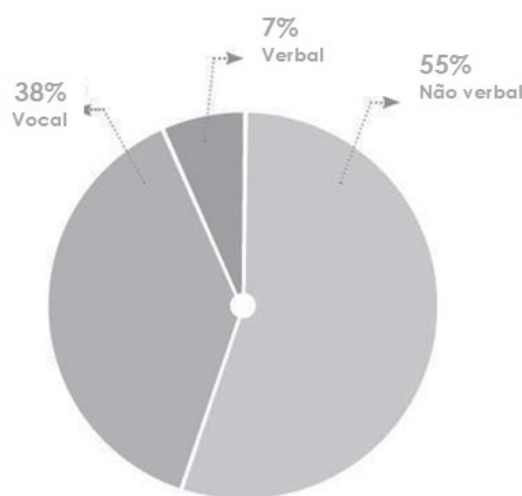
- explicar os 3 estilos de comunicação e dar exemplos
- compreender a importância de uma comunicação eficaz no trabalho em equipa
- refletir sobre seus próprios pontos fortes e fracos na comunicação da equipa;
- refletir sobre as outras comunicações na equipa;
- comunicar de forma eficaz para resolver problemas emergentes

- Auto e heteroavaliação
- Portefólio

## 5.2.2. Manual de Formadores para Cartões de Comunicação

### INTRODUÇÃO À COMUNICAÇÃO

- Forneça aos participantes uma breve introdução sobre a importância de uma boa comunicação em equipa. Alguns artigos curtos para consultar:
- Dê exemplos e pode também pedir aos participantes para partilhar um exemplo da sua vida de boa e má comunicação.
- Introduzir os 3 tipos de comunicação:



Estes 3 tipos de comunicação têm impactos diferentes

A Comunicação presencial( cara-a-cara), ocorre em três níveis: Verbal (oral), Vocal (tom de voz) e não verbal (linguagem corporal)

A distinção feita entre a comunicação vocal e corporal deve-se às características específicas que o tom de voz assume num contexto comunicativo.

As percentagens apresentadas não refletem o seu grau de importância, mas sim o que a comunicação representa como um todo através destes três tipos de linguagem.

Além disso, e contrariamente a alguma má interpretação que estes valores podem originar, o elemento não-verbal não condiciona a mensagem. Em vez disso, esses elementos não-verbais contribuem para apoiar a atitude do falante para o que está a dizer e o modo como sua crença ou convicção é apresentada ao(s) ouvinte(s). Cada um



destes tipos de comunicação tem os seus diferentes elementos. Esta tabela é apenas para formadores - não deve ser mostrada aos formandos.

Não Verbal	Vocal	Verbal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de energia</li> <li>Contacto visual</li> <li>Postura corporal</li> <li>Movimentos</li> <li>Velocidade</li> <li>Distância</li> <li>Respiração</li> <li><b>Mímica</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tom</li> <li>Ritmo</li> <li>Volume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vocabulário</li> <li>Regras gramaticais</li> <li>Tópicos</li> <li>Verbalização de encorajamento (aha... hmmm...)</li> </ul>

## Atividade 1

### 3 Níveis de comunicação

- Divida os participantes em 3 equipas. Cada equipa trabalhará em: 1) Comunicação Verbal, 2) Comunicação não-verbal e 3) Comunicação Vocal.
- Cada equipa terá uma lista de “características” e terá de escolher uma qual pertence ao seu tipo de comunicação.
- Pergunte o que os grupos selecionaram e anote no quadro branco.
- Todos os participantes discutem se algo não está correto e precisa ser mudado.
- Consulte a lista novamente e faça as correções, se necessário. Se houver alguns erros pergunte aos participantes porque achavam que essa característica pertencia a outro tipo de comunicação em vez de outra (corrija um)

No final da tabela deve ficar assim:

Não Verbal	Vocal	Verbal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de energia</li> <li>Contacto visual</li> <li>Postura corporal</li> <li>Movimentos</li> <li>Velocidade</li> <li>Distância</li> <li>Respiração</li> <li>Mímica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tom</li> <li>Ritmo</li> <li>Volume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vocabulário</li> <li>Regras gramaticais</li> <li>Tópicos</li> <li>Verbalização de encorajamento (aha... hmmm...)</li> </ul>

## Atividade 2:

### Praticar os 3 níveis de comunicação

- Pergunte aos participantes quem gostaria de ser voluntário para este exercício – são necessários 2 voluntários para cada situação.
- Determine um formando como formando A e outro como formando B.
- Dê a cada formando uma cópia do seguinte guião. Também pode elaborar o seu próprio guião ou desenvolver vários cenários.
- O formando A lerá as suas falas em voz alta, mas o formando B irá comunicar as suas falas de uma forma não-verbal. Dê-lhes tempo para pensar como querem representar isso.
- Forneça ao formando A uma distração emocional secreta escrita num pedaço de papel. Por exemplo, o formando A pode estar com pressa, pode estar frustrado ou talvez se sinta desapontado.
- Após o diálogo, peça a cada formando para adivinhar que emoção estava a afetar o formando A, bem como o que o formando B queria dizer com a sua comunicação não-verbal.

*Diálogo A:*

*A: Viste a minha caneta? Não me lembro onde a guardei.*

*B: Qual delas?*

*A: A Verde. Aquela que te emprestei.*

*B: Esta?*

*A: Não, aquela que te emprestei: a verde!*

*B: Não me emprestaste não!!!*

*A: Talvez esteja debaixo da cadeira. Podes espreitar?*

*B: OK, é só um minuto.*

*A: Vais demorar muito tempo?*

*B: Porquê essa impaciência? Detesto quando és assim mandão!*

*A: Esquece. Eu mesmo procuro!*

*B: Espera – encontrei-a!*

*Diálogo B:*

*A: Hey! A impressora não tem papel. Sabes onde posso arranjar mais?*

- B: Verifica nesse armário ao pé da impressora.*
- A: Já verifiquei no armário e não há papel. Chegaste a pedir mais quando te pedi para o fazeres?*
- B: Pediste-me para mandar vir mais resmas?*
- A: Sim, há mais de uma semana!*
- B: Esqueci-me completamente.*
- A: Devias anotar estas coisas. És muito irresponsável!*
- B: Desculpa, tive toneladas de trabalho. Vou fazer isso agora mesmo.*
- A: Quanto tempo demoram a entregar?*
- B: Um ou dois dias!*
- A: Esquece. Eu próprio vou comprar mais.*
- B: Espera um pouco. Encontrei aqui papel. Podes usá-lo.*
- A: Obrigado, mas, por favor, não te esqueças de fazer o pedido!*
- B: Não vou esquecer!*

### **Atividade 3:**

#### **Melhorar a comunicação no trabalho / resolução de problemas**

- Divida os participantes em 3 equipas.
- Peça à primeira equipa para escolher um cenário dos cartões (CARTÕES A) e representá-lo para o resto do grupo (Anexo 1). Eles não precisam de encontrar uma solução para o problema descrito.
- De acordo com o cenário escolhido pela 1ª equipa, dar o cartão correspondente à 2ª equipa (CARTÕES B) e pedir-lhes que comentem a situação considerando as perguntas chave no cartão.
- Peça ao terceiro grupo para representar a mesma situação com as sugestões de um segundo grupo e com a solução positiva possível.
- Concluir a atividade com uma discussão de grupo sobre a atividade e como esta se relaciona com situações da vida real.

#### **ATIVIDADE DE BALANÇO: Método de avaliação com a mão**

Dar aos participantes papel e canetas. Peça-lhes para desenharem as suas mãos no papel e registarem o seguinte para cada um dos dedos:

- Polegar: algo bom, algo de que gostaram
- Indicador: algo que mudou/desafiou o seu ponto de vista
- Médio: algo de que não gostaram
- Anelar: algo de que gostaram e não esquecerão ou algo que os surpreendeu (que antes não sabiam)
- Mindinho: uma competência que querem melhorar.
- Palma da mão – (uma previsão futura) o que irão fazer a seguir? Como irão utilizar os conhecimentos adquiridos para se tornarem um melhor membro de uma equipa de trabalho e melhorar as suas competências comunicativas?

## 5.3. Ferramenta 3: Técnicas de PNL

### 5.3.1. Planificação

MÓDULO	Trabalho em equipa
FERRAMENTA	Técnicas de PNL <sup>3132333435</sup>
RECURSOS	Fichas de trabalho
CONTEÚDO	Conhecer as técnicas de PNL para continuar a melhorar as competências de comunicação (posições perceptuais, escuta ativa, modelo de feedback) Aprender a dar e a receber feedback construtivo
CONCEITO	Como mencionado anteriormente uma comunicação eficaz, é crucial entre todos os membros de uma equipa, a fim de atingir metas. A Programação Neurolinguística (PNL) é uma abordagem para a comunicação, desenvolvimento pessoal, e psicoterapia criada por Richard Bandler e John Grinder, na Califórnia, nos Estados Unidos na década de 1970. Como a PNL é um tema muito amplo, escolhemos várias técnicas utilizadas em PNL para melhorar a comunicação.
HORAS DE FORMAÇÃO	4
RESULTADOS DE APRENDIZAGEM	O formando irá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender sobre técnicas de PNL</li> <li>• Aprenda a ver as coisas / situações de outras perspetivas, a fim de evitar / resolver conflitos</li> <li>• Melhorar as suas competências de escuta ativa</li> <li>• Melhorar as suas competências de feedback</li> <li>• Compreender a importância de uma comunicação aberta numa equipa</li> </ul>

<sup>31</sup> Active listening. Hear what people are really saying”, Mind Tools Ltd., last modified Accessed June 4, 2019, <https://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm>

<sup>32</sup> Barnard, D. “Active listening skills, examples and exercises”, Virtual speech, last modified September 20, 2017, <https://virtualspeech.com/blog/active-listening-skills-examples-and-exercises>

<sup>33</sup> “Perceptual Positioning”, Qube Learning Institute, last modified February 7, 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=nzcd4ta3BDs>

<sup>34</sup> Carroll, M. “ Using perceptual positions, NLP academy, last modified November 29, 2018, [https://www.nlpacademy.co.uk/articles/view/using\\_perceptual\\_positions/](https://www.nlpacademy.co.uk/articles/view/using_perceptual_positions/)

<sup>35</sup> “The Situation – Behavior – Impact Feedback Tool”, Mind Tools Ltd., last modified Accessed May 10, 2019, <https://www.mindtools.com/pages/article/situation-behavior-impact-feedback.htm>

CRITÉRIOS DE  
AVALIAÇÃO PARA A  
VALIDAÇÃO

FERRAMENTAS DE  
AVALIAÇÃO

O formando é capaz de:

- Explicar o que é escuta ativa e aplicar técnicas de escuta ativa
  - dar feedback construtivo utilizando o modelo de feedback
  - compreender a importância de uma comunicação aberta no trabalho em equipa
- 
- Auto e heteroavaliação
  - Portefólio

### 5.3.2. Manual do formador para técnicas de PNL

#### Introdução às posições perceptuais

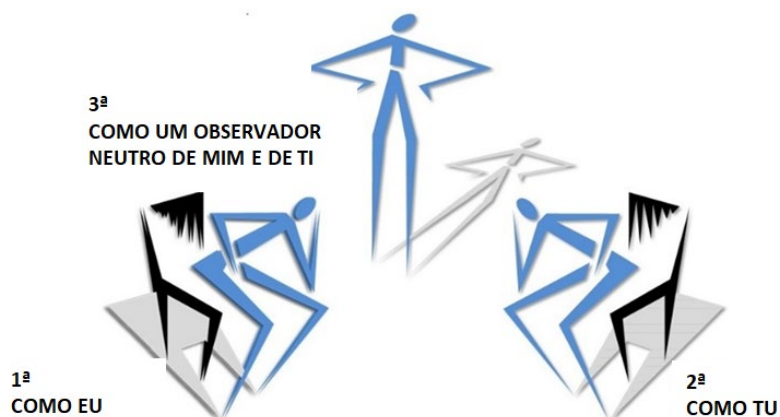
Há uma expressão comum: “ver as coisas de uma perspetiva diferente”. Se encararmos isso literalmente, isso significa que nós realmente temos a possibilidade de experimentar as coisas de outras perspetivas, ou poderíamos denominá-las de posições perceptuais, ao invés dos nossos próprios olhos. Talvez seja por isso que temos a opção de “sair de nós mesmos” e ver as coisas de fora, ou a partir da perspetiva de outra pessoa.

Em PNL (Programação Neuro Linguística), de facto mudamos a nossa perspetiva, ou vemos as coisas da perspetiva de outra pessoa, ou vemos os eventos de fora, por assim dizer.

Em PNL referimos 3 posições perceptuais, que são a 1ª, 2ª e 3ª posições:

- Estou na primeira posição quando experiencio o mundo que me rodeia pela minha própria perspetiva.
- Estou na segunda posição quando experiencio o mundo pela perspetiva de uma outra pessoa
- Estou na terceira posição quando experiencio a minha própria experiência e a experiência do outro de fora, como um observador neutro, por assim dizer.

#### POSIÇÕES PERCETIVAS



## Como é que isto pode ser usado?

Uma das formas é estar consciente da nossa própria perspetiva sobre determinadas coisas ou situações. Isto poderá ajudar a resolver conflitos e situações complicadas. Por exemplo, pode ser importante posicionar-se na posição 2 de forma a experienciar o ponto de vista de outra pessoa sobre a mesma situação e situar-se na posição 3 para poder ter uma perspetiva mais alargada de toda a situação.

### Atividade 1:

#### Posições percetuais

Peça aos participantes para:

- Pensar numa situação em que está a conversar com um colega de trabalho/ amigo/ familiar/etc que não correu como queria.
- Imaginar três cadeiras e sentar-se numa. Esta será a posição 1.
- Imaginar o colega de trabalho/ amigo ou o familiar sentado na cadeira à sua frente na posição 2 .
- Agora mudar de lugar para outra cadeira (posição 3) que está localizada um pouco mais afastada das outras duas. Tentar ser o mais neutro possível e ver a situação “do lado de fora”
- De seguida sentar-se na posição 2 (a cadeira da outra pessoa) e imaginar que é essa pessoa.
- Que conclusões retiram dessa situação experienciada a partir dali? Têm 5 minutos para escrever as suas conclusões num papel.
- Agora regressar à posição 3 e depois à posição 1
- Como encaram a experiência / situação agora? Têm 5 minutos para escrever as suas conclusões num papel.

Depois das tarefas realizadas, pedir aos participantes para partilharem as suas conclusões. Os seus pontos de vista mudaram ao longo do exercício? O que pensam – poderá ser útil imaginar-se na pele de outra pessoa antes de agirem em qualquer tipo de situação? Irá mudar a forma como reagem/ lidam com determinadas situações?



## Introdução à escuta ativa

A escuta ativa é uma competência que leva tempo a praticar e a adquirir. É uma componente muito importante para haver uma discussão produtiva pois permite a troca de ideias, de opiniões e de sentimentos. A escuta ativa encoraja a outra pessoa a falar mais sobre um assunto em vez de falar apenas superficialmente de um problema/ assunto. Através da escuta ativa podemos ajudar a outra pessoa a ver melhor a situação e a clarificá-la de modo a encontrar a sua própria solução. A escuta ativa está provada como uma competência essencial na resolução de conflitos.

Técnicas de escuta ativa:

- Contacto visual
- Postura corporal (aprender pela postura da outra pessoa, postura confiante, concordar quando for apropriado)
  - Analisar a postura corporal da pessoa que está a falar. (ver relatório)
  - Parafrasear – repetir a mensagem mas com menos detalhes (ex: A: Não percebo, um minuto diz-me para fazer uma coisa, e no outro a seguir pede outra. B: Realmente confundi-te)
  - Clarificar – sublinhar o que de verdade importa
  - Fazer perguntas abertas
  - Sumariar – organizar a mensagem recebida (ex: os 3 principais pontos da situação são...)
  - Mostrar empatia – refletir os sentimentos e necessidades da pessoa que está a falar (ex: A: É tão frustrante quando damos o nosso melhor e ninguém repara nisso. B: Sente-se triste pois precisa de reconhecimento pelo que fez)

Tópicos adicionais para uma escuta ativa:

- Não partir do princípio que sabe do que a outra pessoa está a falar
- Certificar-se que entendeu de forma clara
- Oferecer encorajamento e suporte
- Quando for oportuno, perguntar como se sente a outra pessoa. Não partir do princípio que sabe como o outro se sente.

- Demonstrar empatia
- Ser completamente atencioso e focar-se na outra pessoa. Não pensar noutros assuntos. Não pensar no que vai dizer enquanto ouve.
- Não interromper nem fazer comentário irrelevantes
- Procurar entender os sentimentos e as necessidades do outro
- Se quer mostrar o seu ponto de vista, mostrar apenas quando o outro terminar de falar.
- Equilibrar pistas/ sinais verbais e não verbais.
- Reter julgamentos e acusações

Escutar (ativamente) NÃO É:

- Concordar/ discordar
- Dar conselhos
- Lições de moral
- Criticar
- Reconfortar ou tranquilizar
- Usar explicações lógicas e racionais
- Evitar/ contornar o problema
- Sub valorizar o problema

## Atividade 2:

### Escuta ativa

Após ter apresentado as diferentes técnicas de escuta ativa, pôr em prática os conhecimentos adquiridos.

- Os participantes são divididos em pares (**A e B**)
- Os **B** devem sair da sala e aguardar
- Informar os “**A**” que enquanto ouvem os parceiros, sempre que os parceiros digam algo que evoque a sua vontade de intervir, fazendo uma pergunta, deverão levantar a mão (durante 2 segundos) e de seguida baixá-la.

- Peça-lhes que façam isso durante toda a conversa. Os **A** não poderão interagir com os **B**. Apenas levantarão a mão a cada vez que tiverem vontade de intervir.
- De seguida informar os **B** que se encontram fora da sala para falarem com os **A** sobre uma experiência, as últimas férias, ou algo de bom que tenha acontecido nos últimos meses. Têm 3 minutos para se prepararem.
- Peça aos **B** para regressarem à sala e deixe-os conversar durante cerca de 3 minutos
- No fim destes 3 minutos, pergunte aos **B** como se sentiram enquanto falavam com os **A**, as emoções envolvidas, etc. As respostas habituais serão “ não me senti ouvido”, não percebi porque estavam sempre a levantar as mãos, por causa disso perdi muitas vezes o fio à meada porque obviamente não estavam a prestar atenção”.
- Faça o exercício de novo, mas desta vez permita aos **A** interagir, envolvendo-se na conversa. Comparem as duas conversas e tirem conclusões sobre qual a mais interessante.

### **Introdução ao modelo de feedback (retorno)**

O termo feedback refere-se a observações diretas, objetivas e respeitosas que uma pessoa faz sobre o comportamento de outra pessoa.

Feedback significa retribuir e proporcionar uma nova perspetiva que poderá criar um novo foco ou um novo comportamento. A melhor forma de dar feedback é focar-se naquilo que de mais positivo há na outra pessoa.



Feedback ≠ crítica ≠ elogio

Feedback = retorno positivo; nova perspectiva;

Feedback = ato de honestidade, respeito e cuidado;

Feedback = facilitador de crescimento

### O modelo de feedback

A falta de feedback foi identificada como uma das três barreiras para um desempenho de um trabalho efetivo (a par das expectativas de desempenho e competências).

Os erros mais comuns enquanto se dá feedback são: julgar e criticar, não reconhecer os aspetos positivos, ou pelo contrário, evitar o feedback derivado ao facto de se sentir desconfortável (ex.: ter receio de ferir a suscetibilidade/ sentimentos de alguém).

Exemplos: “Quando interrompes o outro, o impacto poderá ser a frustração por não ter conseguido expressar as suas opiniões. Preferia que ouvisses sem interromper”.

“Quando prometeste enviar-me o relatório até às 14h00 e não o fizeste, não pude prosseguir com o meu trabalho e preocupou-me se podia ou não confiar em ti. Por favor, para a próxima envia a tempo.”

“Quando fazes comentários irónicos sobre mim à frente de outras pessoas, sinto-me mal. Prefiro que me digas tudo o que tens a dizer diretamente e em privado.”

Os dois primeiros elementos da fórmula de feedback (comportamento observável e impacto do comportamento) são eficazes quando se dá feedback positivo. Ex: “Quando te voluntariaste para participar de uma ação de voluntariado, o resultado foi que eu e toda a equipa percebemos/ entendemos o teu comprometimento e paixão em relação aos valores da nossa organização. Realmente apreciei o teu gesto”.

- Comportamento observável: começar por dar uma explicação clara e concreta do comportamento, apresentando-o de forma factual (sem interpretações, só factos)
- Impacto do comportamento: explicar porque é que a informação é importante (para si, para a organização). Ao fazê-lo proporcionará justificações para uma mudança
- Comportamento desejável: apresentar algumas ideias para um comportamento alternativo /diferente.

Dicas adicionais para dar feedback

- Pense naquilo que quer dizer antes de o fazer (cuidado com o que pretende transmitir, que mensagem quer passar e que resultados espera obter)
- Dar feedback nos campos em que a pessoa pode mudar
- Assegurar-se que a intenção é ajudar, não magoar ou forçar a mudança

- Ser simultaneamente direto e respeitoso
  - Dar feedback negativo e positivo.
  - Assegurar-se que a conversa é de facto um diálogo
  - Lembrar-se de se livrar de todas as emoções negativas antes dar o feedback, para que estas não interfiram
  - Treinar com outra pessoa primeiro para poder receber sugestões
  - Perguntar à pessoa a quem vai dar o feedback se o momento é oportuno
  - Ter consciência da sua postura/ linguagem corporal enquanto dá o feedback. (Tem tendência para ser muito severo ou demasiado gentil? Um sorriso sincero pode ajudar, mas não tente esconder o seu desconforto com sorrisos.)
  - Manter o contacto visual enquanto está a dar feedback
  - Sentir-se tenso enquanto dá o feedback, pode dizer que esta é uma situação difícil para si.
  - Reconhecer a importância da relação (quando for oportuno)
- Ex: “João. Quero ser honesto consigo, sobre um assunto que me está a aborrecer. Valorizo muito a nossa relação e não quero que este assunto a atrapalhe.”
- Lembre-se: ninguém pode mudar a outra pessoa, as pessoas mudam por si mesmas.

### **Exercício 3:**

#### **Dar feedback**

Após ter dado uma breve explicação/ introdução ao modelo de feedback, pode agora pô-lo em prática.

Organize grupos de 4 pessoas. Cada equipa terá 10 minutos para preparar as suas respostas. Um elemento será o porta-voz.

- Faz parte de um grupo com pessoas de várias nacionalidades. Um dos seus colegas costuma fazer piadas racistas.

- Um colega recebe com frequência chamadas pessoais durante o horário de serviço, atendendo-as e falando alto. Este comportamento atrapalha a sua concentração e desempenho profissional.
- O seu chefe dá-lhe mais trabalho do que aos seus colegas sem nenhum bónus financeiro
- O seu colega de trabalho, com quem está a idealizar um projeto de trabalho, rejeita todas as suas ideias sem explicar o porquê.

#### **ATIVIDADE DE BALANÇO: PERGUNTAS NA CAIXA**

- Dar a cada membro um papel e uma caneta
- Pedir aos participantes para escreverem a pergunta que têm.
- A questão poderá estar relacionada com algo que aprenderam hoje, ou outra questão que tenha surgido e sobre a qual nunca tinham pensado antes.
- Pode escolher um tema específico ou deixar à consideração de cada um
- Após alguns minutos recolher as questões numa caixa (ou outro objeto, por ex: chapéu) que estiver à mão
- Dê a caixa a uma pessoa que irá tirar uma questão ao azar. Essa pessoa irá tentar dar a resposta. Pode promover uma discussão ou troca de opiniões
- A caixa passa por todos os participantes até que todos tenham respondido a uma pergunta

Este exercício permitirá aos participantes reverem todas as informações/métodos estudados durante as sessões e poderem fazer perguntas e clarificar dúvidas.

## Anexo 1 CARTÕES DE COMUNICAÇÃO

<p><b>CARTÃO A</b></p> <p><b>SITUAÇÃO 1</b></p>	<p>Está a trabalhar numa nova empresa há 3 meses. Gosta realmente do trabalho que faz, no entanto um colega de trabalho, o João, tem repetidamente gozado e criticado o seu trabalho sem nenhuma causa aparente. Cansado desta situação decide falar sobre isso com o seu chefe porque falar com o João não deu resultado.</p> <p>Está com a sua chefe, Joana numa reunião. Durante a reunião, ela nunca toma notas quando você está a falar. Ela continua "mexendo" no telemóvel, Facebook e Instagram. Fica frustrado com ela pois parece que ela não demonstra interesse e você não sabe o que mais fazer.</p>
---	---

<p><b>CARTÃO B</b></p> <p><b>SITUAÇÃO 1</b></p>	<p><b>PONTOS A CONSIDERAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• O funcionário</li><li>• Joana, a sua chefe</li><li>• João, o colega de trabalho</li></ul> <p><b>PERGUNTAS CHAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Que pistas de linguagem não-verbais, a patroa Joana, mostrou ao empregado sobre o seu nível de interesse?</li><li>• Como é que o empregado poderia ter lidado com isso de forma diferente? Como é que a comunicação poderia ter melhorado?</li><li>• Que passos pode o empregado tomar para fazer as coisas certas?</li></ul>
---	---



## CARTÃO A

### SITUAÇÃO 2

Você chega de mau humor ao restaurante onde trabalha porque quase teve um acidente de carro por outro condutor ter feito uma manobra perigosa. O seu colega de trabalho, Tiago, recorda-o que vocês são os responsáveis pela descarga de vegetais esta manhã. O camião já lá está à sua espera pois o motorista necessita de sair em breve. Você grita com o Tiago, dizendo que vai descarrega-lo quando tiver tempo. A gerente, Helena, passa e ouve tudo. Ela pede-lhe para ir ao seu escritório falar sobre toda a situação.

## CARTÃO B

### SITUAÇÃO 2

#### PONTOS A CONSIDERAR

- O funcionário
- Tiago, o colega de trabalho
- Helena, a gerente.
- O motorista

#### PERGUNTAS CHAVE:

- “Que tom de voz utiliza o empregado para com o colega de trabalho, o que dizer da sua atitude para com o colega e a sobre a tarefa.
- Como podia o empregado ter lidado com esta situação de forma diferente? Que etapas podia o empregado tomar para fazer as coisas certas?
- Como é que a comunicação poderia ser melhorada?

<p><b>CARTÃO A</b></p> <p><b>SITUAÇÃO 3</b></p>	<p>Você pediu à sua colega de trabalho, Jéssica, para passar na padaria e comprar um bolo, antes do trabalho, para o colega que faz anos pois toda a equipa quer cantar os parabéns.</p> <p>A padaria fica-lhe a caminho mas como mora longe esqueceu-se de o comprar.</p> <p>Ao chegar ao trabalho recusou ir buscá-lo, assim você teve que ir comprar o bolo. Ao fazer isto ficou preso no trânsito e perdeu uma reunião importante e o seu chefe está zangado.</p>
---	---

<p><b>CARTÃO B</b></p> <p><b>SITUAÇÃO 3</b></p>	<p><b>PONTOS A CONSIDERAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• O empregado</li><li>• Jéssica, a colega de trabalho</li><li>• o chefe</li></ul> <p><b>PERGUNTAS CHAVE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Como o empregado poderia ter lidado com a situação de forma diferente? Que passos pode o empregado tomar para fazer as coisas certas?</li><li>• Como poderia Jéssica, a colega de trabalho, ter lidado com isso de forma diferente?</li></ul> <p>Que passos poderia ela tomar para fazer as coisas certas?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Como é que a comunicação poderia ser melhor para evitar tais situações no futuro?</li></ul>
---	---

## CARTÃO A

### SITUAÇÃO 4

Você faz parte de uma equipa que está preparando uma apresentação. A reunião final sobre a apresentação é esta manhã às 9 da manhã.

Existem quatro participantes: o Daniel, o Carlos, a Maria e você.

Você chega à sala de reuniões às 8:55 e o Daniel já lá está. O Carlos chega às 9:02. Você continua à espera da Maria para que a sessão tenha início. Ninguém sabe onde ela está. Os elementos do grupo estão ficando irritados e ansiosos. Às 9:20 todos decidem começar sem a Maria. Às 9:28 a Maria chega sem pedir desculpas ou dar uma explicação e junta-se a equipa. A equipa está visivelmente chateada, mas não diz nada e continua a trabalhar.

## CARTÃO B

### SITUAÇÃO 4

#### PONTOS A CONSIDERAR

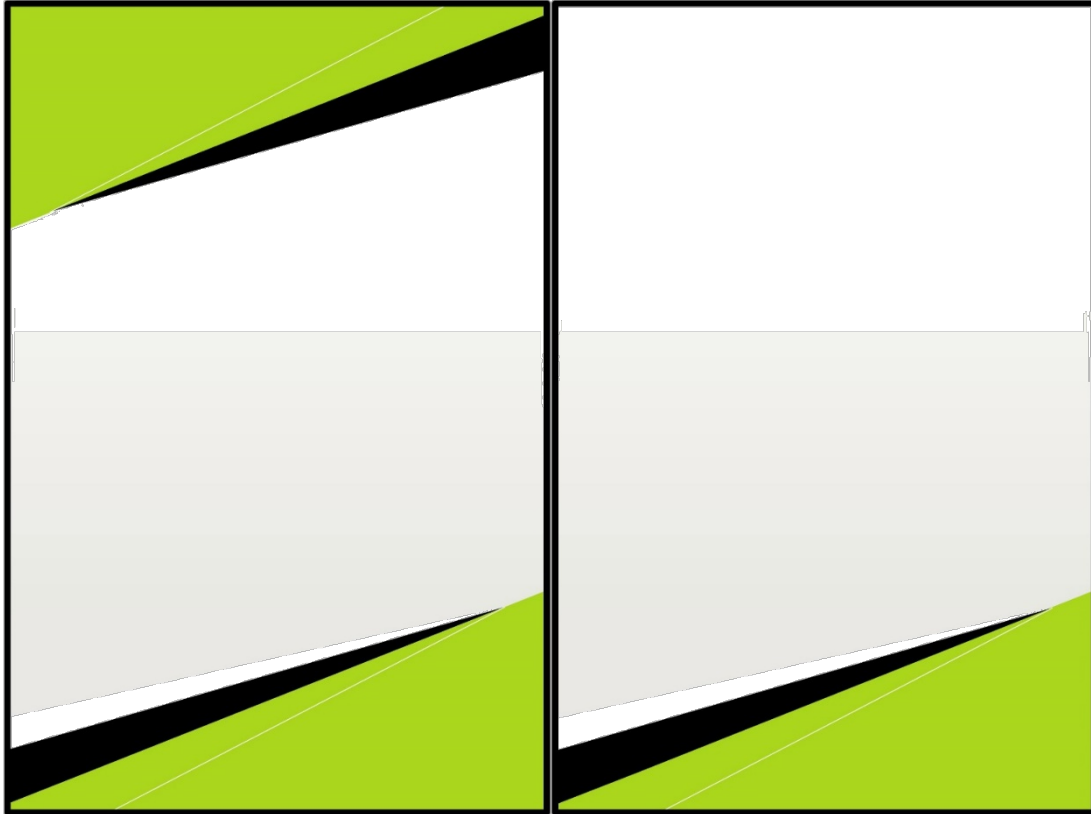
- O funcionário
- Daniel e Carlos, os colegas de trabalho
- Maria, a colega de trabalho que estava atrasada

#### PERGUNTAS CHAVE:

- Como é que o grupo poderia lidar com o acontecimento de forma diferente? O que é que eles poderiam ter dito à Maria?
- Como poderia a Maria, a colega de trabalho, ter lidado com o sucedido de forma diferente? Que passos ela poderia dar para fazer as coisas certas?
- Como é que a comunicação poderia ser melhorada para evitar estas situações no futuro?

<p><b>CARTÃO A</b></p> <p><b>SITUAÇÃO 5</b></p>	<p>Você trabalha numa loja de animais. A sua responsabilidade é cuidar dos animais na loja (alimentá-los, limpar as gaiolas, etc.). Tem esta função há mais de três anos. A sua chefe, Ângela, diz que agora você vai trabalhar na recepção, irá reunir-se com os clientes e atender o telefone. Isto não faz parte das suas atividades. Você sabe que ser flexível o torna um empregado mais valioso mas hesita em assumir essa nova tarefa. Você é muito tímido e gosta de trabalhar com os animais, pois tem muitas dificuldades em falar com estranhos.</p>
---	---

<p><b>CARTÃO B</b></p> <p><b>SITUAÇÃO 5</b></p>	<p><b>PONTOS A CONSIDERAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• O empregado</li><li>• Ângela, a sua chefe</li><li>• Clientes</li><li>• Os animais</li></ul> <p><b>PERGUNTAS CHAVE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Como o funcionário pode lidar com as novas funções?</li><li>• Que perguntas pode o funcionário colocar à chefe?</li><li>• O que pode a chefe fazer para ajudar a aliviar o empregado para esta nova tarefa?</li></ul>
---	--



## 6. GESTÃO DE CONFLITOS

Ferramenta 1 - Reconhecer e aplicar  
diferentes tipos de conflito em equipas:  
Aprendizagem auditiva

Ferramenta 2 - Reconhecer e aplicar  
diferentes tipos de conflito em equipas:  
Aprendizagem Visual

Ferramenta 3 - Reconhecer e aplicar  
diferentes tipos de conflito em equipas:  
Aprendizagem Cinestésica

## Introdução

O conflito é uma parte inevitável da vida. Cada um de nós possui as suas próprias opiniões, ideias e conjuntos de crenças. Nós temos a nossa própria forma de olhar para as coisas e agimos de acordo com o que pensamos ser adequado. Por isso, encontramos muitas vezes em conflito em diferentes cenários; pode envolver outros indivíduos, grupos de pessoas, ou uma luta dentro de nós mesmos. Consequentemente, o conflito influencia as nossas ações e decisões de uma forma ou de outra. O conflito é classificado em cinco tipos:

- 1. Conflitos a nível individual-** conflitos causados pelas características individuais dos membros da equipa. Elas podem ser características relativamente permanentes: a intolerância, o desrespeito pela diversidade e afins, mas muitas vezes estão associadas a características temporárias de uma pessoa, sendo reações à sua situação de vida atual - tensão, nervosismo e temperamento intempestivo.
- 2. Conflitos ao nível interpessoal-** conflitos que surgem a partir de um mal-entendido entre os membros da equipa. Eles podem ser resolvidos através do uso de competências de comunicação ou através de um processo de negociação que revela os interesses e necessidades e exige soluções que irão satisfazer ambas as partes.
- 3. Conflitos ao nível de conteúdo-** conflitos que surgem devido a diferentes interesses perante certos conteúdos. A equipa é composta por pessoas com profissões, conhecimentos e educação diferentes. Diferentes profissões muitas vezes têm opiniões diferentes sobre os mesmos fenómenos. O primeiro passo para superar estes conflitos será a criação de uma atmosfera de igualdade na diversidade através do uso de competências de comunicação. Depois, considerar qual a opinião que leva à solução mais produtiva do problema.
- 4. Conflitos ao nível do procedimento-** conflitos causados por uma má seleção de métodos de trabalho. (Por exemplo, a maneira como a decisão é tomada na equipa) ou incapacidade de chegar a acordo sobre a escolha do método. Para resolver estes conflitos, o primeiro passo é enfatizar a igualdade

na diversidade e, em seguida, orientar a equipa para seleccionar os métodos mais apropriados para um problema em particular.

**5. Conflitos ao nível das relações externas-** conflitos entre a equipa e a organização (superiores ou outras equipas na organização). Para superar esses conflitos, são necessárias competências de comunicação e negociação e a equipa é orientada para alcançar um meio-termo.

O conflito pode parecer ser um problema para alguns, mas não é assim que o conflito deve ser entendido. Por outro lado, é uma oportunidade para o crescimento e pode ser um meio eficaz de abertura entre os grupos ou indivíduos.

As atividades desta ferramenta informam sobre os tipos de conflitos nas equipas, fornecem exercícios para reconhecer tipos de conflitos, incentivam o conhecimento existente no campo da comunicação e na área do aprender a aprender (estilos de aprendizagem) conectando-os, a fim de superar os conflitos no dia-a-dia de uma equipa.

Os materiais necessários para as atividades são:

- *Quadro branco*
- *Marcadores*
- *Material de trabalho para os participantes "Tipos de conflitos na equipa e formas de superá-los"*
- *Situações cómicas para diferentes tipos de conflitos*
- *Situações para dramatizar com diferentes tipos de conflitos*

*Antes de aplicar as três ferramentas, é muito importante que o formador aplique a atividade introdutória: "Máquinas Humanas". Os participantes são divididos em três grupos de acordo com os seus estilos de aprendizagem (pré-determinado) - auditivos – é dada uma foto do secador; Visuais - eles recebem uma imagem de um computador; Cinestésica - eles recebem uma imagem de um liquidificador. A sua tarefa é realizada com os seus corpos, todos em conjunto, sem voz (apenas onomatopeias do som da máquina são permitidas) para apresentarem a máquina, enquanto que os outros grupos vão respondendo/ adivinhando. Depois de terminar a atividade, é muito útil desenvolver a discussão:*



- *Como se sentiu?*
- *Foi mais difícil agir em conjunto num grupo ou prefere fazê-lo sozinho? Porquê?*
- *Que outra máquina mais facilmente representaria como um grupo? Porquê?*

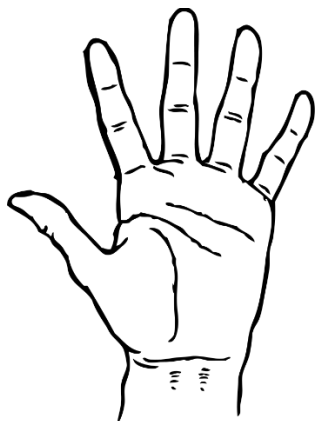
A atividade introdutória é organizada como um trabalho de grupo. O texto a seguir fornece os materiais para a divisão dos participantes em três grupos.

## Os materiais necessários para a atividade introdutória

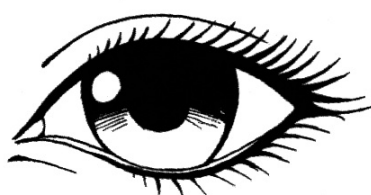
### Grupo “OUVIDO” - Aprendizagem auditiva



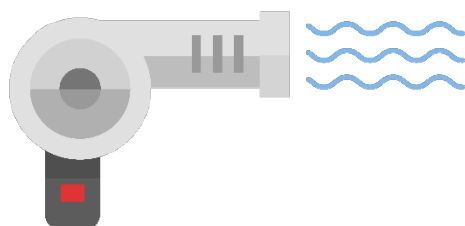
### Grupo “MÃO” - Aprendizagem cinestésica



### Grupo “OLHO” - Aprendizagem visual



## Materiais necessários para a atividade introdutória, “Máquinas Humanas”



## 6.1. Ferramenta 1: Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: aprendizagem auditiva

### 6.1.1. Planificação

MÓDULO	Gestão de Conflitos
FERRAMENTA	Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: aprendizagem auditiva
RECURSOS	Flipchart (quadro branco), marcadores, fichas de apoio
CONTEÚDO	Conheça o seu potencial para aprender e compreender os outros, para se tornar um comunicador mais eficiente, a fim de estabelecer melhores relacionamentos.
CONCEITO	A atividade fornece explicação sobre os tipos de conflitos e como superá-los. Um dos formandos lê em voz alta, enquanto os outros seguem a leitura, cada um por si. Depois, juntos, apresentam os tipos de conflitos e métodos para a sua resolução - graficamente, utilizando formas, cores, desenhos, símbolos, entre outros- usando o quadro branco.
HORAS DE FORMAÇÃO	4
RESULTADOS DE APRENDIZAGEM	<p>O formando será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reconhecer diferentes tipos de conflitos</li> <li>• adquirir competências para superar os diferentes tipos de conflitos</li> <li>• estar ciente de abordagens adequadas para superar conflitos</li> <li>• perceber a importância da forma adequada de aprender sobre conflitos</li> <li>• perceber a importância da comunicação adequada para resolver situações de conflito</li> <li>• Estar ciente de quaisquer tendências ou padrões quando surgem conflitos entre os formandos</li> </ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<p>Os formandos podem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• autoavaliar o seu comportamento no conflito.</li> <li>• trabalhar com os seus pares para criarem um ambiente em que se tratem com respeito</li> <li>• reconhecer o seu estilo de gestão de conflitos</li> </ul>

## FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO

- usar o feedback dos seus pares de uma forma construtiva
- 
- Auto e heteroavaliação
  - Portefólio

## 6.1.2. Manual do Professor/Formador para “Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: aprendizagem auditiva”



### Grupo “ouvido”:

É-lhes fornecido um texto contendo uma explicação sobre os tipos de conflitos e como superá-los. A sua tarefa é: um dos formandos lê em voz alta, enquanto os outros seguem a leitura, cada um por si. Depois, juntos, apresentam os tipos de conflitos e métodos para a sua resolução - graficamente, utilizando formas, cores, desenhos, símbolos, entre outros- usando o quadro branco.

Um membro do grupo faz a apresentação perante todos. Este grupo apresenta em primeiro lugar.



### Atividade para o grupo “ouvido”:

Segue-se um texto com a explicação dos diferentes tipos de conflitos e como superá-los. A sua tarefa é: um dos formandos lê em voz alta, enquanto os outros seguem a leitura, cada um por si. Depois, juntos, apresentam os tipos de conflitos e métodos para a sua resolução - graficamente, utilizando formas, cores, desenhos, símbolos, entre outros - usando o quadro branco.

Um membro do grupo faz a apresentação perante todos. Este grupo apresenta em primeiro lugar.

### Tipos de conflitos na equipa e as possíveis formas de superá-los

- 1. Conflitos a nível individual-** conflitos causados pelas características individuais dos membros da equipa. Elas podem ser características relativamente permanentes: a intolerância, o desrespeito pela diversidade e afins, mas muitas vezes estão associadas a características temporárias de uma pessoa, sendo reações à sua situação de vida atual - tensão, nervosismo e temperamento intempestivo.

Este tipo de conflito é resolvido usando competências de comunicação.

2. **Conflitos ao nível interpessoal**- conflitos que surgem a partir de um mal-entendido entre os membros da equipa. Eles podem ser resolvidos através do uso de competências de comunicação ou através de um processo de negociação que revela os interesses e necessidades e exige soluções que irão satisfazer ambas as partes.
3. **Conflitos ao nível de conteúdo** - conflitos que surgem devido a diferentes interesses perante certos conteúdos. A equipa é composta por pessoas com profissões, conhecimentos e educação diferentes. Diferentes profissões, muitas vezes têm opiniões diferentes sobre os mesmos fenómenos. O primeiro passo para superar estes conflitos seria a criação de uma atmosfera de igualdade na diversidade através do uso de competências de comunicação. Depois, considerar qual a opinião que leva à solução mais produtiva do problema.
4. **Conflitos ao nível do procedimento**- conflitos causados por uma má seleção de métodos de trabalho. (Por exemplo, a maneira como uma decisão é tomada na equipa) ou incapacidade de chegar a acordo sobre a escolha do método. Para resolver estes conflitos, o primeiro passo é enfatizar a igualdade na diversidade e, em seguida, orientar a equipa para selecionar os métodos mais apropriados para um problema em particular.
5. **Conflitos ao nível das relações externas**- conflitos entre a equipa e a organização (superiores ou outras equipas na organização). Para superar esses conflitos, são necessárias competências de comunicação e negociação e a equipa é orientada para alcançar um meio-termo.

#### Discussão:

- Como se sentiu?
- Qual foi a coisa mais difícil de fazer nos grupos e o que foi mais fácil?
- Foi difícil para si decidir como resolver o conflito? Porquê?
- Em qual dos grupos encontrou o seu estilo de aprendizagem? Como? Porquê?
- Como podemos aplicar isso na vida / trabalho diário?

## 6.2. Ferramenta 2: Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: aprendizagem Visual

### 6.1.1. Planificação

MÓDULO	Gestão de Conflitos
FERRAMENTA	Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: Aprendizagem Visual
RECURSOS	Fichas de apoio
CONTEÚDO	Conheça o seu potencial para aprender e compreender os outros, para se tornar um comunicador mais eficiente, a fim de estabelecer melhores relacionamentos.
CONCEITO	Nesta atividade os participantes são confrontados com 5 situações de tipos de conflito através de um livro de banda desenhada, sem diálogos e com as caixas de diálogo vazias. Dentro do grupo necessitam de compreender o tipo de conflito apresentado, discutir como chegaram à conclusão e como este pode ser resolvido. Depois, vão adicionando novos diálogos às situações sugerindo como superar o conflito.
HORAS DE FORMAÇÃO	4
RESULTADOS DE APRENDIZAGEM	<p>O formando será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer diferentes tipos de conflitos</li> <li>adquirir competências para superar os diferentes tipos de conflitos</li> <li>tornar-se ciente de abordagens adequadas para superar conflitos</li> <li>perceber a importância da forma adequada de aprender sobre conflitos</li> <li>perceber a importância da comunicação adequada para resolver situações de conflito</li> <li>Tornar-se ciente de quaisquer tendências ou padrões quando surgem conflitos entre os formandos</li> </ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<p>Os formandos podem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>autoavaliar o seu comportamento no conflito</li> </ul>



## FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO

- trabalhar com os seus pares para criarem um ambiente em que os formandos se tratem com respeito
  - reconhecer o seu estilo de gestão de conflitos
  - usar o feedback dos seus pares de uma forma construtiva
- 
- Auto e heteroavaliação
  - Portefólio

## 6.2.2. Manual do Formador para “Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: Aprendizagem Visual”



### Grupo “olho”:

Serão apresentadas aos participantes 5 situações de tipos de conflito através de um livro de banda desenhada, sem diálogos e com as caixas de diálogo vazias.

Dentro do grupo necessitam compreender o tipo de conflito apresentado, discutir como chegaram à conclusão e como ele pode ser resolvido.

Depois, vão adicionando novos diálogos às situações sugerindo como superar o conflito. Um grupo apresenta a banda desenhada e os outros grupos, no final da atividade, exploram a banda desenhada e podem adicionar as suas próprias sugestões para os diálogos.



### Atividade para o grupo “olho”

À sua frente existem 5 situações de tipos de conflitos representados por uma banda desenhada com diálogos e a mesma banda desenhada sem diálogos e com caixas de diálogo vazias.

O grupo “olho” necessita compreender o tipo de conflito apresentado, discutir como chegaram à conclusão e como ele pode ser resolvido.

Depois, vão adicionando novos diálogos às situações sugerindo como superar o conflito.

O grupo tem que expor a banda desenhada e os outros grupos, no final da atividade, exploram a banda desenhada e podem adicionar as suas próprias sugestões para diálogos.

## Banda desenha com diálogos (exemplo 1)



## Banda desenhada com diálogos (exemplo 2)



### Banda desenhada com diálogos (exemplo 3)



### Banda desenhada com diálogos (exemplo 4)



### Banda desenhada com diálogos (exemplo 5)



## Banda desenhada sem diálogos (exemplo 1)





## Banda desenhada sem diálogos (exemplo 2)



### Banda desenhada sem diálogos (exemplo 3)



### Banda desenhada sem diálogos (exemplo 4)



### Banda desenhada sem diálogos (exemplo 5)



### Discussão:

- Como se sentiu?
- Qual foi a coisa mais difícil de fazer nos grupos, e o que foi mais fácil?
- Foi difícil para si decidir como resolver o conflito? Porquê?
- Qual dos grupos se encontrou no seu estilo de aprendizagem? Como? Porquê?
- Como podemos aplicar isso na vida / trabalho diário?

## 6.3. Ferramenta 3: Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: aprendizagem Cinestésica

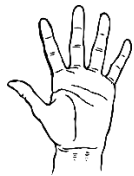
### 6.1.1. Planificação

MÓDULO	Gestão de Conflitos
FERRAMENTA	Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: Aprendizagem Cinestésica
RECURSOS	Fichas de apoio
CONTEÚDO	Conheça o seu potencial para aprender e compreender os outros, para se tornar um comunicador mais eficiente, a fim de estabelecer melhores relacionamentos.
CONCEITO	Nesta atividade são dadas 5 descrições de situações de conflito que os participantes necessitam reproduzir / demonstrar. Eles devem brevemente concordar com as suas funções e o modo de demonstração.
HORAS DE FORMAÇÃO	3
RESULTADOS DE APRENDIZAGEM	<p>O formando será capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer diferentes tipos de conflitos</li> <li>adquirir competências para superar os diferentes tipos de conflitos</li> <li>estar ciente de abordagens adequadas para superar conflitos</li> <li>perceber a importância da forma adequada de aprender sobre conflitos</li> <li>perceber a importância da comunicação adequada para resolver situações de conflito.</li> <li>estar ciente de quaisquer tendências ou padrões quando surgem conflitos entre os formandos</li> </ul>
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A VALIDAÇÃO	<p>Os formandos podem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>autoavaliar o seu comportamento no conflito.</li> <li>trabalhar com seus pares para criarem um ambiente em que os formandos se tratem com respeito</li> <li>reconhecer o seu estilo de gestão de conflitos</li> </ul>

## FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO

- usar o feedback dos seus pares de uma forma construtiva.
- 
- Auto e heteroavaliação
  - Portefólio

### 6.3.2 Manual do Professor/Formador para “Reconhecer e aplicar diferentes tipos de conflito em equipas: Aprendizagem Cinestésica”



#### Grupo “mão”:

São dadas 5 descrições de situações de conflito para reproduzir / demonstrar. Devem brevemente concordar com as suas funções e o modo de demonstração. O grupo “ouvido,” após a demonstração de cada situação, diz qual é o tipo de conflito que está em questão, e o grupo “olho” oferece sugestões de como ela pode ser superada.



#### Atividade para o grupo “mão”

Nesta atividade são dadas 5 descrições de situações de conflito que os participantes necessitam reproduzir / demonstrar. Eles devem brevemente concordar com as suas funções e o modo de demonstração. O grupo “ouvido,” após a demonstração de cada situação, diz qual é o tipo de conflito que está em questão, e o grupo “olho” oferece sugestões de como ela pode ser superada.

#### Cenários de conflito

1. Nas últimas semanas, o Marco tem perdido o controlo em todas as reuniões, facilmente fica com raiva de qualquer membro da equipa. Ele antes não era assim.
2. Desde que a Mila expressou seu ponto de vista para resolver o problema com a distribuição de peixe fresco, o Tiago acrescentou que há mais um aspeto que não deve ser ignorado - o preço do transporte a partir de um destino tão distante. Ela chorou e não voltou a falar com ele até o final da reunião.
3. Ao decidir sobre o paisagismo do parque, o Pedro disse que as rosas não podem ser plantadas na parte superior, porque lá não existem condições para o seu crescimento. A Ema respondeu que a botânica sugere que é exatamente aí onde as rosas vão ter sucesso. O Estefânio tem a certeza que este tipo de solo não vai ser bom para o crescimento das rosas.



4. Ao tomar a decisão final para escolher o melhor produto para venda, havia muitas opiniões diferentes. O líder da equipa tomou uma decisão por maioria de votos. Os membros da equipa estão insatisfeitos; eles pensam que nem todos os aspetos das alternativas propostas foram suficientemente abordados.
5. O diretor da organização quer mudar a decisão da equipa para a criação de um menu do dia nos restaurantes. A equipa tem vindo a trabalhar bem nos últimos três anos e tem clientes satisfeitos.

#### **Discussão:**

- Como se sentiu?
- Qual foi a coisa mais difícil de fazer nos grupos, e o que foi mais fácil?
- Foi difícil para si decidir como resolver o conflito? Porquê?
- Qual dos grupos se encaixou no seu estilo de aprendizagem? Como? Porquê?
- Como podemos aplicar isso na vida / trabalho diário?

## Nota Final

O desenvolvimento das competências nos adultos é a principal preocupação dos centros de educação de adultos. As instituições oferecem cursos que atendem às necessidades dos alunos e às expectativas das autoridades. Os editores, por sua vez, oferecem uma gama global e diferenciada de publicações para apoiar os educadores. Esse raciocínio se aplica especialmente ao ensino das hard skills, mas em menor grau ao ensino das soft skills.

O nosso foco principal foi precisamente o desenvolvimento de materiais de formação de soft skills e a validação dessas competências. O segundo foco foi o grupo alvo de alunos vulneráveis: pessoas com baixa qualificação, desempregados ou em risco de desemprego e migrantes. Evidentemente, optamos por ferramentas facilmente acessíveis que podem ser usadas em vários contextos e em diferentes países. Os resultados dos testes nas nossas escolas confirmaram a pertinência dos materiais desenvolvidos.

Todos os materiais estão disponíveis gratuitamente online. Nós fornecemos essas ferramentas em inglês e também nos idiomas dos seis parceiros do projeto.

Trabalhar em conjunto e conhecer colegas internacionais, compartilhar experiências e boas práticas, discutir tópicos educacionais e desenvolver currículos juntos não seria possível sem o apoio de várias organizações. Gostaríamos de agradecer à União Europeia e às nossas agências nacionais pelo apoio financeiro e organizacional; aos nossos órgãos educacionais nacionais e locais pela ajuda sempre que necessária; os nossos centros de educação de adultos para facilitar o projeto; aos nossos colegas pela cooperação: testando, lendo, escrevendo, atualizando; e por último aos nossos alunos que participaram nas aulas especiais.

Uma sincera palavra de gratidão aos parceiros do projeto: um grupo de educadores, professores e gestores de seis países europeus diferentes que trabalharam intensamente juntos por 24 meses. Aprendemos a conhecer e apreciar um ao outro, visitamos escolas e países, trocamos ideias e aprendemos formalmente e informalmente uns com os outros - e tudo isso aconteceu num ambiente amigável, cooperativo, construtivo e acolhedor.

O nosso obrigado a: Jolanta, Viktorija, Andreas, Justin, Gintare, Chrisie, Marlies, Jiva, Linda, Mena, Anette, Natalija, Abduraman, Liljana, Goce, Vlatko, Marco, Sónia, Ana, Helena, Patrik, Sara, Therese, Pia, Shantih, Kris, Kristof, Rita, Ferdi and all the trainers and learners who tested the tools.

Esperamos seriamente que o projeto ReTraVaSSEV contribua, mesmo que em pequena parte, para a falta de materiais de ensino para apoiar os educadores no treinamento de habilidades sociais com grupos vulneráveis.

For the ReTraVaSSEV team

Els Alenteyns & André Fabry

coordinators

## Referências

- "6 Hours of Mozart for Studying, Concentration, Relaxation", HALIDONMUSIC, last modified January 10, 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=shoVsQhou-8>
- "Active listening. Hear what people are really saying", Mind Tools Ltd., last modified Accessed June 4, 2019, <https://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm>
- Barnard, D. "Active listening skills, examples and exercises", Virtual speech, last modified September 20, 2017, <https://virtualspeech.com/blog/active-listening-skills-examples-and-exercises>
- Bastian Solutions: Material Handling Systems, Equipment & Consulting <https://www.bastiansolutions.com/> [accessed 4th June 2019]
- "Belbin's team roles. How understanding team roles can improve team performance", *Mind Tools Ltd*, last modified May 26, 2019, [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_83.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_83.htm)
- Bosworth, P. "The power of good communication in the workplace", Leadership choice, last modified February 13, 2019, <https://leadershipchoice.com/power-good-communication-workplace/>
- Carroll, M. "Using perceptual positions, NLP academy, last modified November 29, 2018, [https://www.nlpacademy.co.uk/articles/view/using\\_perceptual\\_positions/](https://www.nlpacademy.co.uk/articles/view/using_perceptual_positions/)
- Cedefop, Skills panorama glossary, <https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/glossary/s>
- "communication". Merriam Webster Dictionary, Accessed 2019, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>
- "Competence cards for Immigration Counselling", Bertelsmann Stiftung, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH, last modified 2016, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/competence-cards/>
- Council of Europe. Recommendation 2006/962/EC on key competences for lifelong learning. <http://keyconet.eun.org/learning-to-learn>

- engVideo, Free English Video Lessons, [www.engvid.com](http://www.engvid.com) [accessed 4th June 2019]
- European Commission, A new skills agenda for Europe, last modified on June 10 2016, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223>
- European Commission, “Upskilling Pathways – New opportunities for adults”, last modified on December, 2016, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1224&langId=en>
- "Gustav Mahler – Adagietto from Symphony no.5“, cmonclair27, last modified January 24, 2010, [https://www.youtube.com/watch?v=VWPACef2\\_eY](https://www.youtube.com/watch?v=VWPACef2_eY)
- HälsANS Pausgymna ANS, Angereds Närsjukhus, last modified March 2, 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=hiV9Ilg26vm4&t=104s>
- Investopedia: Sharper insight, better investing. InterActiveCorp, [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com) [accessed 4th June 2019]
- Jerry Decided To Buy A Gun, mfox10ful, last modified January 6, 2012, <https://www.youtube.com/watch?v=7hKROpfeY6s&feature=youtu.be>
- Michel van de Ven, Denkbeelden: praktijkboek voor visuele strategieën, Uitgeverij OMJS, 2015
- OpenStreetMap contributors, Learn Open Street Map, <https://learnosm.org>
- OsmAnd BV, Global Mobile Map Viewing and Navigation for Online and Offline OSM Maps, last modified 2018, <https://osmand.net/>
- “Perceptual Positioning”, Qube Learning Institute, last modified February 7, 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=nzcd4ta3BDs>
- Pfann M. S. T., Frentrop M., “SPREEK JE UIT! Actieve Taaltraining” Docentenhandleiding, IVC Den Helder, Last modified 2014.
- Richey, Rosemary (2009) *Express Series: English for customer care*, Oxford: Oxford University Press.
- “teamwork”. Business Dictionary, Accessed 2019, <http://www.businessdictionary.com/definition/teamwork.html>
- Tech Republic: News, Tips, and Advice for Technology Professionals, CBS Interactive, [www.techrepublic.com](http://www.techrepublic.com) [accessed 4th June 2019]

- “The Nine Belbin Team Roles”, BELBIN Associates, last modified May 16, 2019, <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>
- “The Situation – Behavior – Impact Feedback Tool”, *Mind Tools Ltd.*, last modified Accessed May 10, 2019, <https://www.mindtools.com/pages/article/situation-behavior-impact-feedback.htm>
- “Waah Yantee - Creativity - Snatam Kaur”, tarsitrs, last modified January 4, 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=TkzyWpCFx6U>
- “Wham! - Wake Me Up Before You Go-Go (Official Video)”, Wham!, last modified October 24, 2009, <https://www.youtube.com/watch?v=plgZ7gMze7A>
- When the Phone Rings: Telephone Skills for Better Service, Kantola Training Solutions, last modified July 17, 2012, <https://www.youtube.com/watch?v=Nq65EmDpBA0>
- Wikipedia Contributors, Intercultural Communication, last modified 2019, [https://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural\\_communication](https://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural_communication)
- Zambas, J. “The Importance of Effective Communication in the Workplace”, *DQ Media*, last modified February 5, 2019, <https://www.careeraddict.com/the-importance-of-effective-communication-in-the-workplace>
- Zendesk: Customer Support Ticket System & Support Platform [www.zendesk.com](http://www.zendesk.com) [accessed 4th June 2019]

# R eTraVaSSEV

'Manual do formador de Competências Básicas'

2019