

COLEÇÃO DFP  
competências humanizadas

# GESTÃO DE CARREIRA

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL  
E DE EQUIPA

MIGUEL TRINDADE ROCHA e RUI GOMES PEDRO



edições ispa

# **GESTÃO DE CARREIRA**

## **Programa de Desenvolvimento Pessoal e de Equipa**

GESTÃO DE CARREIRA – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E DE EQUIPA  
MIGUEL TRINDADE ROCHA / RUI GOMES PEDRO

© ISPA-CRL

RUA JARDIM DO TABACO, 34, 1149-041 LISBOA

COMPOSIÇÃO: ISPA – INSTITUTO UNIVERSITÁRIO

ISBN: 972-989-8384-69-0

MIGUEL TRINDADE ROCHA  
RUI GOMES PEDRO

**GESTÃO DE CARREIRA**  
**Programa de**  
**Desenvolvimento Pessoal e de Equipa**

ISPA  

---

Lisboa

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
CONCEITOS-CHAVE	11
GESTÃO DO TEMPO	17
NETWORKING	25
COMUNICAÇÃO	29
GESTÃO DE RISCO	39
LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPA	43
ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL	49
BIBLIOGRAFIA	53



## INTRODUÇÃO



Com as alterações ocorridas no mercado de trabalho e as dinâmicas da globalização, os profissionais das diferentes áreas têm hoje que dedicar uma especial atenção à gestão de carreira.

A capacidade de estabelecer objetivos e definir um plano de ação adequado é uma mais valia significativa para uma carreira de sucesso, caracterizada pela coerência e consistência, e pelo equilíbrio entre a experiência profissional e as habilitações académicas e profissionais.

Um profissional de sucesso deve conhecer os seus pontos fortes e fracos, construir um nicho de atuação, contribuir para os resultados da organização, ser flexível e resiliente à mudança, e efetuar escolhas adequadas, face a um quadro de riscos e oportunidades.

Para poder desenhar corretamente o seu plano de carreira, deverá começar por enquadrar o seu campo de ação, partindo dos talentos que deseja explorar, e definir a sua área de atuação, em função dos seus centros de interesse. Defina o campo de ação estratégica, descobrindo a sua profissão ideal, i.e., os cruzamentos dos seus talentos.

Para definir a sua profissão, combine os dois parâmetros-chave: função e setor. Para isso poderá adotar uma de duas técnicas: definir o setor e a seguir a função ou, inversamente, definir a função e a seguir o setor. Uma recomendação, ter em consideração as evoluções de função, para escolher o método mais adequado. Evite um setor de atividade considerado perfeito ou classificado como “apetecível”. Opte pelo setor que entende ser para si o mais entusiasmante. Evite, igualmente, um setor demasiado lato e prefira um setor mais focado.

Clarifique o título, defina detalhadamente as tarefas mediante certos princípios, nomeadamente a distorção clássica de funções e títulos de tarefas diferentes ou de tarefas idênticas. Evite este desentendimento, identificando os talentos que o inspirem e motivem mais.

Com esta publicação, pretende-se transmitir conhecimentos, numa ótica multidisciplinar e integrada, que contribuam para uma adequada gestão de carreira; proporcionar bases conceptuais, metodológicas e operacionais em matérias relacionadas com a gestão do tempo, *networking*, comunicação, gestão de risco, liderança e trabalho em equipa, e ética e responsabilidade social; sensibilizar para a importância de um equilíbrio adequado entre a vida profissional e pessoal para a produtividade e a competitividade sustentável; e contribuir para o processo individual de reflexão, e a consequente definição de objetivos a curto, médio e longo prazo.



## CONCEITOS-CHAVE



## Competências técnicas e pessoais

As competências técnicas, também designadas por *hard skills*, estão relacionadas com a componente do saber e com as matérias do conhecimento, sendo por exemplo as competências ensinadas na escola.

São as competências técnicas que nos permitem aferir a melhor abordagem para analisar a informação disponível, de forma a podermos tirar conclusões sobre determinada matéria. É o processo de utilização dessas competências, em paralelo com a capacidade interpretativa de cada um, que nos permite transformar a informação em conhecimento.

As competências técnicas podem ser adquiridas no meio académico, mas são principalmente desenvolvidas no meio profissional. O meio académico funciona como laboratório experimental das situações mais complexas, que serão encontradas na análise e resolução de problemas reais.

As competências técnicas tenderão a ser mais desenvolvidas quanto maior o número de situações diferentes com que os profissionais se depararam e para as quais tiveram que arranjar uma solução. A procura do mercado de trabalho está orientada para o histórico de situações com que cada pessoa já se deparou, pois as mesmas servem como proxies da sua capacidade de resolução de problemas futuros semelhantes.

Por outro lado, as competências pessoais, também designadas por *soft skills*, são atitudes comportamentais inatas ou aperfeiçoadas por cada indivíduo, e estão relacionadas com a afetividade e as emoções.

As competências pessoais permitem-nos desenhar a melhor forma de nos relacionarmos com colegas de trabalho, superiores hierárquicos ou equipas pelas quais somos responsáveis.

A dificuldade em estabelecer relações interpessoais no contexto profissional provém de cada um de nós ter que trabalhar com pessoas que podem ter métodos de trabalho diferentes, outras formas de aplicar as competências técnicas ou backgrounds académicos diferenciados.

As *soft skills* permitem-nos, perante cada situação e a singularidade de cada pessoa, adaptar a nossa abordagem por forma a conseguir extrair dessa interação o melhor trabalho possível.

Estas competências têm mais relevância quando existe a necessidade de desenvolver um trabalho em equipa.

São estas competências pessoais que determinam a capacidade de relacionamento intrapessoal e interpessoal, diferenciando de forma positiva um profissional no mercado de trabalho.

## **Zonas de conforto, aprendizagem e pânico**

A zona de conforto é composta por aquilo que estamos habituados a fazer, pensar ou sentir, quer sejam experiências positivas ou negativas. A incerteza face à mudança e ao desconhecido, e a decorrente insegurança e ansiedade, contribuem para o refúgio na zona de conforto e para a implementação de rotinas. A capacidade de abandonar a zona de conforto é um fator determinante para o desenvolvimento pessoal, contribuindo para o reforço de competências adquiridas e para a aquisição de novas competências. A zona de conforto facilita uma dimensão onde podemos refletir e dar sentido às coisas.

A zona de aprendizagem é composta por realidades anteriormente desconhecidas ou apenas percecionadas. Entrar na zona de aprendizagem é uma experiência que nos leva a ultrapassar a fronteira do conforto e a explorar as nossas competências e os nossos limites. Ao deixar o “familiar” e ao entrarmos em novas dimensões, as vivências experienciadas integrarão a nossa nova zona de conforto. Apenas na zona de aprendizagem podemos crescer e aprender, daí esta ser um indicador útil para avaliar o comportamento perante o desconhecido e a adversidade.

A zona de pânico caracteriza-se pela impossibilidade da aprendizagem, face à prevalência do medo e de um eventual descontrolo emocional. Na zona de pânico tendemos a canalizar toda a energia para a gestão e controlo da ansiedade.

As três zonas diferem de situação para situação e de pessoa para pessoa, pelo que só o próprio indivíduo pode determinar onde começa ou acaba determinada zona.

## **Eficiência e eficácia**

A eficiência centra-se na forma como a atividade é realizada, e caracteriza-se pela quantidade de recursos utilizados para alcançar determinado resultado, ou seja, é a capacidade de produzir mais com os mesmos ou menos recursos e/ou de produzir com maior qualidade com os mesmos ou menos recursos.

A eficácia centra-se no resultado da atividade realizada e caracteriza-se por fazer o que é necessário para alcançar determinado resultado, ou seja, escolher a melhor forma de alcançar o resultado pretendido.

## **Produtividade e competitividade**

A produtividade é a relação entre a produção e os fatores de produção utilizados. A produção são os bens produzidos. Os fatores de produção são os elementos básicos utilizados na produção de bens e serviços. Quanto maior for a relação entre a quantidade/qualidade produzida por fatores utilizados, maior é a produtividade. O grau de produtividade é um dos melhores indicadores para medir a eficiência e eficácia.

A competitividade é a capacidade de se obter um resultado igual ou superior ao dos concorrentes. A superioridade competitiva exige a entrega de maior valor a menor custo. O conhecimento, o saber e o saber-fazer, é essencial para a concepção de uma vantagem competitiva específica.

## **Globalização e cultura**

A globalização é um processo de integração económica, cultural, social e política. O desenvolvimento tecnológico, em geral, e dos transportes e telecomunicações, em particular, contribuíram para a globalização. O processo de globalização diz respeito à forma como os indivíduos e as organizações interagem.

A cultura é um todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade (Tylor, 2010). A cultura está associada à dinâmica do processo associativo e à adequação do indivíduo ao meio social.

A cultura numa empresa, consiste na “forma de trabalhar em conjunto para alcançar objetivos comuns, que foram tantas vezes perseguidos, e com tanto sucesso, que as pessoas nem pensam em tentar fazer as coisas de outra forma. Quando se cria uma cultura, as pessoas fazem de forma autónoma o que têm de fazer para serem bem-sucedidas” (Christensen, 2012).

## **Gestão de projeto**

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Um programa é composto por um conjunto de projetos relacionados, geridos em paralelo, e um subprojeto é a componente menor e de exequibilidade simplificada do projeto.

A gestão de projeto consiste na aplicação de conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto. A tripla restrição da gestão de projeto é composta pelo âmbito, custo e tempo (Project Management Institute, 2004).

O ciclo de gestão de projeto é constituído por quatro fases principais: iniciação, planeamento, implementação e encerramento.

Na fase de iniciação as principais atividades são: avaliar necessidades e oportunidades; avaliar benefícios e custos; identificar partes interessadas de alto nível; determinar objetivos e requisitos técnicos e funcionais; definir as componentes do projeto, e preparar o documento com os requisitos de projeto.

A fase de planeamento inclui as seguintes atividades: constituir a equipa do projeto; construir uma estrutura de divisão de trabalho; determinar recursos, duração e custo; desenvolver o cronograma do projeto; planear a gestão de risco; desenvolver planos auxiliares de gestão, incluindo planos de qualidade e de comunicação; e desenvolver o plano de projeto.

Na implementação as principais atividades a desenvolver são: desenvolver o produto ou serviço; gerir o desempenho do projeto; gerir a equipa do projeto; e gerir as expectativas das partes interessadas.

Na fase de encerramento as principais atividades são: desenvolver o relatório final; documentar as lições aprendidas; fornecer às partes interessadas todas as informações sobre o projeto; reconhecer e premiar os membros da equipa; celebrar o sucesso do projeto.

## GESTÃO DO TEMPO



## Conceito de gestão do tempo

Gestão do tempo é a arte de organizar a vida de forma a controlá-la e evitar perdas de tempo. Para uma adequada gestão de tempo é necessário identificar o que é mais importante, definir objetivos e estabelecer prioridades.

Uma boa gestão do tempo implica uma correta organização pessoal, e uma constante monitorização das tarefas e do tempo necessário a cada uma delas.

Podem referir-se várias teorias a este respeito, segundo a lei de Pareto, 80% dos resultados obtêm-se com 20% do esforço, ou seja, o essencial demora pouco tempo a concretizar, o acessório leva muito tempo, pelo que devemos concentrar-nos no essencial. De acordo com a lei das sequências homogêneas do trabalho, todo o trabalho interrompido será menos eficaz e levará mais tempo a concluir do que se for executado de modo contínuo, logo deve-se evitar interrupções. A lei de Parkinson sustenta que o tempo investido num trabalho varia em função do tempo disponível – e não do necessário – concluindo que se deve pensar em função do tempo necessário e não em função do tempo disponível. A lei da contra-produtividade do tempo refere que para além do limite horário a produtividade do tempo investido decresce e torna-se negativa, logo deve-se procurar parar no momento certo. Para a lei dos ritmos biológicos, depende do nosso ritmo a distribuição que fazemos do tempo ao longo do dia, ou seja, deve otimizar-se a utilização do ciclo de energia. De acordo com a lei da dimensão subjetiva do tempo, o tempo tem um dimensão objetiva e outra subjetiva que é função do interesse pela atividade exercida, pelo que se deve potenciar a motivação.

Em síntese, para uma correta gestão do tempo deve-se: (i) definir claramente os objetivos prioritários a atingir, a função a desempenhar e os resultados a alcançar; (ii) estabelecer prioridades face aos objetivos predefinidos; (iii) criar uma boa agenda, especificando as atividades a desenvolver, as prioridades, o tempo que demoram e o horário para cada tarefa; (iv) controlar as interrupções; (v) delegar tarefas, preocupando-nos menos com questões operacionais e aumentando as competências das pessoas que nos rodeiam; (vi) realizar reuniões curtas, eficazes e bem preparadas; (vii) desenvolver o autoconhecimento e a autodisciplina.

Entre as principais causas para uma má gestão do tempo, salientam-se as seguintes: (i) individuais, ou seja, a atitude do indivíduo face ao trabalho, a indisciplina pessoal, a dificuldade em estabelecer prioridades, a má utilização de instrumentos de organização, a falta de formação adequada; (ii) estruturais, uma vez que as funções desempenhadas pelos membros de uma equipa nem sempre estão bem distribuídas; (iii) ambientais, isto é, as condições físicas, ambientais, de higiene e segurança, que envolvem os postos de trabalho; (iv) gestão, no que respeita a problemas de falta de qualidade de gestão ou má gestão dos recursos existentes; (v) culturais, uma vez que as regras invisíveis como são

os valores, ideologias, hábitos e comportamentos de uma organização exigem atenção, porque são as principais motivadoras dos comportamentos que determinam o desempenho.

De entre as principais vantagens de uma adequada gestão do tempo podem destacar-se a identificação das principais fontes de desperdício do tempo; a introdução de eficácia e eficiência na utilização do tempo; a melhoria da capacidade de previsão e planeamento; e o aumento do tempo disponível.

## **Controlo do tempo**

O tempo é um recurso escasso e uma parte significativa dele está reservada para tarefas vitais, como o descanso ou a alimentação. O tempo que resta, retirado o tempo necessário para as funções básicas, é o tempo disponível. O tempo disponível pode ser otimizado, de modo a sermos mais eficientes e eficazes, e concretizarmos um maior número de objetivos. Gerir o tempo de forma eficaz, implica a definição de objetivos e um planeamento eficiente. Daí a gestão do tempo ser um processo pessoal e de equipa.

Quanto maior for o controlo do tempo disponível, maiores são as possibilidades de o utilizar de forma eficiente e eficaz. O tempo disponível deve ser utilizado em prol de objetivos previamente definidos.

Para um maior controlo do tempo é útil (i) estabelecer objetivos e prioridades; (ii) planear a utilização do tempo disponível; (iii) eliminar as atividades desnecessárias; (iv) delegar o maior número de tarefas possível; (v) otimizar a utilização do ciclo de energia; e (vi) reduzir as perturbações.

Os “desperdiçadores” de tempo reduzem a eficiência e a eficácia, e comprometem as metas. Alguns dos principais “desperdiçadores” de tempo são: a ausência de rotinas básicas; a desorganização; a distração; a fadiga; a inflexibilidade; o perfeccionismo; a procrastinação; o receio do insucesso; a falta de método; a falta de objetivos; a dificuldade de delegação; correio e correio eletrónico; internet; telefonemas; reuniões; visitas; deslocações; e momentos de espera.

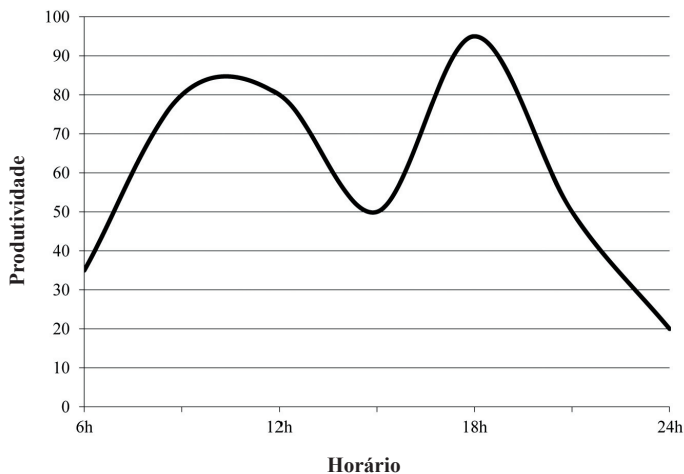
Avaliar o modo como se utiliza o tempo dá indicações da forma como se poderá otimizar a sua utilização: As tarefas que estão a ser realizadas são necessárias aos objetivos? Os meios utilizados para a sua execução são os mais apropriados? Existe uma maneira mais eficaz e eficiente de realizar as tarefas?

## **Ciclo de energia**

O ciclo de energia é útil no planeamento das tarefas diárias, permitindo verificar quais as horas em que se consegue obter um maior rendimento. Por um lado, as tarefas que requerem pensamento crítico e uma maior concentração deverão ser executadas nas

horas em que a energia é superior. Por outro, as tarefas menos exigentes e as mais rotineiras poderão ser executadas nas horas em que a energia é inferior.

No entanto, as horas mais produtivas diferem conforme o ciclo de energia de cada indivíduo.



*Figura 1. Ciclo de energia*

## **Planeamento**

Se não planejar corretamente o caminho para chegar ao seu destino, nunca saberá quanto tempo precisa para o atingir (Bird, 2007).

O planeamento é um processo essencial à otimização do tempo disponível, que permite estruturar as atividades futuras e que define as tarefas necessárias para atingir um determinado objetivo.

O planeamento deve focar o curto prazo, em projetos e tarefas correntes; e o médio e longo prazo, em projetos futuros e no plano de carreira. Mas deve também incluir momentos dedicados à recuperação física e mental.

Existem diversos fatores que têm impacto no planeamento: objetivos; tempo disponível; recursos; expectativas; percepção; ambiente organizacional.

Entre os fatores a considerar no planeamento destacam-se: autoconhecimento; motivação; resiliência; reflexão prévia; organização do espaço de trabalho; organização do dia de trabalho; eficiência da comunicação; e utilização da agenda como recurso estratégico.

Então, como planejar? Devem definir-se os objetivos e os resultados que se pretendem obter, tendo presente as suas características. Os objetivos devem ser: escritos, expressos em resultados e não em tarefas, realistas e alcançáveis.

Ao dividir os objetivos anuais em trimestrais demonstra-se uma preocupação trimestral. Dividir os meses em semanas e as semanas em dias, salienta uma preocupação diária. Se a preocupação com os objetivos for diária, os resultados estarão mais próximos de ser atingidos.

### Quadro 1

#### *Plano de trabalho e plano de tempo*

Objetivos	Quais os meus objetivos?O que espero atingir?	Plano de trabalho
Prioridades	Quais as minhas prioridades?	Plano de trabalho
Tarefas	O que tenho de fazer para atingir esses objetivos?	Plano de trabalho
Duração	Quanto tempo é que cada tarefa vai levar a executar?	Plano de tempo
Horários	Quando é que vou fazer cada coisa?	Plano de tempo
Flexibilidade	Quanta flexibilidade vou deixar para os imprevistos?	Plano de tempo

Em síntese, seguem-se as principais etapas do planeamento: (i) definir objetivos, (ii) definir tarefas, estabelecer prioridades, (iii) definir recursos a alocar, (iv) definir tempos de execução, (v) definir tarefas a delegar, (vi) elaborar listas de controlo, e (vii) elaborar o plano de ação.

### **Lista de tarefas**

A chave do planeamento sistemático e útil é planejar o trabalho e o tempo.

As tarefas devem ser hierarquizadas de acordo com a sua prioridade, distinguindo-se entre o essencial e o acessório, e entre o urgente e o importante. Tarefas importantes contribuem significativamente para atingir os nossos objetivos e tendem a ter consequências a longo prazo. Tarefas urgentes têm de ser realizadas na hora, com consequências a curto prazo, podendo ou não estar relacionadas com os nossos objetivos.

O que é importante e urgente deve ser realizado imediatamente; o que é importante e menos urgente pode ser realizado nos próximos dias; o que é menos importante mas urgente pode ser realizado nos próximos dias, sem ser necessário estar na fase de maior energia; o que é menos importante e menos urgente pode ser realizado quando for oportuno; o que não tiver importância e urgência deve ser reequacionado.

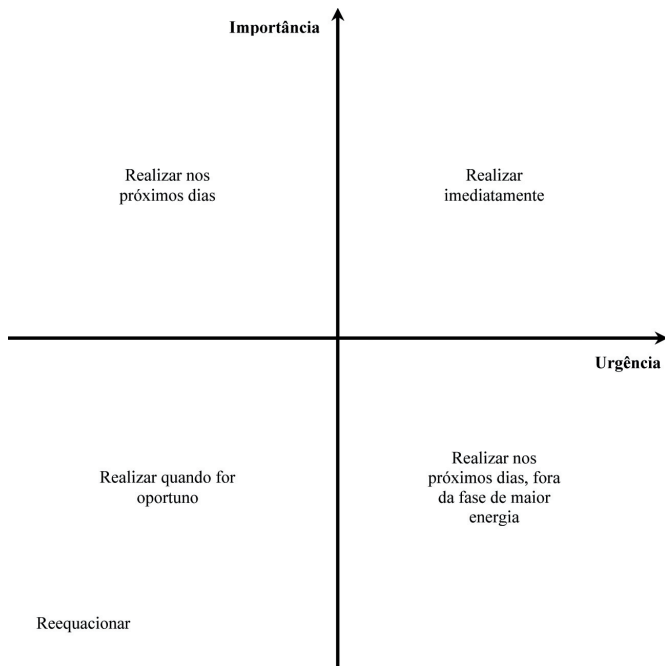


Figura 2. Priorização de tarefas

## Delegação e coordenação de tarefas

Devem delegar-se as tarefas que possam ser executadas tão bem ou melhor por terceiros a um custo igual ou inferior ao que despenderíamos a realizá-las, bem como as tarefas não essenciais à obtenção de objetivos ou prioridades.

Ao delegar devem-se atribuir responsabilidades e assumir responsabilidades. Delegar não é o mesmo que transferir tarefas ou planos de trabalho para outras pessoas, mas sim permitir que outros façam aquilo que normalmente somos nós a fazer.

A delegação tem como vantagens possibilitar-nos a focalização nas atividades do nosso nível, motivar e desenvolver colaboradores, tornar a organização mais eficaz e potenciar o seu crescimento.

Como delegar? Começar por selecionar a tarefa a delegar, saber o que vai delegar, selecionar o colaborador certo, dar autoridade e responsabilidade, e, finalmente, dispor de tempo para acompanhamento.

Ao delegar tarefas certifique-se que: (i) delegou na pessoa certa, isto é, o executor tem as competências necessárias para a execução da tarefa; (ii) definiu o âmbito; (iii) explicou claramente a tarefa e o resultado pretendido; (iv) definiu o tempo de realização

da tarefa; (v) estabeleceu reuniões de revisão e acompanhamento, de modo a avaliar o adequado desenvolvimento da tarefa.

Ao coordenar tarefas deverá: apoiar a pessoa ou equipa que está a executar a tarefa; dar o retorno da informação ao executor, designadamente no que se refere à metodologia adotada para a execução da tarefa; acompanhar o bom andamento da tarefa, e garantir a qualidade do resultado final.

Uma inadequada gestão do tempo pode ser um contributo para situações de stress, quer ao nível individual quer da equipa.

O stress é causado por situações que requerem adaptação, originando uma reação física e emocional. De modo a gerir adequadamente o stress, identifique as suas potenciais causas e reconheça o stress positivo e o stress negativo. De modo genérico, o stress negativo é provocado por problemas e o stress positivo por situações estimulantes, sendo as respostas fisiologicamente idênticas. A reação ao stress varia de indivíduo para indivíduo. Reconheça formas de interpretação das fontes de stress e identifique estratégias para minimizar as suas consequências negativas. A perceção da realidade é um fator essencial para ajustar a resposta e gerir o stress.

## NETWORKING



## **Conceito de networking**

O *networking* consiste na gestão da relação com a rede social e o meio envolvente, nas suas diferentes perspetivas e valências.

O *networking* tem como objetivos a partilha do conhecimento, o acesso a novas capacidades, a identificação de riscos e oportunidades, e a contribuição para a resiliência coletiva.

Na prática do *networking* seja franco, faça o trabalho de casa, partilhe informação útil, contribua para o conhecimento, e descubra aprendizes e mentores.

De entre os locais propícios ao *networking* destacam-se as instituições de ensino, os locais de trabalho, as associações e clubes, conferências e seminários, e as reuniões sociais.

O *networking* permite aumentar as capacidades e a resiliência, contribuir para a eficácia e eficiência na utilização da informação, gerir o risco de forma mais eficiente, um melhor desempenho profissional e pessoal.

## **Sistema social e redes sociais**

Um sistema é um conjunto de elementos organizados de um modo específico que visa um determinado objetivo.

A evolução científica e tecnológica das últimas décadas, em particular ao nível dos meios de transporte e das telecomunicações, contribuiu para uma sociedade aberta, caracterizada pela informação, no contexto da globalização.

No nosso dia-a-dia desempenhamos diversos papéis sociais, como os de pai e mãe, marido e mulher, amigos, colegas, vizinhos, etc.

## **Gestão de contactos**

Quando gerir os seus contactos, seja sincero e respeite os seus princípios e valores, fique atento às necessidades e aos gostos, procure ser útil, mantenha a relação, reforce os laços mais fracos, diversifique a sua rede de contactos, memorize nomes e desenvolva um base de dados.

Para beneficiar da rede de contactos, apoie os outros em primeiro lugar, entenda as pessoas, seja credível, garanta que é conhecido, e mantenha e aumente a rede de contactos.

Procure manter o contacto com a sua rede, realizando telefonemas ocasionais para troca de ideias, partilhando artigos de interesse, participando em almoços e jantares, participando em eventos desportivos e culturais, e enviando cartões de aniversário e de boas festas.

Ao definir um plano de *networking*, defina objetivos, identifique oportunidades, identifique contactos e defina uma abordagem.

## COMUNICAÇÃO



## **Fatores relacionados com a comunicação**

Para comunicar é necessário um emissor, uma mensagem, uma codificação, um canal de transmissão, uma descodificação, um recetor e o retorno de informação.

Na comunicação é essencial uma adequada combinação entre a linguagem verbal e não verbal. Saber escutar prende-se com a linguagem verbal, significa saber ouvir de forma interessada e paciente. Saber observar tem a ver com a linguagem não verbal, permite retirar coerência entre o que se diz e a forma como se diz. A linguagem não verbal é rica e significativa no universo da comunicação, contribuindo para dar sentido e coerência à linguagem verbal.

A proxémica consiste na gestão do espaço vital necessário para que cada pessoa se sinta confortável, é o espaço de gestão exclusiva do próprio indivíduo. A cinesia é composta pelos movimentos corporais que acompanham a linguagem verbal. A paralinguagem é constituída por pequenas expressões que, de forma impercetível, se misturam com a comunicação verbal.

Entre os fatores a considerar na comunicação estão os destinatários, o canal de comunicação, o ruído na comunicação, os protocolos de comunicação e os protocolos sociais.

Para uma comunicação assertiva defina o objetivo da comunicação, transmita a mensagem com clareza e precisão, reformule a informação recebida, e controle os impulsos. Quanto mais concreta a mensagem transmitida, menos espaço haverá para generalizações ou distorções relativamente à mesma.

A atitude adequada é essencial para uma boa comunicação, uma vez que a atitude é a predisposição permanente de um indivíduo para reagir em determinado sentido. Ao refletir um problema, aborde o problema de diferentes perspetivas e, independentemente, do sentido do seu pensamento, pense também no sentido oposto.

Construa uma imagem de marca que o caracterize e contenha características únicas. Tenha uma atitude adequada, construa um produto de nicho, prometa menos do que cumpre e empenhe-se.

Utilize sempre roupas e acessórios adequados, tendo em consideração a cultura da organização, o tipo de evento, os participantes.

## **Escrita profissional**

Os destinatários dos nossos documentos têm tempo limitado, pelo que, muitas vezes, decidem pela introdução se leem um documento até ao fim.

A introdução deve responder à pergunta do destinatário: Porque estou a ler isto?; e estabelecer a relevância e utilidade do documento.

Um documento deve contar uma história baseada em quatro elementos: situação, complicação, questão e resposta. A situação consiste na contextualização da situação atual, que serve de âncora ao leitor; a complicação é a razão da escrita do documento; a questão não necessita de ser escrita, mas deve resultar do texto apresentado em algo, tal como: O que devemos fazer? Como devemos fazer?; e a resposta, que se traduz na solução para a complicação apresentada (Minto, 2009).

A organização das ideias deve ser realizada em pirâmide, organizando as ideias no formato *top-down*, devendo a informação dos diagramas inferiores desenvolver e suportar os pontos superiores (Minto, 2009).

O princípio MECE (Mutuamente Exclusivo e Coletivamente Exaustivo) é um princípio para a estruturação da informação. Mutuamente exclusivo porque não existem sobreposições de conteúdos entre os elementos; e coletivamente exaustivo porque os elementos cobrem todo o universo possível.

## **Elaboração e realização de apresentações**

Ao preparar uma apresentação desenvolva a abertura, encontre a pergunta para a qual temos a resposta, elimine a informação irrelevante, e prepare um final que não seja um mero sumário.

Procure lidar com a ansiedade dominando o tópico a apresentar, conhecendo o tipo de audiência, memorizando a introdução da apresentação, controlando a tecnologia a utilizar, imaginando as perguntas que serão colocadas e focando a atenção na audiência.

Acima de tudo, evite os erros mais comuns numa apresentação: não atrair a atenção do público; ignorar as restrições de tempo; não apresentar uma agenda; leitura integral de um guião; utilizar imagens e gráficos não relacionados com a mensagem; não utilizar adequadamente o palco e apresentar sem convicção.

## **Redação de currículos**

Considere os seguintes fatores na escrita de um currículo: ajustar o currículo a cada candidatura; empregar verbos que signifiquem algo; detalhar menos as experiências mais antigas; inserir datas; evitar erros ortográficos; formatar corretamente o documento, e garantir que o documento é pequeno, para que o destinatário o leia na íntegra, e suficientemente grande, para que disponha de informação necessária para despertar o seu interesse.

Alguns candidatos auto eliminam-se, devido ao facto de transmitirem dados inúteis, que penalizam ou normalizam o seu perfil. Pelo que, não é o candidato que é rejeitado, nem o seu currículo. Simplesmente, o recrutador recolheu informação no currículo, não solicitada ou desinteressante.

O seu currículo é uma fonte de informação. Para evitar que ele se torne numa armadilha, deverá saber porque faz o seu currículo, a quem pretende remetê-lo, o que decide transmitir e como deseja estruturá-lo.

Porque razão elabora o seu currículo? Faça-o com um objetivo pertinente. Muito dos que procuram um novo desafio profissional, elaboram o seu currículo sem razão precisa. Um currículo deve estar adaptado e ser construído sob medida. Antes de adaptar o currículo, deve definir o objetivo dado ao currículo que está a elaborar.

Geralmente existem objetivos claros para redigir o seu currículo: despertar a atenção de um recrutador, colocar em destaque pontos precisos, informar o empregador, resumir a experiência profissional e pessoal, transmitir um complemento de informação, responder a um pedido do empregador.

A quem entregar o seu currículo? Entregue-o à pessoa que melhor pode apreciar o que relata e satisfazer o objetivo principal, ou seja, obter uma entrevista. Em caso de dúvida, é geralmente mais fácil dirigir-se a um futuro superior hierárquico que a um efetivo do departamento de recursos humanos. Se tiver que enviar o currículo, reflita, sempre, a quem na organização se deseja dirigir, que possa apreciar favoravelmente o seu conteúdo, permitindo-lhe garantir uma entrevista.

Inclua boas informações no seu currículo. Uma vez identificada a pessoa a quem envia o currículo, será mais fácil selecionar a informação que deseja desenvolver no documento. Naturalmente, que vai incluir somente as informações que têm interesse para o leitor.

O seu currículo deve dar ao leitor informações em número suficiente para justificar uma entrevista, sem que as mesmas representem a totalidade da informação, pois deve satisfazer a curiosidade do leitor e provocar-lhe o desejo de querer saber mais sobre si. Também ao longo do processo pode disponibilizar informação complementar, de acordo com o contexto, responsabilidades e conhecimento dos intervenientes.

Para cada informação que colocar no currículo, coloque a seguinte questão: de que forma esta informação poder-me-á ajudar a obter a entrevista? Se não obtiver uma resposta clara, suprima esse ponto.

Qual a melhor estrutura para o currículo? Existem cerca de cinco formas de apresentar o currículo, razão porque grande parte das empresas de *outplacement*, recrutadores, formadores, empresas de recrutamento ou mesmo instituições públicas, permitem em regra que o registo do candidato possa ser preenchido com a redação de cinco currículos.

As tipologias de redação de currículos são: (i) sinopse; (ii) apresentação; (iii) *roadmap*; (iv) tradicional; (v) tradicional anónimo.

Para cada tipo de currículo são empregues regras de redação, que de uma forma geral respondem diretamente aos requisitos publicitados no anúncio. Tratando-se de uma

candidatura espontânea, devem ser adotados os mesmos critérios na escolha de tipologia de redação de currículos.

A sinopse retrata uma descrição em texto corrido, adotando parágrafos do percurso e dos pontos que deseja transmitir. Aplica-se um tom coloquial, mas focado no destinatário, adotando uma abordagem correta para alguém que não se conhece.

A apresentação é utilizada para quem dispõe de muito pouco tempo e, por norma, dirige-se diretamente a um eventual superior hierárquico da função que desejaria ocupar. Este método que deve levar não mais de 30 segundos a ler, é originário dos Estados Unidos da América e surge na continuidade de um processo tipo “elevador pitch”, em que o candidato, dentro do elevador, apresentaria uma proposta interessante ao líder da companhia, que tinha o seu escritório por norma no último andar e que só dispunha dessas “frações de segundo” para transmitir e convencer o seu destinatário. Este texto não deve ultrapassar 3/4 de página.

Se deseja fazer um *roadmap* ou *lhe for* solicitado pelo recrutador algo do género, saiba que a finalidade deste método é conhecer todo o seu percurso detalhadamente no âmbito do processo em curso. Trata-se de um dossier solicitado por empresas de recrutamento para terem conhecimento de todo o seu percurso, para a eventualidade de identificarem uma oportunidade para si. Neste tipo de redação é frequente solicitarem-lhe referências dos superiores hierárquicos das organizações que integram a sua experiência profissional. Neste método, pode chegar a um conjunto de várias páginas ou pode optar por um formato de apresentação com imagens, gráficos e fotos.

Um currículo tradicional, considerado o mais frequente, é composto pelos seguintes pontos: (i) competências de função, 10%; (ii) experiência profissional, 80%; (iii) experiência académica, 7%; (iv) centros de interesse, 3%.

Para cada um dos pontos, deverá apresentar, de forma cronológica a partir do mais recente, o seu percurso, descrevendo sumariamente cada etapa. Não deverá ultrapassar as duas páginas.

Esta segmentação, feita de forma muito generalista, permite visualizar de imediato os pontos que considera mais importantes para leitura.

A escolha do tipo de currículo depende da área para que se destina o mesmo, pois se tratarmos de elaborar um currículo dirigido, por exemplo, ao meio académico, é importante colocar outras alíneas na experiência profissional, como é o caso das publicações. Assim, deve sempre tentar adaptar-se a redação do currículo ao seu destinatário, destacando os elementos mais relevantes, caso a caso.

Se sentir que necessita guardar confidencialidade dos locais por onde passou, pode fazer referência à importância do cargo na empresa, descrever sumariamente a empresa, sem mencionar o seu nome. Para certas funções ou por outras razões, como seja o caso de cláusulas contratuais, é natural que o candidato tome esta opção. O facto de redigir um currículo tradicional anónimo não constitui um problema e pode até ser a forma mais correta para responder a determinados casos concretos.

Em todos os CV, e independentemente da sua redação é aconselhável que disponha os seguintes dados: (i) resultados quantificados das experiências-chave; (ii) experiências

profissionais de sucesso; (iii) formação específica-chave; (iv) locais onde esteve; (v) aptidões pessoais pelo conhecimento que adquiriu, dentro ou fora da escola, para bom domínio das suas funções, face à especificidade em causa e técnicas aplicadas; (vi) descrição das empresas em que desempenhou funções, enunciando a atividade, número de colaboradores e posição no mercado.

Saliente os seus traços de personalidade, destacando pontos relativos à autonomia, caráter, criatividade, determinação, dinamismo, entusiasmo, motivação, abertura de espírito, perseverança, vontade e polivalência, e, acima de tudo, sentido de responsabilidade. Valorize a sua experiência, sublinhando acontecimentos diversificados do mesmo âmbito de ação, mas acima de tudo apresente um currículo sem falhas cronológicas, ortográficas ou incongruências.

Importante também, registar que não é agradável encontrar um espaço vazio no seu currículo, o que poderá suceder numa saída inesperada de um dos seus trabalhos precedentes. Não existem razões para explicar a sua saída, pois em nada ajudará a obter a entrevista. Se na realidade lhe perguntarem, terá a possibilidade de responder e explicar a razão de tal ou tais acontecimentos. Quando estiver perante um espaço vazio profissional, nunca o exponha como vazio, pois durante esse período teve sem dúvida oportunidade de recolher algo mais para sua própria riqueza pessoal e profissional.

Se ao longo da sua experiência profissional avançou por via do empreendedorismo e, com isso, atingiu um resultado financeiro não positivo, não deve omitir a iniciativa, pois a mesma permitiu obter determinados conhecimentos e valor durante esse período, demonstrando capacidade de arriscar e assumir que está preparado para partilhar o momento vivido. Tente em todas as situações fazer uma leitura permanente do “copo meio cheio”.

Quando enviar o currículo? A escolha do momento oportuno é crucial para que possa aumentar a probabilidade de leitura. Desta forma, envie a sua candidatura dentro do prazo, mas mais próximo da data de termo do prazo.

Como reagir a uma solicitação de currículo? É uma solicitação comum junto das grandes empresas ou em candidaturas em que existem muitas respostas. Há necessidade de organizar de imediato as várias candidaturas de forma a encontrar o candidato mais adequado. Permite igualmente guardar os currículo numa base de dados interna, que no futuro possa ser utilizada para fazer face a uma necessidade.

## **Entrevistas de emprego**

Existem dois mercados de emprego onde pode obter uma entrevista: o mercado aberto e o mercado fechado ou escondido. Para estes dois tipos de mercado correspondem duas formas distintas de solicitar uma reunião de entrevista.

O mercado aberto corresponde aos lugares a ocupar que são publicitados nos media, por anúncio de emprego ou publicação de ofertas. Hoje, praticamente a totalidade das ofertas é difundida na Web. A estes correspondem cerca de dois a três lugares disponíveis em

cada dez existentes no mercado. Trata-se de uma candidatura que se irá confrontar com uma concorrência larga e frequentemente feroz. Assim que responder a um anúncio não procure apresentar-se como sendo o melhor. Numa primeira fase, apresente-se de forma a que o recrutador entenda que você é um candidato de risco zero. Para manter todas as hipóteses do seu lado, limite-se a sublinhar o facto de dispor de todas as características que a empresa procura. Leia atentamente o anúncio que foi publicado e identifique os critérios que definem o perfil de um candidato ideal. Depois, ponto por ponto, e a cada parágrafo, demonstre com ajuda dos exemplos precisos e quantificados que dispõe do perfil requisitado para o lugar.

O mercado escondido corresponde a um processo em que nenhuma publicidade é feita nos media e que representa, no mercado, cerca de sete a oito lugares disponíveis numa base de dez. Deverá tomar a iniciativa da ação e apresentar uma candidatura vulgarmente denominada “candidatura espontânea”. Este tipo de candidatura pode ser efetuada de uma forma direta ou indireta:

- Forma direta significa enviar uma carta ou e-mail à empresa ou à pessoa que se poderá sentir atraída pelas características do currículo, com a citação de dois a três exemplos de realizações separados por parágrafo, de duas a três linhas cada;
- Forma indireta significa utilizar o seu meio e círculo de relacionamentos para identificar a pessoa que se deseja contactar; no limite, pode mesmo encontrar fisicamente a pessoa em questão, mas nesse caso trate de criar uma discussão sobre o trabalho que a organização exerce, mostrando-se interessada, mas não formule um pedido de trabalho, o propósito do encontro é de cruzar conhecimentos e verificar se o seu perfil pode ou não encaixar-se na cultura e ambiente da empresa.

A procura de emprego é inicialmente uma operação de negociação, uma certa forma de macro-negociação. Se questionar especialistas da negociação, dir-lhe-ão que se trata de uma pura questão de reter a informação. Reter a informação consiste em comunicar unicamente o que lhe é solicitado e não se perder em raciocínios para explicar o detalhe, pois se o entrevistador desejar saber algo mais, está totalmente confortável para o perguntar. Pode comunicar todas as informações que desejar, mas deverá fazê-lo de forma racional. Uma informação transmitida no início do encontro pode ocasionar consequências irremediáveis e ter um impacto totalmente inverso. Se as mesmas informações forem comunicadas na segunda entrevista, no momento em que está a liderar a situação, o impacto das mesmas será diferente. Uma informação menos abonatória pode ser minorizada, pois numa ocasião posterior o recrutador já conhece o verdadeiro valor do candidato.

Numa entrevista de trabalho é importante estabelecer uma base de confiança com o entrevistador, indicar o que sabemos fazer, transmitir a ideia de como podemos ajudar, e garantir que o entrevistador fica com uma boa impressão.

Antes da entrevista recolha informação sobre a organização e os seus interlocutores, defina uma agenda, planeie a sua intervenção, conheça a cultura da organização, e identifique agendas ocultas.

A duração de uma entrevista não passa, por norma, os 60 minutos: um entrevistador irá ter o mesmo procedimento ao longo de todo o processo, pelo que irá repetir as mesmas questões e solicitar o mesmo, várias vezes num dia. Se dispuser de um dia totalmente alocado a este fim, não deverá passar de uma média de sete entrevistas por dia. Se o entrevistador obtiver respostas coerentes, lógicas e curtas ao que lhe é solicitado, a entrevista poderá durar cerca de 30 minutos, pressupondo uma segunda entrevista na fase seguinte.

Por norma existem três entrevistas: (i) uma inicial, com um responsável pelo recrutamento (recursos humanos, empresa de recrutamento ou outra entidade); (ii) uma segunda entrevista dedicada a um aprofundamento do currículo do candidato e desenvolvimento sobre as atuais competências, nesta fase com o a presença do que será o seu superior hierárquico futuro; e, por fim, (iii) uma entrevista final com o responsável máximo da organização ou unidade de negócio. As personalidades presentes em cada uma destas etapas depende, naturalmente, da estrutura da organização, da cultura da mesma e da sua visão corporativa.

Durante as entrevistas transmita sinceridade e confiança, mantenha o diálogo e saiba escutar, demonstre interesse e questione, responda à questão que gostaria que tivessem colocado, utilize a linguagem não verbal de modo coerente e articulado com a linguagem verbal, faça uma adequada gestão do silêncio, relativize as situações e identifique agendas ocultas, exija respeito e preserve a ética, sintetize e conclua.

Quando confrontado com uma questão técnica para a qual não disponha de conhecimento para dar uma resposta adequada, assuma essa situação perante o entrevistador.

Após a entrevista faça o *follow-up*.



## GESTÃO DE RISCO



## Conceito de gestão de risco

A ameaça pressupõe um outro racional, com vontade própria. O risco compreende as ameaças e os fenômenos com origem em entidades não racionais. Um risco pode ser originado ou agravado pela ação humana (Correia, 2004).

Entre os principais tipos de risco, no âmbito da gestão de carreira, podem distinguir-se o operacional, o reputacional e o legal. O risco operacional é o decorrente de falhas ou inadequação da nossa ação ou do meio envolvente. O reputacional é o risco de perdas decorrentes da percepção negativa da nossa imagem pública. O risco legal é o resultante de violações ou desconformidades relativamente às leis, regulamentos, contratos, códigos de conduta, práticas instituídas ou princípios éticos.

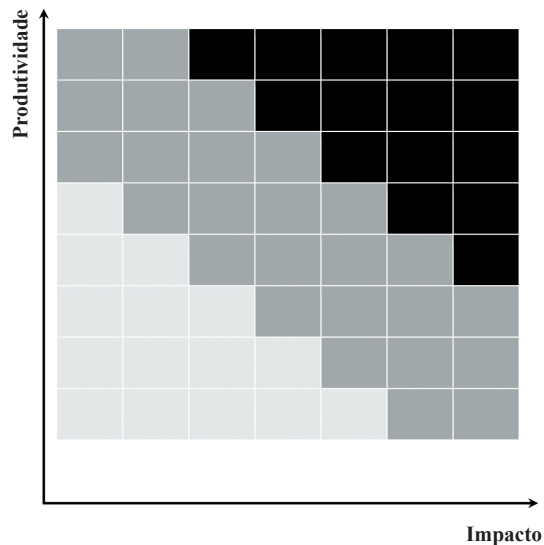


Figura 3. Matriz de avaliação de riscos

Ao desenhar o seu plano de carreira, procure identificar riscos e oportunidades, numa perspetiva micro e macro.

O processo de gestão de risco é composto por cinco fases: identificação, análise e categorização, avaliação, tratamento, e monitorização e controlo. A primeira fase consiste na identificação dos riscos que podem afetar o alcance dos seus objetivos de carreira; a análise e categorização, na análise e no consequente agrupamento dos riscos

em categorias; a avaliação, na determinação da probabilidade e do impacto dos riscos; o tratamento, em evitar, reduzir, transferir ou aceitar os riscos; e a monitorização e controlo, em controlar os riscos identificados e avaliar a efetiva resposta aos mesmos.

O risco representa o impacto da incerteza sobre a consecução dos seus objetivos de carreira. Não há oportunidade sem risco. A resposta ao risco deve ser proporcional ao seu impacto, aceitável em termos de custos, oportuna e realista. Entre as diferentes formas de lidar com o risco destacam-se: (i) evitar o risco, adotando outra solução; (ii) definir um plano de contingência, ou seja, definir um plano alternativo a ser aplicado em caso de ocorrência de determinado risco; (iii) procurar mitigar a probabilidade e o impacto do risco; e (iv) transferir parte ou a totalidade do risco.

A monitorização permite controlar os riscos identificados e avaliar a efetiva resposta aos mesmos.

Ao gerir o risco, considere fatores intrínsecos e extrínsecos à sua carreira e tenha em consideração o meio envolvente. O impacto de determinado risco pode ser reduzido se avaliado à luz exclusiva da carreira profissional mas ter um grande impacto, por exemplo, no contexto familiar.

Uma gestão de risco adequada exige procedimentos de *due diligence* eficientes relativamente aos riscos e oportunidades. Através destes procedimentos poderá obter informação essencial para a análise e categorização dos riscos, evitando situações inesperadas no futuro.

## LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPA



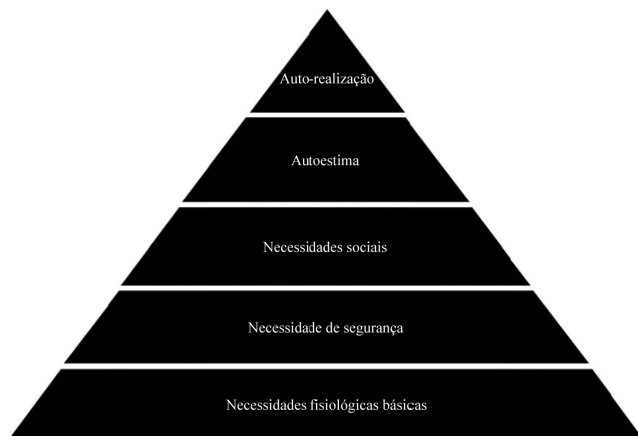
## Conceito de liderança

A liderança é um fator fundamental nas relações profissionais, contribuindo para equipas motivadas e para a conciliação de diferentes estilos e personalidades. Está relacionada com as características intrapessoais e interpessoais de cada pessoa. É um processo de influência orientado para a promoção de um objetivo comum, através de ações voluntárias e coordenadas, com foco nas pessoas e nos resultados. Um líder deve coordenar a ação com o objetivo de obter um determinado resultado.

A liderança deve ter como características a clareza, a comunicação, a motivação, a delegação de responsabilidades, a resolução de conflitos e o desenvolvimento da equipa. O tipo de liderança é influenciado por diversas características, tais como: crenças, valores, ética, caráter, capacidades e conhecimento.

A gestão baseia-se essencialmente na organização, no planeamento, e na comunicação. A liderança baseia-se em qualidades tais como: convicção, integridade, honestidade, coragem, compromisso, sabedoria.

## Indivíduo vs. equipa



*Figura 4. Pirâmide de Maslow das necessidades individuais*

Todos temos desejos, ambições, convicções e preocupações que influenciam as nossas decisões. Estes desejos, muitas vezes desconhecidos, são fundamentais na tomada de

decisões. A agenda oculta pode incluir, por exemplo, desejos de liderança, reconhecimento ou segurança. Em cada decisão existe uma agenda oculta, que não é conhecida, mas que é o principal motivo para o sucesso da decisão. Quando somos capazes de identificar as agendas ocultas, temos maiores hipóteses de sucesso.

Os principais requisitos do trabalho em equipa são: objetivos comuns, confiança mútua, interação e envolvimento de todos os membros, comunicação aberta, respeito pelas diversidade, manutenção da autoestima individual, resolução construtiva de conflitos, poder de influenciar a tomada de decisão, liderança eficaz.

Os principais obstáculos ao trabalho em equipa são: individualismo, autoritarismo, falta de reconhecimento do trabalho individual, competição, ausência de solidariedade, desconfiança, falta ou excesso de confiança, falta de motivação.

Uma equipa de elevado potencial tem uma liderança forte e eficaz; é composta por pessoas com qualificações distintas e complementares; os seus membros discutem os objetivos, avaliam as ideias, tomam decisões e trabalham em conjunto para atingir os fins propostos; formulam objetivos precisos e quantificáveis; revelam capacidade de agir rapidamente e de se adaptar a novas situações, têm uma boa comunicação e um bom relacionamento interpessoal.

De entre os diferentes membros que constituem uma equipa, um indivíduo que desenvolva o papel de catalisador da equipa pode ser essencial para a promoção e a facilitação do trabalho, promovendo a participação dos diferentes membros, a delegação e a gestão das tarefas. Entre as diferentes qualidades necessárias a um catalisador de equipa, destacam-se a assertividade e a proatividade na procura de soluções adequados aos problemas em concreto.

Quadro 2

*Grupo vs. equipa*

	<b>Grupo</b>	<b>Equipa</b>
<b>Liderança</b>	Centralizada	Partilhada
<b>Meta</b>	Partilha de informação	Desempenho coletivo
<b>Sinergia</b>	Neutra	Positiva
<b>Responsabilidade</b>	Individual	Individual e mútua
<b>Habilidades</b>	Aleatórias e variadas	Complementares
<b>Resultados</b>	Individuais	Coletivos

As fases de desenvolvimento das equipas são: (i) formação – a equipa é formada e começam a ser definidas as tarefas e as regras; (ii) conflito – a equipa começa a conhecer-se e surgem diferenças de opinião e dúvidas sobre o funcionamento do grupo; (iii) acordo – desvanece o conflito e os membros da equipa identificam os seus objetivos;

(iv) desempenho – a equipa supera obstáculos, torna-se mais eficaz e tem um melhor desempenho; (v) dispersão – processo natural de separação e realocação gradual da equipa após o fim do projeto (Tuckman & Jensen, 1977).

O feedback é um recurso importante no processo de desenvolvimento individual e de equipa, fornecendo elementos que permitem melhorar o desempenho e estimular comportamentos futuros, através da observação, avaliação e comunicação de elementos concretos relativos ao desempenho praticado.

## **Tipos de liderança**

Pode-se identificar três tipos principais de liderança, sendo que o líder tem de adequar o seu tipo de liderança ao contexto organizacional em que se encontra inserido.

O líder democrático coordena e estimula o debate, permitindo que o grupo participe ativamente na definição do modo como devem ser concretizadas as tarefas. O líder é reconhecido pelo grupo, focando-se na realização dos objetivos.

O líder autoritário estabelece objetivos sem a participação do grupo e determina o modo como devem ser concretizadas as tarefas. O líder condiciona a espontaneidade e a criatividade dos elementos do grupo.

O líder liberal não consegue impor as regras, permitindo que os elementos do grupo atuem livremente. O líder não tem autoridade e não é reconhecido pelo grupo.



## ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL



## **Conceito de ética**

Ética é o conjunto de regras de conduta, valores morais e princípios que norteiam a vida do homem em sociedade, a distinção entre aquilo que se considera certo ou errado. A ética intrínseca é a ética por razões éticas, a ética extrínseca é a ética por razões não éticas.

Para uma conduta ética deve-se estabelecer padrões pessoais, identificar o contributo que se dá à sociedade, conhecer a regulamentação e a legislação.

Ao longo de uma carreira podemos ser confrontados com decisões que coloquem em causa os nossos princípios éticos, onde seremos levados, aparentemente, a optar pela ética ou pela carreira. Consideramos que uma carreira, qualquer que ela seja, não deverá levar-nos a colocar em causa os nossos princípios éticos.

Em contexto profissional, e em particular no âmbito do trabalho de equipa, é essencial identificarmos quando erramos e assumir oportunamente esse facto. A identificação e admissão do erro em momento oportuno, contribui para a aprendizagem individual, e da equipa, e permite responder de forma adequada ao erro.

## **Triângulo da fraude**

O triângulo da fraude é composto pela oportunidade, pressão e racionalização. A oportunidade consiste no acesso a bens ou informações que permitam cometer e ocultar a fraude. A pressão é a necessidade sentida por quem comete a fraude. A racionalização consiste na interiorização de que determinado comportamento é aceitável face a determinado contexto.

As pressões financeiras mais comuns para cometer fraude são a ganância, estilo de vida, dívidas elevadas, condições de crédito, perdas financeiras e necessidades financeiras inesperadas.

A opção pela fraude pode ser um caminho de difícil retorno, colocando em causa princípios e originando danos de difícil restabelecimento.

## **Ética e responsabilidade social**

O código de ética integra um conjunto de princípios e valores que marcam a identidade da organização; estabelece normas de conduta, de forma clara e concisa, que devem ser

observadas e adotadas por todos; e visa consolidar as relações de confiança, contribuindo para a partilha de valores comuns e para o reforço da cultura organizacional.

Os objetivos fundamentais do código de ética são a promoção de condições de atuação; a motivação de todos na prestação de produtos e serviços que se traduzam em efetivo valor acrescentado; a promoção da solidariedade e da sustentabilidade junto das comunidades.

Entre os seus principais valores e princípios destacam-se o cumprimento das normas legais e regulamentares aplicáveis; a observância de elevados padrões de integridade e lealdade, tanto nas relações interpessoais como com outras entidades; a igualdade de tratamento, garantindo que ninguém pode ser privilegiado ou prejudicado em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual; o reconhecimento da igualdade de oportunidades, do mérito individual e da necessidade de respeitar e valorizar a dignidade da pessoa humana; e a responsabilidade social e ambiental junto das comunidades.

## BIBLIOGRAFIA



- Bird, P. (2007). *Gestão do tempo*. Lisboa: Actual Editora.
- CaPS – Career Planning Service Department. (2014). *Networking guide*. Quebec: McGill University.
- CaPS – Career Planning Service Department. (2014). *Writing a CV*. Quebec: McGill University.
- CaPS – Career Planning Service Department. (2014). *Writing a cover letter*. Quebec: McGill University.
- Christensen, C. M., Allworth, J., & Perez, K. D. (2012). *Como avalia a sua vida?* Alfragide: Lua de Papel.
- Correia, P. P. (2004). *Manual de geopolítica e geoestratégia – Volume 1*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Faust, B., & Faust, M. (2006). *Pitch yourself: The most effective CV you'll ever write. Stand out and sell yourself*. Harlow: Person Education Limited.
- International Organization for Standardization. (2009). *ISO31000, Risk management – Principles and guidelines*. Genebra: International Organization for Standardization.
- Maniak, A. J. (2005). *Tell it to the CEO: How to write compelling executive summaries and briefings*. Maine: Skill-Builders Press.
- Mills, C. (2009). *You're hired! CV: How to write a brilliant CV*. Surrey: Trotman Publishing.
- Minto, B. (2009). *The pyramid principle: Logic in writing and thinking*. Essex: Pearson Education.
- Peate, I. (2008). Writing your CV. *British Journal of Healthcare Assistants*, 2(2), 97-98.
- Project Management Institute. (2004). *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Risk Response Network. (2013). *Global risks 2013*. Genebra: World Economic Forum.
- Sussams, J. E. (1998). *Como fazer um relatório*. Lisboa: Editorial Presença.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2, 419-427.
- Tylor, E. B. (2010). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. Cambridge: Cambridge University Press.
- World Economic Forum. (2012). *Risk and responsibility in a hyperconnected world: Pathway to global cyber resilience*. Genebra: World Economic Forum.
- Zelazny, G. (2001). *Say it with charts: The executive's guide to visual communication*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Zelazny, G. (2006). *Say it with presentations: How to design and deliver successful business presentations*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

