

Índice

Prefácio à 3ª edição	19
-----------------------------	----

PARTE 1

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Capítulo 1 – Conhecer os processos de aprendizagem e de auto-avaliação

1. Compreender a competência	31
1.1. Aprendizagem e condicionamento	31
1.2. Aprendizagem social e modelação de comportamento	33
1.3. Estilos de aprendizagem	35
1.3.1. MBTI (<i>Myers-Briggs Type Indicator</i>)	36
1.3.2. Inventário dos estilos de aprendizagem de Kolb (KLSI)	38
1.4. Aprendizagem experiencial e processo de resolução de problemas	39
2. Analisar a competência	43
3. Treinar a competência	46

Capítulo 2 – Estabelecer objectivos

1. Compreender a competência	69
1.1. O que é um objectivo?	69
1.2. Estabelecer objectivos para si próprio	70
1.2.1. Imaginar futuros possíveis	71

1.3. Estabelecimento de objectivos por outrem	73
1.4. Objectivos e motivação	74
1.4.1. Especificidade	75
1.4.2. Grau de dificuldade e desafio	76
1.4.3. Proximidade no tempo	77
1.4.4. Auto-eficácia	78
1.5. Aceitação dos objectivos, implicação e participação	79
1.6. Auto-regulação e <i>feedback</i>	81
1.7. De volta ao básico: a prática do estabelecimento de objectivos para incentivar a acção	82
2. Analisar a competência	85
3. Treinar a competência	87

Capítulo 3 – Informar e dar *feedback*

1. Compreender a competência	91
1.1. Informação e <i>feedback</i>	93
1.2. Interferências na transmissão da informação	95
1.3. O fenómeno do « <i>feedback gap</i> »	96
1.3.1. Investigar as causas de um desempenho deficiente	97
1.3.2. Fazer uma gestão parcimoniosa da distância física e psicológica	98
1.3.3. Adoptar uma postura de escuta activa	98
1.3.4. Dar <i>feedback</i> adequado e não ameaçador	99
1.3.5. Possuir uma postura de abertura à aprendizagem	99
1.4. Fazer uso do <i>feedback</i> : dar e receber <i>feedback</i>	100
1.4.1. Dar <i>feedback</i>	100
1.4.2. Receber <i>feedback</i>	101
2. Analisar a competência	102
3. Treinar a competência	105

Capítulo 4 – Resolver problemas e tomar decisões

1. Compreender a competência	117
1.1. Problemas e decisões	117
1.2. O modelo da escolha racional	118
1.3. Racionalidade limitada – Como é que as pessoas decidem realmente?	121
1.4. Heurísticas e enviesamentos	122
1.4.1. Ancoragem e ajustamento	123
1.4.2. Disponibilidade da informação	124
1.4.3. Representatividade	126
1.4.4. Escalada de compromisso	127
1.5. Decidir com a racionalidade possível	128
1.6. Definir e enquadrar o problema	128
1.6.1. Enquadramento	129
1.6.2. A dimensão social do enquadramento	130
1.6.3. Enquadramento e percepção do risco	131
1.7. Objectivos e alternativas: o <i>quê</i> e o <i>como</i>	132
1.7.1. Incerteza	135
1.8. Emoções e decisão	135
1.9. Decisões intuitivas: lógica, intuição ou ambas?	136
1.9.1. Natureza da intuição	137
1.9.2. Peritos e principiantes	139
1.9.3. Intuição e emoção	140
1.10. Estilos de tomada de decisão	141
2. Analisar a competência	142
3. Treinar a competência	144

Capítulo 5 – Agir de forma ética

1. Compreender a competência	149
1.1. A natureza da conduta ética	150
1.2. Contextos do comportamento ético nas organizações	152
1.2.1. Cultura organizacional e clima ético	154

1.2.2. Liderança ética	156
1.2.3. Outros factores contextuais do comportamento ético	157
1.3. Determinantes individuais do comportamento ético	157
1.3.1. Julgamento ético	158
1.3.2. Predisposições individuais	159
1.4. O comportamento ético é multideterminado	161
1.5. Tomada de decisão ética: o que é possível fazer	162
1.5.1. Tomar consciência das questões éticas	164
1.5.2. Conhecer e avaliar as alternativas de decisão	166
1.5.3. Focar-se nos princípios	166
1.5.4. Analisar as alternativas de acção conjuntamente	167
1.5.5. Tornar saliente e pública a intenção ética	167
1.5.6. Reflectir sobre os efeitos da decisão	167
1.6. Em suma...	168
2. Analisar a competência	168
3. Treinar a competência	172

PARTE 2

COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

Capítulo 6 – Desenvolver a comunicação interpessoal

1. Compreender a competência	181
1.1. A comunicação como competência social	181
1.2. Natureza da comunicação verbal e processos de atribuição de sentido	182
1.2.1. A importância da comunicação não-verbal	184
1.2.2. Aspectos funcionais da comunicação não-verbal	186
1.2.3. O que é a comunicação eficaz?	187
1.3. Escuta activa: uma competência nuclear na comunicação interpessoal	188
1.3.1. Reformulação	190
1.4. Comunicação informativa face a face	191

1.5. Assertividade ou a expressão afirmativa dos direitos	194
1.5.1. Efeitos da assertividade nos outros	196
1.6. Estilos de comunicação	197
2. Analisar a competência	199
3. Treinar a competência	202

Capítulo 7 – Gerir conflitos

1. Compreender a competência	209
1.1. Interdependência, cooperação e competição	210
1.2. O conflito nas organizações	211
1.3. Conflitos funcionais e disfuncionais	213
1.4. Escalada do conflito	216
1.5. Comunicação e conflito	217
1.6. Estratégias individuais de resolução de conflitos	220
2. Analisar a competência	223
3. Treinar a competência	226

Capítulo 8 – Negociar

1. Compreender a competência	231
1.1. Elementos da negociação	232
1.2. Negociação integrativa e negociação distributiva	233
1.3. Preparação da negociação	236
1.4. Estratégias e táticas integrativas	239
1.4.1. Estabelecer uma relação de confiança para partilhar informação	239
1.4.2. Fazer perguntas de diagnóstico e fornecer informação	241
1.4.3. Apresentar várias propostas simultâneas	241
1.4.4. Acordo após o acordo	241
1.5. Estratégias e táticas distributivas	242
1.5.1. Influenciar a percepção do valor do ponto de resistência	243
1.5.2. Conhecer a BATNA	244
1.5.3. Primeira proposta	244

1.5.4. Dinâmica das concessões	245
1.5.5. Compromissos, ameaças e últimas propostas	246
1.6. Poder, táticas e ética na negociação distributiva	247
1.6.1. Poder na negociação	247
1.6.2. Táticas e ética	248
1.6.3. Conclusão	249
2. Analisar a competência	250
3. Treinar a competência	251

Capítulo 9 – Trabalhar em equipa

1. Compreender a competência	255
1.1. Equipas e grupos	256
1.2. O sucesso da equipa	258
1.3. O funcionamento da equipa	261
2. Analisar a competência	268
3. Treinar a competência	271

Capítulo 10 – Trabalhar em equipas virtuais

1. Compreender a competência	283
1.1. O que são equipas virtuais?	284
1.2. Paradoxos no trabalho das equipas virtuais	289
1.3. Como lidar com os paradoxos?	291
1.4. Competências de trabalho em equipas virtuais	293
1.5. Liderar equipas virtuais	299
1.6. Estratégias para ajudar equipas virtuais a alcançarem o seu potencial	301
1.7. Conclusão	303
2. Analisar a competência	303
3. Treinar a competência	308

Capítulo 11 – Usar o poder e o comportamento político

1. Compreender a competência	313
1.1. O poder	313
1.2. Origens do poder	316
1.3. Táticas de uso de poder	318
1.4. Influência e política organizacional	321
1.5. Determinantes individuais	322
1.6. Determinantes organizacionais	322
1.7. Actores organizacionais e meios de influência	323
1.8. Estratégias para minimizar as oportunidades de comportamento político	325
2. Analisar a competência	326
3. Treinar a competência	330

Capítulo 12 – Lidar com a diversidade nas organizações

1. Compreender a competência	337
1.1. O conceito de diversidade – aspectos relevantes para o contexto de trabalho	337
1.2. Discriminação e assédio	339
1.3. Compreender as raízes psicológicas de potenciais dificuldades na gestão da diversidade	341
1.4. Gestão da diversidade – um investimento com retorno?	342
1.4.1. A diversidade na prática – o que fazem as organizações?	344
1.5. Criar um ambiente inclusivo	346
1.6. Idade	347
1.6.1. Estereótipos associados à idade e consequências	348
1.6.2. Quatro gerações no mercado de trabalho	348
1.7. Sexo	351
1.7.1. Práticas de inclusão de género	353
1.8. Cultura	353
1.9. Agir concretamente em situação de assédio/discriminação	356
1.9.1. Início	356
1.9.2. Análise	357

1.9.3. Avaliação	357
1.9.4. Decisão	358
1.10. Conclusão	359
2. Analisar a competência	359
3. Treinar a competência	363

PARTE 3
COMPETÊNCIAS INSTRUMENTAIS

Capítulo 13 – Preparar e conduzir entrevistas

1. Compreender a competência	373
1.1. Definição	375
1.2. Conteúdos e contextos	377
1.3. Directividade e estruturação	379
1.4. Fidelidade e validade	383
1.5. Competências interpessoais do entrevistador	385
1.6. A entrevista como um processo de interacção social	386
1.6.1. Barreiras à eficácia da entrevista	388
1.6.2. Precisão dos julgamentos	389
1.6.3. Principais erros e enviesamentos	390
1.7. Ética na entrevista	391
1.8. Aspectos técnicos da preparação e condução de entrevistas	391
1.8.1. A preparação	392
1.8.2. O processo	402
1.8.3. Outros aspectos de ordem geral	409
2. Analisar a competência	411
3. Treinar a competência	415

Capítulo 14 – Fazer entrevistas de selecção

1. Compreender a competência	423
1.1. Formatos da entrevista de selecção	424
1.2. O processo	425
1.2.1. Preparação	425
1.2.2. Condução	427
1.2.3. Conclusão	428
1.2.4. Avaliação	428
1.3. Conteúdo	429
1.3.1. Percurso escolar/académico	429
1.3.2. Experiência profissional	430
1.3.3. Outras questões a (não)explorar	432
1.4. Outros aspectos	433
1.4.1. Erros e enviesamentos	433
1.4.2. Fidelidade e validade	435
2. Analisar a competência	436
3. Treinar a competência	438

Capítulo 15 – Fazer entrevistas de avaliação de desempenho

1. Compreender a competência	445
1.1. Tipos de avaliação	446
1.2. A entrevista de avaliação	448
1.3. A entrevista de avaliação de desempenho	449
1.4. Técnicas específicas	453
1.4. Factores que podem influenciar a entrevista de avaliação	459
1.5. Conclusão	460
2. Analisar a competência	461
3. Treinar a competência	463

Capítulo 16 – Procurar emprego: estratégias e técnicas

1. Compreender a competência	469
1.1. A situação de desemprego	469
1.2. A procura de emprego	470
1.3. Identificação e Avaliação de recursos pessoais: competências, experiência e interesses	471
1.3.1. Auto-avaliação	471
1.3.2. Identificação de competências	471
1.3.3. Desenvolvimento do marketing pessoal	471
1.3.4. Identificação de objectivos de carreira	472
1.4. Conhecer o mercado de trabalho	473
1.4.1. Identificar fontes de informação sobre o mercado de trabalho	473
1.4.2. Identificar o tipo de qualificações procuradas pelos empregadores	474
1.4.3. Seleccionar e investigar as organizações alvo	474
1.5. Conduzir a procura de emprego	475
1.6. Métodos informais	475
1.6.1. <i>Networking</i>	476
1.6.2. Contactos directos	477
1.7. Métodos formais	478
1.7.1. <i>Curriculum vitae</i>	478
1.7.2. Carta de Apresentação	494
1.7.3. Resposta a anúncios	496
1.7.4. Candidaturas espontâneas	497
1.8. Registo e <i>follow up</i>	499
2. Analisar a competência	500
3. Treinar a competência	508

Capítulo 17 – Usar e gerir o tempo

1. Compreender a competência	515
1.1. O que é o tempo?	515
1.2. A gestão do tempo	520
1.2.1. Priorizar, organizar e planear	522

1.2.2. Formação em gestão do tempo	525
2. Analisar a competência	527
3. Treinar a competência	533

Capítulo 18 – Preparar e conduzir reuniões

1. Compreender a competência	541
1.1. Um processo eficaz...ou uma perda de tempo?	542
1.1.1. Problemas resultantes de reuniões ineficazes	543
1.2. Preparação da reunião	549
1.2.1. Estabelecer objectivos	549
1.2.2. Planear a agenda	550
1.2.3. Seleccionar os participantes	551
1.2.4. A ecologia da reunião	552
1.3. Condução da reunião	555
1.3.1. Como conduzir a reunião?	556
1.3.2. Os sentimentos	560
1.4. O que fazer após a reunião?	561
1.5. Conclusão	562
2. Analisar a competência	563
3. Treinar a competência	566

Capítulo 19 – Fazer apresentações em público – métodos e técnicas

1. Compreender a competência	573
1.1. Antes da apresentação	574
1.1.1. Análise da audiência	574
1.1.2. Análise do local da apresentação	575
1.1.3. Apresentação pessoal	576
1.1.4. Escrever ou não escrever a apresentação	576
1.1.5. Preparar o Conteúdo	576
1.1.6. Ensaiar a apresentação	578
1.1.7. Preparar os meios audiovisuais	579
1.1.8. Lidar com a ansiedade	582

1.2. Durante a apresentação	
1.2.1. Envolver a audiência	584
1.2.2. Utilizar uma linguagem adequada	585
1.2.3. Utilização de audiovisuais	586
1.2.4. Utilização de notas	587
1.2.5. Utilização de exemplos, experiências pessoais e humor	587
1.2.6. Ritmo, volume e tom de voz	587
1.2.7. Comportamento não-verbal	588
1.2.8. Perguntas e respostas	590
1.3. Como lidar com imprevistos durante a apresentação	591
1.4. O formato de apresentação Pecha Kucha	592
1.5. Conclusão	593
2. Analisar a competência	593
3. Treinar a competência	597
Capítulo 20 – Organizar e gerir eventos	
1. Compreender a competência	609
1.1. Evolução histórica dos eventos	609
1.1.1. Origem e evolução dos eventos	609
1.2. Evento: da definição às classificações e tipologias	611
1.2.1. Conceito de evento	611
1.2.2. Classificação e tipologia dos eventos	611
1.3. A organização de eventos como estratégia organizacional	617
1.4. Fases da Organização de Eventos	619
1.4.1. Concepção	619
1.4.2. Pré-evento	619
1.4.3. Evento	624
1.4.4. Pós-evento	625
1.5. Patrocínio	627
1.5.1. Estratégias para obter o patrocínio	628
1.5.2. A proposta de patrocínio	629
1.6. Marketing do evento: promover eventos com sucesso	630
1.6.1. Produto (<i>Product</i>)	631

1.6.2. Preço (<i>Price</i>)	631
1.6.3. Localização (<i>Place</i>)	632
1.6.4. Relações públicas (<i>Public relations</i>)	633
1.6.5. Posicionamento (<i>Positioning</i>)	633
1.7. Promoção de eventos	633
1.7.1. As cinco questões de marketing essenciais na promoção de eventos	636
1.8. O(a) organizador(a) do evento	637
1.8.1. Tarefas e responsabilidades do(a) organizador(a) de eventos	638
1.8.2. Perfil do organizador de eventos	638
1.8.3. Formação	639
1.8.4. Características pessoais e interpessoais	639
1.8.5. Conhecimentos	640
1.9. Ferramentas de planeamento e concepção de eventos	640
1.9.1. <i>Briefing</i>	640
1.9.2. <i>Checklist</i>	641
1.10. Conclusão	641
2. Analisar a competência	641
3. Treinar a competência	646
Notas metodológicas	
1. Técnicas sobre o uso de estudos de caso (método de Harvard)	652
2. Técnicas sobre o uso do <i>role play</i> (jogo de papéis)	660
3. Técnicas sobre o uso de autoscopia	664
Notas	669