



# E-BOOK

Promoção e Desenvolvimento de  
*Soft Skills* no Ensino Superior





título do e-book

## Promoção e Desenvolvimento de *Soft Skills* no Ensino Superior

coordenação

**Joana Carreiro**

autores

Joana Carreiro  
Alice Pereira  
Susana Cardoso  
Alberto Pinto  
Daniel Duarte  
Estefania Silva  
Yamisel Chong

fonte de financiamento do projeto

Programa para a promoção da saúde mental  
no ensino superior (DGES )

e-ISBN

978-989-35689-7-2

# Equipa Pedagógica

## Breve nota curricular



**JOANA CARREIRO**

COORDENADORA DO PROJETO SKILLS4U

Psicóloga, membro efetivo da Ordem dos Psicólogos Portugueses, com especialização avançada em Psicologia Clínica e da Saúde. Doutorada em Psiquiatria e Psicologia da Saúde, é professora auxiliar na UMAIA e tem participado em vários projetos de investigação nas áreas da Psicologia da Saúde e na prevenção e promoção do bem-estar. É formadora certificada no âmbito da Inteligência e Gestão Emocional, Bem-estar e Saúde Mental. É instrutora de meditação e mindfulness.



**ALICE PEREIRA**

Psicóloga, membro efetivo da Ordem dos Psicólogos Portugueses. É Doutorada em Psicologia do Desenvolvimento em Contextos de Saúde pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação (Universidade do Porto). É docente universitária na UMAIA e no IPMAIA, formadora e investigadora no âmbito da Gestão das Relações Interpessoais, da Psicologia do Desenvolvimento e dos Comportamentos de Risco. É gestora do corpo de voluntariado do Maiêutica Healthy Campus.



**SUSANA CARDOSO**

Psicóloga, membro efetivo da Ordem dos Psicólogos Portugueses, e docente universitária com doutoramento em Psicologia e especialização em Neurociências Cognitivas e Afetivas. Autora de publicações científicas. Especialista em comunicação interpessoal e regulação emocional, com vasta experiência em formação sobre competências de comunicação e desenvolvimento pessoal. Diretora da Neurotogether, clínica online focada no bem-estar psicológico e estratégias de assertividade.



**ALBERTO PINTO**

Psicólogo, membro efetivo da Ordem dos Psicólogos Portugueses, e tem Doutoramento na Área da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Docente universitário na UMaia, dedica-se também à investigação e tem mais de vinte e cinco anos de experiência em contexto organizacional ligada à gestão e promoção do desenvolvimento humano e organizacional



**DANIEL DUARTE**

Licenciado em Educação Física e Desporto, Mestre e Doutoramento em Ciências do Desporto pela FADEUP. É Diretor da Escola Superior de Ciências Sociais, Educação e Desporto IPMAIA e coordenador do Mestrado em Condição Física no Desporto e no Exercício. É membro integrado do CIDESD - UMAIA e do N2i - IPMAIA e autor e coautor de artigos científicos na área da psicologia do desporto e orador/formador em eventos científicos e formativos no âmbito das competências profissionais e liderança.



**ESTEFÂNIA SILVA**

Psicóloga, membro efetivo da Ordem dos Psicólogos Portugueses, com especialização avançada em Psicologia da Justiça e Psicologia Comunitária. Doutorada em Psicologia Social pela UMinho. É professora auxiliar na UMAIA e membro integrado do CIEG/ISCS-P-UL. É autora de diversas publicações em revistas científicas de alto impacto e tem participado em projetos de investigação nas áreas da Igualdade, Violência de Género e Migrações como investigadora (e.g., AppSafecheck, Lights4Violence) e investigadora responsável (e.g., Boomerang).



**YAMISEL ESPINO**

Licenciada em Psicologia, mestre em Psicologia Clínica e da Saúde e doutora na área de Neuropsicologia. Membro efetivo da Ordem dos Psicólogos Portugueses. Formadora e consultora em funcionamento, eficácia e treino cognitivo. Colabora em projetos de investigação associados à cognição, pensamento e linguagem.

# ÍNDICE

---

---

## INTRODUÇÃO

---

### CAPÍTULO 1

**Inteligência e Gestão Emocional,  
Motivação para a Excelência e Resiliência**

*Alice Pereira, PhD*

---

### CAPÍTULO 2

**Comunicação e Assertividade**

*Susana Cardoso, PhD*

---

### CAPÍTULO 3

**Gestão do Tempo, Prioridades e Produtividade**

*Alberto Pinto, PhD*

---

### CAPÍTULO 4

**Liderança e Gestão de Equipas**

*Daniel Duarte, PhD*

---

### CAPÍTULO 5

**Relacionamento Interpessoal, Resolução de Problemas, Prevenção e Gestão de Conflitos**

*Estefânia Silva, PhD*

---

### CAPÍTULO 6

**Pensamento Crítico, Flexibilidade Cognitiva, Criatividade e Inovação**

*Yamisel Espino, PhD*

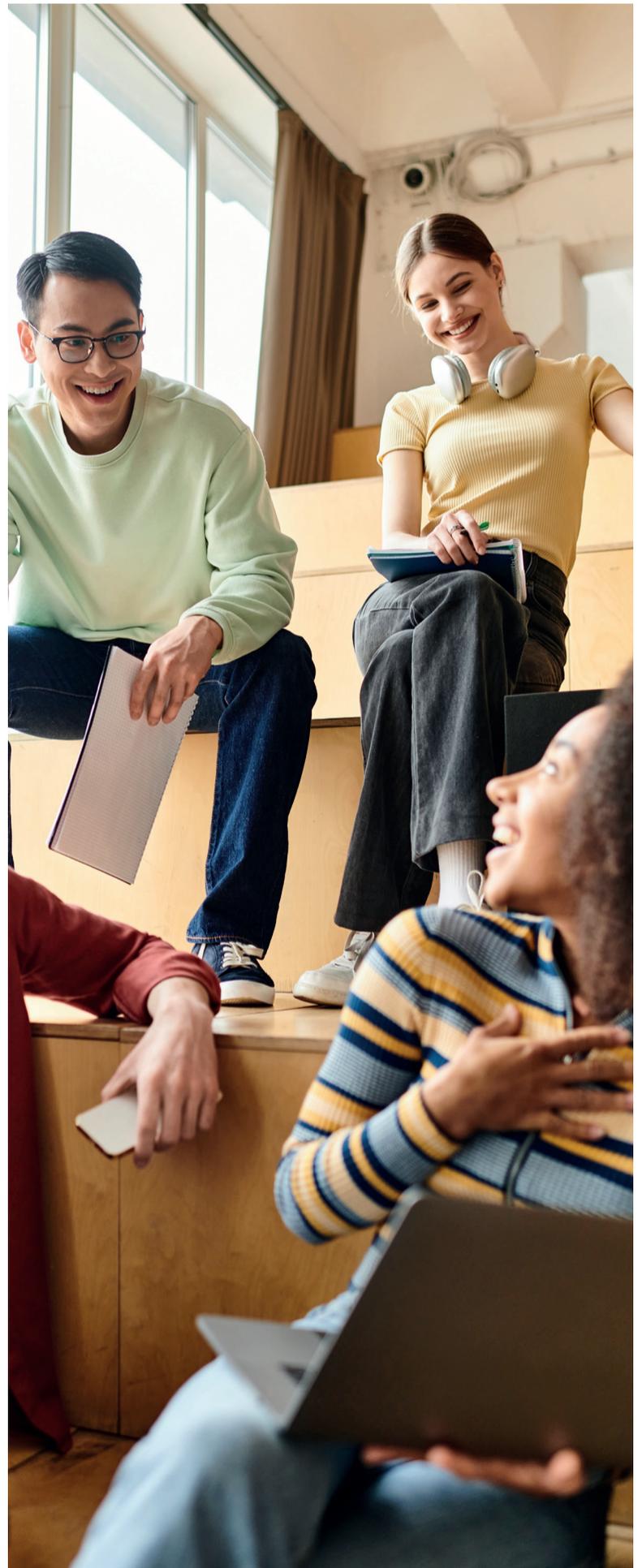
---

### CAPÍTULO 7

**Gestão do Stress, Prevenção do Burnout e Mindfulness**

*Joana Carreiro, PhD*

---



# INTRODUÇÃO

## **Soft Skills e a sua Importância no Mercado de Trabalho**

Nos dias de hoje, perante a constante evolução e a elevada competitividade do mercado de trabalho, as exigências para os profissionais também mudam. No momento da admissão de novos colaboradores e/ou na promoção de outros, as entidades empregadoras tendem a atender, cada vez mais, às competências interpessoais dos candidatos *soft skills*, sendo estas cada vez mais valorizadas, em complemento do conhecimento e das competências técnicas e específicas do exercício de uma profissão *hard skills*. Assim, parece não bastar apenas ter conhecimento técnico e habilidades específicas da área de atuação; é essencial desenvolver competências comportamentais, conhecidas como *soft skills*, pois são essenciais para o sucesso no ambiente de trabalho.

As *soft skills* são normalmente definidas como atributos e competências pessoais que permitem ao indivíduo melhorar as suas interações com os outros e com o mundo ao seu redor e enfrentar os desafios no ambiente de trabalho e na vida pessoal. As *soft skills* incluem, designadamente a inteligência emocional, a comunicação, saber trabalhar em equipa, capacidade de liderança, gestão do tempo, proatividade, flexibilidade cognitiva, resiliência, criatividade, empatia, assertividade, prevenção e gestão de conflitos, gestão de stress, entre outras. Estudos mostram que profissionais com boas habilidades interpessoais tendem a ser mais produtivos, a se adaptar melhor às mudanças e a contribuir para um ambiente de trabalho positivo.

*Joana Carreiro, PhD - Coordenadora do Programa Skills4U*

# Programas de Desenvolvimento de *Soft Skills* na Universidade

Quando falamos de inovação pedagógica no ensino superior, não falamos apenas de novas tecnologias e metodologias pedagógicas de ponta, referimo-nos também à promoção e desenvolvimento de *soft skills* essenciais para que nossos estudantes sejam competitivos no mercado de trabalho. Hoje, as universidades enfrentam o desafio de formar profissionais capazes e competentes na área profissional, mas também intrinsecamente motivados e altamente comprometidos com o trabalho que realizam diariamente e com um clima organizacional positivo. Assim, as universidades têm um papel crucial na preparação dos estudantes para o mercado de trabalho. Embora o foco principal das instituições de ensino superior seja fornecer conhecimento técnico e acadêmico, é igualmente importante que os estudantes desenvolvam as habilidades comportamentais necessárias para ter sucesso nas suas carreiras. Algumas razões pelas quais as universidades devem investir em programas de desenvolvimento de *soft skills* são, designadamente:

- 1. Preparação para o mercado de trabalho:** Ao oferecer programas de desenvolvimento de *soft skills*, as universidades ajudam os estudantes a se tornarem profissionais mais completos e preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho. Isso aumenta a empregabilidade dos graduados e melhora a reputação da instituição.
- 2. Desenvolvimento pessoal:** As *soft skills* não são apenas importantes para a carreira profissional, mas também para o desenvolvimento pessoal. Habilidades como comunicação, empatia e resiliência ajudam os estudantes a se tornarem indivíduos mais equilibrados e capazes de lidar com os desafios da vida quotidiana.
- 3. Competitividade:** Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, ter *soft skills* bem desenvolvidas pode ser um diferencial significativo. Profissionais que possuem essas habilidades tendem a se destacar e a ter mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira.
- 4. Inovação e criatividade:** As *soft skills*, como a capacidade de trabalhar em equipa, o pensamento crítico e a comunicação eficaz, são essenciais para a inovação e a criatividade. Ao promover essas habilidades, as universidades incentivam os estudantes a pensar de forma crítica e a colaborar para encontrar soluções inovadoras para problemas complexos.
- 5. Bem-estar e saúde mental:** Programas de desenvolvimento de *soft skills* também podem contribuir para o bem-estar e a saúde mental dos estudantes. Habilidades como autoconsciência emocional, consciência social, flexibilidade cognitiva, resolução de problemas, comunicação assertiva e gestão do tempo ajudam os estudantes a lidar com o stress e a manter um equilíbrio saudável entre a vida académica e pessoal.

Posto isto, o desenvolvimento de competências socioemocionais no ensino superior tem recebido uma atenção crescente, reconhecendo a importância dessas habilidades para o sucesso académico e profissional e para o desenvolvimento pessoal global dos estudantes e recém-graduados, com particular enfoque na saúde mental e no sucesso profissional. Nesta perspetiva, as instituições de ensino superior têm sido apontadas como palco privilegiado para a realização de intervenções de tal natureza.

Conscientes da importância das *soft skills* na vida académica e no mercado de trabalho, a Universidade da Maia (UMAIA) e o Instituto Politécnico da Maia (IPMAIA), instituições de formação superior de alto nível, procuram sempre disponibilizar aos seus estudantes os conhecimentos científicos e tecnológicos mais atuais, relevantes e inovadores para a sua formação académica e pessoal, aliando-as às melhores práticas pedagógicas. Assim, é intenção da UMAIA e do IPMAIA a implementação de programas de capacitação dos seus estudantes disponibilizando-lhes conhecimentos que melhor os ajudem a competir no exigente mercado de trabalho, pelo que assume uma grande importância a existência formalizada de iniciativas de capacitação na área das *soft skills*.

# Programa para a Promoção da Saúde Mental no Ensino Superior (ACCES)

No âmbito de uma candidatura bem-sucedida ao “Programa para a Promoção da Saúde Mental no Ensino Superior” (Programa ACCES) e com o apoio dos Gabinetes de Inserção no Mercado de Trabalho, Gabinete de Marketing e o Centro de Formação ao Longo da Vida (Maiêutica, CRL) a UMAIA e o IPMAIA irão implementar nos anos letivos 2024-25 e 2025-26 o **Skills4U: Programa de Promoção e Desenvolvimento de Soft Skills**.

Este programa visa formar e capacitar os participantes de competências socio emocionais essenciais e promotoras do desenvolvimento pessoal, social e profissional ao longo do percurso académico e de ferramentas para uma integração bem-sucedida no mercado de trabalho de estudantes, finalistas e recém-diplomados (até 1 ano) da UMAIA e IPMAIA. O programa Skills4U concretiza-se num total de 7 módulos práticos, num total de 32h de formação e capacitação certificada, que pretendem treinar diferentes habilidades interpessoais, valorizadas presentemente nas Instituições de Ensino Superior e pelo mercado de trabalho (Future of Jobs Report 2023). Cada módulo será ministrado por profissionais experientes e bem-sucedidos que irão compartilhar o seu *know-how* e as suas experiências profissionais, possibilitando o desenvolvimento de habilidades interpessoais *dos participantes*, tais como: inteligência e gestão emocional, gestão do stress, prevenção do burnout, mindfulness, gestão do tempo, prioridades e produtividade, pensamento crítico, criatividade, comunicação assertiva, prevenção e gestão de conflitos, liderança e gestão de equipas, resolução de problemas e tomada de decisão.

Espera-se que o Skills4U facilite o desenvolvimento pessoal, social, académico e profissional, promotores da saúde mental e do bem-estar e essenciais ao sucesso académico e profissional.

O **e-Book Skills4U** é um recurso digital criado para ajudar a aprofundar e consolidar as *soft skills*. Após a participação no programa, os participantes poderão visitar e reforçar os conceitos aprendidos de maneira prática e acessível. Este e-Book incluiu diversos recursos didáticos e visa facilitar a aplicação das *soft skills* no dia a dia académico e/ou profissional. A flexibilidade de acesso a qualquer momento e em qualquer lugar também contribui para uma aprendizagem contínua e personalizada, adaptada às necessidades individuais de cada participante.

Que este e-Book proporcione leituras agradáveis, boas reflexões e a consolidação de aprendizagens.

As *soft skills* são a chave para abrir portas, construir relações e alcançar o sucesso em qualquer área da vida!

# Inteligência e Gestão Emocional Motivação para a excelência e Resiliência

Autora: Alice Pereira, PhD

## Enquadramento e impacto no desenvolvimento pessoal e profissional

A Inteligência Emocional (IE) é um conceito fundamental no desenvolvimento pessoal e profissional, envolvendo a capacidade de reconhecer e entender os seus próprios sentimentos e os das outras pessoas, bem como a capacidade de gerir as próprias emoções individualmente ou no contexto de relações (Goleman, 2012).

A IE, segundo Moreira (2024) tem impacto a nível de diversos contextos da vida: académico, familiar, profissional, etc., influenciando a forma como se comunica e se gere o stress, as relações laborais, interpessoais, familiares e amorosas, promovendo uma maior empatia e uma maior capacidade para resolver conflitos. Em termos profissionais, o QE (quociente emocional) pode ser tão ou mais importante que o QI (Quociente Intelectual), constituindo uma vantagem competitiva – já não basta ser bom (ser inteligente, e ter conhecimentos e competências especializadas), é preciso ser excelente. E é a IE que vai garantir essa excelência.

De acordo com Goleman (2021), a IE inclui 2 grupos de competências gerais: pessoais e sociais. As competências pessoais dividem-se em 3 dimensões: a autoconsciência, a autorregulação e a motivação. As competências sociais incluem 2 dimensões: a empatia e as competências sociais específicas. Cada uma destas 5 dimensões é composta por competências mais específicas.

A autoconsciência implica conhecer as suas potencialidades e os seus limites (autoconhecimento), o que sente e porquê (autoconsciência emocional) e confiar nas suas capacidade e valor (autoconfiança). Permite reagir de forma mais informada e consciente, evitando decisões impulsivas, promovendo uma vida mais equilibrada e gratificante, e a melhoria da tomada de decisões e da produtividade.

A autorregulação permite saber controlar as emoções em momentos de stress (autodomínio), manter padrões de honestidade e integridade (inspirar confiança), assumir responsabilidade pelo desempenho pessoal (ser consciencioso), saber lidar com a mudança (adaptabilidade) e estar aberto a novas ideias (inovação). Este conjunto de competências específicas ajuda a melhorar o foco e contribui para, perante adversidades, uma abordagem mais racional e equilibrada.

A motivação ajuda a mobilizar energia de forma eficaz, e inclui lutar por se aperfeiçoar (vontade de triunfar), alinhamento com os objetivos do grupo (empenho), saber aproveitar as oportunidades (iniciativa) e persistência na prossecução dos objetivos, apesar dos obstáculos existentes (otimismo).

A empatia passa por cultivar oportunidades com diferentes tipos de pessoas (potenciar a diversidade), ter consciência e interesse pelos seus sentimentos, necessidades e preocupações (compreender os outros), estar atento/a às suas necessidades (desenvolver os outros) antecipá-las (orientação para o serviço), e saber ler as correntes emocionais/relações de poder de um grupo (consciência política). Estas competências específicas facilitam a construção de relações positivas, melhora a comunicação e fortalece a colaboração, promovendo uma maior compreensão dos diferentes pontos de vista.

Por fim, as competências sociais específicas incluem as capacidades de persuadir, comunicar (expressar/escuta ativa), negociar/resolver conflitos, inspirar/guiar grupos e pessoas, iniciar/gerir a mudança, saber criar laços e trabalhar para objetivos comuns.

Apesar de, a nível da IA, ninguém ser perfeito (ninguém tem todas estas competências específicas), isso não é problemático já que há múltiplos caminhos para a excelência. Cada função tem exigências diferentes e cada pessoa tem um perfil de pontos fortes e fracos – idealmente, para uma prestação excecional, sugere-se o desenvolvimento de, pelo menos, 6 das competências específicas listadas, desde que espalhados pelas 5 dimensões.

Ao longo do e-Book as palavras “burnout” e “mindfulness” devem surgir em itálico.

A maior parte destas competências não se ensinam na escola/faculdade, nem são avaliadas pelos testes. Mas poderão ser aprendidas ao longo do processo de amadurecimento da pessoa, de autoaprendizagem ou da frequência de formação específica.

## Informação Complementar

Afetoterapia. (28 de fevereiro de 2025). O poder da empatia (Animações RSA) – Dr. René Brown [arquivo de vídeo].

Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=Q6rAV\\_7J5T0&list=LL](https://www.youtube.com/watch?v=Q6rAV_7J5T0&list=LL)

Gonçalves C.E. (28 de fevereiro de 2025). Simpatia x Empatia [arquivo de vídeo].

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

SejaUmaPessoaMelhor (14 de março de 2025). Aprenda os 5 domínios da inteligência emocional. Daniel Coleman. SejaUmaPessoaMelhor.

Youtube. <https://youtu.be/xrQI9D2jVw4?si=fMkPgulb0BPQz49P>

TEDxTalks. (14 de março de 2025). Autenticidade: a coragem de ser quem você é. Mari palma. TEDxSãoPaulo. [arquivo de vídeo].

Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=TJorpxlRit4>

TEDx Talks. (14 de março de 2025). Autoestima: o poder de ser você mesmo. Camila Coutinho. TEDx São Paulo [arquivo de vídeo].

Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=CQcvXIZbW7k>

TEDx Talks. (14 de março de 2025). 6 steps to improve your emotional Intelligence. Romena Hacker TEDxTUM.[arquivo de vídeo].

Youtube [https://www.youtube.com/watch?v=D6\\_J7FfgWVc&list=LL&index=2](https://www.youtube.com/watch?v=D6_J7FfgWVc&list=LL&index=2)

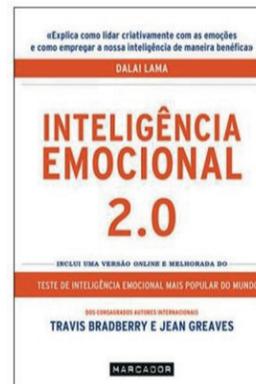
## Recursos Complementares

Bradberry, T. & Graves, J. (2017). *Inteligência Emocional 2.0*. Marcador.

Moreira, P. (2021 a 2025). *Inteligência emocional*. Podcast.

Nascimento, R., Lopes, R. & Lopes, P. (2018). *Exercícios de Inteligência Emocional*. Matrix

Walton, D. (2022). *Inteligência Emocional. Um guia prático para cultivar empatia, ultrapassar conflitos e melhorar as suas relações*. AlmaLivros.



## Referências

Goleman, D. (2012). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates.

Moreira, P. (2019). *Inteligência emocional – uma abordagem prática*. Santo Tirso: Idioteque.



A inteligência emocional é a base para construir relações fortes e duradouras.

**Daniel Goleman**

# Comunicação e Assertividade

Autora: Susana Cardoso, PhD

## Enquadramento e impacto no desenvolvimento pessoal e profissional

A comunicação é definida como “troca de informação entre indivíduos através da fala, da escrita, de um código comum ou do próprio comportamento” (Porto Editora, 2025). Mas a comunicação é um processo social que se enquadra dentro dum contexto, que para ser efetiva deve ter presente as competências sociais tais como a escuta e a empatia, fundamentais para desenvolver a assertividade. A assertividade é uma competência essencial para a comunicação eficaz, tanto no ambiente académico como no profissional.

A assertividade é uma competência social baseada na comunicação eficaz, cuja resposta assertiva está alinhada com o pensamento, o sentimento e a atuação do indivíduo numa situação específica (Amick & Schrepel, 2024; Gutgled-Dror et al., 2024). Não podemos esquecer que a assertividade deve ser compreendida dentro de um contexto cultural e depende de variáveis sociodemográficas, como a idade, o sexo, a classe social e o nível de escolaridade (Guo et al, 2024).

Imagina a seguinte situação: Tens um teste na próxima semana, mas os teus amigos convidam-te para um fim de semana incrível na Serra da Estrela. Como responderias?

1. “Ok, vou tentar ir, mas não sei se consigo.” Ou
2. “Temos de mudar o fim de semana! Não posso neste, mas no próximo posso, por isso mudem a data!” Ou
3. “Percebo que vai ser muito divertido, mas preciso de estudar para o teste, por isso não posso ir convosco este fim de semana. Podemos combinar noutra altura?”

A primeira resposta é passiva, pois não expressa claramente a limitação que te impede de ir. Em vez disso, deixa a decisão em aberto, sem assumir um posicionamento firme. A segunda resposta é agressiva, porque impõe a tua disponibilidade aos outros, sem considerar a opinião ou as necessidades do grupo. A terceira resposta é assertiva, pois reconhece a importância do convite, explica a tua limitação de forma clara e respeitosa e propõe uma alternativa para encontrar uma solução equilibrada.

## Benefícios da Comunicação Assertiva

Aprender a ser assertivo promove a saúde mental, pois ajuda a manter relações sociais saudáveis, a alcançar objetivos a nível académico, profissional e pessoal, e a desenvolver uma autoestima positiva, uma vez que incentiva o respeito por si próprio (Guo et al., 2024; Maier et al., 2009; Speed et al., 2018).

Quando uma pessoa é assertiva, consegue defender-se de forma não agressiva, o que tem um grande impacto em diferentes áreas da sua vida, como no âmbito académico e profissional. Por exemplo, ao estar aberta tanto a elogios como a críticas construtivas, pode incentivar o diálogo para a resolução de problemas, promovendo um bom trabalho de equipa e um ambiente de trabalho positivo. A assertividade permite lidar melhor com o stress e gerir o tempo de forma mais eficaz (Gutgled-Dror et al., 2024). Enquanto a falta de comunicação assertiva está associada a baixa autoestima, insegurança e ansiedade, além de dificultar a capacidade de definir prioridades na vida (Aoki et al., 2017). Assim, uma pessoa assertiva é aquela que expressa os seus sentimentos, desejos e opiniões de forma respeitosa, sem violar os direitos dos outros, procurando soluções e minimizando a probabilidade de conflitos futuros.

## Técnicas de Comunicação Assertiva

Todas as pessoas podem desenvolver e melhorar as suas competências de comunicação e assertividade. Para desenvolver a assertividade, é essencial aprender a comunicar de forma eficaz, garantindo uma compreensão mútua através de um diálogo cordial, baseado na escuta ativa e na empatia. A comunicação não se expressa apenas verbalmente, mas também por escrito, sendo, por isso, fundamental saber identificar e transmitir as nossas ideias, pensamentos, sentimentos e opiniões de forma clara e respeitosa em ambas as modalidades. Algumas técnicas são as seguintes (Roca, 2014):

## 1. Usar a frases com “Eu”

Utilizar frases com “eu” permite que os outros saibam o que está a pensar ou a sentir sem parecer acusatório. Exemplo: “Gostaria que me ajudasse com isto”, ou “Penso que esta alternativa pode ser eficaz”, “Prefiro fazer este exercício físico”.

## 2. Técnica do Sanduíche

Alterna entre um comentário positivo, uma crítica construtiva e um reforço positivo.

Exemplo: “Gosto do teu trabalho (reforço positivo), mas poderias organizar melhor as ideias (crítica construtiva). No geral, tens feito um ótimo progresso! (reforço positivo).”

## Exercícios para consolidar a aprendizagem

1. Pensa em situações recentes em que sentiste dificuldades em ser assertivo/a. Como reagiste? (passivo, agressivo ou assertivo). Como poderias ter respondido de forma assertiva?
2. Conhece alguns dos direitos humanos básicos (Baseado em *The assertive option: Your rights and responsibilities* (pp. 80-81) por P. Jakubowski e A. Lange, 1978):
  - O direito de agir de uma forma que promova a sua própria dignidade e respeito próprio, desde que essa pessoa não viole os direitos dos outros com o seu comportamento.
  - O direito de ser tratado com respeito e dignidade.
  - O direito de dizer “não” sem se sentir culpado.
  - O direito de sentir e exprimir os seus sentimentos.
  - O direito de ter o tempo necessário para se acalmar e refletir.

Para desenvolver a assertividade, é essencial aprender a comunicar de forma eficaz, garantindo uma compreensão mútua através de um diálogo cordial, baseado na escuta ativa e na empatia. A comunicação não se expressa apenas verbalmente, mas também por escrito, sendo, por isso, fundamental saber identificar e transmitir as nossas ideias, pensamentos, sentimentos e opiniões de forma clara e respeitosa em ambas as modalidades.

## Informação Complementar

Docter, P. (Director). (2015). *Inside out* [Película]. Pixar Animation Studios; Walt Disney Pictures.

Galinsky, A. (2016, novembro). How to speak up for yourself [Video]. TED Conferences. [https://www.ted.com/talks/adam\\_galinsky\\_how\\_to\\_speak\\_up\\_for\\_yourself](https://www.ted.com/talks/adam_galinsky_how_to_speak_up_for_yourself)



## Referências

- Amick, A. E., & Schrepel, C. P. (2024). Assertiveness as a tool to prevent and mitigate inter-physician conflict. *Medical Education*, 58(4), 366–367. <https://doi.org/10.1111/medu.15305>
- Aoki, S. K., Mearns, J., & Robinson Kurpius, S. E. (2017). Social anxiety and assertiveness: The role of self-beliefs in Asian Americans and European Americans. *Journal of Mental Health Counseling*, 39(3), 263–274. doi:10.17744/mehc.39.3.06
- Ballenato, G. (2013). *Comunicación eficaz: Teoría y práctica de la comunicación humana*. Ediciones Pirámide. ISBN-13
- Ellis, A., & Dryden, W. (1997). *The practice of rational emotive behavior therapy*. Springer Publishing.
- Guo, Z., Sameen, D. e, Al-Khaz'Ally, H., & Jin, L. (2024). The linear and curvilinear relationships between assertiveness and mental health: a cross-cultural perspective. *Counselling Psychology Quarterly*, 38(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09515070.2024.2354271>
- Gutgeld-Dror, M., Laor, N., & Karnieli-Miller, O. (2024). Assertiveness in physicians' interpersonal professional encounters: A scoping review. *Medical Education*, 58(4), 392–404. <https://doi.org/10.1111/medu.15222>
- Jakubowski-Spector, P. (1973). Facilitating the growth of women through assertive training. *The Counseling Psychologist*, 4(1), 75-86. <https://doi.org/10.1177/001100007300400107>
- Jakubowski, P., & Lange, A. J. (1978). *The assertive option: Your rights and responsibilities*. Research Press.
- Lazarus A. A. (1966). Behaviour rehearsal vs. non-directive therapy vs. advice in effecting behaviour change. *Behaviour Research and Therapy*, 4(3), 209–212. [https://doi.org/10.1016/0005-7967\(66\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0005-7967(66)90008-8)
- Maier, K. J., Goble, L. A., Neumann, S. A., Giggey, P. P., Suarez, E. C., & Waldstein, S. R. (2009). Dimensions across measures of dispositional hostility, expressive style, and depression show some variation by race/ethnicity and gender in young adults. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 28(10), 1199–1225. <https://doi.org/10.1521/jscp.2009.28.10.1199>
- Orloff, J. (2017). *The empath's survival guide: Life strategies for sensitive people*. Sounds True.
- Peneva, I., & Mavrodieva, S. (2013). A historical approach to assertiveness. *Psychological Thought*, 6(1), 3-26. <https://doi.org/10.5964/psyc.v6i1.14>
- Porto Editora. (2025). *Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa* [versão online]. Porto Editora. Recuperado no 27 de fevereiro de 2025, de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/comunicação>
- Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. ACDE.
- Speed, B. C., Goldstein, B. L., & Goldfried, M. R. (2018). Assertiveness training: A forgotten evidence-based treatment. *Clinical Psychology Science & Practice*, 25(1), Article e12216. doi:10.1111/cpsp.12216



A habilidade de se comunicar de forma eficaz é a chave para o sucesso em qualquer área da vida.

**Dale Carnegie**

# Gestão do Tempo, Prioridades e Produtividade

Autor: Alberto Pinto, PhD

## Enquadramento e impacto no desenvolvimento pessoal e profissional

A gestão do tempo e da produtividade são competências essenciais no mundo académico e profissional. A capacidade de organizar eficientemente tarefas e definir prioridades está diretamente relacionada com o desempenho académico e com a satisfação e o rendimento no trabalho (Britton & Tesser, 1991; Claessens et al., 2007; Fonseca, 2020; Evangelista, 2023).

A gestão do tempo é um fator de previsão significativo do desenvolvimento e desempenho pessoais. Está associada a outras competências para a vida, como a definição de objetivos, as competências emocionais e a liderança, as quais, em geral, potenciam o desempenho individual em vários contextos, incluindo, por exemplo, o desportivo e o académico (Angoy et al, 2025).

No contexto universitário, a habilidade para gerir o tempo impacta não apenas no rendimento académico, mas também na saúde mental, reduzindo o stresse e prevenindo a exaustão emocional associada ao burnout (Macan et al., 1990; Sardinha, 2023). A falta de planeamento diário, por exemplo, leva à acumulação de tarefas e a níveis elevados de angústia e de pressão psicológica pelo facto de se perceber a possibilidade de não cumprimento dos objetivos de produtividade (Sardinha, 2023). Gerir eficazmente o tempo diminui a procrastinação no dia a dia, a qual pode ser entendida como o adiamento voluntário e desnecessário de alguma atividade planeada, ainda que as possíveis consequências negativas dessa inação sejam conhecidas. De facto, as variáveis de stresse ligadas à inadequada administração do tempo foram assinaladas como uma das principais dificuldades encontradas, tanto no contexto académico, como pessoal e familiar, pela maioria dos estudantes. Deve-se, assim, prestar atenção cuidada às habilidades de gestão do tempo desses sujeitos (Dias et al., 2019, citado por Soares et al., 2023).

Em face do exposto importa realçar que o ensino estruturado da gestão do tempo em contextos educativos melhora significativamente os resultados académicos dos alunos, reduz a procrastinação e aumenta o bem-estar, promovendo o equilíbrio entre a ocupação estudantil e os outros meios de vida do indivíduo. Urge, assim, que se passe a integrar estratégias de gestão do tempo nos currículos para apoiar o crescimento pessoal (Patzak et al., 2025).

No âmbito profissional, indivíduos com boas práticas de organização e de autogestão tendem a demonstrar maior eficiência, criatividade e capacidade de resolver problemas (Aeon & Aguinis, 2017; Montenegro et al., 2020).

Considerando a perspetiva organizacional a gestão do tempo assume, ainda, outras dimensões de elevada relevância. De facto, a mesma é crucial para os líderes, uma vez que influencia diretamente a produtividade organizacional. Os responsáveis de equipas que gerem bem o seu tempo podem aumentar o empenho e o envolvimento dos colaboradores, conduzindo a uma maior produtividade, qualidade, rentabilidade e satisfação dos clientes, interno e externo (Ranjan et al., 2025). Por outro lado, os comportamentos de gestão do tempo dos colaboradores, que não exercem papéis de chefia, estão associados a uma maior satisfação e desempenho no trabalho e a uma redução do stress e do burnout (Bedi et al., 2022). Mais ainda, a eficácia da gestão do tempo pode variar consoante a cultura organizacional visto que o apoio e as práticas de um ambiente de capacitação facilitam melhores técnicas de gestão do tempo, que por sua vez aumentam a produtividade (Abugre, 2017).

Pode concluir-se, assim, que desenvolver estratégias eficazes de gestão do tempo flexíveis e eficazes, nomeadamente com recurso às novas ferramentas tecnológicas e digitais, não apenas melhora a produtividade, mas contribui também para um equilíbrio mais saudável entre as dimensões académica, profissional e pessoal da vida.

## Informação Complementar

**Ted-talk, software, ferramentas de apoio, curtas-metragens, filmes, séries e referências bibliográficas a serem consultadas para aprofundamento do tema**

[https://quiz.theliven.com/en/3172\\_fs75s/?account=chesmint&utm\\_device=m&placement=zap.aeiou.pt&campaign\\_name=0426\\_Google-Display\\_woTarg\\_w2w\\_purch\\_Top28\\_Scale1\\_pr\\_2709\\_Keyword-BR\\_HI&adset\\_name=MC\\_Placements\\_USA-Tier1\\_allG\\_18-65+\\_allL\\_pr\\_Top-4\\_2009&matchtype=&keyword=&utm\\_adset=169063200938&ad\\_name=46692-46691-Res-Sta-336x280-proc-GG-EN-TSY-MAM-TSY-&gad\\_source=5&visitor\\_id=457ca586-aa26-4462-9b7a-ccb200579499](https://quiz.theliven.com/en/3172_fs75s/?account=chesmint&utm_device=m&placement=zap.aeiou.pt&campaign_name=0426_Google-Display_woTarg_w2w_purch_Top28_Scale1_pr_2709_Keyword-BR_HI&adset_name=MC_Placements_USA-Tier1_allG_18-65+_allL_pr_Top-4_2009&matchtype=&keyword=&utm_adset=169063200938&ad_name=46692-46691-Res-Sta-336x280-proc-GG-EN-TSY-MAM-TSY-&gad_source=5&visitor_id=457ca586-aa26-4462-9b7a-ccb200579499)  
[https://play.google.com/store/apps/details?id=com.pomodrone.app&hl=pt\\_PT](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.pomodrone.app&hl=pt_PT) <https://miro.com/pt/modelos/matriz-eisenhower/>

Vídeos a consultar:

<https://blog.operand.com.br/10-ted-talks-sobre-gestao-de-tempo/> (10 TED TALKS sobre gestão do tempo)



## Referências

- Abugre, James. (2017). A phenomenological study of time concept and management and productivity in a sub-Saharan African context. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17. 147059581770400. 10.1177/1470595817704005.
- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). "It's About Time: New Perspectives and Insights on Time Management." *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309-330.
- Angoy, Raisalam & Ma'mun, H. & Mahendra, Agus & Abduljabar, Bambang & Calunsag, Buena & Jr, Procopio & Diva, Balme & Layao, Joseph. (2025). Personal development and athletic success: exploring the link and predictors of performance among basketball players. *Retos*, 66. 730-740. 10.47197/retos.v66.112448.
- Bedi, A., & Sass, M. D. (2022). But I have no time to read this article! A meta-analytic review of the consequences of employee time management behaviors. *The Journal of Social Psychology*, 163(5), 676-697. <https://doi.org/10.1080/00224545.2022.2159302>.
- Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). "Effects of time-management practices on college grades." *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 405-410.
- Claessens, B. J., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). "A review of the time management literature." *Personnel Review*, 36(2), 255-276.
- Evangelista, F. C. G. (2023). "Gerenciamento do Tempo: Bem-Estar e Produtividade." *UNICIÊNCIAS*, 27(1), 10-15.
- Félix, S. da S., dos Santos, L. P., & Rodrigues, P. C. de O. (2023). Gestão do tempo. In *Ansiedade e o processo de aprender* (pp. 29-36). Pantanal Editora. <https://doi.org/10.46420/9786581460730cap3>
- Fonseca, M. J. S. H. (2020). "Impacto da Indústria 4.0 na Organização do Tempo de Trabalho: Conciliação entre a Vida Pessoal e Profissional." Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa.
- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., & Phillips, A. P. (1990). "College students' time management: Correlations with academic performance and stress." *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760-768.
- Marcilio, F. C. P., Blando, A., Rocha, R. Z. da, & Dias, A. C. G. (2021). Guia de Técnicas para a Gestão do Tempo de Estudos: Relato da Construção. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 41. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003218325>.
- Montenegro, C. B., Maia, H. C. F. D. N., Da Silva, I. L. C., De Guimarães, J. C. F., & Severo, E. A. (2020). A influência da Gestão do Tempo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista Organizações Em Contexto*, 16(32), 307-335. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v16n32p307-335>.
- Patzak, Alexandra & Zhang, Xiaorong & Marzouk, Zahia. (2025). From Research to Practice: Facilitating Time Management Instruction in Higher Education. *College Teaching*, 1-8. 10.1080/87567555.2025.2495681.
- Ranjan, Rajesh & Singh, Rashmi & Kumar, Jaswinder & Tripathi, Saumya. (2025). Time management for leaders and impact on productivity: A review study. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8. 653-660. 10.53894/ijirss.v8i2.5286.
- Sardinha, L. F. S. (2023). "A Importância da Gestão do Tempo: Estudo Empírico em Contexto Insular Ultraperiférico." Tese de Doutoramento, Universidade dos Açores.
- Soares, A. B., Alves, P. R. S. da S., Jardim, M. E. de M., Medeiros, C. A. C. de, & Ribeiro, R. (2023). Gestión del tiempo en la rutina universitaria: resultados de una intervención. *Ciencias Psicológicas*, 17(2), e-2845. <https://doi.org/10.22235/cp.v17i2.2845>.



A gestão do tempo é a habilidade de transformar minutos em momentos significativos.

**Brian Tracy**

# Liderança e Gestão de Equipas numa Perspetiva de *Team Building*

Autor: Daniel Duarte, PhD

## **Enquadramento e impacto no desenvolvimento pessoal e profissional**

O mundo organizacional é marcado por mudanças constantes, ambientes de trabalho híbridos e alta exigência por resultados, onde a liderança eficaz e a gestão de equipas se tornaram competências fundamentais e estratégicas. Mais do que apenas coordenar tarefas ou controlar processos, liderar uma equipa é, essencialmente, construir relações, fomentar a colaboração e criar um ambiente onde todos possam dar o seu melhor. É neste contexto que o Team Building surge como um pilar essencial para o sucesso coletivo.

A liderança moderna exige mais do que autoridade hierárquica sobre as equipas; exige influência, empatia e capacidade de inspirar. Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional é uma das competências centrais do líder eficaz, permitindo-lhe gerir relações, lidar com conflitos e motivar os elementos da equipa com diferentes perfis. Este tipo de liderança favorece o desenvolvimento de equipas coesas, resilientes e alinhadas com os objetivos da organização.

Além disso, o modelo de liderança transformacional (Bass, 1990) destaca o papel do líder como agente de mudança, capaz de gerar entusiasmo, desenvolver talentos e criar uma visão partilhada. Numa perspetiva de team building, esse estilo de liderança é especialmente eficaz porque promove o sentimento de pertença, o compromisso e a confiança mútua, que se assumem como elementos fundamentais para a formação de equipas com alto desempenho.

Por sua vez, gerir equipas é mais do que distribuir tarefas; é gerir pessoas com diferentes motivações, competências e expectativas. Hersey e Blanchard (1982), com a sua teoria da liderança situacional, sublinham a importância de adaptar o estilo de liderança à maturidade dos membros da equipa, sendo flexível e atento às necessidades individuais e coletivas.

Neste sentido para fortalecer a coesão do grupo, o team building assume-se como uma estratégia prática que vai além das atividades recreativas. Envolve a criação de experiências significativas que fortalecem a confiança, melhoram a comunicação e reforçam a identidade do grupo. Estudos de Edmondson (1999) mostram que a segurança psicológica é um fator determinante para o desempenho das equipas, permitindo que os membros assumam riscos, expressem opiniões e aprendam com os erros.

Neste sentido, a coesão do grupo é muitas vezes o fator que diferencia uma equipa funcional de uma equipa verdadeiramente eficaz. Trata-se da força emocional e social que mantém os membros unidos em torno de um objetivo comum, promovendo confiança, o apoio mútuo e sentido de pertença. Segundo Carron e Brawley (2000), a coesão pode ser dividida em dois eixos principais: coesão social (ligação entre os membros) e coesão orientada para a tarefa (compromisso conjunto com o alcance das metas). Atividades de team building bem planeadas e estruturadas promovem ambas as dimensões da coesão. Ao criar oportunidades de interação informal, resolver conflitos de forma construtiva e celebrar vitórias em conjunto, os líderes contribuem diretamente para reforçar os laços emocionais e o alinhamento com os objetivos da equipa.

Além disso, estudos mostram que equipas coesas demonstram maior resiliência diante de desafios, melhor comunicação e menor rotatividade (Salas et al., 2015). É importante lembrar, no entanto, que a coesão não significa ausência de conflito, mas sim a capacidade de lidar com as diferenças de forma produtiva, mantendo o foco no sucesso coletivo.

Assim, atividades de team building ajudam a desenvolver competências colaborativas, alinhar valores e melhorar a performance coletiva. Mais do que eventos isolados, o team building deve ser entendido como um processo contínuo, integrado na cultura organizacional. Como defendem Katzenbach e Smith (1993), equipas eficazes são construídas com base em propósito comum, objetivos claros, competências complementares e responsabilidade partilhada.

Nesse sentido, líderes eficazes devem incorporar práticas regulares de team building na sua gestão que podem passar por: reuniões participativas, feedbacks estruturados, celebrações de conquistas, momentos de descontração e partilha de experiências. Estes momentos fortalecem os laços interpessoais e aumentam a produtividade e o bem-estar no trabalho.

## Informação Complementar

### TED Talks

- Simon Sinek – “How Great Leaders Inspire Action”: Simon Sinek: Wie große Führungspersönlichkeiten zum Handeln inspirieren | TED Talk
- Margaret Heffernan – “Forget the Pecking Order at Work”: Margaret Heffernan: Forget the pecking order at work | TED Talk
- Derek Sivers – “How to Start a Movement”: Derek Sivers: How to start a movement | TED Talk

### Softwares e Ferramentas de Apoio

- Miro / Mural – Ferramentas de colaboração visual e co-criação em equipa.  
<https://miro.com> | <https://mural.co>
- Slack / Microsoft Teams – Comunicação e integração de equipas remotas.
- TeamMood – Monitoramento de humor e bem-estar em equipas.  
<https://www.teammood.com>
- Kahoot / Mentimeter – Ferramentas para icebreakers e dinâmicas interativas.
- Trello / Asana / Monday.com – Gestão colaborativa de projetos e equipas.



### Filmes e Séries sobre Liderança e Trabalho em Equipa

- **Filmes**
  - Coach Carter (2005);
  - Remember the Titans (2000);
  - Invictus (2009);
  - Um Domingo Qualquer (2009).
- **Séries**
  - The Office (EUA);
  - Ted Lasso;
  - New Amsterdam.

## Referências

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, pp. 19-32.
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). *Cohesion: Conceptual and measurement issues*. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), pp. 350-383.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Hoboken. Wiley.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a 'big five' in teamwork? *Small Group Research*, 36, pp. 555 -599.
- Salas E., Shuffler M. L., Thayer A. L., Bedwell W. L., Lazzara E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.



A verdadeira medida de um líder é a capacidade de inspirar e motivar os outros.

**John C. Maxwell**

# Relacionamento interpessoal, Resolução de Problemas, Prevenção e Gestão de Conflitos

Autora: Estefânia Silva, PhD

## Enquadramento e impacto no desenvolvimento pessoal e profissional

Numa sociedade cada vez mais exigente e em constante evolução, o desenvolvimento de competências transversais tornou-se essencial. As soft skills, nomeadamente as ligadas ao relacionamento interpessoal, resolução de problemas e gestão de conflitos, são hoje reconhecidas como determinantes para o sucesso pessoal, académico e profissional. Este módulo visa, assim, fomentar estratégias e valores que promovam estas competências sociais, reforçando a autonomia, a cooperação e a resiliência emocional - elementos cruciais para uma aprendizagem e prática profissional de elevada qualidade. Além disso, o desenvolvimento destas competências contribui para a construção de ambientes inclusivos e colaborativos, fundamentais para responder aos desafios complexos do mundo contemporâneo.

Apesar de se verificar entre os/as estudantes uma menor aquisição de soft skills de relacionamento interpessoal (Succi & Canovi, 2019), estas competências são consideradas fundamentais para o desenvolvimento pessoal, a participação social e o bem-estar individual, sendo ainda responsáveis por 85% do sucesso profissional de um indivíduo (Denney et al., 2020). A crescente diversidade cultural, a globalização e as rápidas transformações no mercado de trabalho têm desempenhado um papel cada vez mais relevante na promoção e no fortalecimento dessas competências entre as novas gerações (Ferraco et al., 2023), exigindo, portanto, o desenvolvimento contínuo e o aprimoramento de habilidades pessoais essenciais, como:

1. O autoconhecimento, que favorece a autorreflexão;
2. A empatia, que promove a compreensão do outro;
3. A tolerância e a cordialidade, que facilitam a convivência;
4. A ética, que orienta para comportamentos íntegros nas relações.

Estas competências abrangem, ainda, todo o tipo de comportamentos que um indivíduo deve dominar para participar de forma eficiente e construtiva na vida social, bem como para manter um diálogo positivo (Mwita et al., 2023). Fazem igualmente parte deste conjunto as *soft skills* associadas à resolução de problemas e à prevenção e gestão de conflitos. A capacidade de diagnosticar um problema, avaliar alternativas e propor soluções viáveis, bem como a capacidade de gerir situações de conflito de forma positiva, não só contribui para o trabalho em equipa e para uma resposta eficaz aos desafios da vida pessoal, académica e profissional, mas também reforça a autonomia e a responsabilidade individual, promovendo o trabalho cooperativo e a construção de relações baseadas na confiança e na colaboração (Ehlers, 2024).

Mas afinal, de que falamos quando falamos de conflito?

O conflito constitui uma dimensão inerente às sociedades humanas, manifestando-se no quotidiano das relações entre indivíduos, grupos e instituições, podendo ser definido como uma incompatibilidade entre condutas, perceções, objetivos e/ou afetos, na qual os intervenientes percecionam as suas metas como mutuamente exclusivas (Torrego, 2008). Embora esteja frequentemente associado a algo negativo, o conflito pode ter impactos tanto destrutivos como construtivos, dependendo da abordagem adotada na sua gestão. O que determina os seus efeitos não é a sua existência em si, mas a forma como os indivíduos ou grupos o enfrentam, podendo assim representar uma oportunidade de crescimento ou uma fonte de tensão e rutura. Algumas estratégias para uma resolução eficaz de conflitos e para uma nova cultura de convivência incluem:

- A. Respeito pelo outro e diálogo.** Sem diálogo não há respeito e se falta o respeito, a convivência torna-se difícil.
- B. Adotar métodos cooperativos de resolução,** de modo a assegurar os interesses de todas as partes envolvidas.
- C. Promover a escuta ativa,** evitando avaliações prévias ou atitudes defensivas.
- D. Priorizar a resolução do conflito em conjunto,** em vez de discutir o certo ou errado.
- E. Criar opções para a resolução de conflitos,** em vez de erguer barreiras.
- F. Focar no presente e futuro,** em vez de permanecer agarrado ao passado.
- G. Saber ouvir, pedir desculpa e perdoar.**
- H. Relembrar a importância das relações interpessoais.**

O desenvolvimento destas *soft skills* é, portanto, um passo essencial para a aprendizagem, para o fortalecimento da resiliência emocional, para quem procura alcançar sucesso num mundo cada vez mais dinâmico e colaborativo e um ingrediente chave para a construção de uma nova cultura de gestão social, fundada nos princípios de democracia, de cidadania e de convivência saudável (OCDE, 2024).

## Informação Complementar

<https://www.youtube.com/watch?v=L42tixNH7IU>

<https://www.youtube.com/watch?v=v4sby5j4dTY>

<https://www.youtube.com/watch?v=eT7lt4ESSLo>

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

<https://www.suptask.com/blog/conflict-resolution-strategies>

<https://www.youtube.com/watch?v=-c-SUdBoD6M>

<https://www.skillsyouneed.com/interpersonal-skills.html>

[https://www.iberdrola.com/documents/20125/40738/Infographic\\_Personal\\_Development.pdf/1c522977-d865-d4e0-19f8-94e922fe18c7?t=1627619913792](https://www.iberdrola.com/documents/20125/40738/Infographic_Personal_Development.pdf/1c522977-d865-d4e0-19f8-94e922fe18c7?t=1627619913792)

[https://www.iberdrola.com/documents/20125/40825/Infographic\\_Tips\\_Grit.pdf/60042a01-a866-b5ce-bea5-8b19519d1525?t=1627638419586](https://www.iberdrola.com/documents/20125/40825/Infographic_Tips_Grit.pdf/60042a01-a866-b5ce-bea5-8b19519d1525?t=1627638419586)

## Referências

Denney, V., Haley, G., Rivera, E., & Watkins, D. V. (2020). Project Management Leadership and Interpersonal Skills: The Past, Present, and Future. *Global Journal of Management and Marketing*, 4(1). <https://commons.erau.edu/publication/1623>

Ehlers, UD. (2024). Towards a Future Skills Framework for Higher Education. In: Ehlers, UD., Eigbrecht, L. (eds) *Creating the University of the Future. Zukunft der Hochschulbildung - Future Higher Education*. Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-42948-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-42948-5_2)

Feraco, T., Resnati, D., Fregonese, D., & Spoto, A. (2023). *Soft skills* and extracurricular activities sustain motivation and self-regulated learning at school. *The Journal of Experimental Education*, 90(15), 1–20. <https://doi.org/10.1080/00220973.2021.1873090>

Mwita, K., Kinunda, S., Obwolo, S., & Mwilongo, N. (2023). *Soft skills* development in higher education institutions: Students'perceived role of universities and students' self-initiatives in bridging the *soft skills* gap. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 12(3), 505–513. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i3.2435>

OECD (2024). *Social and Emotional Skills for Better Lives: Findings from the OECD Survey on Social and Emotional Skills 2023*. OECD Publishing: Paris, <https://doi.org/10.1787/35ca7b7c-en>.

Pollack, J. (2020). *Conflict Resolution Plabook: Pratical Communication Skills for Preventing, Manging and Resolving Conflict*. California: Rockridge Press

Succi, C., & Canovi, M. (2019). *Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers' perceptions*. *Studies in Higher Education*, 44(9), 1795–1812. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1437678>

Torrego, J. (2008). *Mediación y resolución de conflictos en instituciones educativas*. Santiago de Chile: Fundación Creando Futuro

Rosenberg, M. B. (2024). *Comunicação não-violenta e resolução de conflitos: Um guia prático para comunicar com sucesso*.





A capacidade de resolver problemas é o que diferencia os líderes dos seguidores.

**Tony Robbins**

# Pensamento Crítico, Flexibilidade Cognitiva, Criatividade e Inovação

Autora: Yamisel Chong Espino, PhD

## Enquadramento e impacto no desenvolvimento pessoal e profissional

A cada ano que passa, o mundo torna-se mais complexo, o que torna essencial desenvolver algumas habilidades pessoais que permitam assegurar uma forma de pensar com qualidade. Entre elas, destacam-se o pensamento crítico, a flexibilidade cognitiva, a criatividade e a inovação, que, juntas, configuram um conjunto de habilidades indispensáveis para navegar no panorama do século XXI.

O pensamento crítico, que é a capacidade de analisar, avaliar e interpretar informações de forma objetiva e fundamentada, torna-se ainda mais relevante num cenário repleto de desinformação e dados contraditórios. Esta competência permite distinguir o essencial do supérfluo, criando bases sólidas para uma tomada de decisões mais consciente e ética (Butler, H. A., 2020; Gibson, 2016; Tosuncuoglu, 2018). No entanto, a eficácia do pensamento crítico depende, muitas vezes, de outra habilidade indispensável: a flexibilidade cognitiva (Karakuş, 2024; Orakci & Khalili, 2024). Esta aptidão, de adaptar-se a novas circunstâncias e abraçar diferentes perspetivas, reforça a resiliência e a agilidade mental, essenciais para navegar num mundo em constante transformação.

Essa mesma abertura ao novo alimenta a criatividade, que vai além da expressão artística para se tornar uma ferramenta poderosa de resolução de problemas e inovação. A criatividade permite encontrar soluções originais e disruptivas, rompendo com o status quo e abrindo caminho para novas possibilidades (Mumford, Fichtel, England & Newbold, 2023). Por fim, a inovação surge como a concretização dessas ideias criativas em soluções práticas e impactantes (Gowd, Thoufiqulla, & Kavitha, 2023). Representa o motor do progresso, transformando as sociedades e melhorando a qualidade de vida, seja através de avanços tecnológicos, processos sustentáveis ou iniciativas sociais.

O pensamento criativo é uma competência multifacetada que melhora as capacidades cognitivas, estimula a inovação e promove o crescimento pessoal. O seu desenvolvimento é essencial na educação, para preparar os estudantes para desafios futuros, e no ambiente profissional, para impulsionar a inovação e a resolução de problemas. A integração do pensamento criativo nos currículos e programas de formação pode trazer benefícios significativos tanto para indivíduos como para organizações.

O desenvolvimento destas competências também contribui para uma sociedade mais dinâmica, ativa, justa, resiliente e inovadora. Promovê-las em qualquer contexto, é investir no futuro, assegurando que este seja repleto de possibilidades e realizações.

Estes são **alguns exercícios** que podem ajudar a treinar, no dia-dia, a habilidade de pensar de forma crítica, flexível, criativa e inovadora:

- Observar com todos os sentidos
- Tomar o tempo necessário para decidir. A velocidade nem sempre é amiga das boas ideias.
- Conversar com outras pessoas. Conhecer outras formas de pensar pode ser útil para refletir acerca de um assunto.
- Sempre que possível, evitar respostas automáticas e rápidas.
- Diariamente tentar conectar/associar elementos que não estejam relacionados.

Também existem várias **técnicas e abordagens** que podem ser utilizadas para estimular o pensamento criativo. Aqui estão alguns métodos com eficácia demonstrada:

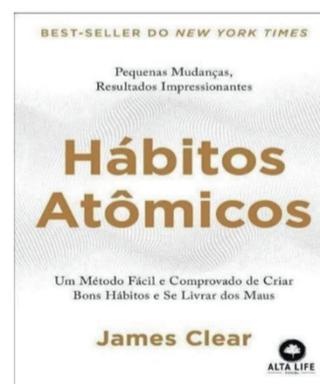
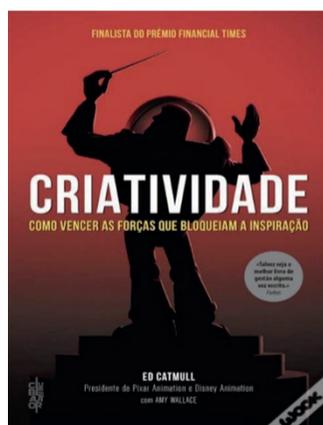
- Escrita Criativa e Teatro: Participar em atividades de escrita criativa e teatro pode melhorar a autoexpressão e a criatividade. Estas atividades incentivam as pessoas a organizar as suas ideias e a expressá-las de forma original.
- Técnicas Cognitivas: Métodos como SCAMPER, conexão aleatória, violação de esquemas e ideação simples demonstraram melhorar vários aspetos do pensamento divergente, como a fluência e a flexibilidade das ideias.
- Resolução Criativa de Problemas (CPS): Esta abordagem envolve a formação de indivíduos para lidar de forma criativa com desafios reais, por exemplo no mundo empresarial.

- Podem ser úteis as ferramentas Tecnológicas: a) Ferramentas Online e Realidade Virtual (VR): Sessões de brainstorming online, utilizando ferramentas digitais ou VR, podem estimular a criatividade; b) Ferramentas como o *Wikispaces*, combinadas com outros métodos podem apoiar o pensamento criativo ao proporcionar ambientes estruturados para a geração de ideias.
- Aprendizagem Híbrida e Aprendizagem Baseada em Projetos: a combinação de métodos tradicionais e digitais, pode potencializar significativamente o pensamento criativo dos estudantes na resolução de problemas.
- Outras técnicas, como a Meditação, têm demonstrado ser altamente eficazes na melhoria da criatividade.
- *Design Thinking*: Este processo envolve fases de inspiração, ideação e implementação, incentivando a colaboração e a resolução inovadora de problemas.

## Algumas leituras recomendadas

Catmull, E. & Wallace, A. (2024). *Criatividade. Como vencer as forças que bloqueiam a inspiração*. Clube do autor.

Clear, J. (2025). *Hábitos Atômicos. Pequenas Mudanças, Grandes Resultados* (26.ª ed.). Lua de Papel.



## Referências

- Butler, H. A. (2020). *Assessing Critical Thinking: Challenges, Opportunities, and Empirical Evidence*. BRILL. [https://doi.org/10.1163/9789004444591\\_015](https://doi.org/10.1163/9789004444591_015)
- Gibson, G. (2016). *Critical Thinking: Theories, Methods, and Challenges*. Nova Science Publishers, Inc.
- Gowd, M. S., Thoufiqulla, & Kavitha, H. (2023). Innovation Management-The Role of Incubation Centers. *14th International Conference on Advances in Computing, Control, and Telecommunication Technologies, ACT 2023, 2023–June, 1861–1867*.
- Karakuş, I. (2024). University students' cognitive flexibility and critical thinking dispositions. *Frontiers in Psychology, 15*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1420272>
- Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S., & Newbold, T. R. (2023). Leader Thinking, Follower Thinking: Leader Impacts on Follower Creative Performance. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 10*, 413–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-045553>
- Orakci, S., & Khalili, T. (2024). The impact of cognitive flexibility on prospective EFL teachers' critical thinking disposition: the mediating role of self-efficacy. *Cognitive Processing. https://doi.org/10.1007/s10339-024-01227-8*
- Tosuncuoglu, I. (2018). Place of critical thinking in EFL. *International Journal of Higher Education, 7*(4), 26-32. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n4p26>



A mente  
que se abre  
a uma nova  
ideia jamais  
voltará ao  
seu tamanho  
original.

**Oliver Wendell Holmes**

# Gestão do Stress, Prevenção do Burnout e Mindfulness

Autora: Joana Carreiro, PhD

## Enquadramento e impacto no desenvolvimento pessoal e profissional

No século XXI, o stress tornou-se uma constante no dia a dia de muitas pessoas. A pressão para conciliar a universidade, o trabalho, a vida pessoal e as responsabilidades sociais pode ser avassaladora, tendo um impacto significativo na saúde, na qualidade de vida e no bem-estar.

O stress é uma resposta natural do corpo e da mente a situações desafiadoras ou ameaçadoras. Ele ocorre quando sentimos que as demandas externas ou internas excedem os nossos recursos, ou seja, a nossa capacidade de lidar com elas (Lazarus & Folkman, 1984; Selye, 1976). O stress pode ser causado por diversos fatores, tais como pressões na universidade ou no trabalho, problemas pessoais, mudanças significativas na vida, ou até mesmo preocupações quotidianas. Embora o stress possa ser motivador e ajudar na realização de tarefas – *eustress* –, o stress prolongado ou intenso – *distress* – pode ter efeitos negativos na saúde física e mental, levando a problemas de saúde mental tais como a ansiedade, depressão e burnout (Vasconcelos, 2015). Para geri-lo, é essencial identificar as fontes de stress e implementar estratégias como a gestão do stress, designadamente, a implementação de práticas de gestão, priorização e organização do tempo, a prática de atividade física, a procura de apoio social e uma rotina de autocuidado (Quick, Cooper & Quick, 2013).

A gestão eficaz do stress é crucial para prevenir o burnout, uma condição de exaustão física, emocional e mental causada por stress excessivo e prolongado (Maslach & Leiter, 2016). O burnout é frequentemente associado ao ambiente de trabalho, mas também pode ocorrer em outras áreas da vida. Ele ocorre quando uma pessoa se sente sobrecarregada e incapaz de atender às demandas constantes, levando a uma sensação de exaustão e falta de energia, sentimentos de desmotivação e redução da produtividade (Lucas & Vagaroso, 2024). O burnout pode ter sérias implicações para a saúde mental e física, incluindo problemas de sono, depressão, ansiedade e doenças físicas. Assim, é importante reconhecer os sinais precoces e tomar medidas para gerir de forma eficaz o stress do quotidiano, e procurar apoio psicológico quando necessário (Moura et al., 2019).

A prática de mindfulness, ou atenção plena, é uma ferramenta poderosa na gestão do stress e na prevenção do burnout (Hanh, 2018). Mindfulness é a prática de estar totalmente presente e consciente no momento, observando pensamentos, emoções e sensações físicas sem julgamento. Esta prática é um convite a sair do “modo piloto automático” e envolve focar a atenção de maneira intencional no presente, em vez de se preocupar com o passado ou o futuro (Williams & Penman, 2015).

Esta prática ajuda a reduzir a ansiedade, pois ao promover uma maior consciência das reações automáticas ao stress, as pessoas aprendem a responder ao stress de maneira mais calma e controlada, em vez de reagir impulsivamente. Além disso, ajuda a melhorar a concentração e a produtividade, uma vez que ao treinar a mente para focar no presente, mindfulness melhora a concentração e a clareza mental, o que pode aumentar a produtividade e a eficiência no trabalho (Kabat-Zinn, 1994, 2017).

Ademais, a prática regular de mindfulness pode contribuir para uma melhor gestão do stress e prevenção do burnout ao promover um estado de bem-estar geral, aumentando a satisfação com a vida e cultivando uma atitude de calma e tranquilidade, melhorando a resiliência emocional e a capacidade de lidar com desafios. Mindfulness ajuda a reconhecer os sinais precoces de exaustão e a tomar medidas para cuidar da saúde mental e física antes que o burnout se instale. Ao integrar mindfulness na rotina diária, estudantes e profissionais podem melhorar a atenção, o foco, a concentração, a criatividade e a capacidade de tomar decisões, além de aumentar a resiliência e a capacidade de lidar com desafios quotidianos, impactando positivamente sua saúde mental e bem-estar (Kabat-Zinn, 2017; Williams & Penman, 2015).

A relação entre stress, burnout e mindfulness é clara: a gestão do stress previne o burnout, e a prática de mindfulness é uma ferramenta eficaz para gerir o stress, promovendo um ambiente académico e/ou laboral mais saudável e produtivo, onde os indivíduos podem prosperar e ser bem-sucedidos, tanto pessoal quanto profissionalmente.

## Informação Complementar

José Pinto Gouveia, 2019 – “Porque precisamos de cuidar da mente”: TED Talk [https://www.ted.com/talks/jose\\_pinto\\_gouveia\\_porque\\_precisamos\\_cuidar\\_da\\_mente?utm\\_campaign=tedsread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshare](https://www.ted.com/talks/jose_pinto_gouveia_porque_precisamos_cuidar_da_mente?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare)

Jon Kabat-Zinn, 2017 - “From Doing To Being”. TED Talk <https://youtu.be/LXQqb0xFJ7g?si=d7NomiOqR207E7Hb>

Eric Maya, 2022 – “Mindfulness is for Everyone: How To Be More Present In Your Life” TED Talk [https://youtu.be/SYMsBN\\_Dkfy?si=QWOcrIDOKzjYROTg](https://youtu.be/SYMsBN_Dkfy?si=QWOcrIDOKzjYROTg)

Christina Maslach, 2018 – “Understanding Job Burnout” TED Talk <https://youtu.be/gRPBkCW0R5E?si=3Tvuc9V7dIXXVgUx>.

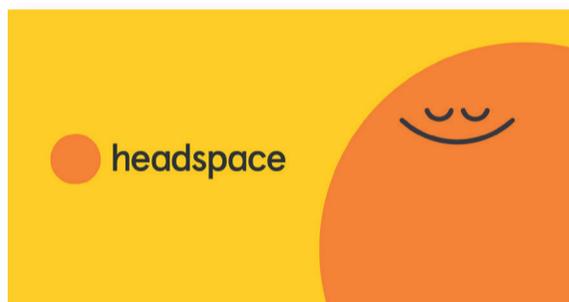
Niki Korteweg, 2020 - “How to protect your brain from stressee” TED Talk <https://www.youtube.com/watch?v=Nz9eAaXRzGg>

## APP'S

Existem vários aplicativos de mindfulness disponíveis:

### Headspace

<https://www.headspace.com/pt>



Um aplicativo de meditação guiada, conhecido por oferecer sessões para diferentes necessidades, como ansiedade, sono e relaxamento.

**Nota:** A eficácia destes aplicativos não está comprovada cientificamente. Portanto, é essencial procurar a orientação e/ou apoio de um profissional que oriente o uso destas aplicações.

### Calm

<https://www.calm.com/pt>



Apresenta um programa introdutório de 7 dias e sessões específicas para melhorar a qualidade do sono.

### Insight Timer

<https://insighttimer.com/>



Oferece uma vasta gama de meditações guiadas de vários professores, incluindo alguns em português, e também tem recursos como música e sons ambientes.

## Filmes

“O Diabo Veste Prada” (2006)

“Whiplash” (2014)

“Cisne Negro” (2010)

## Documentários

“My Year Living Mindfully” (2020)

“Stressee: Portrait of a Killer” (2008)

“The Social Dilemma” (2020)

“Burnout: The Truth about Work” (2021)

“A Joyful Mind” (2017)

“The Mind, Explained” (2019)

## Referências

Hanh, T. N. (2018). O milagre da atenção plena: Uma introdução à prática da meditação (M. G. R. de Oliveira, Trad.). Vozes

Kabat-Zinn, J. (1994). Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life. Hyperion.

Kabat-Zinn, J. (2017). Viver a catástrofe total: Como utilizar a sabedoria do corpo e da mente para enfrentar o stressee, a dor e a doença (M. Epstein, Trad.). Palas Athena.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stressee, appraisal, and coping. Springer Publishing Company.

Lucas, C., & Vagaroso, A. (2024). Burnout em estudantes universitários: Uma revisão narrativa. Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social, 10(2), 1-19.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. World Psychiatry, 15(2), 103-111.

Moura, G., Brito, M., Pinho, L., Reis, V., Souza, L., & Magalhães, T. (2019). Prevalência e fatores associados à síndrome de burnout entre universitários: revisão de literatura. Psicologia, Saúde & Doenças, 20(2), 203-218.

Quick, J. C., Cooper, C. L., & Quick, J. D. (2013). Stressee and well-being at work: Assessments and interventions for occupational mental health. American Psychological Association.

Selye, H. (1976). The stressee of life (Rev. ed.). McGraw-Hill.

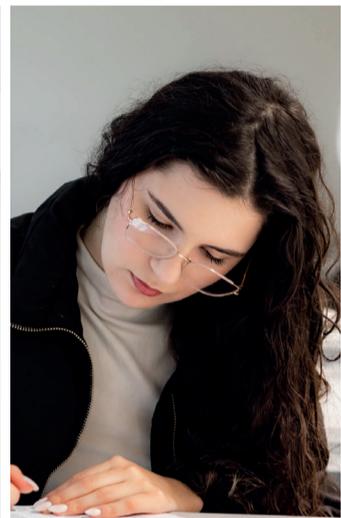
Vasconcelos, R. M. (2015). Stressee e qualidade de vida no trabalho: Teoria e prática. Editora Atlas.

Williams, M., & Penman, D. (2015). Atenção plena: Mindfulness: Como encontrar a paz em um mundo frenético (I. Korytowski, Trad.). Sextante.



A gestão  
do stress  
começa com  
a capacidade  
de viver o  
momento  
presente.

**Thich Nhat Hanh**





## Sandro

“

Foi uma experiência muito enriquecedora tanto a nível pessoal como profissional, recomendo a todos para quem quer alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais...

”

## Leonor

“

Vai ser muito importante para mim a comunicação, a assertividade e também como profissional, porque a atuação como psicólogo, vai-me exigir muito dessas qualidades e dessas capacidades, que estamos a desenvolver.

”



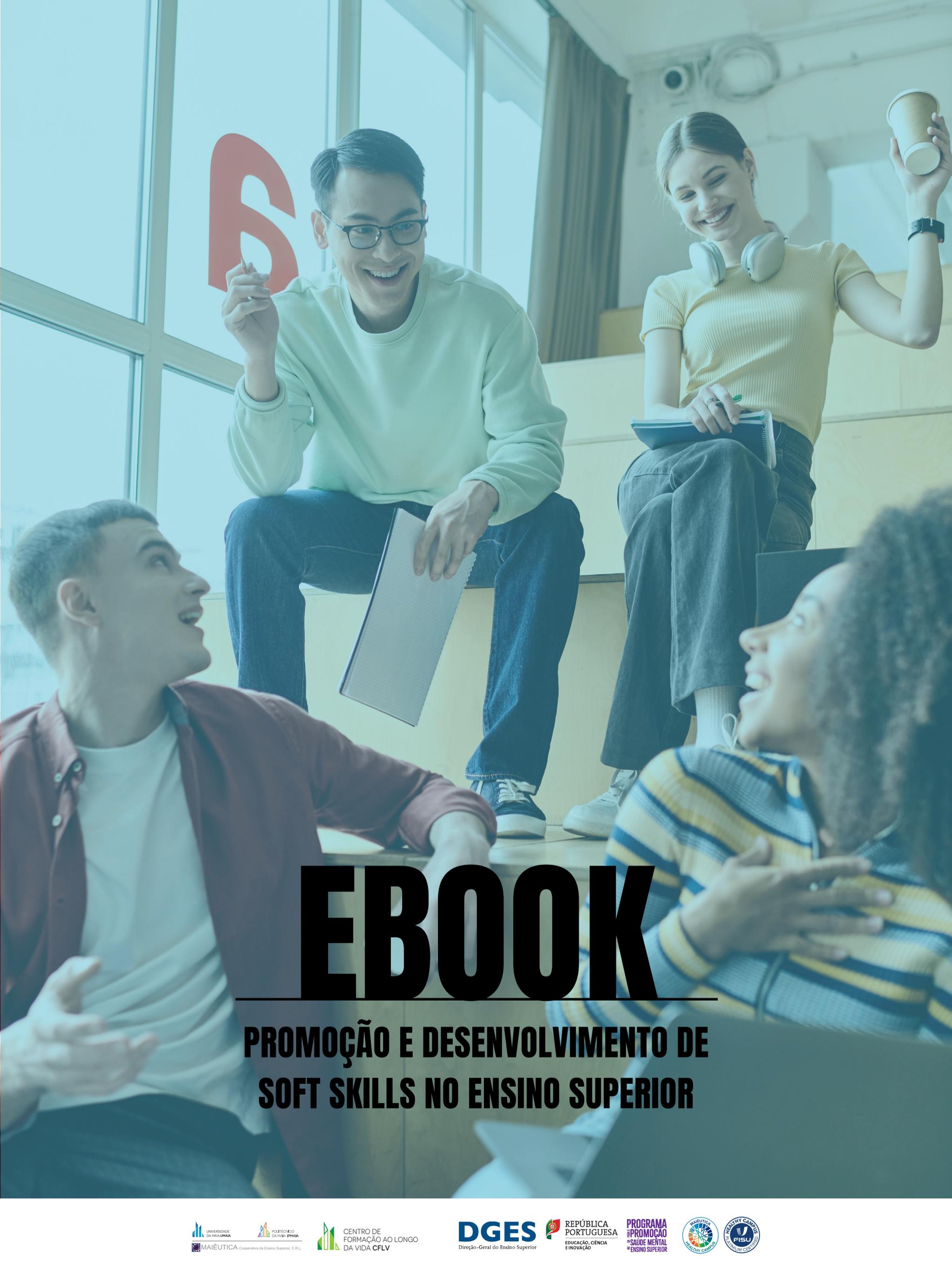
## Leandro

“

Particpei no programa Skills4U para desenvolver várias competências sociais, neste caso a comunicação, a assertividade, também o trabalho de equipa, gestão de tempo, competências importantes.

”





ES

# EBOOK

## PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS NO ENSINO SUPERIOR