

TREZE

FEVEREIRO

Publicação nº 26 | 2022 | Divisão de Inovação, Cooperação, Empreendedorismo e Empregabilidade da Universidade de Évora

NAVEGAR NO MUNDO DO TRABALHO COM SOFT SKILLS

Margarida Calado

UM NAVIO SEM LEME FLUTUA, NÃO NAVEGA

Henrique Gil

A DESTREZA DE PENSAR FORA DA CAIXA: JOVENS E A TRANSIÇÃO PARA O MERCADO DE TRABALHO

Adriana Rosa
Bárbara Zibaia



TREZE



14672 acessos via portal

www.uevora.pt/innovar/gaitec/treze



134128 pessoas alcançadas

@uevora | @D!C2E



//EDITORIAL

NAVEGAR NO MUNDO DO TRABALHO COM SOFT SKILLS

Há quem diga que o mundo é VUCA (o que significa, em inglês: "*Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*"), e, nos últimos dois anos ouvimos que o mundo é BANI (o que, traduzido, significa: Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível). Independentemente dos acrônimos que se possam usar, parece ser denominador comum que as relações de causalidade pelas quais nos regíamos não seguem necessariamente as mesmas regras.

Perante isto, podemos focar-nos na carga pesada que estes acrônimos carregam ou podemos ver todo este contexto pela sua beleza: o mundo está em constante e acelerada transformação, a velocidade abre caminho para a inovação e a imprevisibilidade dá espaço para a agilidade. Um mundo de possibilidades aguarda-nos hoje, amanhã e nos próximos anos.

Mas, como navegar neste contexto a nível profissional? Como estar preparado para tirar o máximo partido deste mundo de possibilidades no mercado de trabalho?

O autoconhecimento

Recentemente cruzei-me com a palavra japonesa IKIGAI. *Ikigai* significa "razão de viver" ou "força motriz para viver". Existem várias teorias sobre a sua etimologia e, de acordo com os japoneses, todos têm um *ikigai*. Descobrir qual é o seu requer uma profunda e, muitas vezes, extensa busca de si mesmo. Numa perspetiva mais poética, *Ikigai* também pode ser descrito como o processo de permitir que as várias possibilidades do nosso "eu" floresçam.

Neste sentido o *ikigai* assume-se como peça central de sobreposição entre a nossa paixão, missão, profissão e vocação.

Para conhecermos o nosso *ikigai*, é importante investirmos tempo em nos conhecermos a nós próprios, percebermos o que gostamos de fazer e o que temos talento para fazer. O segredo de fazer este exercício está, não numa resposta fechada, associada a uma profissão, mas sim em encontrar os componentes, tarefas ou responsabilidades que efetivamente se diferenciam e em

que nos diferenciamos.

Para encontrar esses componentes/tarefas/responsabilidades algumas perguntas ajudam: que temas tendo a pesquisar online? Em que momentos perco a noção do tempo? Depois de que atividades fico mais energizado? E, ao contrário, depois de que atividades estou "vazio" de energia? E depois, aplicar sempre os "5 porquês"? Porquê que isso acontece nessa atividade? Porquê? Porquê? Porquê? Porquê? Questionar cada resposta de modo sequencial é uma ferramenta poderosa para procurarmos chegar à profundidade que nos interessa: a verdadeira e derradeira componente que faz toda a diferença e da qual não queremos prescindir. Seja na função A, que conheço ao dia de hoje, ou na função B, que ainda nem existe no mercado de trabalho.

As competências transponíveis e as competências do futuro

Tendo mais claro o que se gosta de fazer, entram em jogo as *skills*, que nos permitem de facto corresponder aos requisitos de determinados desafios. O velho duelo *hard skills vs soft skills* perde protagonismo para o conceito das "competências transponíveis". Em vez de nos apresentarmos como "o que fiz", "o que sei" ou "o que sou", faz mais sentido pensarmos em conjunto no "que sou capaz de fazer". Todas as nossas experiências nos constroem todos os dias em pessoas e profissionais mais aptos, maduros e versáteis. Saber verdadeiramente reconhecer e capitalizar essas aprendizagens pode bem ser o fator diferenciador entre estudantes, profissionais e líderes. Vivemos as nossas experiências académicas, associativas, familiares, profissionais e semi-profissionais com curiosidade e foco e, usando a introspeção para assimilar essas aprendizagens, crescendo com elas é uma das melhores formas de nos prepararmos para o futuro, seja ele qual for.

Que competências transponíveis são consideradas para os chamados "profissionais do futuro"? O *World Economic Forum* apresentou uma lista das principais competências para 2025 e no topo, a par do pensamento crítico, inovador e criativo, está a capacidade de aprendizagem ativa e de resolução de problemas complexos. Portanto as *soft-skills* como uma base para que as *hard-skills* possam ser aprendidas à medida do que vamos precisando para nos adaptar às novas realidades e funções.

Aprendizagem contínua

A aprendizagem contínua é, portanto, uma das nossas maiores aliadas na navegação neste mundo complexo e cheio de oportunidades. Para estarmos continuamente a aprender basta estarmos atentos a todas as micro-aprendizagens que fazemos no nosso dia-a-dia. Mas podemos potenciar esse crescimento e diminuir a Ansiedade que o mundo BANI nos traz ao procurarmos ativamente outras aprendizagens, que nos desafiem e nos façam crescer, por mais arrojadas que sejam. Afinal, tal como diz outro ditado japonês: "não tenhas medo de ir devagar, tem medo de ficar parado."

//SOFT SKILLS: NEM SÓ DE TECNOLOGIA SE FAZ O SUCESSO DAS EMPRESAS



Não é fácil gerar vantagens competitivas de forma sustentável porque, com maior ou menor dificuldade, todas as empresas e organizações conseguem aceder às três ferramentas fundamentais que são pilares de sucesso dos negócios: capital, processos e tecnologia.

No entanto, o mercado e a envolvente de negócios são muito dinâmicos e desafiantes, colocando à prova a capacidade das organizações para utilizarem de forma eficiente essas ferramentas comuns. Veja-se, por exemplo, o que aconteceu com a pandemia da Covid-19, que exigiu capacidade de adaptação para reagir rapidamente a um contexto totalmente diferente. O impacto forçou as empresas a ajustarem as suas operações da noite para o dia e foi evidente que algumas se destacaram por serem mais eficientes do que outras na utilização dessas ferramentas.

Isso deveu-se ao facto de a capacidade de adaptação depender de uma quarta ferramenta: pessoas talentosas e motivadas para aplicar a sua criatividade aos problemas e às oportunidades de negócio.

Esta adaptação pode ajudar as organizações a atingir vantagens competitivas, um estágio em que a criatividade multiplica a utilização eficiente de outras ferramentas de negócio, nomeadamente a tecnologia! A Covid-19 mostrou ainda que muitos investimentos em digitalização demoraram mais do que o previsto, ou que não produziram os resultados pretendidos. E que, apesar dos enormes esforços em automação e inteligência artificial, as pessoas e o talento continuam a fazer diferença.

A mais recente edição do KPMG CEO Outlook 2021 revelou que a resposta à pandemia fez com que, além da necessidade de aceleração digital das operações e dos processos, os líderes empresariais estejam a repensar o papel que os colaboradores desempenham no futuro do negócio. Com o avanço tecnológico é vital manter a competitividade, mas contratar pessoas talentosas, o treino e a formação adequada serão factores que vão continuar a ser importantes.

Apesar da evolução digital e da automação, as pessoas e a função que desempenham continuam no centro de todas as actividades de negócio que geram valor acrescentado. Para promover a diferenciação e criação de vantagens competitivas, os líderes das organizações têm de enquadrar de forma eficiente no seu modelo de negócio as competências e as qualificações necessárias. Nesse contexto, precisam conseguir identificar, ter capacidade para contratar e para criar a experiência de trabalho adequada para atrair e reter esse talento.

Na KPMG, em que anualmente recrutamos muitos profissionais altamente qualificados, a satisfação com o trabalho e a perspectiva de evolução na carreira são factores determinantes para a qualidade do desempenho e sua contribuição para a criação do valor que entregamos, diariamente, aos nossos clientes. Essa satisfação está muito ligada ao equilíbrio certo entre o acesso a melhor tecnologia, a processos de trabalho flexíveis e a exposição a uma cultura criativa e estimulante.

No que diz respeito às *skills* adequadas, é factual a importância crescente das qualificações em digital, ciência ou engenharia. No entanto, tal como acontece na KPMG, os negócios dependentes de talento procuram também pessoas com iniciativa, pensamento crítico, criatividade e paixão! Para nós, as competências e as qualificações nas tecnologias adequadas podem ser desenvolvidas e treinadas, mas sem *soft skills* são muito mais difíceis de cultivar! Por isso, é cada vez mais importante o investimento no desenvolvimento de competências *soft*, mas essenciais para entregar criatividade na gestão dos problemas e das oportunidades de negócio: flexibilidade, comunicação, planeamento, organização, criatividade, trabalho em equipa e empatia.

*Rui Gonçalves,
Partner da KPMG Portugal; Head of Technology Consulting Services,
Head of Global KPMG Low Code and Automation Capability Network*



//A IMPORTÂNCIA DOS SOFT SKILLS



A universidade deu-me boas bases científicas que me permitiram evoluir em ambientes internacionais exigentes como a Agência Espacial Europeia e o Observatório Europeu do Sul na Alemanha, e a seguradora multinacional Swiss Re onde trabalhei quase 15 anos. Técnica e cientificamente a minha licenciatura em informática de 5 anos preparou-me para o mercado de trabalho.

Contudo, reparei que certos colegas tinham mais facilidade em estabelecer relações, resolver conflitos, negociar acordos, lidar com situações incómodas, até saber dizer um simples "não". Este tipo de valências é igualmente importante na cooperação com outros, senão até mais importantes do que o conhecimento técnico.

Percebi que existiam pelos menos três razões para este facto: certos colegas simplesmente tinham mais "talento" do que eu no contacto interpessoal, outros oriundos de outras culturas tinham mais preparação e treino nos

chamados *soft skills* (pessoalmente prefiro o termo *interpersonal skills*), outros simplesmente tinham mais experiência, adquirida durante a carreira.

Desde cedo vi esta lacuna, que com formação e experiência tenho vindo a preencher durante a minha carreira. Compreendi também que muitos destes *skills* podem ser adquiridos com formação e treino, e que outros só se obtêm com a experiência.

É, na minha opinião, um aspecto algo descuidado na clássica formação académica, em especial nos currículos das chamadas *natural sciences*. É, no entanto, fundamental que os estudantes invistam no seu próprio desenvolvimento pessoal, por um lado fazendo formação paralela, ou tirando partido da oferta da universidade nesta área, ou fazendo por exemplo num intercâmbio internacional, e estagiando em empresas durante os estudos.

Que *skills* devem ser desenvolvidas? Aqui vai uma lista não exaustiva de técnicas que aprendi ao longo da minha carreira e que se revelaram úteis:

- Comunicação *top down* - um método de transmitir instruções e informações dentro de uma organização usando uma estrutura hierárquica;
- Dar e receber *feedback* - aprender a dar e receber *feedback* de forma estruturada e construtiva;
- Negociação - saber negociar e atingir compromissos é fulcral na maioria das actividades;
- Gerir sem autoridade (*Management without authority*) - obter cooperação, tempo e

atenção de colegas sem ter autoridade sobre eles - um *skill* fundamental ;
- *Networking* - desenvolver e cultivar relações dentro de uma organização, mesmo sem que os benefícios imediatos sejam visíveis. Uma boa rede de contactos poderá ser essencial para um bom desempenho profissional.

Interpersonal skills são chave em qualquer organização, seja esta pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, nacional ou internacional.

*Paulo Nunes,
CEO Two Impulse e Alumnus
da Universidade de Évora*



//A DIFERENCIAÇÃO POR SOFT-SKILLS



Com um mundo cada vez mais competitivo, na entrada e permanência no mercado de trabalho, torna-se imperativa a distinção. A diferenciação de um perfil, nas demais candidaturas, poderá ditar a carreira de cada profissional.

As empresas estão tendencialmente mais focadas na atracção e retenção dos melhores talentos. Os processos de recrutamento tendem a ser mais extensos, incluindo mais pessoas na tomada de decisão e mais fases, com a inclusão, por exemplo, de *assessments*.

Este tipo de exercícios, mais do que avaliar as competências técnicas, estão direccionados para a análise de comportamentos - as *Soft Skills*. Para qualquer função, são necessárias competências técnicas, adquiridas através de habilitações académicas, experiência profissional ou outro tipo de formação. Por outro lado, as *soft skills*, tratam-se de competências comportamentais, que podemos aplicar em diferentes funções. Estas competências são desenvolvidas ao longo da vida e, para as quais, temos que ter uma predisposição de a-

prendizagem. Ajudam no dia-a-dia de cada trabalho, na interação com os outros ou na consciência das nossas capacidades. São estas características pessoais que as empresas mais procuram no momento de contratação. Ainda que o grau académico não deixe de ser importante, a avaliação dos candidatos, com base nas suas competências e experiência, tem vindo a aumentar.

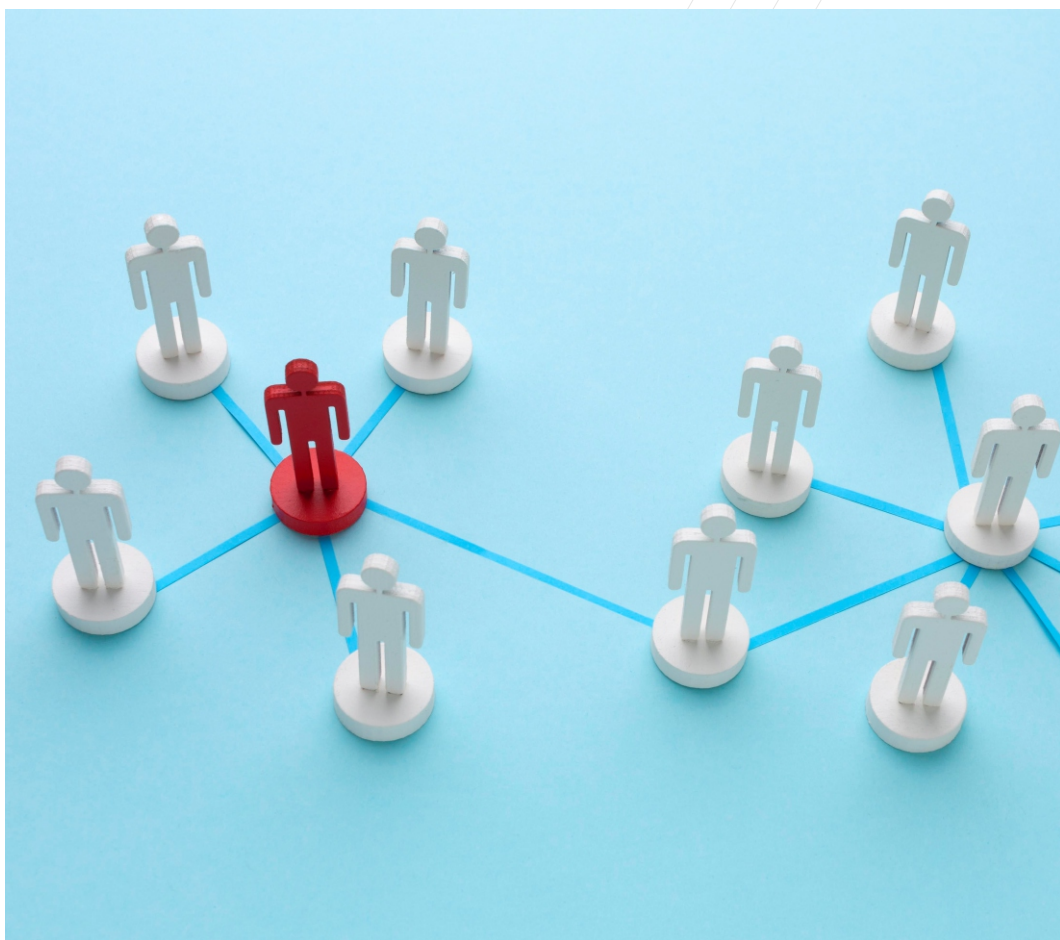
Entre as *soft skills* mais requisitadas no mercado podemos identificar: resiliência, gestão da ambiguidade, inteligência emocional, capacidade de desenvolvimento de relações colaborativas, visão crítica de diferentes temáticas ou capacidade de analisar e desconstruir problemas. Como é possível verificar, estas competências podem ser aplicadas a diferentes contextos profissionais. Na verdade, estas são as características que distinguem cada indivíduo no desenvolvimento das suas funções e a forma como atinge os objectivos aos quais se propõe e é desafiado.

As *soft skills* são desenvolvidas durante toda a nossa vida. Algumas são naturais e outras carecem de consciência e trabalho. Para desenvolver as competências que não são inerentes, é necessário identificar quais e priorizá-las. As *soft skills* são mecanismos comportamentais que usamos em todos os contextos - pessoal, social e profissional. No mundo empresarial é imperativo que as apliquemos. Ao realizar um trabalho de equipa podemos, por exemplo, aplicar competências relacionadas com construção de relações ou análise de problemas. No momento da apresentação final, temas de comunicação podem ainda ser desenvolvidos. Nas diferentes esferas da vida,

é possível encontrar situações que possibilitam exercitar e aplicar as *soft skills* que se querem desenvolver.

Não há apenas uma fórmula para o desenvolvimento de *soft skills*. O fundamental é aplicar e desenvolver as nossas competências e, preferencialmente, divertirmo-nos neste percurso de aprendizagem.

*Isabel Relvas Ferreira,
Expert Manager, Randstad Professionals,
Randstad Portugal*



//UM NAVIO SEM LEME FLUTUA, NÃO NAVEGA



Num mar de oportunidades, apenas os bons navegadores conseguem encontrar o rumo, mas o que define um bom navegador? Esta é a introdução de uma analogia perfeita entre a navegação e mundo profissional, onde as *soft-skills* são o verdadeiro leme do Séc. XXI e onde os estudantes e recém-formados têm de agarrar cada bússola e astrolábio que encontram.

O mundo profissional, com especial destaque para o setor privado, está cada vez mais competitivo e exigente, mas isto não pode ser tido como uma maior dificuldade. É aqui que as Instituições de Ensino Superior e, particularmente, gabinetes e divisões como a DIC2E, e mesmo a própria Associação Académica, têm de ter um papel fundamental e de destaque. É observável e incontornável a necessidade de dotação de capacidades "extra" aos estudantes, que lhes confirmam as condições e competências necessárias, muitas vezes diferenciadoras, para se destacarem no seu meio profissional.

E afinal onde se encontram estas ferramentas tão necessárias à navegação? É simples, em qualquer praia ou encosta. As ofertas são inúmeras: formações, workshops, webinars, palestras e tantas outras.

Enquanto estudante, e mesmo dirigente, sei que nunca sabemos e que só aprendemos quando queremos e procuramos. São as pequenas (ou grandes) experiências, fora da sala de aula, que nos capacitam para o elemento diferenciador. Apercebi-me disso mesmo ao entrar na AAUE e constatar a diferença do profissionalismo de enviar um email às 4h da manhã ou o agendar para o dia seguinte, observar que uma assinatura é fácil de programar, evita erros, poupa tempo e atribui um carácter profissional por se apresentar sempre da forma correta. Naturalmente que há características que surgem por oportunidade ou imposição, mas torna tudo mais fácil se já se souber o considerado básico, mesmo podendo parecer complexo ao início. Dou o exemplo da linguagem corporal e dos pequenos truques que estes mecanismos nos conferem, permitindo alcançar determinada posição ou ideia.

Evidente que cada pessoa, pelo seu perfil, competências e personalidade, tem uma forma diferente de atuar e agir, o que permite estar mais ou menos à vontade com determinados comportamentos, pelo que surgem as *soft-skills* como oportunidade perfeita à adaptação e evolução.

Destacando o óbvio, como uma boa capacidade de comunicação, argumentação, capacidade de trabalho em equipa, de liderança, de gestão, e mesmo o comportamento tido, são meras notas de um bom profissional, mas

acaba por se tornar necessário aprofundar, criando o tal efeito diferenciador, o quadrante eficaz que confere capacidades que à primeira vista podem até não ser procuradas, mas serão claramente vantajosas à navegação da empresa, podendo ser tão simples como o formato e escrita de um email, a facilidade de utilização de uma determinada tecnologia ou programa, ou até a escolha de cores corretas numa apresentação.

As *soft-skills* são os pontos cardeais dos mapas que o Ensino Superior oferece, mas a interpretação dos mesmos, ou por outras palavras a utilização e aplicação dessas mesmas *soft-skills*, são a única forma de ler bem as marés e de levar qualquer recém-formado a novos mundos. Estes são os elementos diferenciadores de quem fica em terra e de quem consegue partir à descoberta do sucesso.

*Henrique Gil,
Presidente da Associação de Estudantes
da Universidade de Évora*



// A DESTREZA DE PENSAR FORA DA CAIXA: JOVENS E A TRANSIÇÃO PARA O MERCADO DE TRABALHO



Num mundo cada vez mais exigente quanto à criatividade e inovação, são fatores distintivos, as habilidades e atitudes. Se até há pouco tempo as políticas de educação se centravam na destreza cognitiva, que se acreditava ser uma condição exclusiva para um elevado desempenho, o mundo laboral atual vem também provar a importância das competências pessoais e sociais.

As *soft skills* surgem precisamente como valências transversais, aplicáveis a diversos contextos que, contrariamente às aptidões, são intangíveis, não-técnicas e possíveis de enriquecer. Provado está então que o desenvolvimento de características que digam respeito ao sucesso vá para além do domínio dos conceitos, obrigando-nos, enquanto jovens, a pensar fora da caixa e a adotarmos posturas proactivas, sobretudo num primeiro emprego.

A propósito, não será importante sentirmo-nos preparados para diferentes tipos de carreira, considerarmos o percurso sendo curiosos, sem nos focarmos apenas em alcançar o objetivo de

ser bem-sucedidos no trabalho para o qual estudámos? Todo este caminho de reconhecimento das nossas potencialidades parte da vontade de nos desenvolvermos pessoalmente. Perceber a importância das *soft skills* é o primeiro passo para agarrarmos oportunidades ao nível da formação, garantindo uma melhor disposição para o mercado de trabalho, com maior confiança no processo de transição, uma vez já tendo sido estabelecido um contacto prévio que nos munuiu de capacidade de adaptação, imprevisto e responsabilidade. Assim, enquanto jovens, é crucial procurarmos respostas, motivações, tornando-nos ativos e apurarmos o nosso sentido crítico.

Nas Instituições de Ensino Superior, nomeadamente na Universidade de Évora, assiste-se a uma crescente consideração pelo trabalho desenvolvido nas Associações Juvenis, destacando-se os/as estudantes que as integram, por um trajeto nutrido de aprendizagens. Surgem ainda oportunidades e projetos transversais que procuram o envolvimento da comunidade académica, a partir de ofertas de formação complementar e promoção do empreendedorismo e inovação. Ainda assim, é de notar a necessidade de as Instituições de Ensino Superior apostarem na integração das *soft skills* nos planos curriculares de cada curso, sendo urgente debater estratégias de desenvolvimento pessoal e de promoção de dinamismo que forneçam aos/as estudantes a confiança de que precisam aquando da entrada no mercado de trabalho. Procurar oferecer momentos de resolução de situações-problema em grupo, debates, *bootcamps* e *role-*

plays, poderão atenuar as lacunas existentes.

Por fim, deixar em nota que, num processo de tomada de decisão tão importante quanto a qualidade do discurso, é saber transmitir a mensagem.

*Adriana Rosa,
Presidente do Núcleo de Estudantes
de Psicologia da Universidade de Évora
Bárbara Zibaia,
Vice-presidente do Núcleo de Estudantes
de Psicologia da Universidade de Évora*



// AS COMPETÊNCIAS E A ENTRADA NO MERCADO DE TRABALHO



A evolução do mercado de trabalho nas últimas décadas tem sido bastante acelerada no que respeita às perspetivas e exigências para recém-diplomados. Os conhecimentos técnico-científicos inerentes a um diploma de um determinado curso/escola são naturalmente importantes no processo de candidatura a uma primeira oportunidade de emprego, mas igualmente relevantes para este processo são as competências e experiências individuais e em que medida estas são valiosas para o mercado de trabalho em cada área.

As competências de cada indivíduo são construídas com base na sua própria experiência, curricular e extracurricular, ao longo da sua formação superior criando uma história única, que será a base para o primeiro contacto com o meio empresarial, determinando muitas vezes o sucesso do mesmo. Lança-se então a dúvida sobre como construir esta história e como se transmitem as evidências dessas competências tão procuradas pelo mercado.

A participação cívica na comunidade e nos órgãos de gestão da universidade (e.g. dele-



gado de curso), a colaboração em associações, núcleos e clubes de estudantes, ou mesmo em projetos extracurriculares de empreendedorismo e inovação, a realização de programas de intercâmbio e/ou estágios de verão, a participação em programas de voluntariado são formas de experienciar e ganhar competências como trabalho em equipa, criatividade, resiliência, gestão de projetos, ou capacidade de falar em público. Tão importante como a aquisição destas competências e experiências é o saber transmitir de uma forma entusiasta e eficiente estas evidências no contacto com o meio empresarial pela primeira vez, e aí há um papel fundamental na frequência de workshops que ajudam a transpor todas estas experiências para um cv impactante, para uma entrevista brilhante, na criação de um perfil de *linkedin* atrativo ou traduzir num *pitch* uma história que deixa o interlocutor decidido que aquele finalista é a pessoa certa para o lugar. Mas este tipo de iniciativas não se esgota na preparação para esta grande etapa na vida de um estudante, é necessário treinar. O contacto com empresas através de feiras de emprego,

programas de *job shadowing*, estágios de verão, programas de mentoria com antigos alunos são uma mais-valia e um fator de preparação que nenhum estudante deve descuidar, estando a frequentar um curso com maior ou menor empregabilidade.

É por estas razões que as instituições de ensino superior tanto têm apostado nesta dimensão, porque mesmo em cursos com muita procura pelo mercado é essencial investir numa empregabilidade informada, diversificada e de qualidade!

*Carla Patrocínio,
Coordenadora da Área de Transferência
de Tecnologia do Instituto Superior Técnico
Beatriz Mendes,
Coordenadora do Núcleo de Parcerias Empresariais
do Instituto Superior Técnico*



// NOVA RELAÇÃO ENTRE A CIÊNCIA, A TECNOLOGIA, A COMUNIDADE E OS SABERES



Falar de *soft-skills* é falar de competências transversais e é imperioso que na Universidade os alunos tenham a possibilidade de participar em cursos livres, workshops, seminários sobre comunicação, línguas e muitos outros assuntos que lhes permita reforçar a sua formação.

Mas, considerando os desafios que enfrentamos no mundo atual, é urgente que o ensino superior prepare estudantes que, além de competentes na sua especialidade, são atentos, capazes de analisar os desafios atuais e de se comprometer com as soluções. As competências que são adquiridas são decisivas, desde que devidamente compreendidas, pois permitem formar os alunos tornando-os cidadãos capazes de agir de acordo com seus próprios valores.

Estes desafios que a humanidade enfrenta só podem ser resolvidos por equipas de cientistas, que trabalham juntos para além das fron-

teiras disciplinares. No entanto, muitas vezes, em detrimento de uma formação que aponte para a integralidade do ser humano, o paradigma das competências confunde-se com uma formação afunilada e imediatista.

É necessária uma Universidade e, particularmente, uma Escola de Ciências e Tecnologia (ECT) mais plena, com conteúdos que integram o legado histórico da humanidade associado às inovações tecnológicas, aos saberes que possibilitam valorizar a igualdade como direito, às experiências de conviver e de aprender com a diversidade, de participar e de intervir na sociedade, as diferentes linguagens, o desporto, as artes, numa nova relação entre a ciência, a tecnologia, a comunidade e os saberes.

Distintos saberes precisam conviver sem perder as características que lhes tornam peculiares e, ao mesmo tempo, permitir interfaces entre si. É no conjunto, e não individualmente, que essas experiências e esses saberes fazem a diferença.

Alguns exemplos na ECT, são encontros, seminários, conferências que temos apoiado que decorrem no quadro dos departamentos, unidades de investigação, unidades curriculares que são abertos a toda a comunidade académica ou os debates que temos dinamizado, com temas que conjugam várias áreas como o ciclo de debates "Cruzando Saberes com a Escola de Ciências e Tecnologia", que acontecem em espaços icónicos da cidade, ou, ainda, iniciativas que promovemos com outras Escolas que permitem a participação de estudantes com diferentes especialidades.

O grande risco da universidade quando se adapta estritamente a imposições mystificadas de potencialidades é perder a substância inventiva e criadora, o que faz com que os seus maiores bens, ou seja, o conhecimento e o ensino, fiquem estagnados ou pior, se degenerem.

Para uma Universidade, para uma Escola de Ciências e Tecnologia, existe algo fundamental que precisa de ser incorporado no processo de conhecimento, algo que leve em conta o "princípio da incerteza". Viver no risco e na incerteza é o grande desafio da condição humana.

Clara Grácio,
Diretora da Escola de Ciências e Tecnologia
da Universidade de Évora



NOTA EUROPEIA INVESTIGADORES

CRUZANDO SABERES COM A ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

ANTROPOCÊNICO!

TEREMOS ENTRADO NUMA NOVA ÉPOCA?

Até que ponto a acção do Homem alterou os equilíbrios naturais do nosso planeta de uma forma tão intensa e duradoura que teremos entrado numa nova época geológica... o **ANTROPOCÊNICO**...

PALÁCIO D. MANUEL

23 de Setembro | 21h00

Évora

Debate com a participação de:



Miguel Miranda (*geofísico*, Director do Instituto Português do Mar e Atmosfera)

Aída Carvalho (*património e ciências da cultura*, Directora Parque Arqueológico do Vale do Côa)

Rui Salgado (*físico da atmosfera*, Departamento de Física, ECT/UEvora)



António Mira (*biólogo*, Departamento de Biologia, ECT/UEvora)

Rui Dias (*geólogo*, Director do Centro Ciência Viva de Estremoz, Departamento de Geociências, ECT/UEvora)

moderação de **Clara Grácio**, *matemática*, Departamento de Matemática, Directora da ECT/UEvora







Este projeto recebeu financiamento do âmbito europeu através do programa de investigação e inovação Horizonte 2020, Maria D'Aleixo-Cunha, GTC 101020176. Os resultados deste projeto de investigação e inovação europeu não podem ser responsabilizados por qualquer das partes envolvidas.

// SOFT-SKILLS FUNDAMENTAIS PARA O MERCADO DE TRABALHO, MAS NÃO SÓ...



- Adaptabilidade
- Resolução de problemas
- Trabalho em equipa
- Criatividade
- Liderança
- Relacionamento interpessoal
- Ética no trabalho
- Atenção ao detalhe

A Universidade tem como função transmitir conhecimentos e conferir competências aos estudantes. Estas competências são competências técnicas, no âmbito da respetiva área científica e futura profissão. Porém, outras competências transversais, importantes para qualquer profissão, de cariz social ou interpessoal, são também fundamentais para uma adequada integração no mundo profissional e para o sucesso e realização do próprio indivíduo. Estas competências pessoais são vulgarmente designadas com o termo inglês *soft-skills*.

Hoje em dia, é comum uma entidade empregadora exigir *soft-skills* quando procura candidatos e essas competências são, por vezes, mais valorizadas do que as competências técnico-científicas.

Numa breve consulta sobre o assunto, encontramos definidas como as *soft-skills* mais exigidas em 2022 as dez seguintes:

- Gestão do tempo
- Comunicação

Salta à vista a importância que estas competências têm para o funcionamento eficiente das empresas ou de qualquer organismo público ou privado. Não é controverso assumir que uma gestão eficiente do tempo, uma comunicação clara entre as pessoas, uma boa capacidade de adaptação a diferentes situações e desenvoltura na resolução de adversidades, um bom relacionamento entre os diversos membros de uma equipa de trabalho, com respeito mútuo e noção de ética e, ainda, o rigor na forma de desempenhar cada papel ou função, proporcionarão subida da produtividade em qualquer círculo produtivo. Podemos refletir sobre a crónica baixa produtividade no nosso país, equacionando a ampla deficiência nestas *soft-skills*.

O que nos temos esquecido, ou não estamos habituados a pensar, é que as mesmas *soft-skills* são de relevante importância, também, para que os estudantes consigam retirar o máximo proveito do ensino, de forma a melhorar a sua aprendizagem e, assim, adquirirem mais conhecimentos, de forma mais consistente e duradoura, e conseguirem melhores capacidades técnicas, que percebam na sua essência e saibam adaptar à realidade da futura profissão - seja ela qual for.

Na Universidade de Évora, a DIC2E tem a preocupação de desenvolver ações no sentido de preparar a entrada no mercado de trabalho aos estudantes e recentes *Alumni*, através de, designadamente, aconselhamento de carreira e formação complementar. Entre outras ações de formação, tem vindo a ser organizado um conjunto de workshops que focam as *soft-skills*.

É necessário reforçar o apelo aos estudantes da UÉ, que têm o benefício de poder usufruir deste tipo de formação, para aproveitarem estas oportunidades que, além dos benefícios que lhes trazem para o futuro, terão certamente vantagem do ponto de vista pedagógico, pois, como referi, irão facilitar e otimizar a sua aprendizagem.

As *soft-skills* são fundamentais para o mercado de trabalho, mas, é importante salientar, são também ferramentas preciosas durante o percurso de formação superior.

*Cristina Queiroga,
Presidente do Conselho Pedagógico da Escola de Ciências
e Tecnologia da Universidade de Évora*



//SOFT-SKILLS: A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO NO CP-ECS¹



Em minha opinião, as *soft skills* são difíceis de ensinar/aprender, as *soft skills* desenvolvem-se e apreendem-se com a nossa própria experiência de vida. E para que tal aconteça é indispensável a participação. Se eu for espectador de um determinado processo ou fenómeno, eu posso apontar pontos positivos/negativos na ação dos outros, mas não consigo experienciar o processo que conduziu à decisão ou aos resultados, mas se eu participar, se eu viver todos os momentos que conduziram a um determinado resultado, no final eu já sou uma pessoa diferente e com certeza adquiri novas *soft skills*. A melhor aprendizagem surge sempre na participação.

Quando os processos de decisão envolvem órgãos colegiais, como é o caso dos órgãos universitários, o enriquecimento pessoal a partir do coletivo é acrescido, mas quando estes órgãos envolvem docentes e estudantes faz-se, como costume dizer, "magia", todos saímos a ganhar. A principal *soft skill* que, em

meu entender, se desenvolve num órgão como o Conselho Pedagógico (CP), com igual número de membros conselheiros estudantes e membros conselheiros docentes, é de facto a empatia, a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro e olharmos para a mesma questão numa perspetiva totalmente diferente. A empatia facilita-nos a vida a vários níveis e é fundamental para o desenvolvimento da carreira profissional, facilitando o trabalho em equipa (outra *soft skill* que é cultivada no CP-ECS).

Mas nada melhor que o testemunho dos nossos membros estudantes para comprovar o que pressinto. Como tal, desafiei a Filipa, a Raquel e a Ana a elaborarem um pequeno texto sobre como a sua participação no CP-ECS é/foi importante para o desenvolvimento das suas *soft skills*. Aqui ficam os seus testemunhos.

Filipa Tirapicos

As atividades realizadas, pelo CP-ECS, ajuda-

¹CP-ECS: Conselho Pedagógico da Escola de Ciências Sociais

ram-me a compreender melhor a organização e o funcionamento da universidade. Ao participar num órgão de gestão da universidade, compreende-se melhor o "porquê" de certos acontecimentos e como poderemos resolver os problemas que vão surgindo tanto aos alunos como aos professores.

A possibilidade de integrar uma equipa com professores e alunos de diversas áreas foi bastante interessante, pois tive a oportunidade de conhecer métodos de trabalho diferentes. Também me ajudou a desenvolver competências e a adquirir conhecimentos. Em termos de *soft skills*, posso afirmar que foi muito enriquecedor: desenvolvi a minha capacidade de comunicação, tornei-me mais resiliente e positiva e melhorei o trabalho em equipa. De um modo geral, encaro a minha participação no CP-ECS como uma oportunidade de crescimento a nível pessoal, e que me ajudará, também, a nível profissional.

Raquel Silva

A minha participação no CP-ECS contribuiu bastante para o desenvolvimento das minhas *soft skills*. A colaboração com os diferentes membros do Conselho permitiu-me desenvolver a capacidade de comunicação com os outros, o pensamento crítico e outras *soft skills* como a organização, a autogestão e o planeamento, na medida em que tive de conciliar a minha permanência no Conselho Pedagógico com as atividades letivas na Universidade.

O meu percurso no CP-ECS tem contribuído tanto para o meu desenvolvimento a nível profissional, como para o meu desenvolvimento pessoal, pois a possibilidade de desenvolver estas capacidades num ambiente diferente das aulas vividas diariamente na Universidade

é um enorme privilégio, principalmente para quem irá trabalhar num ambiente coletivo como é o meu caso, dado que estou na área da Educação. As *soft skills* de comunicação e de colaboração são decisivas para melhorar o relacionamento com os colegas e também com as crianças, no meu caso particular. No futuro profissional, as capacidades de planeamento e de organização serão importantes para alcançar os meus objetivos de curto, médio e longo prazo, com maior eficiência. O desenvolvimento pessoal é essencial para alcançar os meus objetivos de vida e esta oportunidade que me deram foi de extrema importância para mim.

Ana Ventinhas

No decurso do meu percurso académico tentei sempre envolver-me e participar de forma ativa na vida académica. Deste modo, sempre vi a participação dos estudantes nos Órgãos da Universidade como uma oportunidade, mas também como um compromisso sério de representação estudantil que visa a defesa dos interesses e dos direitos dos estudantes da Academia.

A propósito da minha participação no CP-ECS só me resta agradecer ao grupo de trabalho ao qual pertenço, uma vez que a comunicação, o planeamento, a organização, o pensamento crítico, a criatividade, a adaptação e uma boa liderança foram *soft skills* que nunca nos faltaram nestes tempos conturbados em que vivemos.

Além disso, se por um lado, desenvolvi uma profunda aprendizagem acerca dos procedimentos académicos, por outro, estabeleci contactos com docentes e colegas de diferentes áreas das Ciências Sociais, o que se revelou

muito útil para o meu desenvolvimento profissional, mas também pessoal.

Neste seguimento, resta-me apenas apelar à participação dos estudantes nos Órgãos, uma vez que este envolvimento se trata de um complemento ao percurso académico, sendo esta também uma aprendizagem necessária na construção de qualquer carreira de sucesso.

*Gertrudes Guerreiro,
Presidente do Conselho Pedagógico da Escola de Ciências
Sociais da Universidade de Évora*
*Filipa Tirapicos,
Licenciada em Ciências da Educação*
*Raquel Silva,
Estudante do Mestrado em Educação
Pré-Escolar e Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico*
*Ana Ventinhas,
Estudante do Mestrado em Arqueologia e Ambiente*



// GESTÃO PESSOAL DE CARREIRA DE ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS



Entre os estudantes do ensino superior é crescente a necessidade de desenvolver competências de gestão pessoal de carreira (GPC). Esta necessidade é evidente na experiência daqueles que se questionam sobre a adequação da opção académica que fizeram, quando se interrogam sobre o tipo de especialização a fazer ou, ainda, quando pretendem promover a sua empregabilidade. No entanto, os desafios de GPC continuam após a entrada no mundo do trabalho pois o modelo económico globalizado, com impacto em novas formas de organizar o trabalho, bem como o desenvolvimento tecnológico têm contribuído para que a trajetória das pessoas no papel de trabalhador seja, cada vez mais, pautada por mudança e instabilidade. Assim, é natural que durante o seu percurso profissional muitas pessoas sejam confrontadas com novas transições na sua carreira, questionando-se: "Agora o que vou fazer da minha vida?". Destas palavras decorre uma ideia central: a GPC é uma dimensão da gestão da vida das pessoas. Promover a GPC é uma forma de promover o desenvolvimento pessoal através do desen-

volvimento de atitudes e comportamentos que permitam gerir os desafios da carreira. Habitualmente, os estudantes do ensino superior estão mais sensibilizados para práticas promotoras de competências associadas à sua colocação no mundo do trabalho, tais como aprender a fazer o *currículo vitae*, saber utilizar as redes sociais na procura de emprego ou desenvolver competências de comunicação e liderança. No entanto, a GPC envolve outras dimensões do desenvolvimento pessoal fundamentais. Entre estas destacam-se: (1) a clarificação da identidade pessoal para definir necessidades, interesses, objetivos e capacidades. A identidade pessoal bem clarificada funciona como a referência que as pessoas usam para se situarem nos contextos de instabilidade e mudança onde constroem a sua carreira, (2) o desenvolvimento de atitudes favoráveis ao planeamento e à exploração da carreira também é muito importante para a gestão de barreiras e apoios à concretização de objetivos, e (3) a promoção de otimismo e confiança. De facto, não é possível construir objetivos realistas e ambiciosos sem se acreditar em si e no futuro que se projeta. Este otimismo e confiança também são cruciais para lidar com as adversidades que, naturalmente, ocorrem na implementação do seu projeto de carreira/vida. Como se constata as práticas de GPC ultrapassam as simples, mas necessárias, ações visando favorecer a transição para o mundo do trabalho. A ênfase dada ao desenvolvimento pessoal justifica a interface deste tipo de práticas com outras que envolvem a promoção do sucesso académico, do empreendedorismo e da inovação.

A importância da GPC dos estudantes do ensino superior tem levado a que instituições de ensino superior, a nível nacional e internacional, criem recursos para apoiar os estudantes universitários na GPC. A Universidade de Évora não é exceção. É ilustrativa a criação de uma unidade curricular de GPC, transversal à generalidade dos cursos de doutoramento. Além desta iniciativa, há alguns anos que os alunos beneficiam de apoio neste domínio através de iniciativas da Divisão de Inovação, Cooperação, Empreendedorismo e Empregabilidade bem como dos Serviços de Especializados de Consultadoria em Psicologia.

Os universitários devem estar atentos a sinais da necessidade de recorrer ao apoio dos serviços que a universidade disponibiliza. Por exemplo, pensamentos de que o curso em que se está não é adequado, ideias pouco claras sobre motivações e capacidades, dúvidas sobre a adequabilidade de um projeto profissional, desejo de desenvolver competências que facilitem a procura de emprego e implementação dos planos de carreira (e.g. fazer currículo, usar redes sociais na procura de emprego, comportamentos numa entrevista de emprego). Em síntese, investir na GPC é uma forma de investir no desenvolvimento pessoal e, por isso, deve ser concretizado de forma cuidadosa e continuada.

*Paulo Cardoso,
Professor Auxiliar com Agregação do Departamento
de Psicologia, Investigador do CEFAGE
e Diretor de Curso da Licenciatura em Psicologia*



// O DESENVOLVIMENTO DE SOFT-SKILLS NO MESTRADO EM DIREÇÃO E GESTÃO DESPORTIVA



A profissionalização da gestão das organizações desportivas tem vindo a impor-se de forma gradual desde a década de 80. Esta necessidade de profissionalizar os gestores desportivos resulta da crescente expansão da indústria desportiva a nível global. Atualmente, a indústria desportiva emprega muitos milhões de pessoas em todo o mundo, desde o atleta profissional, ao jornalista desportivo, ao diretor de marketing ou ao comercial da Nike, ou mesmo ao gestor de eventos da ESports em Portugal. O desenvolvimento e a profissionalização do desporto têm vindo a despoletar alterações nos hábitos de consumo das populações e a influenciar as políticas económicas dos países, que encontram no desporto um motor para a modernização de infraestruturas, para estimular o turismo e o comércio e para a captação de investimento estrangeiro. Os eventos desportivos internacionais são também, e recordando o exemplo do "Euro 2004" organizado em Portugal, motivo de orgulho nacional e uma ferramenta de união social em torno da pátria e de uma identidade comum.

Da expansão da indústria desportiva a nível global e da necessidade de dispor de quadros profissionais altamente especializados nas várias áreas desta indústria, resultou um aumento gradual da oferta formativa em gestão desportiva. Com o aumento de formações nesta área, as competências desenvolvidas para o perfil do gestor desportivo requerem, para além do conhecimento específico, a capacidade de integrar e agregar a informação proveniente de diversas áreas do saber e de lidar com profissionais especializados em diferentes sectores. Atualmente a gestão do desporto é transversal aos setores da sociedade civil, enquadrando profissionais no sector público, no sector privado e no terceiro sector. Estes profissionais da gestão do desporto desempenham funções em áreas como a comunicação e marketing desportivo, gestão de eventos, agenciamento de atletas ou gestão de recursos (humanos, materiais, patrimoniais, financeiros) tanto em autarquias, como em clubes desportivos ou associações desportivas, ou ainda em propriedades singulares ou coletivas na área do *fitness*.

Apesar de serem estas as áreas com maior enquadramento para profissionais da gestão do desporto, as tendências apontam para a necessidade destes profissionais desenvolverem a capacidade analítica de grandes bases de dados e o domínio das novas tecnologias e de conteúdos digitais, sobretudo na análise de redes sociais. Da mesma forma, o futuro gestor desportivo deverá conseguir enquadrar o desporto no mercado global, privilegiando a sua vertente de entretenimento enquanto potencial conteúdo de media. Sendo reconhecidamente um negócio, sobretudo ao nível do

sector privado, tanto na gestão de clubes e atletas e da sua imagem, como na gestão de apoios e patrocínios, o gestor desportivo do futuro deve ainda desenvolver capacidades de negociação.

A Universidade de Évora conta dentro da sua oferta formativa com o Mestrado em Direção e Gestão Desportiva (MDGD). O atual plano de estudos do MDGD procura formar os estudantes numa perspectiva transversal, assegurando conteúdos em diversas áreas do saber, como o marketing e empreendedorismo, planeamento e gestão de recursos, direito do desporto, redes sociais ou economia no desporto. Esta formação mais ampla é complementada com a oferta de seminários, destinados ao desenvolvimento de capacidades e competências em áreas muito especializadas da gestão desportiva. Nestes seminários procuramos trazer à Universidade de Évora convidados que desempenhem funções de relevo em clubes desportivos, federações desportivas, autarquias ou mesmo empreendedores na área do desporto e do bem-estar (fitness). Ao abrigo de hot-topics, procuramos que os estudantes tenham um contacto direto com profissionais que estejam diariamente envolvidos na gestão de organizações desportivas, dando-lhes a conhecer a especificidade das suas tarefas e sobretudo os desafios do presente e do futuro para o gestor desportivo. Entendemos ser esta uma forma de complementar a formação dos nossos estudantes com habilidades ou *soft-skills* que melhores perspectivas de sucesso lhe podem trazer.

Neste sentido, procuramos para além da formação de base transversal que lhes permite um conhecimento amplo em várias áreas que suportam a gestão desportiva, desenvolver

nos nossos estudantes quatro competências e habilidades que consideramos fundamentais. A **capacidade de organização**, que lhes permitirá otimizar a gestão de recursos tem-porais, humanos, financeiros, materiais, patrimoniais e outros. A **mentalidade empresarial**, que lhes dará a capacidade analítica para tomar decisões baseadas em indicadores concretos, desenvolver a capacidade de trabalhar em equipa, de expandir redes de trabalho e de desenvolver planeamento estratégico. A **capacidade de comunicar** interna e externamente com qualidade através dos vários meios de comunicação, com especial incidência nos meios de comunicação digital. E ainda, a **capacidade de adaptação**, apelando à flexibilidade e criatividade necessárias para responder às constantes mudanças do contexto desportivo, à inexistência de horários e à multidisciplinidade das tarefas exigidas ao gestor de organizações desportivas.

Apesar de consideramos que o MDGD da Universidade de Évora representa uma oferta formativa atual e flexível, acreditamos que o futuro colocará sempre novos desafios aos nossos estudantes, exigindo da nossa parte uma evolução permanente. Como resposta, estão programados alguns ajustamentos estruturais e funcionais com especial incidência na ligação a organizações desportivas de referência nos três sectores da sociedade civil, visando enriquecer os conhecimentos, as experiências, e sobretudo as habilidades e competências específicas dos nossos estudantes, aproximando-os cada vez mais das exigências futuras do profissional da gestão desportiva.

*Jorge Bravo,
Diretor do Mestrado em
Direção e Gestão Desportiva*

// UMA BREVE REFLEXÃO SOBRE AS SOFT SKILLS E A PERSONALIZAÇÃO DO ESTUDANTE UNIVERSITÁRIO



Embora o termo *soft skills* seja frequentemente empregue, a maioria dos estudantes de um 1º ciclo não sabe, efetivamente, o que significa nem como pode vir a influenciar o seu futuro percurso profissional. Mas afinal o que são *soft skills*?

Em traços gerais, entende-se por *soft skills* as capacidades que cada pessoa possui intrinsecamente, ou seja, as características associadas à sua própria personalidade e ao seu comportamento social, assim como a forma como cada um de nós se expressa emocionalmente, comunica com os outros e trabalha em equipa. Atualmente, ser diretora de uma Comissão de Curso de 1º ciclo, acarreta uma responsabilidade acrescida na vertente das *soft skills*. Não só aquelas que pretendemos que os nossos estudantes manifestem e desenvolvam, mas também as qualidades que, nós próprios, tivemos que desenvolver para interagir com os alunos.

Na medida em que as IES acolhem os estudantes no período imediatamente anterior à sua entrada no mercado de trabalho, os cursos que

na sua génese privilegiaram uma estratégia de desenvolvimento de *soft skills*, posicionam-se vantajosamente para proporcionar aos alunos o conhecimento das suas competências e o potencial desenvolvimento das mesmas.

A respeito deste assunto, partilho inteiramente a opinião da colega Clara Raposo, (ISEG), quando afirma que perante esperanças médias de vida e carreiras profissionais mais longas, uma formação académica universitária, seja ela de primeiro ou segundo ciclo, concluída aos vinte e poucos anos, não cumprirá de forma alguma as necessidades de mercado de trabalho ao longo da nossa vida útil.

Em minha opinião, compete às Universidades serem o garante de desenvolvimento de *soft skills* dos seus estudantes, permitindo que estes vivenciem experiências diversas e se adaptem a situações distintas, alargando o seu espectro de conhecimento, o qual lhes irá permitir emitir opiniões fundamentadas, debater ideias e consolidar o seu próprio perfil. A Universidade de Évora, reúne todas as condições para preparar os novos profissionais. Basta olhar em redor, para o ambiente académico com todas as suas valências. É na riqueza do ambiente universitário que se descobrem perfis dinâmicos, capacidades de liderança, vocação para integrar os diferentes órgãos nos quais os alunos têm assento próprio. Assim sendo, se os nossos estudantes descobrem estas capacidades intrínsecas fundamentais como a forma de comunicar, de liderar, de proatividade, não serão os mesmos capazes de as desenvolver ao longo de um curso de forma a melhor se prepararem para o mercado

de trabalho? É minha convicção que sim.

Relativamente ao curso do qual sou diretora, 1º ciclo em Ciência e Tecnologia Animal, aquando da sua criação, tivemos a preocupação, para além de conferir conhecimentos e competências relacionados com a ciência e tecnologia animal, que a oferta formativa visasse igualmente o desenvolvimento de determinadas *soft skills*, tais como: (i) aprender a trabalhar por objetivos; (ii) desenvolver um raciocínio analítico; (iii) fortalecer o pensamento crítico; e (iv) instruir o estudante na necessidade de se conhecer detalhadamente cada situação de forma a atuar adequadamente, a antecipar problemas, e garantindo que desenvolveria capacidade para os resolver.



Sabendo já, que o mercado procurava profissionais que para além das competências obtidas durante a educação universitária formal, reunissem competências intrínsecas / comportamentais, personalizámos os percursos curriculares individuais, de carácter vocacional, em função dos "interesses próprios" de cada estudante de forma que, cada um deles, conheça a sua aptidão e competência para a saída profissional que melhor cumpre as suas aspirações futuras. Criámos estágios extracurriculares e facultativos, com intervalo temporal máximo de 15 dias, destinados aos estudantes

do 1º e 2º ano. Nestes, os alunos desenvolvem *soft skills* tais como aprendizagem autónoma, trabalho em equipa, colaboração, comunicação oral, proatividade, resiliência e flexibilidade. Cada aluno inicia assim o percurso de autoconhecimento das suas competências e da sua própria eficácia.

Todavia sempre achámos que poderíamos ir ainda mais longe. Assim, este curso foi o primeiro, da Universidade de Évora, a englobar um estágio em contexto empresarial. Este é realizado em contexto de empresa, fora da Universidade, durante as oito últimas semanas do 6º semestre de forma que cada estudante continue a desenvolver determinadas *soft skills*, sendo aqui privilegiadas a adaptabilidade a nova realidade e a capacidade de polivalência.

Continuo a considerar que passado uma década e meia, a nossa aposta foi uma ferramenta adequada que permite, desde logo, avaliar a proatividade do aluno, na medida em que são os próprios que têm que estabelecer contatos para desenvolver a sua parceria nesta reta final do curso. Em segundo lugar, ao colocá-los em contexto empresarial, permite aperfeiçoar a interação e a colaboração com outros profissionais, desenvolver o trabalho e a comunicação em equipa, aferir a adaptabilidade a um ambiente em contexto muito distinto do ambiente universitário, e avaliar a capacidade de resolução de problemas em situações reais em contexto de trabalho. De acordo com testemunhos, os estudantes que se diplomaram neste curso foram selecionados, por empregadores, que lhes permitiram integrar-se em equipas inovadoras, dinâmicas e multidisciplinares.

Mas, a situação de pandemia veio fomentar o ensino à distância, o teletrabalho. Compete-

nos agora questionar se perante a nova forma de estudar, ensinar, trabalhar, se as *soft skills* continuarão a ser imprescindíveis.

Considero que o chamado trabalho digital não carece de indivíduos iguais. Pelo contrário, a prová-lo estão as novas tecnologias e os seus automatismos e criação de robôs para tarefas repetitivas. O que for verdadeiramente importante valoriza a personalização de cada um de nós, o que é singular e diferente. Tirará partido disso.

Tendo isto em consideração, se por um lado, as tecnologias de informação são cada vez mais uma realidade nos nossos dias também é verdade que o teletrabalho, os ensinamentos à distância requerem *soft skills*. A primeira é sem dúvida alguma a gestão do tempo. Um dia continua a ter 24 horas, 1440 minutos e 86400 segundos, mas temos a percepção que o tempo está cada vez mais acelerado e que mesmo que se trabalhasse 24 horas, elas seriam sempre insuficientes para desempenharmos aquilo que nos comprometemos no início do dia.

Deste modo, a capacidade de gestão de tempo, de assertividade, de adaptação, de liderança aliada à resiliência, de criatividade, de comunicação virtual e para públicos variados estão no topo das capacidades essenciais para o desempenho das funções bem-sucedidas em teletrabalho e empresas de novas tecnologias.

O papel da Divisão de Inovação Cooperação Empreendedorismo e Empregabilidade (DIC2E) pode fazer toda a diferença, com os seus webinários e/ou workshops relacionados com este tema, mas também direcionados para preparação de CV, primeira entrevista de trabalho, procura de estágios, entre outros. É durante a frequência de um curso que as ações de *soft skills* devem ser implementadas para que o aluno as aproveite ao máximo. Desta forma, deveriam ser fomentadas como formações paralelas indispensáveis aos cursos de 1º ciclo e, eventualmente, 2º ciclo. Só assim, o estudante adquirirá maturidade que lhe permitirá sair da Universidade com todas as "ferramentas" que lhe possibilitarão uma escolha ponderada e uma bem-sucedida entrada no mercado de trabalho.

É cada vez mais importante que os nossos estudantes saibam que o seu futuro sucesso no mercado de trabalho não dependerá exclusivamente das suas competências técnicas/académicas, mas sim da forma personalizada, singular e eficaz de interagir perante as situações e de comunicar eficientemente com os que nos rodeiam.

*Maria João Lança,
Diretora de Curso de Ciência
e Tecnologia Animal*

//A IMPORTÂNCIA TRANSVERSAL DAS SOFT-SKILLS



Quem me conhece sabe que comunico de uma forma clara e direta. Será estranho, para alguns, que eu escreva na primeira pessoa este artigo, no entanto considere que seria mais útil escrever sobre o que me contam, no meu dia-a-dia, as pessoas das várias empresas para quais trabalho, sejam elas multinacionais, nacionais ou mesmo cada pessoa que tem comigo sessões de *coaching* de carreira.

O que têm em comum estas pessoas?

Queixam-se da falta de uma liderança inspiradora, da fraca empatia dos colegas, e chefias, da dificuldade de equilíbrio entre a vida pessoal/profissional e de uma comunicação muito emocional, mas pouco profissional. Tudo isto, leva-as à desmotivação frequente, algumas até boicotam o seu trabalho e a sua própria carreira. Muitos mencionam o quão difícil é levantarem-se de manhã para traba-

lhar e como contam os dias para chegar a sexta-feira.

Neste artigo, opto assim por destacar três competências *Soft*: o autoconhecimento, a comunicação e a liderança.

Espero desta forma conseguir passar a mensagem do quanto as *soft-skills* são fundamentais para qualquer carreira profissional e como estas podem, e devem, ser desenvolvidas, tal como as competências técnicas.

Autoconhecimento

A questão mais frequente com que me deparo, é a falta de consciência própria ou mesmo de autoconhecimento.

Há muita exigência quanto ao que se quer e se espera dos outros, mas não é frequente parar para pensar no que realmente se precisa e como se pode assumir este compromisso conosco próprios. Este é o primeiro domínio da inteligência emocional, descrita por Daniel Goleman nos anos 90 (Emotional Intelligence, 1995).

Como o tempo não é ilimitado, ao focar-se em fatores externos que geram preocupação, mas sobre os quais não se tem qualquer domínio ou influência (o comportamento ou a vida dos outros, os resultados de algum jogo de desporto, o trânsito, com o estado da nação, etc), não permite sobrar tempo ou energia, para concentrar a atenção no que é mais importante e que pode influenciar, ou seja, encontrar soluções construtivas para a vida profissional e pessoal.

Existem inúmeras ferramentas de recursos hu-

manos que ajudam cada pessoa a conhecer-se melhor e, assim, melhorar a forma de se relacionar com os outros. Ter consciência de que forma comunica, processa a informação, toma diferentes decisões e muitas outras informações, ajudam ao autoconhecimento. Esta será a base fundamental para poder entender e tomar consciência quanto ao que pode aperfeiçoar, ou mesmo o que é preciso mudar, algumas vezes de forma radical.

O que presenciei e ainda presencio, ao longo de mais de 22 anos de carreira em diversas indústrias, é que, algumas destas ferramentas, como o MBTI® ou DISC®, nomeando apenas duas das existentes, apesar de já serem utilizadas por algumas empresas (maioritariamente multinacionais), infelizmente não são conhecidas pela maioria das pessoas com cargos de liderança em Portugal.

Tive o privilégio de utilizar várias destas ferra-

mentas durante a minha vida profissional e na realização do meu MBA. No meu desenvolvimento pessoal e profissional foi, e é ainda, fundamental toda a leitura e pesquisa, sessões com profissionais na área, assim como muita reflexão sobre os meus comportamentos. Este processo é essencial na interação com os meus colegas de trabalho, tanto em cargos de direção em que estive, como é ainda a base para as relações profissionais que mantenho com as empresas com que trabalho.

Na minha opinião, qualquer pessoa com a responsabilidade de liderar um projeto, uma equipa ou mesmo na orientação de estudantes, deveria sentir vontade e necessidade de passar por este processo. Ouso até escrever que se deveria fazer mais do que uma vez, pois a vida é uma lição constante e como tal não somos os mesmos aos 20, 30, 40 ou mesmo 50 anos.



A partir do momento em que nos conhecemos melhor, podemos começar o nosso próprio processo de desenvolvimento pessoal, tanto no aperfeiçoamento das competências naturais, como na evolução e melhoria do que nos é mais difícil. Isso permitirá encarar e aceitar com mais naturalidade tudo aquilo que não se encontra na nossa zona de conforto. O saber adaptar-se, ter uma atitude positiva para encarar e ultrapassar desafios, estar focado na solução e claro, reconhecer e poder gerir as emoções, são competências que podem e devem ser trabalhadas. Para quem precise e queira, há inúmeros artigos, livros e ainda profissionais competentes para o efeito, como psicólogos, psicoterapeutas ou mesmo *coaches* que podem ajudar em todas estas áreas, dependendo do objetivo e do que será preciso trabalhar.

Comunicação

Sendo o autoconhecimento a base, o que muitos me referem como principal desafio no ambiente de trabalho, é a comunicação. Temos em Portugal, assim como no sul da Europa e nos países latinos, muita facilidade em conversar, mas será que comunicamos bem, especialmente em ambientes profissionais? Olhando para o ciclo da comunicação, como se pode ver na imagem 1, a comunicação abrange várias questões de extrema importância para que a mensagem chegue de forma correta a quem a recebe, o recetor.

De quem é a responsabilidade da comunicação? Do emissor.

O emissor tem que garantir:

- Que a mensagem é clara para o recetor;



Imagem 1 - Ciclo da comunicação

- Que o código que utiliza irá ser decifrado corretamente;
- Que não haverá ruídos externos;
- Que o contexto é o ideal;
- E ainda que o receptor está atento, recebe a mensagem e a compreendeu, dando o *feedback* que o emissor necessita, o que é frequentemente esquecido.

O *feedback* do receptor será a forma de perceber se o ciclo se fechou devidamente! No entanto quantas vezes fazemos isso nas nossas comunicações?

Se isto é o processo básico da comunicação, podemos ainda ir mais longe e conhecer/entender os vários estilos de comunicação (Forbes, 2020/01/17 the-fifth-commandment-of-highly-effective-leadership-be-an-assertive-communicator):

- A comunicação agressiva: Emissor diz o que quer, não se preocupando com o que o receptor pensa. "Faz isto até às 5 da tarde, por favor" - Eu ganho/ tu perdes;
- A comunicação passiva/agressiva: Emissor comunica o que o outro quer ouvir, mesmo sem estar de acordo, desencadeando emoções negativas - perdem os dois;
- A comunicação passiva: Emissor diz a tudo que sim mesmo prejudicando-se - Eu perco/ tu ganhas;
- E a comunicação assertiva em que ganham os dois. Como funciona: baseia-se em 4 passos, em que o primeiro consiste em: Fazer perguntas ao outro e ouvir/escutar o receptor sobre o tema. Só depois falar sobre a situação, dizer o que pretende e chegar a um acordo positivo para os dois.

Momento de reflexão: Quantas vezes comunicamos de forma assertiva no nosso dia-a-dia, começando a nossa comunicação com uma pergunta? Deixo aqui alguns exemplos de perguntas:

- Colega, tem um momento para lhe falar sobre um novo projeto?
- Equipa, a que hora podemos ter uma reunião para dar-vos uma informação importante?
- Colaboradora, como está o seu planeamento para hoje?

Sendo a comunicação a base de todas as relações (profissionais ou não), a pergunta que fica é: como melhorar a comunicação de forma a ter melhores relações profissionais, a efetuar melhores apresentações, a liderar melhor as reuniões, a realizar melhores negociações ou mesmo a inspirar outros a serem melhores?

Liderança

Durante sessões tidas com alunos universitários, umas das principais preocupações referidas, no que diz respeito ao mundo do trabalho que os espera, são os futuros chefes e colegas.

Não me surpreende, porque a maioria dos casos que me relatam nas sessões de *coaching* e formações, estão relacionados com uma liderança pobre, que chega a ser agressiva, abusiva ou simplesmente inexistente.

Em várias formações, ministradas em Portugal e em países latinos, é frequente pedir aos chefes

de equipa ou gestores, que preencham um questionário sobre o seu próprio estilo de liderança; muitos são surpreendidos, ao constatarem que a sua liderança natural é a autoritária (ver estilos liderança <https://www.liveandlearnconsultancy.co.uk/different-leadership-styles/>).

Há décadas que este estilo de liderança, focada em dar instruções, direções e fazer uma supervisão apertada, foi considerado o ideal somente em situações de emergência ou em liderança situacional de um novo colaborador que ainda não possui as competências necessárias para fazer a tarefa que lhe é confiada. Ou seja, esta liderança terá forçosamente uma duração curta no tempo!



Então porque continua a ser tão utilizada e porque ainda se confunde liderança com mandar fazer?

Porque se confunde delegar (uma parte da liderança situacional) com a entrega de tarefas de menor prestígio ou mais trabalhosas? Pior do que este engano, é delegar em consciência quando os prazos já estão comprometidos.

Estando demonstrado que deve adaptar-se o estilo de liderança à situação específica, que existem vários estilos de liderança a serem usados e que, aplicando o tipo de liderança adequado a cada situação, aumenta-se a produtividade da equipa, porque continua a ser tão difícil encontrarmos verdadeiros líderes? Está igualmente comprovado que uma má liderança leva à maior rotatividade dos colaboradores (forbescoachescouncil,2021/06/03, the-hidden-way-poor-leadership-causes-turnover), menor produtividade (HBR, 2018/03, the-most-common-type-of-incompetent-leader) e muita desmotivação.

Há muito trabalho a fazer, pelo que deixo aqui algumas dicas. Quando se ouvem frases como:

- "Aquele colaborador é sempre a mesma coisa, não aprende" - Podem perguntar: será que o líder aplicou/colocou em prática uma liderança tipo *Coach* sobre aquela tarefa ou mesmo sobre as motivações do membro da sua equipa?

- "Dentro da minha equipa, não se conseguem entender" - Questionar: será que o líder tem tido momentos de liderança agregadora, promovendo o espírito de equipa e a comunicação assertiva?

- "Não consigo que a minha colega faça a parte dela" - Perguntar: será que o líder do projeto conseguiu transmitir a visão global? Será que ela sabe da importância do trabalho que realiza para alcançar o objetivo? Será que ela tem as competências necessárias?

Quando o ambiente de trabalho é menos do que satisfatório, isso diz bem mais de quem lidera do que daqueles que são liderados.

Se para qualquer líder de entidades, os resultados são importantes, estes líderes deveriam saber que, quanto melhor for a comunicação entre colaboradores, quanto mais eficientes forem as reuniões, quanto melhores forem as negociações e, sobretudo, quanto melhor um colaborador se sentir no seu local de trabalho, mais e melhor se produz, gerando assim melhores resultados. Muitos o sabem, mas não promovem este conhecimento aos líderes/chefias intermédias, sendo precisamente aí que está grande parte do potencial de uma empresa e onde a produtividade e motivação poderiam e deveriam ser maiores.

Quando falo de liderança, não posso deixar de perguntar: Como é que se deixa liderar? Um bom líder lidera quando é a pessoa ideal para liderar aquela situação, e deixa-se liderar noutras situações. Pessoalmente, liderei várias vezes os meus chefes, nas tarefas em que eu tinha mais competências, mas também me deixei liderar por pessoas que me reportavam, sempre que essas pessoas eram mais competentes do que eu em determinadas tarefas ou situações. Delegar a liderança em algumas situações é o mais correto e revela respeito por colaboradores com altas competências, com grande potencial e que pretendem evoluir na carreira. Um bom líder prepara os talentos das suas equipas para uma excelente carreira.

"A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns" - Abraham Lincoln

A boa notícia é que todas estas competências "*soft*" podem ser trabalhadas e desenvolvidas, exatamente como as competências técnicas.

Para concluir - Quais são os próximos passos?

Em estilo de provocação, gostaria de desafiar as empresas públicas, privadas e também as universidades, sejam elas pequenas ou grandes, a investirem em programas de desenvolvimento de competências *Soft*.

Existem programas de liderança, comunicação assertiva, de reuniões eficientes (aquelas

reuniões que terminam com os objetivos atingidos), programas de organização e gestão de tempo ou de apresentações eficazes e várias outras técnicas e ferramentas que, não são só úteis para os quadros superiores, mas sobretudo para qualquer pessoa que tem ou poderá ter a responsabilidade de liderar equipas ou projetos. Nas universidades, a responsabilidade, no meu ponto de vista, ainda é maior. Não só deveriam capacitar os quadros superiores, como também os professores, como líderes e influenciadores que são. Desafio ainda a facultarem aos alunos as ferramentas base destas competências.

Incito também todas as pessoas a assumirem a responsabilidade do seu desenvolvimento pessoal. Procurem informação e, se não têm acesso direto a estas formações no vosso local de trabalho, invistam em vocês! Tal como as empresas, quando trabalharem estas competências vão encontrar outras formas eficazes de chegarem aos resultados e aos vossos objetivos pessoais e profissionais!

"É preciso coragem para ser diferente e muita competência para fazer a diferença"
Isi Golfetto (Reinvente-se. Pense diferente)

Teresa Pessanha,
 Coach | Formadora | Consultora



REGISTE-SE UÉVORA PARA A VIDA!

Conheça as vantagens:

- ✓ Papel importante e ativo na vida académica
- ✓ Formação e capacitação no âmbito do empreendedorismo e inovação
- ✓ Participação em programas de capacitação no âmbito do empreendedorismo enquanto mentor/formador
- ✓ Possibilidade de obtenção da chancela Spin-off UÉvora
- ✓ Apoio na mediação de propriedade industrial
- ✓ Acesso a divulgação de oportunidades de financiamento nacionais e internacionais
- ✓ Participação nos programas de capacitação e aquisição de competências: workshops de Soft Skills, Aconselhamento e Gestão de Carreiras, Mercado de Trabalho.
- ✓ Participação nas sessões de recrutamento
- ✓ Acesso ao Portal do Emprego da Universidade de Évora
- ✓ Entrada gratuita no Colégio Espírito Santo
- ✓ Possibilidade de 13% de desconto: a) no restaurante Cozinha do Cardeal; b) Todos os artigos da Loja Molina; c) Inscrição dos filhos na Summer School
- ✓ Acesso às bibliotecas e requisição de livros
- ✓ Aluguer de espaços (salas, auditórios, espaços exteriores, instalações desportivas) nos edifícios da universidade a preços mais competitivos
- ✓ Utilização dos canais institucionais para divulgação e promoção de projetos profissionais e de voluntariado desenvolvidos por alumni
- ✓ Acesso direto a publicações periódicas da Vice-Reitoria para o Empreendedorismo, Inovação e Cooperação (ex: Revista TREZE)
- ✓ Conjunto de descontos e vantagens em comércio e serviços externos à Universidade de Évora (a disponibilizar brevemente)



#alumniuevora



UNIVERSIDADE
DE ÉVORA



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DIC2E

// UMA VISÃO PARA O FUTURO

Vice Reitoria para a Inovação,
Cooperação e Empreendedorismo

// Áreas de atuação

A DIC2E - Divisão de Inovação, Cooperação, Empreendedorismo e Empregabilidade da Universidade de Évora tem por missão ser o ponto de ligação da Universidade de Évora à sociedade. É responsável pela dinamização e regularização das relações com o tecido empresarial, pela promoção do empreendedorismo, da inovação e da empregabilidade.

➤ Promove a Transferência do Conhecimento através de atividades de I&D Aplicada e da construção de uma plataforma de conhecimento.

➤ Promove a cooperação a nível nacional/internacional.

➤ Trata dos processos de candidaturas a estágios, apoia os estudantes e Diretores de Curso nos procedimentos e faz a divulgação de diversos tipos de estágios.

➤ Dá apoio ao primeiro emprego através da realização de workshops de aquisição de competências, organiza sessões de recrutamento, gere a plataforma de emprego e realiza estudos de empregabilidade envolvendo os diplomados.



➤ Implementa estratégias que procuram apoiar e promover startups e spin-offs.

Dá apoio técnico aos pedidos de patentes, procura a visibilidade e valorização das patentes existentes e organiza seminários e ações de formação sobre a temática.

➤ Candidata projetos transversais e estruturantes que procuram a transferência de conhecimento para o tecido empresarial e estejam relacionados com a inovação e o empreendedorismo.

➤ Realiza atividades integradoras dos Alumni, conferindo robustez ao edifício académico na sua tripla dimensão: Educação, Investigação e Inovação.

➤ Compreende a Unidade de Gestão dos Laboratórios da Universidade de Évora (UELab).

// Em que pode a DIC2E ajudar-me?

Se é investigador ou docente da Universidade de Évora, a DIC2E pode ajudar quando:

- Tem alguma invenção;
- Quer proteger ou valorizar a sua propriedade intelectual;
- Quer esclarecer dúvidas sobre patentes;
- Quer participar num programa de inovação;
- Pretende avaliar se é possível ver negócio onde apenas vê ciência;
- Quer criar uma empresa com base em tecnologia desenvolvida na Universidade;
- Conhece uma empresa que ofereça desafios aos investigadores da Universidade de Évora ou interessada em receber conhecimento produzido na Universidade.



Se está fora da Universidade de Évora, a DIC2E pode ajudar quando:

- Precisa de estabelecer uma relação de parceria entre uma entidade e a UÉvora;
- Tem uma empresa e pretende recrutar colaboradores ou estagiários;
- Tem uma empresa e quer recrutar estudantes da Universidade de Évora;
- Pretende fazer uma ligação com os investigadores e tomar conhecimento das inovações feitas.



Se és estudante da Universidade de Évora, a DIC2E pode ajudar quando:

- Tens dúvidas sobre processos de recrutamento ou preparação da carreira profissional;
- Queres desenvolver as tuas *soft skills*;
- Pretendes realizar um estágio extra-curricular ou de verão;
- Queres candidatar-te a uma bolsa de estágio profissional;
- Queres encontrar o teu 1º emprego.



// DIC2E numa Universidade dinâmica

- Concursos de ideias inovadoras;
- Seminários sobre propriedade intelectual e empreendedorismo;
- Seminários temáticos direccionados para as empresas;
- Sessões de preparação para os processos de recrutamento e entrevistas de trabalho;
- Divulgação de ofertas de bolsas e sessões de esclarecimento sobre como procurar e realizar uma candidatura a estágios;
- Organização de bootcamps temáticos;
- Organização da Semana do Empreendedorismo e da Feira da Empregabilidade;
- Workshops de Soft-Skill e Aconselhamento de carreira.



DIC2E

CASA CORDOVL



Lounge



Museu



Labs



Start



Eventos

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

PROPRIEDADE INTELECTUAL

CURADORIA DE INOVAÇÃO



prémio
carreira '21
alumni

UÉVORA PARA A VIDA!

Todas as informações em
[www.uevora.pt/viver/Merito/
Premio-Carreira-Alumni](http://www.uevora.pt/viver/Merito/Premio-Carreira-Alumni)

✔ O QUE É?

O Prémio Carreira Alumni UÉvora, é uma distinção atribuída anualmente pela Universidade de Évora, que visa reconhecer um diplomado/a que se tenha destacado pela sua carreira profissional e cívica e que, sendo uma referência para os seus pares e para a sociedade, contribua para a consolidação da imagem da UÉvora enquanto instituição de ensino de referência.

✔ ELEGIBILIDADE

Qualquer diplomado da UÉvora, independentemente do grau (licenciatura, mestrado ou doutoramento) que lhe tenha sido atribuído pela universidade e que seja proposto para o efeito, é candidato ao Prémio Carreira Alumni UÉvora.

✔ QUEM PODE SUBMETER A CANDIDATURA?

Qualquer diplomado, docente e/ou investigador, (em efetividade de funções, aposentado ou jubilado) da UÉvora.



prémio
carreira '21
alumni

✔ JÚRI

O Júri será constituído pelos membros do Conselho Alumni.

A deliberação do júri é tomada por maioria absoluta, não sendo admitida a posição de abstenção.



✔ PRINCÍPIOS

1. Não será aceite qualquer candidatura autoproposta.
2. Cada candidatura deverá assumir um carácter individual, de acordo com o formulário disponibilizado no Portal Alumni da Universidade de Évora.
3. A Universidade de Évora reserva o anonimato do proponente.

✔ DATAS

[9 de fevereiro a 2 de março] Período para apresentação de candidaturas

[3 de março] Verificação de elegibilidade das candidaturas

[4 a 11 de março] Avaliação e anúncio do(a) vencedor(a)

[24 de março] Entrega do Prémio

✔ CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

- Percurso profissional relevante;
- Capacidade de inovação;
- Capacidade de empreendedorismo;
- Contribuição para o desenvolvimento da sociedade numa área específica;
- Contribuição para o reconhecimento da excelência da UÉvora;



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

SERVIÇOS DA REITORIA

DIVISÃO DE INOVAÇÃO COOPERAÇÃO EMPREENDEDORISMO E EMPREGABILIDADE

Contactos

Casa Cordovil

R. Dom Augusto Eduardo Nunes 7 | 7000-651 | Évora

gaitec@reitoria.uevora.pt

<https://www.uevora.pt/inovar>

Procure o **D!C2E** nas redes sociais



YouTube

Ficha Técnica

Título | TREZE

Coordenação | Reitoria da Universidade de Évora - D!C2E

Edição | Paulo Infante

Design e fotografia | Divisão de Comunicação

ISSN 2184-8467