



Instituto Superior de
Engenharia do Porto

O Futuro do Trabalho, Gestão de Carreiras e Marketing Pessoal

Aluno :

Sérgio Santos, N.º: 1020881

Docente/Orientador

Maria Raposo, *mrp*

Unidade Curricular

CORGA

Conteúdo

1	Introdução	1
1.1	Trabalhador por conta de outrem	1
1.2	Trabalhadores Independentes	2
1.3	Precariedade	2
1.4	Mudança	3
2	O futuro do trabalho	5
3	A gestão de carreira e as competências necessárias num mundo em mudança	7
4	Plano de desenvolvimento pessoal de competências	8
4.1	Análise S.W.O.T Pessoal	9
4.2	Curriculum Vitae	10
5	Conclusão	11

Resumo

Este trabalho vai abordar os assuntos mencionados no título, primeiro vai ser classificado as classes de trabalhador e uma breve explicação e comparação simples das mais comum na nossa sociedade, o trabalhador por conta de outrem e o independente, uma breve descrição das novas tendências no mercado de trabalho que estão a surgir, também mostrar a importância da gestão da carreira individual e formas de a valorizar.

Vai ser abordado a importância da mudanças com a entrada das novas tecnologias no ambiente de trabalho, e um estudo das competências.

É para realçar a adaptação e mudança dos comportamentos dos líderes, e o adquirir das competências necessárias por parte de todos. As Organizações devem evoluir e desenvolver de forma a poder servir o mercado e a sociedade em geral, na qual sua sobrevivência dependente cada vez mais.

Palavras Chave: Mudança, Liderança, Gestão de Equipas

1 Introdução

A juventude foi ensinada que a missão de se tornarem adultos, o caminho de dignidade, segurança e independência é obter um emprego. [8]

E o estágio uma ferramenta muito importante para qualquer iniciante de qualquer profissão de forma a ser transmitido conhecimentos adquiridos, que em certas profissões pode demorar até alguns anos para alcançar a categoria de oficial ou sénior.

O cidadão deve estar numa das situações contributiva abaixo descrito para ser considerado um trabalhador em regime legal.

- Trabalhador por conta de outrem
 - Organização privada
 - Organização pública
- Trabalhadores independentes
- Trabalhador do serviço doméstico
- Membros de órgãos estatutários
- Empresa
- Político

1.1 Trabalhador por conta de outrem

Na generalidade das situações as taxas contributivas a aplicar são as constantes do quadro seguinte.

Tipo de entidade		Taxa contributiva		
		Entidade empregadora	Trabalhador	Global
Entidades com fins lucrativos		23,75%	11%	34,75%
Entidades sem fins lucrativos	IPSS	22,3%		33,3%
	Outras entidades			

Figura 1: Contribuições para SGS

Exemplo:

Vencimento de 1000Eur será descontado 11% para a Segurança Social, ficando com $1000 \times (1 - 0,11) = 890Eur$ e a empresa desconta para o exemplo de 23,75%, $1000 \times 0,2375 = 237,5Eur$, ao todo será descontado $110 + 237,5 = 347,5Eur$, ou seja, todos os meses um trabalhador que ganhe 1000Eur desconta para a Segurança Social direto e indiretamente **347,5Eur**.

Na realidade o vencimento neste exemplo do cidadão devia ser de **1237,5Eur**, ou seja, é prejudicado nos seus descontos na quantia de 237,5Eur [23,75%] pois não são considerados como pessoais.

A circulação deste capital passa despercebido e usado pelo estado para seus gastos, sendo o cidadão sua fonte, sem nenhum proveito, a não ser que talvez as empresas depois recebem ajudas através desta receita.

Em Geral a receita laboral de um cidadão é quase três oitavos $23,75\% + 11\% = 34,75\%$ depois dos respetivos descontos [1000Eur vs 347,5Eur].

Estas contas são feitas sem considerar qualquer subsídio de alimentação.

[link: <http://www.seg-social.pt/trabalhadores-por-conta-de-outrem>]

1.2 Trabalhadores Independentes

Este tipo de contribuinte em princípio pode definir seus descontos numa dada margem, e é aliciante para as empresas este tipo de trabalhador pois não tem qualquer responsabilidade, este acarreta toda a responsabilidade de descontos e despesas, no entanto em princípio irá ganhar mais do que o trabalhador por conta de outrem, mas descontando muito menos e prejudicado a longo prazo devido a concorrência, a não ser que desconte a totalidade de $23,75\% + 11\% = 34,75\%$ e ainda obter um vencimento superior ao seu equivalente de trabalhador por conta de outrem. Os exemplos são trabalhadores a recibos verdes, subcontratados e a trabalho temporário.

1.3 Precariedade

Nenhum cidadão devia aceitar qualquer trabalho que ganhe menos que $\frac{635Eur}{0,65} \approx 977Eur$ para se dizer que leva uma vida sustentável, pois o salário mínimo nacional é de 635Eur, e se ficar em *lay off* ou *desempregado*, como demonstrado:

$$635 \times (1 - 0,11) \approx 566Eur, \quad 635 \times (0,3475) \approx 220Eur, \quad \frac{635 \times 14}{12} \times 0,65 \approx 482Eur,$$

estará a trabalhar gratuitamente, só ira receber **566Eur** com descontos de **220Eur**, ou seja um escravo do estado. No caso de *lay-off* ou *desemprego* recebera apenas 482Eur.

Em princípio qualquer remuneração será deduzido por: $Vencimento \times (1 - 0,11) \times (1 - 0,23) - Combustivel \times 0,61 = Rendimento Liquido$, pois tudo também leva IVA e a taxa de combustível.

Exemplo (*indivíduo com salário mínimo nacional*) :

1. vencimento = 635Eur e 0Eur gasolina mensal
 $635Eur \times (1 - 0,11) \times (1 - 0,23) - 0Eur \times 0,61 = 435Eur$
2. vencimento = 635Eur e 80Eur gasolina mensal
 $635Eur \times (1 - 0,11) \times (1 - 0,23) - 80Eur \times 0,61 = 386Eur$
3. vencimento = 635Eur e 150Eur gasolina mensal
 $635Eur \times (1 - 0,11) \times (1 - 0,23) - 150Eur \times 0,61 = 343Eur,$

mas ainda não acaba aqui a pintura negra, supondo agora que o cidadão não tem carro, ou seja, recebe limpos 435Eur, ainda vai ter que pagar taxa água e saneamento (mínimo 11,3Eur) e taxa de luz (mínimo 8Eur). Fica com 415,7Eur, para piorar vamos supor que tem habitação e têm que pagar IMI (mínimo 11Eur/mês). Se este exemplo tiver um empréstimo de habitação e ou um veículo chegamos a conclusão que não pode se alimentar, o que será muito bom para a dieta, e doenças.

Concluindo que no estado presente de trabalho só é benéfico se pertencermos aos membros de órgãos estatutários ou político, pois não tem encargos do estado e aufer de regalias e vencimentos mínimo de cinco vezes e até dez vezes superior ao salário mínimo nacional, também existindo casos excepcionais de vinte e para cima a mais o salário mínimo nacional. Sendo que esta profissão existe apenas por tráfico de influências e não igualdade ou equidade, muito menos competência, como demonstrado com esta pandemia na qual suas soluções para os problemas são solidariedade.

1.4 Mudança

Já é conhecido que em 2025, 75% da classe trabalhadora vai pertencer a geração **Y**, e o quadro do futuro de trabalho esta cada vez mais centrado a volta do desenvolvimento tecnológico, as sociedades vão ter que o acompanhar o ritmo de crescimento, e a União Europeia e seus membros reconhecem esta tendência e a necessidade de formação e treino destas competências nos trabalhadores Europeus, sendo o projeto *industria 4.0* uma destas ferramentas.

Forces for Change	
Force	Examples
Nature of the workforce	More cultural diversity Aging population Increased immigration and outsourcing
Technology	Faster, cheaper, and more mobile computers and handheld devices Emergence and growth of social networking sites Deciphering of the human genetic code
Economic shocks	Rise and fall of global housing market Financial sector collapse Global recession
Competition	Global competitors Mergers and consolidations Increased government regulation of commerce
Social trends	Increased environmental awareness Liberalization of attitudes toward gay, lesbian, and transgender employees More multitasking and connectivity
World politics	Rising health care costs Negative social attitudes toward business and executives Opening of new markets worldwide

Figura 2: Forças para a Mudança [14]

Empresas de todo tipo e dimensão estão a ser enfrentados com a questão de como podem assegurar o fornecimento de lideres com as competências, habilidades e visão estratégica adequadas para obter o sucesso. Ignorando a velha mentalidade de que certos indivíduos nascem para liderar, muitas empresas acreditam que a liderança pode ser desenvolvida numa forma pro-ativa e de forma sistemática. [6]

A liderança assume um papel importante na mudança de cultura dentro das organizações e requer estar sempre em constante adaptação ao seu meio ambiente. Como sugere a liderança *VUCA*, que representa Volatilidade, incerteza (uncertainty), complexidade e ambiguidade. Volatile porque não é estático esta e em constante mudança, incerteza na previsão do futuro, complexo com sistemas cada vez mais sofisticados que requer competências adequadas e ambíguo com problemas difícil de identificar, pouca informação de alternativas, sem se saber as consequências.



Figura 3: Modelos da Liderança [13]

Este trabalho está focado no futuro do trabalho, gestão de carreira e marketing pessoal, no entanto abordar as matérias da gestão de mudança, a planejada (Modelo Kurt Lewin) e a emergente, os tipos de líderes, seus estilos e abordagens, também os modelos criados (Modelo Blake & Mouton, Hersey & Blanchard) são ferramentas úteis para nos orientar nos nossos comportamentos em diferentes contextos e determinar as atitudes a tomar com o nosso grupo ou equipa de forma a poder alcançar os objetivos e uma visão, ou seja garantir a sobrevivência e prosperidade da organização.

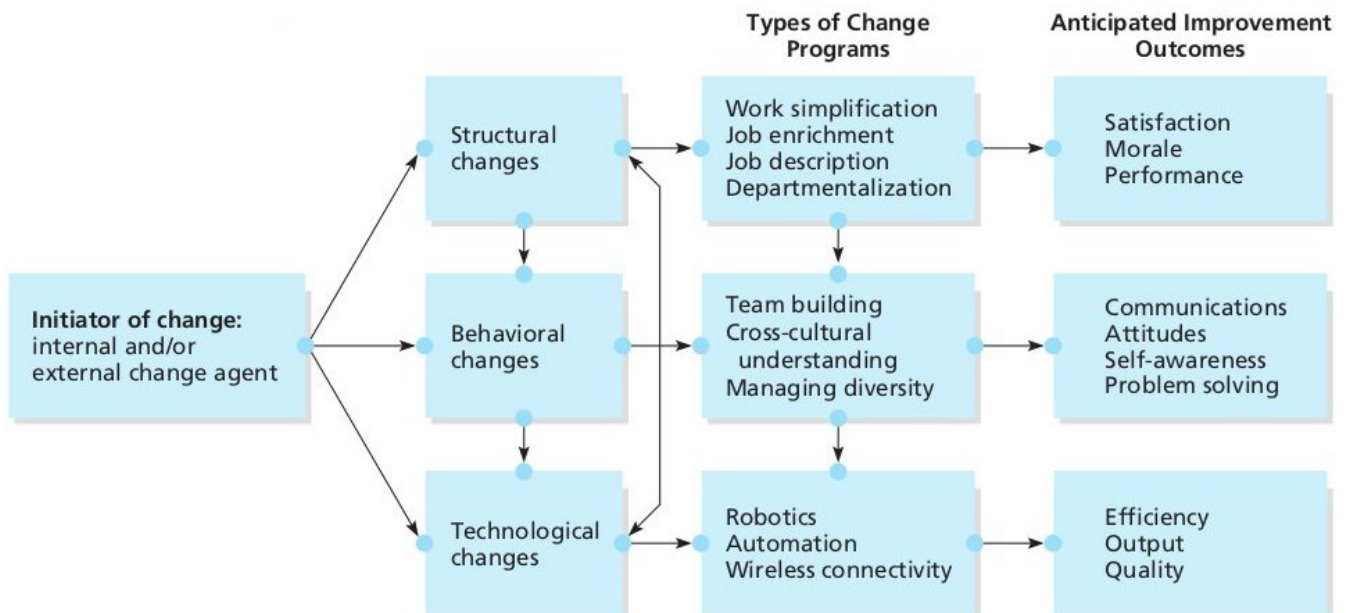


Figura 4: Três formas de mudar [6]

2 O futuro do trabalho

Agora com as novas tecnologias tem se aberto várias portas para novas formas de as pessoas poderem ser remuneradas por seus serviços ou bens. Exemplos muito notórios são casos como a UBER, AMAZON, YOUTUBE, LINKEDIN, etc, etc.

Esta a fugir para uma forma de trabalhadores independentes, subcontratados e de trabalho temporário, controlado por sistemas tecnológicos administrativos, empresas virtuais, que pode ser formas de exploração e concorrência desleal, quando mal usados, e proporcionam enriquecimento rápido aos que implementem estes sistemas e gerem.

Esta ideia já tinha surgido décadas atrás, como uma forma de reduzir custos e responsabilidade do cliente, como a agência de trabalho temporário **KELLY SERVICES** tinha publicado em 1971 acerca da oferta do tipo de trabalhadores que tinham ao dispor: [8]

- Nunca tiram feriados ou férias
- Nunca pedem aumentos salariais
- Nunca custa um centimo com folgas de trabalho
- Nunca fica gripado, problemas de coluna ou dor de dentes
- Nunca te chateia com situação de desemprego, impostos e segurança social
- Nunca se cansam de satisfazer

Também poderia-se falar do caso da UBER na qual resultou em diversos processos em tribunal.

Estes acontecimentos servem de exemplo para que a sociedade tenha fortes Leis do trabalho, Direitos humanos e a obrigação de ter líderes conscientes.

Agora como foi abordado alguns pontos negativos que se podem encontrar no mundo de trabalho, já se sabe que o mundo foi feito para o ser humano, na qual todos nós somos ao mesmo tempo trabalhadores e clientes, e pretende-se que haja segurança e estabilidade para todos, cada vez mais se valoriza a liberdade, sendo que a esperança no mundo do trabalho seja para exterminar situações de exploração e corrupção.

Com a modernização existe uma especial preocupação com a classe trabalhadora com menos formação e a desigualdade na valorização laboral, sendo que quanto maior a procura com menor oferta tem maior o valor.

No caso de Portugal o futuro de trabalho esta muito bem estabelecido, esta tabelado, é uma economia por classes onde o governo trabalha de mãos dadas com as organizações, e a classe trabalhadora como é explicito é para trabalhar e manter o sistema a tona da água, seus vencimentos são controlados monitorizados de forma a garantir a competição internacional e a sobrevivência, apenas os quadros superiores e de liderança tem direito a distribuição dos lucros, ou seja os *stakeholders*.

Abaixo uma tabela pré-definida de vencimentos para as universidades:

TABELA DE VENCIMENTOS PARA 2018*										
U N I V E R S I T Á R I O	CATEGORIAS		ESCALÕES							
			1		2		3		4	
	Prof. Catedrático	Índice	285		300		310		330	
		Rem. Base	4.664,97		4.910,49		5.074,17		5.401,54	
		Quota	30,32		31,92		32,98		35,11	
		Quota Rec.	de	a	de	a	de	a	de	a
		IRS	12,96	20,47	13,65	21,54	14,10	22,26	15,01	23,70
	Prof. Associado com agregação	Índice	245		255		265		285	
		Rem. Base	4.010,23		4.173,92		4.337,60		4.664,97	
		Quota	26,07		27,13		28,19		30,32	
		Quota Rec.	de	a	de	a	de	a	de	a
		IRS	11,14	17,59	11,60	18,31	12,05	19,03	12,96	20,47
	Prof. Associado (sem agregação) Prof. Auxiliar com agregação	Índice	220		230		250		260	
		Rem. Base	3.601,03		3.764,71		4.092,08		4.255,76	
		Quota	23,41		24,47		26,60		27,66	
		Quota Rec.	de	a	de	a	de	a	de	a
		IRS	10,01	15,80	10,46	16,52	11,37	17,95	11,83	18,67
	Prof. Auxiliar (sem agregação)	Índice	195		210		230		245	
		Rem. Base	3.191,82		3.437,34		3.764,71		4.010,23	
		Quota	20,75		22,34		24,47		26,07	
		Quota Rec.	de	a	de	a	de	a	de	a
		IRS	8,87	14,00	9,55	15,08	10,46	16,52	11,14	17,59
	Assistente	Índice	140		145		155			
		Rem. Base	2.291,56		2.373,40		2.537,09			
		Quota	14,90		15,43		16,49			
		Quota Rec.	de	a	de	a	de	a		
		IRS	6,37	10,05	6,60	10,41	7,05	11,13		
	Assistente estagiário	Índice	100		110					
		Rem. Base	1.636,83		1.800,51					
		Quota	10,64		11,70					
		Quota Rec.	de	a	de	a				
		IRS	4,55	7,18	5,00	7,90				

Figura 5: Tabela de Vencimentos para 2018 [1]

Estas publicações são expostas nos Diários da Republica e consequentemente nos Decretos de Lei, claro que quem cria este controle é quem tem os melhores vencimentos, todas as profissões são tabelados com um teto máximo de vencimento, daí que se diz que *"Ninguém fica rico a trabalhar"*, toda a classe trabalhadora seu patronato é o Estado, ou seja, o Governo. As Organizações são Sócios do Governo e pagam uma taxa do uso dos seus cidadãos.

No caso dos Engenheiros Eletrotécnicos:

Intervalo salarial máximo e mínimo da maioria dos trabalhadores da profissão Engenheiros Eletrotécnicos - a partir de €5,24 até €16,17 por hora - Ano 2020.

[link: <https://meusalario.pt/emprego/portugal-emprego-e-salario/engenheiros-electricos>]

Dai o futuro do trabalho é incerto, e tudo depende do governo, isto é da Cultura de Portugal.

3 A gestão de carreira e as competências necessárias num mundo em mudança

A Indústria tende a ser cada vez mais automatizada, e a mão de obra substituída por máquinas, as empresas estão a ser cada vez mais digital.

No futuros os empregos com melhores vencimentos vão ser nas áreas tecnológicas.

Competências Consideradas no Estudo OCDE [2]

Competências Cognitivas:

- Numeração:
 - Números
 - Contar
 - Aritmética
- Literacia:
 - Falar, Ler, Escrever, Línguas
- Resolução de problemas:
 - Raciocínio
 - Lógica
 - Silogismo
 - Método Socrático
 - Crítica Interrogativa
 - etc

Competências Socioeconómicas:

- Identidade
- Formação Académica:
- Experiência Profissional

Personalidade:

- Facilidade de adaptação
- Facilidade de aprendizagem
- Imaginação
- Estabilidade Emocional

Competências Operacionais:

- Gestão e Comunicação:
 - Planear, Organizar, Controlar, etc
 - Comunicação formal e informal
- Contabilidade e Vendas:
 - Marketing Mix
 - Analise de Parêto
 - etc
- Organização Pessoal:
 - Diagrama de Gantt
 - Analise de Parêto
 - etc
- Numeração Avançada:
 - Aritmética, Álgebra, Geometria
 - Trigonometria, Cálculos
 - Sistemas Dinâmicos
 - Estatística
 - etc
- Tecnologias de informação e comunicação:
 - Computadores, Telemóvel
 - Internet, e-mail
 - Programação
 - Telecomunicações
 - etc

Acima esta um conjunto de competências que pelos estudos efetuados demonstrou que trabalhadores da indústria com maior intensidade digital em média exibem maiores níveis de competência cognitiva e também operacionais do que os trabalhadores nos sectores económicos de menor intensidade digital. Isto claro depende do tipo de trabalhador empregue no sector digital versus o de menor intensidade digital, em que o segundo geralmente são trabalhadores sem qualificações. [2]

Também é demonstrado que todas as competências tem maior recompensa nas indústrias digitalmente intensificadas, particularmente numeração avançada, organização pessoal, tecnologias de informação e comunicação e numeração. [2]

A recompensa de vencimento pela competência de tecnologias de informação e comunicação é o dobro em relação a competência de numeração, e aonde competências de gestão e comunicação tem recompensa igual as de numeração. [2]

As competências operacionais ainda estão ao mesmo nível das cognitivas demonstrando forte evidencia da importância de trabalhos orientados a tarefa no mercado de trabalho. [2]

Compreender quais as competências, tanto como as cognitivas e operacionais, quais são melhor recompensados financeiramente também é importante para responder aos assuntos de desigualdades e criar empregos e bem estar. A falta da oferta de competências ou conjunto de competências pode facilmente criar desigualdade salarial e desemprego dos trabalhadores sem esses tipos de competências, daí a importância de criar programas de formação para preparar os trabalhadores nessas competências de alta procura dado a aceleração da transformação digital transversal nas ocupações e industria. E quanto mais cedo começa esse treinamento menor os custos de formação das competências necessárias. [2]

A industria mais tecnologicamente digital paga melhor seus trabalhadores, a formação e treino é necessário para adquirir as competências desejadas para poder prosperar no mercado de trabalho.

4 Plano de desenvolvimento pessoal de competências

O meu plano de desenvolvimento pessoal, passa por obter mais formação e aprender com pessoas com mais experiência em diversas áreas, que é exatamente o que estou a fazer frequentando o curso de Engenharia Eletrotécnica e de Computadores no I.S.E.P.

Esta disciplina em particular é uma forma de poder enriquecer minhas competências e metodologias de Gestão, e perceber as restantes matérias abordadas que compõem o [Comportamento Organizacional](#).

Metodologias da gestão: [11]

Instrumental	Comportamental
1. Planear	1. Liderança
2. Organizar	2. Comunicação
3. Controlar	3. Motivação
	4. Tomada de decisão



Figura 6: Competências de Gestão. [6]

No entanto por enquanto minha missão é concluir a formação, e ao mesmo tempo melhorar um conjunto de ferramentas e métodos de trabalho para que seja estável e eficaz de forma a poder resolver os problemas que possa ter que enfrentar com facilidade, e eventualmente realizar alguns projetos pessoais.

4.1 Análise S.W.O.T Pessoal

Neste contexto de plano de desenvolvimento a análise [SWOT](#) também pode ser uma ferramenta útil de forma a nos indicar qual os comportamentos que poderá ser melhorado ou alterado, com a ajuda de terceiros talvez seria mais eficaz.

- **Interno**
 - **Strength** (forças)
 - Numeração, Literacia Bilingue, Resolução de Problemas
 - Formação Académica, Experiência Profissional
 - Facilidade de Adaptação e aprendizagem, Imaginação
 - Gestão e Comunicação, Organização Pessoal
 - Numeração Avançada, Tecnologias de informação e comunicação.
 - Estabilidade Emocional
 - Empatia, Método Científico
 - **Weakness** (fraquezas)
 - Contabilidade e Vendas
 - Direto, Crítico, Detesto desigualdade e injustiças
 - Frontal com contradições
 - "Dente por dente e olho por olho"
 - Anti-Dogma
- **Externo**
 - **Opportunity** (oportunidades)
 - Nenhum
 - **Threats** (ameaças)
 - Cultura Portuguesa
 - Sistema Político-Social
 - Racismo

Algumas explicações de personalidade descrevo no caso de quando se diz "dente por dente e olho por olho", muitas das vezes tem interpretação errada, pois concluem que existiria apenas cegos após alguns tempos, mas sendo uma metáfora, sabe-se que ninguém vai andar a cegar uns aos outros sem motivo e são circunstâncias de saber individual, mas deve ser percebido no aspeto em que uma pessoa que é honesta merece honestidade, e uma humilde humildade, e pelo verso um mentiroso aldrabado, e assassino deve ser morto, este procedimento leva com que o bem vence sempre, isto é lógico e citações milenares de certa forma condiz neste caso. Que levanta também a questão da veracidade da perceção, na qual muito cuidado é exigido.

Dai que certas pessoas quando estão a ser irónicas, acabam dececionados com as reações esperadas, podendo entrar em ciclos viciosos que só vão agravando.

Quanto ao método científico nos diz que se um acontecimento se repete nas mesmas circunstâncias e nunca se altera é considerado facto ou lei ou teoria, é uma arte de reconhecer padrões. Também nós ensina que os conhecimentos estão sempre abertos ao escrutínio e se houver prova que refuta a teoria esta deixa de o ser, ou seja, é tentar representar a realidade observada por modelos racionais e matemáticos, as ferramentas que estão ao nosso dispor, já que não existe melhor.

Acho que esta análise seria mais prudente se fosse feito por uma perspetiva de terceiros, pois nos faria refletir nossas próprias preposições podendo ser reforçado ou até alterado.

4.2 Curriculum Vitae

Curriculum vitae significa "percurso de vida" em latim, ao primeiro era pouco conhecido e pouco utilizado, ou reservado apenas a uma fração da população ativa, principalmente aos jovens diplomados ou aos quadros que mudavam de "situação". No entanto os tempos mudaram devido a instabilidade e mudanças que levou a grande procura de novos empregos com muitos candidatos e o principal documento que terá os elementos fundamentais, que conduzem à apreciação e seleção é, sem dúvida, o CV.[7] O CV é um meio que permite a comunicação, para transmitir tua experiência profissional, tua personalidade na qual deve mencionar tuas motivações e objetivos algo que poderá separar dos restantes candidatos.

O Papel do CV serve para sermos selecionados para uma eventual entrevistas de trabalho, e consequentemente obter um acordo ou contrato de trabalho. Este documento é sempre um anexo nas candidaturas por qualquer via de comunicação, seja por e-mail ou contacto direto.

O CV em principio deve conter tua identificação, morada, formação académica e literária, personalidade, experiência profissional e outros assuntos relacionados, ou seja, acaba por ser uma forma de divulgar as tuas competências de forma ordenada e organizada, para ser apelativo deve ser perceptível e suscito, na qual só uma observação rápido pode ter uma ideia geral do candidato.

Anexado CV.

5 Conclusão

O futuro do trabalho passa por adquirir novas competências, e conseguir adaptação as novas tendências, a procura de oportunidades e valorização pessoal uma mais valia. Já foi demonstrado que é importante desenvolvermos tanto as nossas metodologias de trabalho como a experiência para estarmos preparados para enfrentar os desafios que possam surgir.

Ninguém sabe o futuro, muito menos o imprevistos, cabe as novas gerações decidir, a liberdade acho que é algo que todos desejam, a estabilidade e segurança, mas não só depende de nós, o planeta terra, a galáxia e o universo tem palavra soberana.

Considero a humildade e gratidão um atributo fundamental, saber que estamos sujeitos a forças maiores e respeitar essas fronteiras, historicamente isso foi comprovado vezes sem conta, e hoje é outra prova disso, como a pandemia.

Gerações após gerações existe uma concentração tremenda muito focada com uma visão míope, um convite para o desastre. Sabe-se lá se temos cura. No entanto temos que ter esperança que haja visão e iluminação. Esta conversa até parece religiosa, mas nada disso.

Ainda muitas conclusões pode-se tirar acerca do futuro do trabalho e marketing pessoal, que não entra nos parâmetros deste relatório e discussão, o desenvolvimento é uma forma de enriquecimento mais rápido e eficaz, com contornos sociais complicados, da a entender que vai haver um excesso de produção sem clientes á vista, um problema de reciclagem e sobrevivência, talvez devia haver uma preocupação na regulamentação.

O ensino talvez esta a ficar desadequado para nossos tempos, não incluindo as ferramentas necessárias na formação e treino, o tempo de retenção dos estudantes excessivo, que provoca colisões entre gerações, especialmente num país pequeno com uma cultura estatística, sendo quase impossível obter os resultados esperados caindo na decadência social e económica no seu geral, etc, etc, etc.

Lista de Figuras

1	Contribuições para SGS	1
2	Forças para a Mudança [14]	3
3	Modelos da Liderança [13]	4
4	Três formas de mudar [6]	4
5	Tabela de Vencimentos para 2018 [1]	6
6	Competências de Gestão. [6]	8

||

Bibliografia

- [1] 2018, Tabela de vencimentos para. ●, 2018.
- [2] Aquicciarini, Robert Grundke Luca Marcolin The Linh Bao Nguyen Mariagrazia: *OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2018/09*. ●, 2018.
- [3] Bentley, William e Peter T. Davis: *LEAN SIX SIGMA SECRETS FOR THE CIO*. CRC Press, 2010.
- [4] Freedman, M. e Jonathan Passmore: *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. A John Wiley & Sons, Ltd, 2013.
- [5] George, Jennifer M. e Gareth R. Jones: *Understanding and Managing Organizational Behavior sixth Edition*. Prentice Hall, 2012.
- [6] Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly e Jr. Robert Konopaske: *ORGANIZATIONS: BEHAVIOR, STRUCTURE, PROCESSES, FOURTEENTH EDITION*. McGraw-Hill, 2012.
- [7] HUGUET, CATHERINE: *COMO REDIGIR UM CURRICULUM VITAE*. PUBLICAÇÕES EUROPA-AMÉRICA, LDA, 2002.
- [8] KESSLER, SARRA: *Gigged THE END OF THE JOB AND THE FUTURE OF WORK*. St Martin's Press, 2018.
- [9] LOCKE, EDWIN A.: *HANDBOOK OF PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Indispensable Knowledge for Evidence-Bases Management Second Edition*. WILEY, 2009.
- [10] McShane, Steven L. e Mary Ann Von Glinow: *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR eight edition*. MC GRAW HILL Education, 2018.
- [11] Pinto, Carlos A. Marques, José A. M. Salgado Rodrigues, Américo dos Santos, Luís T. Melo, Maria Arnaldina Dias Moreira e Rolando B. Rodrigues: *Fundamentos de Gestão 5ª edição*. Editorial Presença, 2014.
- [12] Reisman, Garo D.: *Neuro-Organizational Culture A new approach to understanding human behavior and interaction in the workplace*. Springer International Publishing Switzerland, 2016.
- [13] Robbin, Stephen P. e Timothy A. Judge: *Essentials of Organizational Behavior 12th EDITION*. Pearson Education, Inc, 2014.
- [14] Robbins, Stephen P. e Timothy A. Judge: *Organizational Behavior, 17th edition*. Pearson Education Limited, 2016.

¹Apontamento