



**FITFOR THE
FUTURE**

Entrevista - Saskia Schuppener

WP 2

Atividade 1 (Entrevista com Líderes)

Desenvolvido por Wisamar | Julho, 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Metadados da entrevista

Data da entrevista:	02.07.2025
Nome do entrevistador:	Franziska Bommas
Consentimento para recolha de dados	Sim
Comentários adicionais sobre a entrevista	A entrevista foi realizada presencialmente.

Conheça o Líder

Nome:	Saskia Schuppener
Idade:	49
Género:	Feminino
Função e cargo atuais:	Professor, Responsável do Instituto de Educação Especial (Universidade de Leipzig)
Anos de experiência profissional:	26 anos
Anos em Cargos de Liderança:	21 anos
Organização:	Universidade de Leipzig
Setor de atividade:	Ensino superior
País / Cidade:	Alemanha/ Leipzig
Tamanho da organização:	☐ Micro ☐ Pequena ☐ Média x Grande

Conteúdo principal da entrevista

Secção de Entrevistas	Resumo das respostas	Citações selecionadas
O Caminho para a Liderança Momentos-chave, desafios, valores	A entrevistada descreve o seu percurso rumo a cargos de liderança, especialmente a sua cátedra e a direção do instituto, como não planeado e moldado mais pelo incentivo e reconhecimento externos do que pela ambição pessoal ou pelo planeamento estratégico de carreira. A sua cátedra foi conquistada através de convite, e não por um processo de seleção tradicional, e sublinha que inicialmente não ambicionava um cargo de chefia. Apesar disso, adaptou-se rapidamente à função e começou a abraçar os desafios, aprendendo com a experiência, lidando com conflitos e refletindo profundamente sobre o seu desenvolvimento. Ela vê a liderança como um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento, moldado por pressões internas e externas. Olhando para trás, admite que uma abordagem mais deliberada poderia tê-la ajudado a evitar algumas armadilhas, mas também poderia tê-la tornado menos aberta, colaborativa e curiosa. Vê o seu papel como diretora do instituto não como uma posição de poder, mas como uma responsabilidade partilhada dentro da estrutura de auto governação da universidade, onde a responsabilidade coletiva é rotativa entre os membros do corpo docente. O cargo não é remunerado financeiramente nem atribuído através de um processo competitivo, mas sim decidido internamente, frequentemente com base em quem tem disponibilidade em determinado momento. Ela descreve-o como um “investimento baseado na solidariedade”, realizado não para benefício pessoal, mas para apoiar o funcionamento da instituição. Ela própria prefere este papel a outros (como a liderança ao nível da faculdade) precisamente porque não procura encargos adicionais de liderança e, embora aborde as suas funções de liderança com o máximo empenho, também descreve as funções de representação como stressantes e onerosas. O próprio conceito de liderança lhe parece estranho; não aplicaria naturalmente o termo a si própria, talvez, reflete, devido às perceções de liderança baseadas no género.	“Somos muito cooperantes, muito solidários e, dentro da estrutura de autogestão, vemos sempre o nosso contributo como uma forma de solidariedade.” “A transparência e a cooperação são incrivelmente importantes para mim como princípios fundamentais. Acredito sinceramente que se sobrepõem a tudo, especialmente quando combinadas com autenticidade.” “Também atuo como representante de uma grande comunidade do instituto, incluindo funcionários administrativos, docentes, estudantes e colegas tanto do corpo docente de nível intermédio como do corpo docente titular. É por isso que considero absolutamente essencial enfatizar a cooperação, o intercâmbio e a comunicação aberta em pé de igualdade.” “Ao mesmo tempo, também considero extremamente importante estar profundamente



	Ela enfatiza a transparência, a cooperação, a autenticidade e a comunicação em pé de igualdade como princípios fundamentais. Cria intencionalmente espaços de reflexão, diálogo e supervisão para apoiar tanto o bem-estar da equipa como o crescimento institucional. Salienta que a transparência é um desafio constante, sobretudo tendo em conta o volume e a complexidade das tarefas. Não se trata de reter informação deliberadamente, mas sim das limitações de tempo e de comunicação. Portanto, ser transparente continua a ser um valor aspiracional que necessita de atenção constante. Por considerar o seu papel como representante de uma comunidade alargada — incluindo pessoal administrativo, estudantes, académicos de nível intermédio e professores — sublinha que a liderança não é uma atividade individual, mas antes algo que deve ser fundamentado em processos coletivos e no diálogo aberto. Cria ativamente espaços para reflexão e feedback, tanto ao nível da cátedra como no instituto como um todo. Isto inclui reuniões de equipa, retiros, reuniões de projeto e plataformas digitais como o Trello e o Slack. No âmbito institucional, utilizam o Moodle para comunicação digital e realizam reuniões presenciais regulares (como assembleias de funcionários e conselhos do instituto) para garantir uma ampla participação e apropriação das decisões. Um exemplo atual é a mudança de nome prevista para o instituto. Ela insiste que este processo deve partir de toda a comunidade, e não apenas das posições de liderança, mesmo que nem todos tenham tempo ou capacidade para se envolver. Ainda assim, criar oportunidades de participação é fundamental para a sua filosofia de liderança. Em termos de desafios, ela destaca a importância de reconhecer e lidar com o stress no local de trabalho. A equipa utiliza intencionalmente formatos de supervisão e apoio para criar espaços de reflexão no meio de uma rotina diária intensa. Estes processos, incluindo a moderação externa e a promoção da saúde, ajudaram a trazer à tona problemas que, de outra forma, poderiam permanecer ocultos. Estas práticas partilhadas, explica, levam a uma maior satisfação no trabalho, a um menor absentismo e a melhores resultados de saúde — o que beneficia não só a equipa, mas a instituição e a universidade como um todo. Considera parte da sua missão garantir que as pessoas tiram férias, se sentem parte de um grupo e se mantêm saudáveis sempre que possível. A valorização da família, a	atento às experiências de stress e tensão.”
--	---	---

	flexibilidade e a entreaajuda na gestão da carga de trabalho são pilares importantes desta filosofia.	
A sua abordagem para liderar Inclusão, tomada de decisões, visão	A entrevistada descreve a sua abordagem à liderança como inclusiva, participativa e fundamentada na empatia, autenticidade e cooperação. Promove ativamente uma cultura de trabalho onde todos se devem sentir vistos, ouvidos e valorizados, independentemente da sua função, formação ou nível de qualificação. Esforça-se por estar sempre disposta a ouvir as preocupações dos membros da equipa, embora reconheça os desafios do trabalho emocional e as limitações de disponibilidade. Para lidar com isso, a equipa implementou regras claras de sinalização de portas: • Uma porta fechada significa “interromper apenas em caso de emergência”; • Uma porta entreaberta significa “entre se for importante”; • Uma porta totalmente aberta sinaliza disponibilidade, mesmo para questões menores. Ela realça a importância dos espaços formais e informais para a reflexão e participação: • As avaliações de desempenho obrigatórias da universidade garantem um tempo regular e estruturado para que cada membro da equipa fale sobre a sua satisfação e bem-estar. • Participa em várias estruturas de pequenas equipas (ensino, exames, comissões, investigação e projetos de transferência), que proporcionam espaços adicionais para comunicação e feedback. • Também participam em sessões de supervisão e aconselhamento, especialmente quando lidam com stress emocional ou dinâmicas de equipa. Uma característica marcante da sua liderança é a inclusão de colegas de áreas não académicas, como pessoas que trabalham em locais para pessoas com deficiência e que realizaram estágios externos de longa duração dentro da equipa. Isto exige uma profunda sensibilidade à acessibilidade, aos processos da equipa e à comunicação inclusiva. Para criar espaços seguros para a expressão emocional e a resolução de conflitos, lançaram um "Denkarium" (nome inspirado na "Pensadora" de Harry Potter), um fórum	“Sim, mas é uma exigência difícil, embora indispensável, que todos se sintam vistos e ouvidos, no sentido em que, idealmente, sejam suficientemente resilientes para expressar o seu descontentamento a qualquer momento, para criticar, para se revoltarem contra qualquer coisa que considerem injusta ou com a qual digam: ‘Não concordo’. Penso que ser suficientemente sensível é sempre um desafio.” “Ou houve momentos em que senti que já não estava a fazer um bom trabalho e não conseguia olhar para trás e dizer: ‘Vejo-vos, estou aberto a todas as vossas preocupações, venham quando quiserem’.” “Sim, penso que tento sempre contribuir partilhando a perspetiva e a experiência das hierarquias horizontais e os benefícios que delas obtenho, os ganhos, o alívio, o enriquecimento que recebo, por outras palavras, dando o exemplo e transmitindo-o.” [...] Mas acredito que também contribui para pequenos processos de mudança, ou talvez para a irritação de colegas que adotam um estilo de gestão mais autoritário e restritivo, e que, dessa forma, inicia ou ajuda a



	de reflexão idealizado por um dos responsáveis pela inclusão. Este espaço funciona como um ambiente de supervisão interno, onde os problemas podem ser levantados livremente e com respeito. Ela sublinha a importância de estar atento a quem se sente invisível, ignorado ou excluído — e de ser receptivo a sinais de desequilíbrio, danos ou afastamento. A equipa partilha um elevado nível de perceção e um forte compromisso com a heterogeneidade e o combate à discriminação, o que molda a cultura da equipa. Embora não exista um ponto de viragem específico que marque uma mudança cultural, vê o seu papel na modelação de hierarquias horizontais e na liderança cooperativa como tendo um efeito cascata — particularmente em ambientes onde ainda predominam estilos mais tradicionais e hierárquicos. Ela espera que este estilo colaborativo “contagioso” tenha inspirado pequenas mudanças até mesmo para além da sua equipa imediata. Recorda com carinho os períodos em que as mulheres ocuparam todos os cargos de liderança a nível académico — incluindo três diretoras de instituto e uma reitora — e descreve esta época como marcada pela solidariedade, pelo apoio mútuo e pela experiência partilhada na gestão da liderança e das responsabilidades familiares. Como indicadores de uma liderança inclusiva bem-sucedida, destaca: • Um ambiente de equipa positivo, • Disposição para se ligar para além do trabalho, • Abertura para partilhar preocupações pessoais, • Compreensão mútua apesar da pressão do tempo, • E forte apoio interpessoal entre as diferentes funções.	moldar processos sem ter necessariamente essa intenção. “Nós as quatro, incluindo a orientadora do reitor, que também é mulher, sentámo-nos juntas como mulheres e estávamos muito conscientes de questões como a dupla jornada, a carreira, a família e o facto de todas nós termos assumido responsabilidades em cargos de liderança e gestão.”
Impulsionando a Mudança Estratégias para resultados sustentáveis e positivos	A entrevistada realça que raramente toma decisões sozinha, especialmente quando são complexas, delicadas ou potencialmente conflituosas com estruturas sistémicas. Em vez disso, baseia-se na reflexão colaborativa e na tomada de decisões em equipa, que considera tanto um mecanismo de proteção como uma força. Mesmo em contextos com prazos apertados, ela procura consultar outras pessoas em vez de agir unilateralmente. As decisões ao nível da cátedra e do instituto são tomadas coletivamente, frequentemente por consenso e, quando o consenso não é possível, pelo menos através de decisões transparentes por maioria. Este processo baseia-se numa cultura	“Mas o mais importante para mim, na hora de tomar decisões, é discutir e refletir com todos, ou com o maior número de pessoas possível, que serão afetadas pela decisão.”



	de discussão construtiva e de discordância respeitosa, que ela considera emocionalmente reconfortante e estruturalmente sustentável. Em termos de colaboração em equipa e responsabilidade partilhada, ela destaca a importância de: • Funções claramente definidas, mas flexíveis, dependendo das posições das pessoas (por exemplo, ensino, investigação, projetos de transferência). • Uma cultura de convite em vez de atribuição: quando surgem novas funções, projetos ou comités, abre espaço perguntando quem está interessado ou gostaria de participar, em vez de delegar de cima para baixo. • Alinhar as responsabilidades com os interesses e situações de vida — considerando quem está atualmente apto ou disposto a assumir mais responsabilidades, quem pode preferir um papel secundário e quem está motivado para assumir tarefas de liderança ou organizacionais. Promove a negociação colaborativa em torno das responsabilidades, procurando uma distribuição justa com base no interesse, capacidade e adequação temática. Notavelmente, embora conste formalmente como líder de projeto em diversas iniciativas, na realidade, grande parte da liderança é delegada, com os membros da equipa a gerirem grandes porções de forma independente. Isto não é visto como uma perda de controlo, mas como uma redistribuição de liderança necessária e baseada na confiança num ambiente altamente colaborativo. Em última análise, mede o impacto positivo e a sustentabilidade através de: • O clima emocional da equipa — se as pessoas se sentem apoiadas e gostam de estar juntas mesmo fora do trabalho. • A presença de empatia, compreensão mútua e abertura a preocupações pessoais. • A capacidade da equipa para lidar com as pressões estruturais de tempo sem perder a solidariedade. • O surgimento de uma cultura de cuidado mútuo, responsabilidade voluntária e participação construtiva — sem necessidade de ferramentas formais de avaliação, uma vez que isso se reflete no ambiente de equipa do dia-a-dia.	
Preconceito e Pertença Ferramentas, práticas, sensibilização	A entrevistada sublinha que a sua equipa trabalha com uma base sólida em teoria crítica e mantém uma postura profundamente autorreflexiva e anti hegemónica.	"Acredito que uma equipa muito diversificada é um bom ponto de partida, onde inevitavelmente se



	Embora não existam ferramentas ou listas de verificação rígidas, diversas práticas e elementos culturais moldam a sua abordagem para identificar e lidar com os enviesamentos: • Espaços de reflexão intencionais: A equipa cria ambientes explícitos para a reflexão pessoal e coletiva, tanto a nível formal como informal. • Diversidade biográfica: A diversidade de experiências vividas no seio da equipa (educativas, culturais, biográficas) exige, inerentemente, uma maior sensibilidade e evita o pressuposto de uma socialização académica uniforme. • A escuta como prática: A escuta profunda e respeitosa é uma ferramenta essencial, permitindo aos membros da equipa identificar os enviesamentos implícitos e questioná-los. • Métodos de ensino e investigação reflexivos: Tanto em seminários como em equipas de investigação, utilizam métodos cooperativos e reflexivos, tais como: • Trabalho biográfico (no ensino), • Ferramentas de reflexão colaborativa, • Cultura de feedback inclusiva, lidar com os enviesamentos e apoiar a participação inclusiva. • Cultura de feedback: A ênfase é colocada no feedback construtivo e não hierárquico — questionar quem tem permissão para dar feedback a quem e como criar um ambiente seguro onde o feedback não cause danos, mas abra espaço para o crescimento. A equipa aspira a garantir que todos se sintam ouvidos, vistos e incluídos, especialmente tendo em conta a diversidade da equipa. A abertura sobre os preconceitos pessoais é encorajada em vez de estigmatizada — criando um ambiente onde os membros da equipa possam dizer: "Cheguei com um pressuposto diferente" e refletir em conjunto. Ela reconhece que este é um trabalho em progresso — podem nem sempre alcançar a inclusão ou a reflexão plena, mas continua a ser um esforço consciente e contínuo.	assume que, sim, estamos todos ao mesmo nível e fomos socializados academicamente desta ou daquela forma, mas que a diversidade é sempre tida em conta desde o início e que se pode realmente abordar os próprios preconceitos abertamente e talvez até dizer abertamente: 'Sim, comecei com uma ideia completamente diferente'."
Partilhando o que funciona Inspiração, exemplos, ferramentas transferíveis	Ao refletir sobre o que poderia ser transferido para outras equipas e instituições, a entrevistada enfatizou a importância da utilização dos recursos existentes dentro da própria organização. Por exemplo, ela partilhou um caso marcante da sua universidade, onde a sua equipa era a única a utilizar um serviço de aconselhamento e supervisão gratuito oferecido pelo departamento de saúde mental – uma oferta que passou praticamente despercebida à comunidade universitária em geral. Isto, explicou ela, realça a necessidade de sermos proativos e bem informados: muitas instituições	"Para desenvolver e manter uma boa cultura de equipa, acredito que as atividades conjuntas, como as excursões, são realmente importantes e agradáveis, mesmo que nem sempre seja possível organizá-las para todo o grupo.

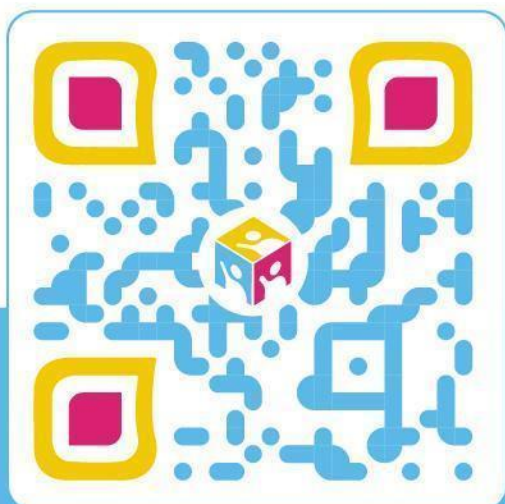


	já oferecem ferramentas e serviços úteis para apoiar o bem-estar psicológico e dinâmicas de equipa saudáveis, mas muitas vezes permanecem subutilizados simplesmente porque as pessoas não têm conhecimento deles. Além dos serviços formais, ela salientou o valor das atividades informais de integração de equipas, como passeios em grupo, caminhadas ou até mesmo encontros para beber um copo fora do ambiente universitário. Estes momentos, disse ela, ajudam a cultivar a confiança e um sentido de identidade partilhada, que são cruciais para promover a inclusão e a resiliência. Ela mencionou ainda os benefícios de momentos coletivos estruturados – como os retiros de equipa – que oferecem um espaço de reflexão, coordenação e renovação. Neste contexto, os recursos financeiros não são um detalhe menor, mas sim um fator essencial. Seja para participar numa conferência, organizar um retiro ou envolver-se numa formação, o tempo e o dinheiro andam muitas vezes de mãos dadas, e o trabalho de inclusão sustentável exige ambos. A entrevistada descreveu como trabalha ativamente para garantir financiamento quando necessário, seja de orçamentos internos ou de fontes externas, como fundações, e incentiva os membros da sua equipa a expressarem os seus interesses e necessidades de desenvolvimento. Se alguém deseja participar num workshop específico, fazer uma formação ou assumir uma nova função, o objetivo é sempre explorar em conjunto como pode ser viabilizado. Esta abertura, explicou, ajuda a criar uma cultura na qual todos os membros da equipa se podem ver como co construtores do espaço e contribuindo para o seu desenvolvimento. Com o tempo, observou ela, este tipo de estrutura torna-se, de certa forma, autossustentável: uma vez que os fluxos de financiamento e as práticas de apoio estão em vigor, podem ser utilizados repetidamente e expandidos. Em última análise, a sua abordagem ilustra como a inclusão e a saúde da equipa não são ideais abstratos, mas práticas vividas que exigem organização intencional, escuta ativa e um compromisso a longo prazo para criar espaço — para as pessoas, para as conversas e para o crescimento.	Mas também é importante considerar o que nos satisfaria de alguma forma, no sentido em que precisamos de nos encontrar fora da universidade, dar um passeio, sair para beber um copo ou até mesmo participar num retiro da equipa.” “Sim, acho que é muito importante e sustentável não perder de vista o facto de que o tempo às vezes custa dinheiro, ou muitas vezes custa dinheiro, e que certas estruturas não são gratuitas, basta reservar tempo, pensar e organizar bastante para a equipa e também conseguir financiamento.” “Uma vez que tenha estas estruturas, poderá sempre recorrer a financiamento de fundações ou fontes semelhantes, por exemplo, e depois terá uma grande rede de contactos para dizer: “Ei, esta é uma grande ideia, vamos fazer isto e tentar obter financiamento para isto”.
--	--	--



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.