



Formação em Liderança Regenerativa

Módulo 1

Desenvolvido por Universidade de Aveiro | 2026

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



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.



Pense de forma ecológica!

Antes de imprimir qualquer material, pense se a impressão é realmente necessária. Caso seja necessário imprimir, vale a pena considerar onde fazê-lo (por exemplo, numa gráfica local, numa gráfica *online* com práticas ecológicas, etc.), que tipo de papel utilizar (por exemplo, papel reciclado, papel de erva ou outras alternativas ao papel branco convencional) e que tipo de tintas escolher.

Vamos proteger o ambiente!

1. Da sustentabilidade à regeneração: reorientação estratégica das organizações

Compreender a diferença entre sustentabilidade e regeneração e deduzir implicações estratégicas concretas para as organizações.

por Universidade de Aveiro

1.1 Introdução

Temas e conceitos-chave

O Módulo 1 apresenta aos participantes a evolução do conceito de sustentabilidade para uma abordagem regenerativa, destacando a necessidade de uma reorientação estratégica das organizações face aos atuais desafios sociais e organizacionais. Ao longo do módulo, os participantes serão convidados a refletir sobre as suas próprias organizações, analisando as práticas existentes e identificando oportunidades para integrar princípios regenerativos e inclusivos nas suas estratégias e operações. O objetivo é promover uma mudança na forma de pensar, incentivando os líderes a atuar como agentes de mudança rumo a organizações mais justas, inclusivas e sustentáveis.

Tema do módulo: Este módulo aborda a transição da sustentabilidade para a regeneração, integrando a diversidade, a equidade e a inclusão (DEI) como elementos centrais da reorientação estratégica das organizações. Assim, aborda a transição dos paradigmas organizacionais: da “Sustentabilidade”, orientada para a redução dos impactos negativos e para a manutenção do equilíbrio, para a “Regeneração”, orientada para a criação de impactos positivos e para a recuperação dos sistemas sociais e humanos. No contexto do projeto *Fit For The Future*, o foco incide na compreensão da forma como a inclusão e a diversidade deixam de ser entendidas como meras obrigações legais ou métricas de Recursos Humanos (RH) para passarem a constituir fatores de resiliência e inovação nas organizações e nas instituições de Educação e Formação Profissional (EFP). A relevância deste tema decorre da necessidade de preparar líderes e profissionais de educação para um mercado que exige organizações “vivas”, capazes de se adaptar e prosperar através da valorização da diferença. Desafios globais como as desigualdades sociais, a exclusão e a falta de representação não podem ser enfrentados sem uma transformação profunda das organizações. Integrar a DEI na estratégia não constitui apenas uma questão ética, mas também um fator crítico para a inovação, a resiliência e o desempenho sustentável.

Conceitos-chave:

Sustentabilidade organizacional: capacidade de uma organização desenvolver a sua atividade sem comprometer os recursos das gerações futuras, procurando um equilíbrio entre as dimensões económica, social e ambiental;

Gestão regenerativa: abordagem baseada no pensamento sistémico que procura não só conservar, mas também melhorar e renovar os sistemas em que a organização opera, promovendo o florescimento humano;

Inclusão sistémica: processo de integração da diversidade em todos os níveis e processos da organização, reconhecendo que cada indivíduo contribui para a saúde do sistema como um todo;

Diversidade como recurso: passagem de uma perspetiva que encara a diversidade como um desafio para outra que a reconhece como uma fonte necessária de criatividade e capacidade de adaptação;

Diversidade: presença de diferenças entre os indivíduos dentro de uma organização, por exemplo, em termos de género, cultura, experiência, idade, capacidades e perspetivas;

Equidade: princípio que procura assegurar condições justas e adaptadas às necessidades de cada pessoa, reconhecendo que pessoas diferentes podem necessitar de diferentes formas de apoio para aceder às mesmas oportunidades;

Inclusão: criação de um ambiente em que todas as pessoas se sentem valorizadas e respeitadas e podem participar ativamente nas decisões e nos processos;

Organizações como sistemas vivos: perspetiva que encara as organizações como entidades dinâmicas, interdependentes dos seus contextos sociais e humanos e capazes de aprender e evoluir;

Inovação inclusiva: desenvolvimento de soluções mais eficazes através da integração de múltiplas perspetivas e experiências diversificadas;

Impacto regenerativo inclusivo: capacidade de uma organização para gerar valor económico, promovendo simultaneamente a inclusão, reduzindo as desigualdades e reforçando o bem-estar coletivo.

Objetivos gerais

Os objetivos gerais deste módulo são:

- Compreender a diferença entre sustentabilidade e regeneração num contexto organizacional; Reconhecer o papel estratégico da diversidade, equidade e inclusão na regeneração;
- Identificar práticas organizacionais que promovem ou limitam a inclusão;
- Refletir criticamente sobre o impacto social das suas organizações;
- Identificar oportunidades para integrar princípios regenerativos e inclusivos nas suas práticas profissionais;
- Desenvolver uma perspetiva sistémica sobre o impacto da inclusão no local de trabalho.

Objetivos de aprendizagem

Após a conclusão deste módulo, os participantes serão capazes de:

Conhecimentos (saber):

- Distinguir claramente sustentabilidade de regeneração;
- Definir os conceitos fundamentais de diversidade, equidade e inclusão;
- Explicar a relação entre a regeneração organizacional e a justiça social;
- Reconhecer o papel das organizações enquanto sistemas interligados com o contexto social;
- Compreender os indicadores básicos de uma cultura organizacional regenerativa.

Competências (saber-fazer):

- Avaliar as práticas organizacionais quanto ao seu nível de sustentabilidade, inclusão e regeneração;

- Identificar barreiras à inclusão e à equidade no local de trabalho;
- Reformular práticas existentes de modo a promover um maior impacto regenerativo e inclusivo;
- Aplicar uma perspetiva sistémica à análise dos problemas organizacionais.

Atitudes:

- Demonstrar abertura a perspetivas e experiências diversas;
- Desenvolver uma consciência crítica das desigualdades e da exclusão;
- Valorizar a inclusão como fator de inovação e transformação;
- Assumir responsabilidade pessoal pela promoção de mudanças positivas em contexto profissional.

Recursos

Aoustin, E. (2023). Regenerative leadership: what it takes to transform business into a force for good. *Field Actions Science Reports, Special Issue 25*, 92-97. <https://journals.openedition.org/factsreports/7359>

Bates, P., & Patel, A. (2023). *Building a culture of inclusion: Effective internal communication for diversity, equity, and inclusion*. Kogan Page Publishers.

Chordiya, R., & Sabharwal, M. (2024). *Managing diversity, equity, and inclusion in public service organizations: A liberatory justice approach*. Routledge.

Denktaş, S., de Bruin, G., & van den Ring-Bax, J. (Eds.). (2025). *Turning DEI Goals into Reality: A Practical Guide to an Inclusive Workplace*. Taylor & Francis.

Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, 19(3), 456-477.

Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1), 15-29.

Hutchins, G. (2019). *Regenerative leadership*. eBook Partnership.

Luthra, P., & Muhr, S. L. (2023). *Leading Through Bias*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-38571-1>

Malhotra, R. T. (2024). *Inclusion on Purpose, with a new preface and readers' guide: An intersectional approach to creating a culture of belonging at work*. MIT Press.

Polman, P., & Winston, A. S. (2022). *Net positive*. Profit Editorial.

Rekow, R. (2019, May). *The Power of Inclusion*. [Vídeo]. TED Talks. https://www.ted.com/talks/venus_rekow_the_power_of_inclusion

Tulshyan, R. (2020). Do your employees know why you believe in diversity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/06/do-your-employees-know-why-you-believe-in-diversity>

1.2 Atividades

Atividade 1: Quebra-gelo – “Diversidade em movimento”

Objetivos de aprendizagem:

- Promover a interação entre os participantes.
- Tornar visível a diversidade existente no grupo.
- Introduzir o tema da diversidade, equidade e inclusão (DEI) no contexto da regeneração.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
Preparação do espaço (antes do início da sessão) O/A formador/a organiza a sala de modo a permitir que os participantes se movimentem livremente. Define dois pontos opostos na sala (ou uma linha no chão): • um lado representa “Sim / Concordo”; • o outro representa “Não / Discordo”. Explica que não existem respostas certas ou erradas	Sessão plenária	• espaço amplo na sala • Fita adesiva para marcar a linha (opcional)	2 minutos
Introdução à atividade O/A formador/a explica brevemente o objetivo: “Vamos explorar a diversidade existente no grupo através do movimento e de uma breve reflexão.” Salienta que a participação é voluntária e que o ambiente deve ser seguro e respeitoso.	Sessão plenária	Nenhum	2 minutos
Exercício de posicionamento O/A formador/a lê uma série de afirmações relacionadas com experiências, perceções e inclusão. Após cada afirmação, os participantes posicionam-se ao longo da linha de	Sessão plenária	Lista de afirmações preparada previamente	6 minutos

acordo com o seu grau de concordância. Exemplos de afirmações: • “Já trabalhei em equipas diversificadas.” • “Sinto que a minha opinião é ouvida no meu contexto profissional.” • “Já me senti excluído/a no trabalho.” • “A diversidade melhora a tomada de decisão.” • “A minha organização promove ativamente a inclusão.” O/A formador/a pode incentivar posições intermédias e não apenas os extremos.			
Partilha breve Após 2 ou 3 afirmações, o/a formador/a convida alguns participantes a partilhar: • por que razão escolheram essa posição; • que experiências influenciaram a sua resposta. O/A formador/a assegura: • escuta ativa; • respeito pelas diferentes perspetivas; • tempo de participação equilibrado.	Sessão plenária	Nenhum	5 minutos
Introdução ao tema do módulo O/A formador/a apresenta um breve resumo, destacando: • a diversidade de experiências no seio do grupo; • a existência de diferentes perceções sobre a inclusão; • a importância destas diferenças para a aprendizagem e a inovação. Ligação com o módulo: “Como acabámos de observar, a diversidade e a inclusão não são conceitos abstratos — são vividas de forma diferente por cada pessoa. No contexto da regeneração, estas diferenças são essenciais para criar organizações mais fortes, mais justas e mais resilientes.”	Sessão plenária	Nenhum	2 minutos

Link do Canva: <https://canva.link/8jkr5g59sx8yv3>





Atividade 1

Quebra-Gelo

“Diversidade em movimento”

Duração: 17 minutos

1 Preparação do espaço

Organização do espaço:

Organize a sala de forma a permitir que os participantes se movimentem livremente.

- Assinale dois pontos opostos na sala (ou trace uma linha no chão):
 - Um dos lados representa “Sim / Concordo”
 - O outro representa “Não / Discordo”
- Explique que não existem respostas certas ou erradas

2 Introdução à atividade

Explique resumidamente o objetivo da atividade:

“Vamos explorar a diversidade existente no grupo através do movimento e de uma breve reflexão.”

Explique que a participação é voluntária e que deve ser assegurado um ambiente seguro e respeitador

3 Exercício de posicionamento

Leia em voz alta as afirmações relacionadas com experiências, perceções e inclusão.
(Selecione as afirmações mais relevantes.)

1 Nível 1 – Baixa sensibilidade (aquecimento)

- Já trabalhei em equipas com pessoas diferentes de mim.
- A diversidade melhora a qualidade das decisões.
- As equipas com diversidade são mais inovadoras.
- Já aprendi algo importante com alguém que tinha uma perspetiva diferente da minha.
- A diversidade é uma vantagem para as organizações.

2 Nível 2 – Baixa sensibilidade (aquecimento)

- Sinto que a minha opinião é ouvida no meu contexto profissional.
- Sinto que as pessoas são tratadas com respeito, independentemente das suas diferenças.
- A minha organização promove um ambiente inclusivo.
- Considero que diferentes perspetivas são valorizadas na tomada de decisão.
- Algumas pessoas enfrentam mais obstáculos do que outras no trabalho.

3 Nível 3 – Elevada sensibilidade (experiência pessoal)

- Já me senti excluído/a ou ignorado/a no trabalho.
- Tive de adaptar o meu comportamento para me “integrar” na organização.
- Nem todas as vozes são representadas nas decisões da minha organização.
- Já presenciei situações de exclusão no local de trabalho.
- Nem todas as pessoas têm as mesmas oportunidades na minha organização.

4 Nível 4 – Sensibilidade muito elevada (consciência crítica e sistémica)

- A minha organização continua a enfrentar desafios significativos em matéria de inclusão.
- Já refleti sobre privilégios ou desigualdades no meu contexto profissional.
- A inclusão e a diversidade são essenciais para as organizações regenerativas.
- As organizações têm uma responsabilidade ativa na redução das desigualdades sociais.
- A regeneração organizacional depende da inclusão de diferentes vozes.



Atividade 1

Quebra-Gelo

“Diversidade em movimento”

4 Partilha breve

Após 2 ou 3 afirmações, convide alguns participantes voluntários a partilhar:

- Por que razão escolheram essa posição?
- Que experiências influenciaram a sua resposta?

Durante a atividade, assegure:

- escuta ativa,
- respeito pelas diferentes perspetivas
- um tempo de participação equilibrado.

5 Introdução ao tema do módulo

Apresente uma breve síntese da atividade, destacando:

- a diversidade de experiências existente no grupo;
- a existência de diferentes perceções sobre a inclusão;
- a importância dessas diferenças para a aprendizagem e a inovação.

Articulação com o módulo:

“Como acabámos de observar, a diversidade e a inclusão não são conceitos abstratos — são vividas de forma diferente por cada pessoa. No contexto da regeneração, estas diferenças são essenciais para criar organizações mais fortes, mais justas e mais resilientes.”



Atividade 2: “Da Sustentabilidade à Regeneração Inclusiva”

Objetivos de aprendizagem:

- Distinguir entre práticas sustentáveis e práticas regenerativas inclusivas.
- Integrar a diversidade, a equidade e a inclusão (DEI) na análise estratégica.
- Desenvolver o pensamento crítico aplicado a contextos organizacionais reais.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Duração
Introdução à atividade O/A formador/a faz uma breve revisão dos conceitos-chave: • sustentabilidade vs. regeneração; • o papel da DEI nas organizações regenerativas Explica o objetivo da atividade: • “Vamos analisar práticas organizacionais concretas e refletir sobre como estas podem evoluir de sustentáveis para práticas regenerativas e inclusivas.” Divide os participantes em grupos de 3 a 5 pessoas	Sessão plenária	Materiais para explicar os conceitos-chave da atividade (distribuir pelos participantes)	10-15 minutos
Distribuição de casos Cada grupo recebe 1 ou 2 casos práticos, em formato de ficha de trabalho, por exemplo: • uma política de recrutamento baseada na “igualdade de oportunidades”; • iniciativas de bem-estar no local de trabalho; • estratégias de inovação ou liderança. Cada caso deve incluir uma breve descrição da prática organizacional.	Sessão plenária	Casos práticos em formato de ficha de trabalho	5 minutos
Cada grupo analisa os casos em três passos:	Trabalho em grupo	• Fichas de trabalho com	10 minutos

<u>Passo 1</u> – Compreensão da prática Ler e discutir o caso com o grupo. Assegurar que todas as pessoas compreendem o contexto. <u>Passo 2</u> – Classificação Classificar a prática como: • Sustentável – reduz os impactos negativos; • Regenerativa – gera impacto positivo; • Regenerativa e inclusiva – gera impacto positivo e promove a DEI. <u>Passo 3</u> – Justificação Discutir e registar: • Por que razão a prática foi classificada desta forma; • Que elementos estão presentes ou em falta, especialmente no que diz respeito à inclusão e à equidade.		estudos de caso organizacionais • Ficha de trabalho para análise e reformulação • <i>flipchart</i> ou folhas A3 • Marcadores	
Reformulação da prática Cada grupo escolhe uma das práticas analisadas <u>Tarefa</u>: transformá-la numa prática regenerativa e inclusiva Os grupos devem responder às seguintes perguntas orientadoras: • “Como é que esta prática pode gerar um impacto positivo?” • “Quem está atualmente excluído ou sub-representado?” • “Como podem diferentes vozes ser incluídas na conceção e implementação da prática?” • “Que mudanças concretas seriam necessárias?” Os grupos registam a nova versão da prática.	Trabalho em grupo	Nenhum	12 minutos
Preparação para a discussão Cada grupo prepara uma breve apresentação (1–2 minutos), incluindo: • enquadramento sobre o caso;	Trabalho em grupo	Nenhum	10 minutos

• principais limitações identificadas; • uma proposta regenerativa e inclusiva.			
Apresentação e discussão em plenário Cada grupo apresenta o seu trabalho. O/A formador/a pode fazer perguntas como: • “O que torna esta prática verdadeiramente inclusiva?” • “Que impacto sistémico poderá esta mudança gerar?” Pode ainda incentivar comentários breves por parte dos outros participantes.	Sessão plenária	Nenhum	10 minutos
Síntese e articulação com o módulo O/A formador/a destaca: • a importância de integrar a DEI desde a conceção das estratégias; • o papel da diversidade na qualidade das soluções. Conclusão principal: “A regeneração organizacional só é possível quando diferentes perspetivas são incluídas e quando as práticas são concebidas para beneficiar tanto as pessoas como os sistemas em que se inserem.”	Sessão plenária	Nenhum	3 minutos



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

Da Sustentabilidade à Regeneração Inclusiva

Duração: 30 minutos

1 Introdução à atividade

Explique brevemente os conceitos-chave:

- Sustentabilidade, Regeneração e Regeneração Inclusiva.
 - O que significa DEI?
 - O papel da DEI nas organizações regenerativas.
- (Distribuir o material aos participantes)

Explique o objetivo da atividade:

“Vamos analisar práticas organizacionais reais e refletir sobre a forma como podem evoluir de sustentáveis para práticas regenerativas e inclusivas.”

Divida os participantes em grupos de 3 a 5 pessoas.

2 Atribuição dos casos

Cada grupo recebe 1 ou 2 casos práticos, sob a forma de ficha de trabalho, por exemplo:

- uma política de recrutamento baseada na “igualdade de oportunidades”;
 - iniciativas de bem-estar no local de trabalho;
 - estratégias de inovação ou liderança
- (Distribuir os estudos de caso pelos grupos).

Cada caso deve incluir uma breve descrição da prática organizacional.

3 Cada grupo analisa os casos em três etapas:

Etapa 1 — Compreensão da prática

- Ler e discutir o caso em grupo;
- Assegurar que todas as pessoas compreendem o contexto.

Etapa 3 — Justificação

Debater e registrar:

- por que razão a prática foi classificada dessa forma;
- que elementos estão presentes ou ausentes, especialmente no que diz respeito à inclusão e à equidade.

Etapa 2 — Classificação

Classifique a prática como:

- Sustentável (reduz os impactos negativos);
- Regenerativa (gera impacto positivo);
- Regenerativa e inclusiva (gera impacto positivo e promove a DEI).





Atividade 2

Da Sustentabilidade à Regeneração Inclusiva

Duração: 30 minutos

4 Reformulação da prática

Cada grupo escolhe uma das práticas analisadas.

Tarefa: transformá-la numa prática regenerativa e inclusiva.

Os grupos devem responder às seguintes questões orientadoras:

- Como é que esta prática pode gerar um impacto positivo?
- Quem está atualmente excluído ou sub-representado?
- Como podem diferentes vozes ser incluídas na conceção e implementação da prática?
- Que mudanças concretas seriam necessárias?

Os grupos registam a nova versão da prática.

5 Preparação para a discussão

Cada grupo prepara uma breve apresentação, com a duração de 1 a 2 minutos, incluindo:

- enquadramento do caso;
- principais limitações identificadas;
- uma proposta regenerativa e inclusiva.

6 Apresentação e discussão em plenário

Cada grupo apresenta o seu trabalho

O/A facilitador/a pode colocar questões como:

- “O que torna esta prática verdadeiramente inclusiva?”
- “Que impacto sistémico poderá esta mudança gerar?”

Incentive comentários breves por parte dos restantes participantes

7 Síntese e articulação com o módulo

O/A facilitador/a destaca:

- a importância de integrar a DEI desde a conceção das estratégias;
- o papel da diversidade na qualidade das soluções.

Conclusão principal:

“A regeneração organizacional só é possível quando diferentes perspetivas são incluídas e quando as práticas são concebidas para beneficiar tanto as pessoas como os sistemas em que estas se inserem.”



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 1 – Recrutamento “Igual para Todos”

Descrição



Uma empresa utiliza um processo de recrutamento padronizado para todas as funções. Todas as candidaturas são avaliadas da mesma forma.

Desafios observados



- Baixa diversidade nas equipas.
- Baixa representação em cargos de liderança.
- Dificuldade em atrair candidatos de diferentes contextos sociais.

Questão para análise



Esta prática é sustentável, regenerativa ou inclusivamente regenerativa?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 2 – Programa de bem-estar no local de trabalho

Descrição



A organização disponibiliza aulas de ioga e sessões de *mindfulness* após o horário de trabalho.

Desafios observados



- Os trabalhadores por turnos não podem participar.
- Algumas pessoas não se identificam com as atividades propostas.
- Participação reduzida.

Questão para análise



Como tornar esta iniciativa mais inclusiva e regenerativa?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 3 – Política de trabalho híbrido

Descrição



A empresa implementou o regime de trabalho híbrido para todos os trabalhadores com funções administrativas.

Desafios observados



- Alguns trabalhadores não dispõem de condições adequadas em casa.
- As funções operacionais foram excluídas desta política.
- Perceção de desigualdade entre equipas.

Questão para análise



Como tornar esta prática mais equitativa?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 4 – Formação em diversidade

Descrição



A organização realiza uma formação anual obrigatória sobre diversidade e inclusão.

Desafios observados



- Baixo envolvimento.
- A formação é encarada apenas como uma obrigação.
- Poucas mudanças práticas após a formação.

Questão para análise



Como transformar esta iniciativa numa prática regenerativa?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 5 – Programa de sustentabilidade ambiental

Descrição



A empresa reduziu o uso de plástico e implementou a reciclagem interna.

Desafios observados



- Baixo envolvimento dos trabalhadores.
- Decisões tomadas exclusivamente pela gestão.
- Ausência de ligação com o impacto social.

Questão para análise



Como integrar a inclusão e a participação?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 6 – Processo de promoção interna

Descrição



As promoções são atribuídas com base no desempenho e na disponibilidade para realizar trabalho extraordinário.

Desafios observados



- Baixa representação das mulheres em cargos de liderança.
- Os colaboradores com responsabilidades familiares encontram-se em desvantagem.

Questão para análise



Esta prática é verdadeiramente equitativa?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 7 – Comunicação interna

Descrição



Toda a comunicação oficial é realizada exclusivamente em formato digital e em inglês.

Desafios observados



- Alguns trabalhadores têm dificuldades linguísticas.
- Os trabalhadores operacionais têm acesso limitado à comunicação digital.

Questão para análise



Quem está a ser excluído por esta prática?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 8 – Equipa de inovação

Descrição



A equipa de inovação é composta exclusivamente por gestores seniores.

Desafios observados



- Falta de diversidade de perspetivas.
- Soluções pouco alinhadas com as necessidades reais.

Questão para análise



Como promover a inovação inclusiva?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 9 – Processo de reunião

Descrição



As decisões são geralmente tomadas pelas pessoas que mais intervêm nas reuniões.

Desafios observados



- Participação desigual.
- Algumas vozes raramente são ouvidas.

Questão para análise



Como tornar estes processos mais inclusivos?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 10 – Celebrar a diversidade

Descrição



A empresa organiza um “Dia da Diversidade” uma vez por ano.

Desafios observados



- A iniciativa é simbólica.
- Não existem políticas estruturais de inclusão.

Questão para análise



Como passar de ações simbólicas para um o impacto regenerativo?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 11 – Programa de mentoria

Descrição



A organização criou um programa de mentoria para jovens talentos.

Desafios observados



- Apenas participam trabalhadores que já se encontram bem posicionados na organização.
- Falta transparência nos critérios de seleção.

Questão para análise



Como garantir um acesso equitativo?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 12 – Avaliação de desempenho

Descrição



Os trabalhadores são avaliados principalmente com base na produtividade individual.

Desafios observados



- Pouca valorização da colaboração e da inclusão
- Ambientes competitivos e pouco colaborativos.

Questão para análise



Que indicadores regenerativos poderiam ser incluídos?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 13 – Liderança organizacional

Descrição



As decisões estratégicas são tomadas exclusivamente pela gestão de topo.

Desafios observados



- Baixa participação dos colaboradores.
- Resistência à mudança.

Questão para análise



Como incorporar práticas participativas?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 14 – Integração de novos trabalhadores

Descrição



O processo de integração é igual para todas as pessoas.

Desafios observados



- Não são consideradas diferentes necessidades culturais e pessoais.
- Alguns trabalhadores têm dificuldades de integração.

Questão para análise



Como adotar uma abordagem mais inclusiva e humana?



MÓDULO 1 | DA SUSTENTABILIDADE À REGENERAÇÃO: REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES



Atividade 2

1 CASOS PRÁTICOS

Caso 15 – Responsabilidade social das empresas

Descrição



A empresa realiza anualmente donativos a instituições sociais locais.

Desafios observados



- A comunidade não participa nas decisões.
- As ações não estão articuladas com a estratégia organizacional.

Questão para análise



Como transformar esta prática numa prática de regeneração social?

Atividade 3: “Avaliação da inclusão e do impacto”

Objetivos de aprendizagem:

- Avaliar as práticas organizacionais à luz da diversidade, equidade e inclusão (DEI).
- Identificar desigualdades, exclusões e assimetrias no contexto organizacional.
- Desenvolver uma consciência crítica sobre o impacto social das práticas organizacionais.
- Identificar oportunidades de evolução regenerativa e inclusiva.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
Introdução à atividade: O/A formador/a apresenta a atividade explicando: “Vamos olhar criticamente para as nossas organizações, procurando compreender quem está incluído, quem está excluído e que impactos estamos a causar.” O/A formador/a salienta: • não se trata de julgar, mas sim de refletir e aprender; • a confidencialidade e o respeito são essenciais.	Sessão plenária	Nenhum	3–5 minutos
Introdução ao exercício: O/A formador/a apresenta o quadro de diagnóstico (ficha de trabalho), que inclui três dimensões: 1. Inclusão e participação; 2. Equidade e acesso a oportunidades; 3. Impacto organizacional (social e humano). Explica que os participantes podem analisar: • a sua própria organização; • ou outra organização que conheçam bem.	Sessão plenária	Ficha de trabalho com três dimensões	3 minutos

Reflexão individual orientada: Cada participante preenche a ficha de diagnóstico com base nas perguntas orientadoras: Dimensão 1 – Inclusão e participação Todas as vozes estão representadas nos processos de tomada de decisão da organização? Existem grupos sub-representados? São valorizadas diferentes perspetivas? Dimensão 2 – Equidade Todos têm acesso às mesmas oportunidades (promoção, formação, visibilidade)? Existem barreiras, explícitas ou implícitas? As políticas tratam todas as pessoas da mesma forma ou são adaptadas às diferentes necessidades? Dimensão 3 – Impacto organizacional Que impacto tem a organização nos colaboradores e na comunidade? Promove o bem-estar, a segurança e o desenvolvimento? Reforça ou reduz as desigualdades? Síntese individual: Principais pontos fortes; Principais lacunas; Oportunidades de melhoria, com um enfoque regenerativo e inclusivo.	Trabalho individual	Ficha de diagnóstico	15 minutos
Partilha entre pares: Os participantes formam pares. 1. Cada participante partilha a sua análise (5 minutos por pessoa) 2. A outra pessoa: • faz perguntas de aprofundamento; • ajuda a identificar pontos críticos; • sugere novas perspetivas. Incentivar a escuta ativa e o diálogo construtivo.	Trabalho em pares	Ficha de diagnóstico	12 minutos

De seguida, cada participante identifica individualmente: • 1–2 ações concretas que possam melhorar a inclusão e a equidade; • uma oportunidade regenerativa com impacto positivo mais abrangente. Registe de forma simples (por exemplo, com frases curtas).			
Partilha em grupo: O/A formador/a convida alguns participantes a partilhar reflexões ou descobertas. A discussão deve centrar-se em: • padrões comuns; • aspetos inesperados; • ideias inspiradoras.	Sessão plenária	Nenhum	5 minutos
Síntese e articulação com o módulo: O/A formador/a destaca: • a importância de “tornar visível o invisível”, nomeadamente as desigualdades e exclusões; • a relação entre a inclusão e a regeneração organizacional; • o papel da liderança na criação de ambientes equitativos. Mensagem-chave: “A regeneração começa com a consciencialização. Só podemos transformar aquilo que conseguimos ver e compreender.”	Sessão plenária	Nenhum	3 minutos



Atividade 3

Avaliação da Inclusão e do Impacto

Duração: 30 minutos

1 Introdução à atividade:

O/A facilitador/a introduz a atividade, explicando:

“Vamos olhar de forma crítica para as nossas organizações, procurando compreender quem está incluído, quem está excluído e que impactos estamos a gerar.”

O/A facilitador/a salienta:

- não se trata de julgar, mas sim de refletir e aprender;
- a confidencialidade e o respeito são essenciais

2 Introdução ao exercício:

O/A facilitador/a apresenta a grelha de diagnóstico (ficha de trabalho), que inclui três dimensões:

1. Inclusão e participação;
2. Equidade e acesso a oportunidades;
3. Impacto organizacional (social e humano).

Explica que os participantes podem analisar:

- a sua própria organização;
- ou outra organização que conheçam bem

3 Reflexão individual orientada:

Cada participante preenche a ficha de diagnóstico com base nas seguintes perguntas orientadoras:

Dimensão 1 – Inclusão e participação

- Todas as vozes estão representadas nos processos de tomada de decisão da organização?
- Existem grupos sub-representados?
- São valorizadas diferentes perspetivas?

Dimensão 2 – Equidade

- Todas as pessoas têm acesso às mesmas oportunidades (promoção, formação, visibilidade)?
- Existem barreiras, explícitas ou implícitas?
- As políticas assentam na igualdade ou na equidade, isto é, são adaptadas às diferentes necessidades?

Dimensão 3 – Impacto organizacional

- Que impacto tem a organização nos trabalhadores e na comunidade?
- Promove o bem-estar, a segurança e o desenvolvimento?
- Reforça ou reduz as desigualdades?

Resumo individual:

- Principais pontos fortes;
- Principais lacunas;
- Oportunidades de melhoria, com uma perspetiva regenerativa e inclusiva.



Atividade 3

Avaliação da inclusão e do impacto

Duração: 30 minutos

4 Partilha em pares:

Os participantes formam pares:

1. Cada participante partilha a sua análise — 5 minutos por pessoa;
2. O parceiro:
 - faz perguntas de aprofundamento;
 - ajuda a identificar pontos críticos;
 - Sugere novas perspetivas.

Incentive a escuta ativa e o diálogo construtivo.

De seguida, cada participante identifica individualmente:

- 1 a 2 ações concretas que possam melhorar a inclusão e a equidade;
- 1 oportunidade regenerativa, com um impacto positivo mais amplo.

Registar de forma simples, por exemplo através de frases curtas.

5 Partilha em discussão de grupo:

O/A facilitador/a convida alguns participantes a partilhar reflexões ou descobertas.

A discussão deve centrar-se em:

- padrões comuns;
- aspetos inesperados;
- ideias inspiradoras.

6 Síntese e articulação com o módulo:

O/A facilitador/a destaca:

- a importância de “tornar visível o invisível”, nomeadamente as desigualdades e exclusões;
- a relação entre inclusão e regeneração organizacional;
- o papel da liderança na criação de ambientes equitativos.

Mensagem-chave:

“A regeneração começa com a consciencialização. Só podemos transformar aquilo que conseguimos ver e compreender.”

Atividade 4: Reflexão final

Objetivos de aprendizagem:

- Sintetizar as principais reflexões e aprendizagens do módulo.
- Identificar ações concretas que os participantes podem desenvolver a nível pessoal, na sua forma de pensar, no seu comportamento ou no trabalho quotidiano.
- Reconhecer oportunidades para iniciar ou contribuir para mudanças ao nível da equipa ou da organização.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a distribui a ficha de trabalho e explica-a aos participantes. Os participantes preenchem individualmente a ficha de trabalho.	Trabalho individual	Ficha de trabalho: Reflexão	10 minutos

REFLEXÃO



Nome:

Módulo:

- Principais aprendizagens

Quais foram as principais reflexões ou aprendizagens que retirou deste módulo?

- Ações pessoais imediatas

Que mudanças concretas pode começar a introduzir no seu comportamento, na sua forma de pensar ou na sua forma de trabalhar na organização?

- Ações estruturais ou de longo prazo

Que mudanças pode iniciar ou para as quais pode contribuir, ao longo do tempo, na sua equipa, departamento ou organização, de modo a gerar um impacto duradouro?

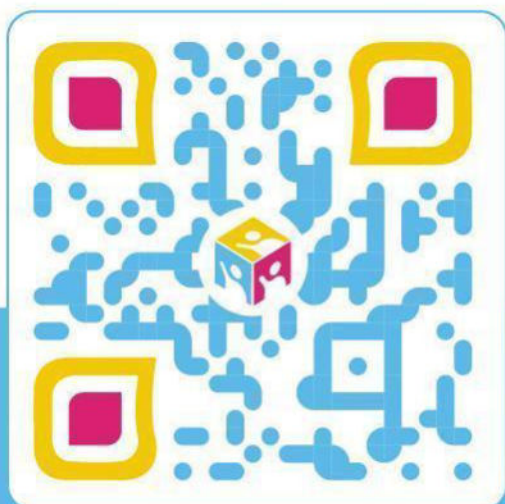


Co-funded by
the European Union



**FITFOR THE
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.