

**FITFOR THE
FUTURE**

Formação em Liderança Regenerativa

Módulo 2

Desenvolvido por Edensol | 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!

2 Aplicação do pensamento sistémico aos ecossistemas de trabalho e aprendizagem

Analisar sistemas, reconhecer interligações e identificar pontos de alavancagem.

por Edensol

2.1 Introdução

Temas e conceitos-chave

Este módulo explora a transição de abordagens lineares e reducionistas para uma perspetiva holística baseada no pensamento sistémico, em ambientes profissionais e educativos. Os participantes irão analisar a forma como as organizações funcionam como sistemas vivos interligados, em vez de máquinas estáticas.

Tema do módulo: Este módulo centra-se na transição de uma gestão linear e orientada para tarefas para um diagnóstico sistémico dos ambientes de trabalho e de aprendizagem, entendendo-os como ecossistemas dinâmicos e vivos, e não como máquinas estáticas. Por exemplo, em vez de se limitar a entregar a um trabalhador uma lista de tarefas a realizar, um gestor procura compreender de que forma a carga de trabalho, os seus níveis de *stress* e o apoio que recebe dos colegas afetam o seu desempenho.

Ao mapear a rede, muitas vezes invisível, de relações e fluxos de informação, os participantes aprendem a identificar padrões recorrentes e pontos de alavancagem estratégicos, nos quais pequenas intervenções podem desencadear mudanças positivas de grande alcance. Por exemplo, em vez de se limitar a contratar trabalhadores temporários para lidar com um pico repentino de trabalho, os líderes podem procurar compreender por que razão os colaboradores estão a chegar ao esgotamento e a passar repetidamente por períodos de baixa médica, atuando sobre o problema de fundo em vez de se limitarem a colmatar uma necessidade imediata. Esta abordagem é particularmente relevante no atual contexto de elevada volatilidade, uma vez que permite ultrapassar os silos departamentais e as soluções rápidas que, muitas vezes, apenas deslocam os problemas para outras áreas, promovendo a eficiência a longo prazo, a agilidade estratégica e uma cultura regenerativa que equilibre o desempenho organizacional com o bem-estar humano e ambiental.

Conceitos-chave:

- **Pensamento sistémico:** abordagem holística que encara os problemas não como acontecimentos isolados baseados numa única relação de causa e efeito, procurando antes compreender de que forma diferentes componentes se influenciam mutuamente ao longo do tempo.
- **Ecossistemas de trabalho e aprendizagem:** perspetiva que encara uma organização não como uma pirâmide rígida, na qual as pessoas se limitam a cumprir instruções, mas como uma rede flexível em que partilham continuamente ideias e aprendem umas com as outras.

- **Interconectividade:** princípio segundo o qual nenhum elemento organizacional existe isoladamente; qualquer mudança numa área produz efeitos que se propagam por todo o sistema.
- **Pontos de alavancagem:** pontos estratégicos de um sistema complexo — como uma determinada regra, estrutura de poder ou forma de pensar — nos quais uma intervenção pequena e direcionada pode produzir mudanças significativas e duradouras no comportamento.
- **Ciclos de feedback:** situações em que o resultado de uma ação afeta a ação seguinte, criando um ciclo contínuo.
 - **Ciclo de reforço (crescimento):** quanto mais os gestores valorizam o trabalho em equipa, mais os trabalhadores cooperam. Esta cooperação melhora os resultados da organização, levando os gestores a valorizar ainda mais o trabalho em equipa.
 - **Ciclo de equilíbrio (bloqueio):** quando uma equipa trabalha horas extraordinárias, as pessoas ficam cansadas e cometem erros. Corrigir esses erros exige tempo adicional, o que atrasa o projeto e anula os benefícios do trabalho extraordinário.
- **Prática regenerativa:** abordagem que vai além da prevenção de efeitos negativos, como o esgotamento ou o *stress*, procurando criar ativamente um ambiente de trabalho que contribua para que as pessoas se tornem mais saudáveis e tenham mais energia ao longo do tempo.

Objetivos gerais

O principal objetivo deste módulo é dotar os participantes de ferramentas analíticas que lhes permitam compreender as organizações como ecossistemas interligados, em vez de hierarquias fragmentadas. No final do módulo, os participantes serão capazes de identificar padrões sistémicos e aplicar estratégias regenerativas destinadas a melhorar a resiliência e a saúde dos seus contextos específicos de trabalho e aprendizagem.

Objetivos de aprendizagem

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

Conhecimentos (saber):

- Identificar os princípios fundamentais do pensamento sistémico e compreender em que se distinguem das abordagens tradicionais e lineares de resolução de problemas.
- Descrever as características de um sistema vivo no contexto organizacional.
- Explicar a função dos ciclos de *feedback* e o seu impacto na estabilidade organizacional a longo prazo.
- Definir pontos de alavancagem e explicar o seu papel na promoção da mudança sistémica.

Competências (saber-fazer):

- Analisar um contexto específico de trabalho ou aprendizagem, mapeando as suas interligações internas e influências externas.
- Aplicar técnicas de mapeamento de sistemas para visualizar relações complexas e identificar potenciais pontos de bloqueio.

- Avaliar as práticas organizacionais existentes para determinar se são meramente sustentáveis ou efetivamente regenerativas.
- Propor intervenções estratégicas em pontos de alavancagem relevantes para responder a desafios recorrentes.

Atitudes:

- Refletir sobre o seu próprio papel e influência no ecossistema mais alargado da sua organização.
- Reconhecer e discutir a importância da diversidade e da capacidade de adaptação enquanto componentes essenciais de um sistema saudável.
- Adotar uma perspetiva holística que valorize a saúde sistémica a longo prazo em detrimento de ganhos isolados a curto prazo.
- Valorizar a colaboração entre departamentos como condição necessária para a resiliência sistémica.

Recursos

Booth Sweeney, & L., Meadows, D. (2010). *The systems thinking playbook: Exercises to stretch and build learning and systems thinking capabilities*. Chelsea Green Publishing.

Collen, A., & Minati, G. (1999). Seven activities to engage systems thinking. In J. Wilby & M. Hall (Eds.), *Proceedings of the 43rd Annual Conference of the International Society for the Systems Sciences*. ISSS.

Hutchins, G. & Storm, L. (2019). *Regenerative leadership: The DNA of life-affirming 21st Century organizations*. Wordzworth.

Minati, G. & Collen, A. (1997). *Introduction to Systemics*. Eagleye Books International.

van Olselen, Stompff, G, Terzieva, L. Helmer, N., & van der Lugt, R. (2025). *ESCuela ESC & Education*. Expertisenetwork Systemic Co-Design.

2.2 Atividades

Atividade 1: Quebra-gelo

Objetivos de aprendizagem:

- Quebrar o gelo através de um desafio físico partilhado.
- Passar de uma compreensão teórica para uma experiência concreta de interconectividade e interdependência.
- Compreender, através da experiência direta, de que forma microdecisões individuais podem provocar alterações de maior escala num sistema complexo.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
Os participantes ficam num espaço aberto, formando um círculo. O/A formador/a pede a cada pessoa que escolha silenciosamente outras duas pessoas presentes na sala como pontos de referência, sem tornar essa escolha evidente. Durante esta seleção, não é permitida qualquer comunicação verbal ou não verbal.	Sessão plenária	Nenhum	2 minutos
Quando o/a formador/a disser “Começar”, todos os participantes devem mover-se de forma a manter-se permanentemente à mesma distância das duas pessoas escolhidas, formando um triângulo. À medida que cada pessoa se desloca para ajustar a sua posição, todo o grupo entra num processo constante e fluido de reajustamento, demonstrando como o sistema, no seu conjunto, se altera até encontrar um novo equilíbrio.	Sessão plenária	Nenhum	3 minutos
O/A formador/a interrompe o movimento para conduzir uma breve reflexão. Entre as questões orientadoras podem incluir-se: “O que aconteceu quando um único elemento mudou?”; “Como se sentiu quando o sistema se movimentou sem que tivesse controlo sobre ele?”.	Sessão plenária	Nenhum	5 minutos



Co-funded by
the European Union

O/A formador/a apresenta o conceito de pensamento sistémico.	Sessão plenária	Apresentação no Canva	5 minutos
--	-----------------	-----------------------	-----------



Material de formação



Atividade 1

Quebra-gelo

Duração total: 15 minutos.

Materias: apresentação no Canva.

Espaço necessário: uma sala ampla e aberta, sem mesas nem cadeiras.

1 A escolha (2 minutos)

Formato: Sessão plenária.

Ação: Pedir ao grupo que se levante e forme um círculo amplo.

Guião / Instruções para os participantes:

Formem, por favor, um círculo e olhem à vossa volta. Em silêncio, escolham duas outras pessoas como pontos de referência. Não lhes digam, não apontem para elas e não estabeleçam contacto visual. Mantenham a vossa escolha totalmente em segredo. A partir deste momento, não é permitido falar nem fazer sinais.

2 O movimento (3 minutos)

Formato: Sessão plenária.

Ação: Iniciar a atividade e observar o comportamento do sistema.

Guia / Instruções para os participantes:

Quando eu disser “Começar”, a vossa única tarefa é movimentarem-se de modo a manterem sempre a mesma distância das duas pessoas que escolheram. O objetivo é formar com elas um triângulo perfeito. À medida que elas se deslocam, terão também de se deslocar para ajustar a vossa posição. Preparados? Começar.

Nota para o/a facilitador/a: Deixe o grupo movimentar-se. Inicialmente, observará alguma desordem, seguida de uma onda fluida e coletiva de movimento, à medida que o sistema procura encontrar um equilíbrio. Ao fim de 3 minutos, dê a atividade por terminada.

3 Reflexão e balanço (5 minutos)

Formato: Sessão plenária.

Objetivo: Reunir o grupo para relacionar a experiência física com os principais conceitos do módulo.

Questões orientadoras:

1. *O que aconteceu quando uma única pessoa na sala fez um pequeno movimento? (Ideia-chave: uma microdecisão tomada por uma pessoa provoca imediatamente uma mudança à escala de todo o sistema).*
2. *Como se sentiram quando o grupo se movimentava à vossa volta, de uma forma totalmente fora do vosso controlo individual? (Ideia-chave: estamos todos interligados; não podemos controlar um sistema, apenas reagir e adaptar-nos a ele).*
3. *De que forma podemos relacionar esta experiência com os nossos ambientes de trabalho e equipas no dia a dia? (Ideia-chave: os departamentos e os projetos não funcionam de forma isolada; uma mudança numa área produz efeitos em cadeia em toda a organização).*



Atividade 1

Quebra-Gelo

4 Apresentação no Canva (5 minutos)

Formato: Sessão plenária

Atividade: Explicar o que é o pensamento sistêmico

Guia / Instruções para os participantes:

Diapositivo 1: Hoje vamos explorar uma abordagem muito relevante designada Pensamento Sistêmico. No nosso trabalho quotidiano, estamos constantemente a resolver problemas. No entanto, muitas vezes, a forma como os resolvemos acaba por criar novos problemas noutros pontos do sistema. Hoje vamos aprender a olhar para os nossos ambientes de trabalho não como um conjunto de elementos separados, mas como um ecossistema vivo e interligado.

Diapositivo 2: Mas, afinal, o que é exatamente o pensamento sistêmico? É uma abordagem holística. Isto significa que nos afastamos da lógica tradicional e linear de causa e efeito. Em vez de analisarmos um acontecimento isoladamente, procuramos compreender processos circulares e padrões recorrentes. O objetivo é analisar a forma como os diferentes elementos do nosso ambiente interagem entre si ao longo do tempo. Ao alargarmos a nossa perspetiva, conseguimos compreender com maior clareza situações complexas que, de outro modo, podem parecer difíceis de gerir.

Diapositivo 3: Para compreendermos melhor esta abordagem, vejamos o contraste. O pensamento linear é aquele a que estamos mais habituados: isola os problemas, reduz a complexidade e procura uma solução rápida. No entanto, por ignorar a visão de conjunto, muitas vezes não permite encontrar uma solução viável e duradoura. O pensamento sistêmico, pelo contrário, reconhece que tudo é interdependente. Leva-nos a passar de uma causalidade linear, em que A causa B e o processo termina aí, para uma causalidade circular, em que A afeta B e B, por sua vez, volta a afetar A.

Diapositivo 4: Vamos agora definir brevemente os principais pilares que utilizaremos nas atividades de hoje. [Ler e explicar brevemente os principais conceitos do pensamento sistêmico.].

Diapositivo 5: Porquê adotar esta abordagem? Porque o pensamento sistêmico permite revelar padrões que, de outro modo, podem permanecer ocultos. Vejam os exemplos organizacionais e sistêmicos apresentados nos diapositivos. [Ler e explicar os exemplos fornecidos]. O pensamento sistêmico ajuda-nos a antecipar consequências de longo prazo que podem não ser imediatamente visíveis antes de tomarmos uma decisão, contribuindo assim para uma maior estabilidade organizacional.

Diapositivos 6-7: Vamos testar agora a vossa forma habitual de pensar. Observem estes três elementos: uma vaca, erva e um cão. Qual destes elementos não pertence ao conjunto? [Aguardar algumas respostas do grupo e, em seguida, revelar o diapositivo seguinte]. Se escolheram a relva, utilizaram o pensamento linear. Porquê? Porque classificaram os elementos por categorias: a vaca e o cão são animais; a erva é uma planta. É uma resposta lógica, mas analisa os elementos de forma isolada. Se escolheram o cão, utilizaram o pensamento sistêmico. Em vez de olharem para as categorias, olharam para as relações. A vaca come a erva: existe entre ambas uma relação funcional direta. O cão encontra-se fora dessa relação dinâmica.

É precisamente desta forma que precisamos de olhar hoje para os nossos ambientes de trabalho.





**FIT FOR THE
FUTURE**

Projeto Número: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092

Pensamento sistémico:

uma abordagem holística em contextos
profissionais e educativos



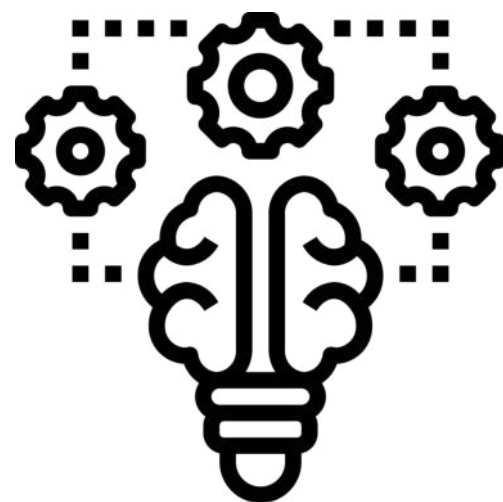
**Co-funded by
the European Union**

Financiado pela União Europeia. As visões e opiniões aqui expressas são da responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as da União Europeia nem as da Agence Erasmus+ France / Education Formation. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por este conteúdo.

O que é o pensamento sistémico?

O pensamento sistémico é uma abordagem holística que se afasta da lógica linear de causa e efeito e procura compreender processos circulares e padrões recorrentes, analisando de que forma as diferentes partes de um sistema interagem ao longo do tempo.

- Oferece uma perspetiva alternativa para compreender de que forma os diferentes elementos se influenciam mutuamente em ambientes interligados.
- Alargar a perspetiva ajuda a clarificar situações complexas.



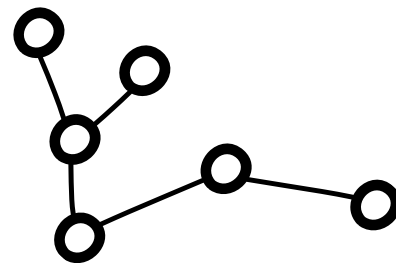
Em que difere do pensamento linear?

Pensamento sistémico

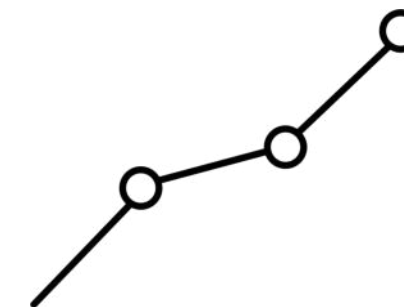


Pensamento linear

Os principais conceitos do pensamento sistémico incluem o reconhecimento da natureza interligada e interdependente dos sistemas e a passagem de uma causalidade linear para uma causalidade circular.



O pensamento linear engloba abordagens que isolam os problemas e reduzem a complexidade para compreender um sistema, não conseguindo muitas vezes encontrar uma solução viável.



Conceitos-chave do pensamento sistémico

Interconectividade

Princípio segundo o qual nenhum elemento organizacional existe isoladamente; qualquer mudança numa área produz efeitos em cadeia em todo o sistema.

Pontos de alavancagem

Pontos estratégicos dentro de um sistema complexo, em que uma pequena intervenção direcionada pode produzir mudanças significativas e duradouras no comportamento.

Prática regenerativa

Ir além da mera prevenção de danos (como o *burnout* ou o *stress*), construindo ativamente um local de trabalho que, ao longo do tempo, contribua para pessoas mais saudáveis e com mais energia.

Ecossistemas de trabalho e aprendizagem

Encarar uma empresa ou centro de formação não como uma pirâmide rígida, em que as pessoas se limitam a cumprir ordens, mas como uma rede flexível, em que partilham constantemente ideias e aprendem umas com as outras.

Ciclos de *feedback*

Situações em que o resultado de uma ação influencia a ação seguinte, criando um ciclo contínuo. Pode ser positivo (ciclo de reforço) ou negativo (ciclo de equilíbrio).



Vantagens do pensamento sistémico



→ Revela ligações ocultas e padrões recorrentes

Ex.: Para resolver um problema num produto, a direção obriga os colaboradores a fazer horas extraordinárias. No entanto, esta solução provoca um esgotamento grave, o que leva a ainda mais erros humanos e duplica os defeitos alguns meses mais tarde.

→ Permite compreender problemas complexos como a sustentabilidade, a desigualdade ou as doenças emergentes

Ex. Uma crise sanitária não pode ser resolvida apenas através da construção de hospitais. O pensamento sistémico ajuda a compreender o problema, mostrando de que forma a desflorestação, a insuficiência dos transportes públicos e a desigualdade económica contribuem, em conjunto, para a propagação da doença.

→ Antecipa as consequências a longo prazo de possíveis ações, revelando efeitos secundários e terciários que, de outro modo, poderiam passar despercebidos

Ex. A adoção imediata de trabalho 100% remoto reduz os custos associados ao escritório. No entanto, também desencadeia efeitos secundários, como a perda de interações informais, que acabam por prejudicar a inovação a longo prazo e a competitividade da empresa.

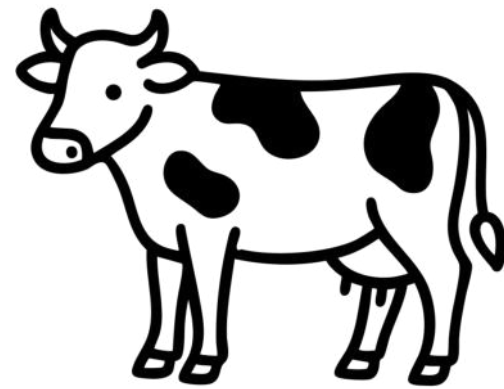
→ Torna a tomada de decisão mais eficaz e contribui para a estabilidade organizacional a longo prazo

Ex. Obrigar os fornecedores a baixar os preços permite poupar hoje, mas colocá-los em risco de falência prejudica a empresa amanhã. Em alternativa, líderes que pensam de forma sistémica constroem parcerias sólidas, protegendo toda a cadeia de abastecimento de futuras crises.



Co-funded by
the European Union

Qual destes elementos não pertence ao conjunto?



vaca



erva



cão

Se escolheram:

vaca e cão

pertencem à mesma categoria:
são ambos animais



PENSAMENTO LINEAR

vaca e erva

têm uma relação direta:
a vaca come erva, o cão não



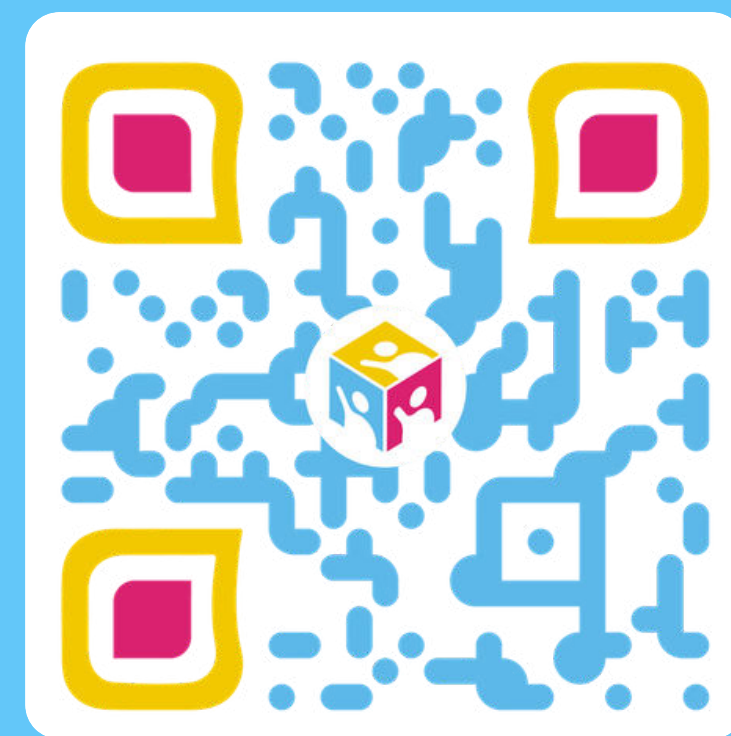
PENSAMENTO SISTÊMICO



Financiado pela União Europeia. As visões e opiniões aqui expressas são da responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as da União Europeia nem as da Agence Erasmus+ France / Education Formation. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por este conteúdo.

Agradecemos a participação!

Leia o código QR para saber mais



fit4thefuture.eu

Atividade 2: Mapeamento do ecossistema de aprendizagem

Objetivos de aprendizagem:

- Analisar o contexto profissional enquanto rede viva e dinâmica de relações, e não como um organograma estático.
- Reconhecer a influência dos elementos não humanos — como a tecnologia, o espaço e o tempo — e o seu impacto no comportamento humano.
- Identificar pontos de bloqueio, recursos ocultos e áreas de tensão sistêmica que afetam o trabalho quotidiano e o bem-estar.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a explica que as organizações não são apenas estruturas hierárquicas, mas sim redes vivas. Os grupos escolhem um tema central, por exemplo: a experiência dos colaboradores, a comunicação interna, o bem-estar no ambiente de aprendizagem, etc..	Trabalho em grupo	Mesas e cadeiras. Folhas de papel grandes; marcadores e <i>post-its</i> coloridos.	2 minutos
Os grupos identificam as pessoas e os grupos que influenciam o sistema, registam-nos em <i>post-its</i> da mesma cor e distribuem-nos por uma folha de papel de grande formato, seguindo o exemplo disponibilizado nos materiais	Trabalho em grupo	Mesas e cadeiras. Folhas de papel grandes; marcadores e <i>post-its</i> coloridos. Exemplo de mapa.	3 minutos
Os participantes acrescentam ao mapa, em <i>post-its</i> de outras cores, fatores não humanos que influenciam o sistema, segundo a lógica “uma cor, uma categoria”. Por exemplo, num contexto escolar, podem incluir”. Por exemplo, num contexto escolar, estes fatores podem incluir: • espaços físicos — salas de aula, corredores; • ferramentas — registos digitais, Wi-Fi; • elementos intangíveis — horários, expectativas dos pais/encarregados de educação.	Trabalho em grupo	Mesas e cadeiras. Folhas de papel grandes; marcadores e <i>post-its</i> coloridos. Exemplo de mapa.	5 minutos

Os grupos desenham linhas para representar a qualidade das interações: - linhas contínuas representam fluxos fortes e quotidianos; - linhas pontilhadas representam ligações fracas ou fragmentadas; - raios assinalam pontos de fricção, tensão ou conflito recorrente.	Trabalho em grupo	Mesas e cadeiras. Folhas de papel grandes; marcadores e <i>post-its</i> coloridos. Exemplo de mapa.	8 minutos
O grupo observa o mapa e discute: - quais são as ligações mais fortes; - onde existem pontos de bloqueio ou falhas; - que elementos exercem maior influência sobre o sistema; - se existem fatores invisíveis com um impacto significativo — por exemplo, um elemento não humano que tenha uma influência surpreendentemente elevada no comportamento das pessoas.	Trabalho em grupo	Mesas e cadeiras.	5 minutos
Cada grupo apresenta o seu Mapa do Ecossistema, explicando os principais elementos e a intensidade ou tensão das ligações, e destaca uma descoberta inesperada.	Sessão plenária	Mesas e cadeiras.	5 minutos
O/A formador/a encerra a atividade relacionando os mapas dos ecossistemas com o conceito de pontos de alavancagem. A análise do trabalho dos grupos permite reconhecer como dificuldades humanas podem estar associadas a fatores não humanos subjacentes e identificar pontos estratégicos em que pequenas mudanças podem contribuir para resolver problemas sistémicos.	Sessão plenária	Mesas e cadeiras.	2 minutos



Atividade 2

Mapeamento do ecossistema de aprendizagem

Dimensão do grupo: Pequenos grupos de 4 a 6 participantes por mesa.

Duração total: 30 minutos.

Materiais: Folhas grandes de papel para *flipchart*, marcadores de cores diferentes, notas autocolantes de diferentes cores e um exemplo impresso de um mapa para cada mesa.

Espaço necessário: sala com mesas e cadeiras.

1 Introdução e escolha do tema (2 minutos)

Formato: Trabalho em grupo.

Ação: Explicar sucintamente o objetivo da atividade, contrastá-la com um organograma tradicional e ajudar os grupos a escolher um tema.

Guia / Instruções para os participantes – contexto profissional:

Quando pensamos numa empresa, pensamos normalmente numa pirâmide rígida que mostra quem depende hierarquicamente de quem. Mas essa representação não mostra como o trabalho quotidiano acontece realmente. Não mostra com quem comunicamos de facto, o que nos causa stress ou onde se encontram os verdadeiros pontos de bloqueio. Hoje vamos mapear o nosso ambiente de trabalho como uma rede viva.

Em cada mesa, devem escolher um tema central para o vosso mapa. Escolham agora uma destas três opções:

- *experiência dos trabalhadores: Como se sente um trabalhador ao longo da sua rotina habitual?*
- *comunicação interna: Como circula realmente a informação entre as equipas?*
- *bem-estar: Que fatores tornam o nosso ambiente saudável ou gerador de stress?*

Têm 30 segundos a chegar a um consenso sobre um tema na vossa mesa.

Guião / Instruções para os participantes num contexto educativo:

Quando pensamos numa escola ou numa instituição de ensino, pensamos normalmente numa hierarquia tradicional: a direção no topo, os professores no meio e os estudantes na base. Mas essa estrutura formal não mostra como a vida escolar acontece realmente. Não mostra como uma ligação Wi-Fi lenta pode frustrar um professor, como uma organização desatualizada da sala de aula pode dificultar o trabalho em equipa ou como as expectativas dos pais podem aumentar a ansiedade. Hoje vamos mapear o nosso ambiente educativo como uma rede viva. Em cada mesa, devem escolher um tema central para o vosso mapa. Escolham agora uma destas três opções:

- *experiência dos estudantes: Como é o percurso quotidiano de aprendizagem na perspetiva dos estudantes?*
- *bem-estar dos professores e do pessoal: Que fatores tornam a escola um local de trabalho saudável, acolhedor ou gerador de stress?*
- *fluxo de conhecimento e informação: Como circulam realmente as ideias, as informações e o feedback entre professores, estudantes e famílias?*

Têm 30 segundos para chegar a um acordo sobre um tema na vossa mesa.



Actividade 2

Mapeamento do ecossistema de aprendizagem

2 Mapeamento dos elementos humanos (3 minutos)

Formato: Trabalho em grupo.

Ação: Assegurar que os grupos utilizam apenas uma cor específica de notas autocolantes para representar pessoas.

Guia / Instruções para os participantes:

Comecem por olhar apenas para a dimensão humana. Identifiquem todas as pessoas, equipas ou grupos que influenciam o sistema que escolheram. Escrevam cada elemento numa nota autocolante. Utilizem a [Cor A] para todos os elementos humanos. Quando terminarem, distribuam as notas pela folha de papel, utilizando como referência o exemplo de mapa fornecido.

3 Incluir fatores não humanos (5 minutos)

Formato: Trabalho em grupo.

Ação: Orientar os participantes na introdução de ferramentas, espaços e elementos intangíveis, seguindo a lógica “uma cor, uma categoria”.

Guia / Instruções para os participantes:

Vamos agora acrescentar os fatores não humanos que influenciam a forma como as pessoas se comportam. Utilizem cores diferentes para categorias diferentes.

Por exemplo: usem a [Cor B] para espaços físicos, como escritórios ou corredores; a [Cor C] para ferramentas, como Wi-Fi ou software; e a [Cor D] para elementos intangíveis, como horários ou expectativas dos clientes.

Coloquem-nos no mapa nos locais que considerarem adequados

4 Desenho das ligações (8 minutos)

Formato: Trabalho em grupo.

Ação: Circular pela sala para assegurar que os grupos utilizam corretamente os diferentes tipos de linhas para representar a qualidade das relações.

Guia / Instruções para os participantes:

Uma rede define-se pelas suas ligações. Utilizem os marcadores para traçar linhas entre as notas, de acordo com as seguintes regras:

- *tracem uma linha contínua para representar uma comunicação forte e quotidiana.*
- *tracem uma linha pontilhada para indicar ligações fracas, interrompidas ou pouco frequentes.*
- *desenhem um símbolo de raio onde exista fricção, tensão ou conflito recorrente.*

5 Discussão em cada mesa (5 minutos)

Formato: Trabalho em grupo.

Ação: Incentivar os grupos a distanciarem-se um pouco do mapa e a observarem o quadro global que acabaram de construir.

Questões orientadoras:

- *Onde é que se concentram os raios? O que está a causar essa fricção?*
- *Observem as notas relativas aos elementos não humanos — ferramentas, espaços, etc. Algum destes elementos está a ter um impacto surpreendentemente elevado na forma como as pessoas se comportam ou se sentem?*
- *Onde se encontram os pontos de bloqueio ou as ligações em falta?*



Atividade 2

Mapeamento do ecossistema de aprendizagem

6

Apresentações em plenário e descobertas inesperadas (5 minutos)

Formato: Sessão plenária.

Ação: Pedir a cada grupo que apresente brevemente o seu mapa.

Nota para o/a facilitador/a: As apresentações devem ser breves — aproximadamente 1 a 2 minutos por grupo, dependendo do número de mesas.

Guião / Instruções para os participantes:

Vamos partilhar os nossos mapas. Quando apresentarem o mapa do vosso grupo, não se limitem a ler os elementos escritos nas notas. Expliquem por que razão determinadas ligações são fracas, interrompidas ou tensas e destaquem uma descoberta inesperada que a vossa equipa tenha feito durante o mapeamento deste ecossistema.

7

Momento de reflexão final (2 minutos)

Ação: Encerre a atividade relacionando os mapas com o conceito de “pontos de alavancagem” antes de prosseguir.

Sugestão de encerramento:

Observem todos os mapas que estão na sala. Reparem como, muitas vezes, um problema que parece estar relacionado com uma pessoa é, na realidade, provocado por uma ferramenta que não funciona ou por um horário inadequado.

Na etapa seguinte, vamos analisar de que forma a alteração de apenas um destes elementos não humanos pode funcionar como um ponto de alavancagem para resolver um problema humano.

Potenciais desafios e sugestões para o/a facilitador/a:

- Ficar preso a um organograma tradicional: os participantes podem tender naturalmente a desenhar uma hierarquia convencional entre chefias e trabalhadores.

Sugestão: Recorde-lhes: *Esqueçam, por agora, as funções formais. Se uma ligação Wi-Fi lenta ou uma sala de aula desconfortável afeta mais o vosso dia do que a direção da escola, representem antes essa relação no mapa.*

- Falta de tempo durante o desenho: Os grupos podem perder demasiado tempo a discutir cada uma das ligações.

Sugestão: Avise quando faltarem 2 minutos na etapa 4: *Não compliquem demasiado. Confiem na vossa primeira percepção: se uma ligação vos parece fraca, tracem uma linha pontilhada e passem à seguinte.*

**FITFOR THE
FUTURE**

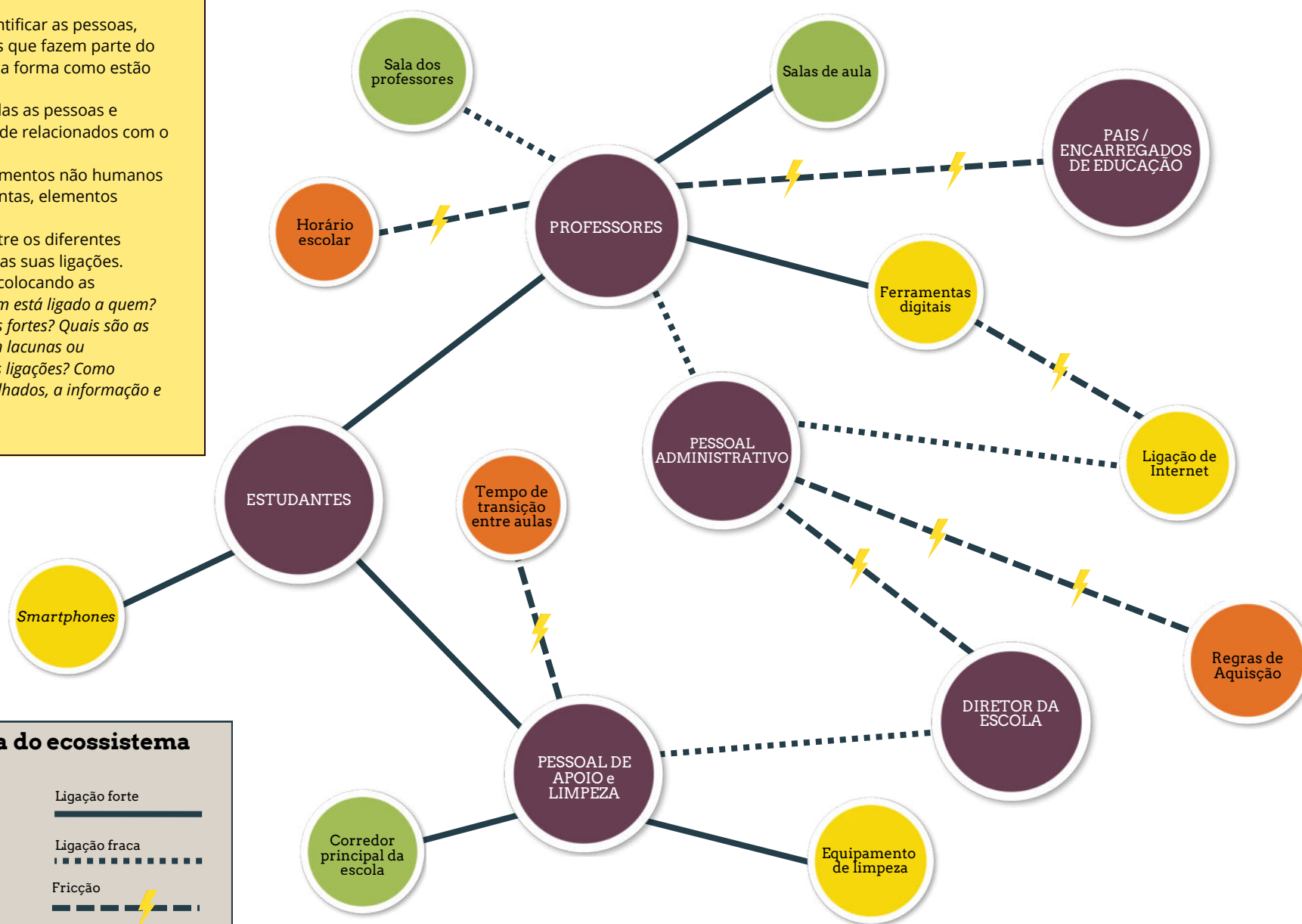


Exemplo de mapeamento do ecossistema

Utilize este modelo para identificar as pessoas, organizações e comunidades que fazem parte do seu ecossistema e visualizar a forma como estão interligadas.

- **Primeiro**, identifique todas as pessoas e grupos da sua comunidade relacionados com o tema em análise.
- **Segundo**, acrescente elementos não humanos (espaços físicos, ferramentas, elementos intangíveis).
- **Terceiro**, trace linhas entre os diferentes elementos para mostrar as suas ligações.
- **Quarto**, analise o mapa colocando as seguintes questões: *Quem está ligado a quem? Quais são as ligações mais fortes? Quais são as mais fracas? Onde existem lacunas ou oportunidades para novas ligações? Como circulam os recursos partilhados, a informação e os dados?*

Mapa do ecossistema escolar: Bem-estar e experiência quotidiana dos educadores



Mapa do ecossistema escolar: bem-estar e experiência quotidiana dos educadores

Fluxos fortes e quotidianos (linhas contínuas)

Professores - Estudantes: interação central e quotidiana nas salas de aula.

Professores - Ferramentas digitais: utilização contínua pelos professores para registar presenças e classificações.

Pessoal de apoio e limpeza - Corredor principal da escola: presença frequente para gerir a limpeza e a gerir circulação dos estudantes.

Alunos - Smartphones: interação constante durante os intervalos; são também utilizados como distração quando os estudantes perdem a concentração.

Pessoal de apoio e limpeza - Equipamento de limpeza: utilização direta e diária para manter a higiene da escola.

Ligações fracas ou fragmentadas (linhas pontilhadas)

Professores - Pessoal administrativo: a comunicação é lenta.

Professores - Sala dos professores: a rigidez do horário escolar não deixa tempo para os professores se reunirem neste espaço e se apoiarem entre pares.

Diretor da escola - Pessoal de apoio e de limpeza: a direção raramente interage diretamente com o pessoal de limpeza, o que contribui para a falta de reconhecimento do seu trabalho.

Pessoal administrativo - Ligação à Internet: a rede no serviço administrativo é instável, atrasando o carregamento de documentos oficiais da escola.

Pontos de fricção e tensão (raios)

Professores ⚡ Pais / Encarregados de educação: elevada tensão devido a expectativas divergentes relativamente aos critérios de avaliação e à comunicação fora do horário de trabalho.

Diretor da escola ⚡ Pessoal administrativo: tensão causada por prazos burocráticos urgentes impostos pela direção.

Pessoal de apoio e de limpeza ⚡ Tempos de transição entre aulas: o intervalo de cinco minutos provoca grande desorganização no corredor principal da escola.

Pessoal administrativo ⚡ Regras de aquisição: as regras burocráticas atrasam a aquisição de novo equipamento de limpeza.

Ferramenta digital ⚡ Ligação à Internet: o software deixam de funcionar, provocando acumulação de trabalho para o pessoal administrativo.

Professores ⚡ Horário escolar: o horário obriga a mudanças frequentes; os professores têm de recolher os seus materiais e mudar imediatamente de sala.

Uma **abordagem linear** diria: *Os serviços administrativos são lentos, os corredores estão sujos e desorganizados e os educadores estão sob pressão: precisamos de três intervenções distintas.*

Em contrapartida, o **mapa sistémico** mostra que estes problemas estão totalmente interligados: as regras rígidas de aquisição impedem a compra de materiais de limpeza; tempos demasiado curtos de transição entre aulas geram desorganização no corredor principal; e uma ligação instável à Internet provoca falhas nas ferramentas digitais, sobrecarregando o pessoal administrativo e criando dificuldades adicionais aos professores.

Ponto de alavancagem: alterar as regras internas de aquisição de modo a disponibilizar imediatamente orçamento para melhorar a rede *Wi-Fi* da escola e adquirir novo equipamento de limpeza. Esta intervenção estabiliza as ferramentas digitais, desbloqueia o fluxo de trabalho do pessoal administrativo, reduz os atrasos que afetam os professores e alivia a pressão sistémica sobre toda a comunidade profissional da escola.



Exemplo de mapeamento do ecossistema

Utilize este modelo para identificar as pessoas, organizações e comunidades que fazem parte do seu ecossistema e visualizar a forma como estão interligadas.

- **Primeiro**, identifique todas as pessoas e grupos da sua comunidade relacionados com o tema em análise.
- **Segundo**, acrescente elementos não humanos (espaços físicos, ferramentas, elementos intangíveis).
- **Terceiro**, trace linhas entre os diferentes elementos para mostrar as suas ligações.
- **Quarto**, analise o mapa colocando as seguintes questões: *Quem está ligado a quem? Quais são as ligações mais fortes? Quais são as mais fracas? Onde existem lacunas ou oportunidades para novas ligações? Como circulam os recursos partilhados, a informação e os dados?*

Legenda do mapa do ecossistema de trabalho

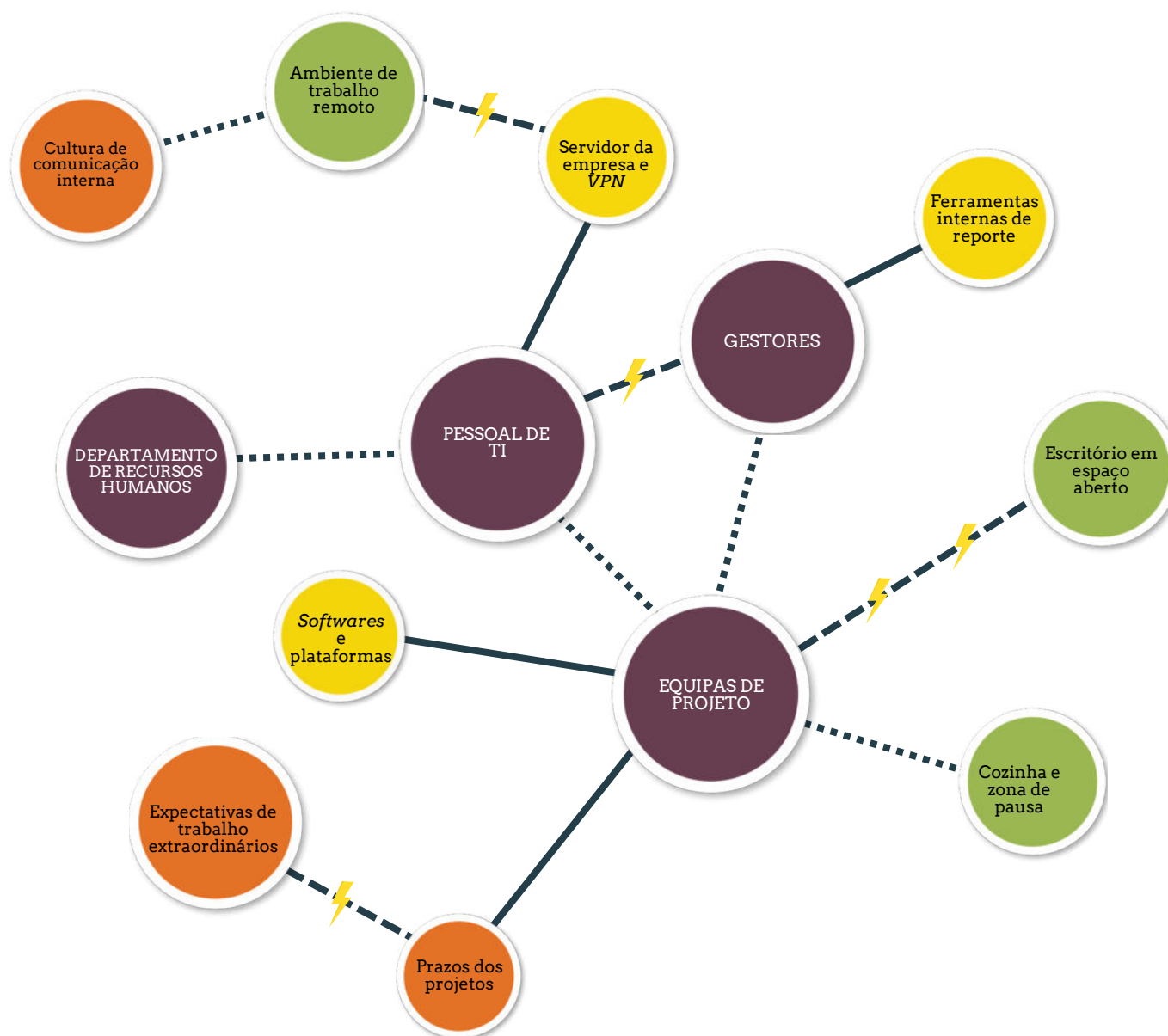
- Elementos humanos
- Espaços físicos
- Ferramentas e tecnologias
- Elementos intangíveis

Ligação forte

Ligação fraca

Fricção

Mapa do ecossistema de trabalho: Bem-estar, envolvimento e produtividade dos trabalhadores



Mapa do ecossistema de trabalho: bem-estar, envolvimento e produtividade dos trabalhadores

Fluxos diários fortes (linhas contínuas)

Equipas de projeto - Softwares e plataformas: comunicação digital contínua e frequente e acompanhamento das tarefas ao longo do dia.

Equipas de projeto - Prazos dos projetos: forte pressão psicológica direta, que condiciona as prioridades quotidianas.

Pessoal de TI - Servidor da empresa/VPN: manutenção técnica diária, monitorização da infraestrutura e gestão da segurança.

Gestores - Ferramentas internas de reporte: utilização frequente para extrair dados, analisar indicadores e acompanhar a produtividade global da empresa

Ligações fracas ou fragmentadas (linhas pontilhadas)

Equipas de projeto - Cozinha e zona de pausa: a elevada carga de trabalho impedem a realização de pausas partilhadas, reduzindo as oportunidades de troca informal de ideias e de contacto entre equipas.

Gestores - Equipas de projeto: comunicação lenta e descendente, que transmite decisões mas não dispõe de um mecanismo direto de *feedback* a partir dos níveis operacionais.

Ambiente de trabalho remoto - Cultura de comunicação interna: os trabalhadores remotos sentem-se isolados, uma vez que a cultura da empresa continua fortemente dependente da presença física.

Departamento de Recursos Humanos — Pessoal de TI: sistemas de *software* não integrados obrigam à verificação manual de dados entre sistemas, atrasando a aprovação de autorizações.

Pontos de fricção e tensão (raios)

Prazos dos projetos ⚡ *Expectativas de trabalho extraordinário:* prazos apertados obrigam à realização continuada de trabalho extraordinário, desencadeando um ciclo negativo em que níveis elevados de *burnout* provocam erros humanos e reduzem a produtividade.

Equipas de projeto ⚡ *Escritório em espaço aberto:* o ruído constante prejudica a concentração dos colaboradores, levando os trabalhadores a prolongar o trabalho em casa para conseguirem encontrar condições de silêncio.

Servidor da empresa/VPN ⚡ *Ambiente de trabalho remoto:* a *VPN* falha frequentemente quando sujeita a uma carga elevada, bloqueando o acesso aos ficheiros e provocando frustração quotidiana.

Equipa de TI ⚡ *Gestores:* existe elevada tensão, uma vez que os gestores exigem implementações rápidas, enquanto o pessoal de TI alerta que a pressa gera dívida técnica e compromete a estabilidade.

Uma **abordagem linear** diria: *Os projetos estão atrasados e os trabalhadores estão sob pressão: precisamos de penalizações pelo incumprimento de prazos e de uma formação em gestão do tempo para a equipa.*

Em contrapartida, o **mapa sistémico** mostra que o ruído constante no escritório em plano aberto distrai os trabalhadores das suas tarefas quotidianas. Como consequência, estes recorrem ao trabalho remoto, aumentando a carga sobre o servidor da empresa e a *VPN*, geridos pelo pessoal de TI. O sistema falha, interrompendo o trabalho e obrigando as equipas a recorrer ainda mais ao trabalho extraordinário para compensar. Isto desencadeia níveis elevados de *burnout*, provoca erros nos projetos e preocupa os gestores, que observam uma quebra nos indicadores de produtividade

Ponto de alavancagem: melhorar a infraestrutura de *VPN*, disponibilizando um orçamento extraordinário que permita ao pessoal de TI estabilizar o ambiente de trabalho remoto. Simultaneamente, introduzir períodos de silêncio, estabelecendo duas horas de silêncio por dia no escritório. Esta intervenção tecnológica e organizacional restabelece a estabilidade das ferramentas de trabalho, recupera condições de concentração, reduz significativamente a necessidade de trabalho extraordinário e elimina erros nos projetos, realinhando o desempenho das equipas com as expectativas dos gestores.

Atividade 3: O espelho das perspetivas

Objetivos de aprendizagem:

- Desenvolver a capacidade de considerar outras perspetivas, ultrapassando o seu próprio papel e modelo mental, para compreender como os outros experienciam o sistema.
- Identificar as diferenças entre a forma como pensamos que somos percecionados e a forma como os outros efetivamente nos percecionam.
- Utilizar as emoções do grupo como elementos de análise da vitalidade, da confiança e do clima de comunicação do contexto profissional.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
Os participantes dividem-se em pequenos grupos. O/A formador/a apresenta um cenário realista e de grande tensão, adaptado ao contexto do grupo (por exemplo, “O prazo de um projeto importante é antecipado em duas semanas” ou “Ocorre uma mudança súbita nas prioridades da liderança”). Estarão disponíveis nos materiais da atividade cenários previamente preparados.	Sessão plenária	Mesas e cadeiras.	2 minutos
Cada participante regista, numa pequena folha de papel, a sua reação emocional real e a sua reação imediata em termos de ação perante a situação descrita.	Trabalho individual	Mesas e cadeiras; papel; canetas.	3 minutos
De seguida, cada participante imagina como os restantes membros do seu grupo reagiriam à situação. Regista aquilo que considera ser a reação de cada pessoa do pequeno grupo. Cada previsão é escrita numa folha separada, que é dobrada e identificada, no exterior, com o nome da pessoa a que se refere.	Trabalho individual	Mesas e cadeiras; papel; canetas.	10 minutos
As folhas são organizadas por nome. Cada participante recebe o conjunto que lhe corresponde e lê em voz alta as reações que os outros imaginaram, revelando, por fim,	Trabalho em grupo	Mesas e cadeiras.	15 minutos

qual tinha sido a sua reação real. Este processo permite frequentemente revelar enviesamentos sistémicos. O grupo discute as diferenças entre a realidade e as perceções dos outros.			
Cada grupo apresenta uma síntese das principais conclusões. O/A formador/a orienta os participantes na identificação de padrões, colocando questões como: • “Existem funções que são sistematicamente mal interpretadas?” • “Existe uma tendência no sistema para pressupor intenções negativas?” • “Até que ponto a reação que atribuiu à outra pessoa se baseou nas suas características pessoais e até que ponto se baseou na sua função profissional?” • “Existem emoções que são ‘proibidas’ ou permanecem ‘ocultas’ no nosso sistema, como, por exemplo, a vulnerabilidade?” • “Existe uma emoção predominante no nosso sistema? Por exemplo, somos um sistema ‘sob tensão’ ou um sistema ‘de apoio’?”	Sessão plenária	Mesas e cadeiras.	5 minutos



Atividade 3

O espelho das perspectivas

Tamanho do grupo: Grupos pequenos de 4 a 6 participantes por mesa.

Duração total: 35 minutos.

Materiais: Pequenos pedaços de papel e canetas.

Espaço necessário: Uma sala com mesas e cadeiras.

Antes de iniciar a atividade

Nota para o/a facilitador/a: Escolha um dos cenários sugeridos ou crie um cenário adaptado à realidade profissional dos participantes. Certifique-se de que o cenário é projetado de forma clara num ecrã, para que todos os participantes o possam consultar ao longo da atividade.

Sugestão: Se o cenário refletir a realidade quotidiana de trabalho de todo o grupo, os participantes mantêm os seus papéis reais – representam-se a si próprios. Se o grupo for muito heterogéneo, o/a facilitador/a deverá atribuir aos participantes papéis específicos do cenário, de modo a que o exercício possa simular essa situação com rigor.

1 Introdução ao cenário (2 minutos)

Formato: Sessão plenária.

Ação: Ler o cenário em voz alta.

Guião / Instruções para os participantes:

Peço-vos toda a atenção. Imaginem que esta situação real e iminente está a acontecer, neste preciso momento, no vosso ambiente de trabalho... [Ler o cenário]. Não pensem ainda em como a resolver. Limitem-se a sentir o impacto imediato desta notícia.

2 Reação real (3 minutos)

Formato: Trabalho individual.

Ação: Assegurar que ninguém fala nem olha para o papel da pessoa ao lado.

Guia / Instruções para os participantes:

Peguem num pequeno pedaço de papel. Escrevam a vossa reação emocional genuína – por exemplo, raiva, pânico, resignação ou apatia – e a vossa reação imediata em termos de ação – por exemplo: “Vou desligar-me e ignorar o Slack”; “Vou marcar uma reunião de emergência”; “Vou trabalhar durante toda a noite”. Por enquanto, não partilhem a vossa reação com ninguém.

3 Antecipar as reações dos outros (10 minutos)

Formato: Trabalho individual.

Ação: Circular pela sala e verificar se os participantes escrevem, para cada pessoa da sua mesa, uma resposta num pedaço de papel separado, que deverá depois ser dobrado.

Consulte o guião na página seguinte.



Atividade 3

O espelho de perspectivas

Guião / Instruções para os participantes:

Olhem agora para os colegas da vossa mesa. Para cada um deles, tentem antecipar como reagiria a esta crise. Utilizem um pedaço de papel diferente para cada colega e escrevam o que pensam que essa pessoa sentiria e faria. Dobrem o papel e escrevam o nome da pessoa no exterior. Não falem entre vocês.

4

Revelação e discussão das diferenças (15 minutos)

Formato: Trabalho em grupo.

Ação: Cada mesa reúne os papéis, agrupa-os por nome e entrega cada conjunto à respetiva pessoa.

Guião / Instruções para os participantes:

Distribuem os papéis de modo a que cada pessoa fique com o conjunto que lhe diz respeito. Um a um, leiam em voz alta as reações que os outros imaginaram para vocês. Só depois de terem lido todas as previsões devem revelar a vossa resposta original. Quando todos tiverem partilhado, discutam em grupo em que situações acertaram, em quais se enganaram completamente e por que razão pensam que isso aconteceu.

5

Síntese em plenário e identificação de padrões (5 minutos)

Formato: Sessão plenária.

Ação: Reunir novamente todo o grupo e orientar os participantes na identificação de enviesamentos sistémicos a partir das questões seguintes.

Questões do/a facilitador/a ao grupo:

- *Existem funções profissionais que são sistematicamente mal interpretadas?*
Por exemplo: as pessoas presumiram que o pessoal de TI estaria apenas irritado quando, na realidade, se sentia sobrecarregado? Pensaram que os gestores seriam insensíveis quando, na realidade, estavam em pânico?
- *O sistema tende a presumir intenções negativas?*
Por exemplo: tendemos a interpretar as reações dos outros como resultantes de egoísmo ou preguiça?
- *Até que ponto as vossas previsões se basearam nas características da pessoa ou na sua função profissional?*
Por exemplo: escreveram sobre a pessoa que conhecem ou sobre o cargo que ocupa?
- *Existem emoções que não são permitidas ou que tendem a ser ocultadas no vosso sistema?*
Por exemplo: é possível demonstrar vulnerabilidade neste contexto ou é necessário escondê-la?
- *Existe uma emoção predominante no vosso sistema?*
Sob pressão, o sistema tende a gerar stress ou apoio?



Atividade 3

O espelho das perspectivas — Cenários

Cenários empresariais

1 O corte de 40% no orçamento

Cenário: A vossa equipa trabalha há seis meses num projeto crítico para a empresa, no qual investiu muito tempo e energia. Esta manhã, sem qualquer aviso, recebem um email frio e impessoal da gestão a anunciar um corte de 40% no orçamento do projeto. Como consequência, dois colaboradores externos são dispensados de imediato. A verba é transferida para outro projeto da empresa. Ninguém sabe porquê. Os objetivos e os prazos da empresa mantêm-se exatamente os mesmos, mas agora com quase metade do orçamento.

Atribuição de papéis:

Se o grupo se identificar com esta realidade, cada pessoa mantém o seu papel profissional habitual.

Se o grupo for heterogéneo, atribua um papel específico a cada pessoa ou par:

- Papel A: membro da equipa afetada pelo corte orçamental;
- Papel B: colega cujo projeto recebe a verba transferida;
- Papel C: gestor/a que enviou o email.

2 A antecipação do prazo em duas semanas

Cenário: A vossa equipa está a gerir um projeto de grande visibilidade. A data de entrega estava marcada para daqui a três semanas. O planeamento estava afinado ao milímetro, sem qualquer margem para erro. Esta manhã, o cliente telefona: devido a uma alteração regulamentar inesperada, o projeto terá de ser entregue duas semanas mais cedo. Se recusarem, o projeto será cancelado e a empresa perderá tudo. O gestor decide aceitar e exige da equipa um esforço imediato e muito significativo de trabalho extraordinário.

Atribuição de papéis:

Se o grupo se identificar com esta realidade, cada pessoa mantém o seu papel profissional habitual.

Se o grupo for heterogéneo, atribua um papel específico a cada pessoa ou par:

- Papel A: membro da equipa de projeto;
- Papel B: gestor/a;
- Papel C: cliente.

3 A rotatividade de lugares no *open space*

Cenário: Para incentivar a colaboração entre departamentos, a gestão decide eliminar os lugares de trabalho atribuídos. A partir da próxima semana, é introduzido um sistema de *hot desking*: todas as manhãs, cada pessoa deverá ocupar um dos lugares que estiver disponível.

Além disso, os Recursos Humanos introduzem uma nova regra: para manter o escritório silencioso, todas as conversas informais devem ocorrer na zona de pausa, enquanto os postos de trabalho passam a ser estritamente “Zonas de Silêncio”.

Tudo isto acontece precisamente quando a empresa está a transitar para um modelo híbrido, em que algumas pessoas trabalham a partir de casa, deixando o escritório parcialmente vazio e com menor interação entre quem lá se encontra.

Atribuição de papéis:

Se o grupo se identificar com esta realidade, cada pessoa mantém o seu papel profissional habitual.

Se o grupo for heterogéneo, atribua um papel específico a cada pessoa ou par:

- Papel A: trabalhador/a introvertido/a ou que necessita de elevada concentração;
- Papel B: trabalhador/a sociável ou extrovertido/a;
- Papel C: responsável de Recursos Humanos / gestão das instalações.



Atividade 3

O espelho das perspetivas — Cenários

Cenários educativos

1 O desastre do trabalho de grupo

Cenário: Um grupo de estudantes trabalha há dois meses num trabalho final de grupo com um peso elevado na avaliação, correspondente a 50% da classificação final. Dois dias antes da entrega, o/a docente descobre que um dos estudantes copiou da Internet uma parte substancial da secção pela qual era responsável.

O/A docente envia um email a todo o grupo: devido ao plágio, todo o grupo terá classificação zero, a menos que reescreva integralmente essa secção, de raiz, até à manhã seguinte.

Atribuição de papéis:

Se o grupo se identificar com esta realidade, cada pessoa mantém o seu papel profissional habitual.

Se o grupo for heterogéneo, atribua um papel específico a cada pessoa ou par:

- Papel A: estudante que trabalhou de forma empenhada;
- Papel B: estudante que comete plágio;
- Papel C: docente

2 O conflito entre segurança e rapidez

Cenário: Durante as sessões práticas em oficina, a direção introduz uma nova regra rigorosa: por razões de segurança e de seguro, cada etapa da utilização das máquinas tem de ser verificada visualmente e validada pelo/a formador/a no registo antes de o estudante poder avançar.

Esta regra cria longas filas na oficina. Os estudantes não conseguem terminar as tarefas práticas dentro do tempo previsto, ficam frustrados e começam a perder a concentração ou a utilizar o telemóvel, o que, ironicamente, aumenta o risco de acidentes.

Atribuição de papéis:

Se o grupo se identificar com esta realidade, cada pessoa mantém o seu papel profissional habitual.

Se o grupo for heterogéneo, atribua um papel específico a cada pessoa ou par:

- Papel A: o estudante;
- Papel B: o formador/a;
- Papel C: diretor/a do centro.

3 A tensão entre teoria e prática

Cenário: Para cumprir novas normas educativas regionais, o centro de formação profissional tem de aumentar o número de horas de formação teórica em sala — legislação, normas de segurança, administração — e reduzir em 30% o número de horas de prática em oficina.

Os estudantes, que escolheram uma via profissional precisamente porque queriam aprender uma profissão prática e não gostam de passar longos períodos sentados numa sala de aula, começam a perder o interesse. Perturbam as aulas, recusam-se a tirar apontamentos e os formadores responsáveis pela componente teórica ficam exaustos.

Os formadores de oficina consideram que os estudantes estão a perder destreza prática, enquanto a direção corre o risco de perder a acreditação se as horas de formação teórica não forem certificadas

Atribuição de papéis:

Se o grupo se identificar com esta realidade, cada pessoa mantém o seu papel profissional habitual.

Se o grupo for heterogéneo, atribua um papel específico a cada pessoa ou par:

- Papel A: estudante do ensino e formação profissional;
- Papel B: formador/a responsável pela componente teórica;
- Papel C: diretor/a do centro de formação profissional.

Atividade 4: A ferramenta “Do futuro ao presente”

Objetivos de aprendizagem:

- Desenvolver a capacidade de imaginar um futuro regenerativo que não constitua apenas um prolongamento dos problemas atuais.
- Identificar o efeito em cadeia das ações necessárias para alcançar um objetivo de longo prazo.
- Realinhar o trabalho diário com um sentido mais profundo de missão.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a divide os participantes em grupos e explica a atividade de acordo com as orientações constantes do guia do/a formador/a.	Trabalho em grupo	Sala ampla com mesas compridas e 10 cadeiras por mesa, formando uma linha temporal de 10 anos (uma cadeira por ano); papel; marcadores coloridos	2 minutos
Cada grupo senta-se numa das extremidades das mesas, que representa o presente (Ano 0). O/A formador/a convida os grupos a fazer uma análise rápida e franca do ambiente atual, refletindo sobre a forma como a organização é vivida no presente. Os grupos registam, na extremidade da mesa correspondente ao Ano 0: • o ambiente atual; • as tensões; • os hábitos; • os pontos fortes. O objetivo é estabelecer um ponto de partida realista.	Trabalho em grupo	Sala ampla com mesas compridas e 10 cadeiras por mesa, formando uma linha temporal de 10 anos (uma cadeira por ano); papel; marcadores coloridos	5 minutos

Os participantes deslocam-se fisicamente para a extremidade oposta das mesas, que representa o futuro. É-lhes colocada a seguinte questão: • “Como será a organização daqui a 10 anos se se tornar um ecossistema saudável e próspero?” Os participantes são convidados a descrever os sinais de sucesso, por exemplo: • “Como comunicam as pessoas umas com as outras?” • “Que sensação transmite o espaço?”	Trabalho em grupo	Sala ampla com mesas compridas e 10 cadeiras por mesa, formando uma linha temporal de 10 anos (uma cadeira por ano); papel; marcadores coloridos	10 minutos
Regressando em direção ao presente, cadeira a cadeira e ano a ano, os grupos identificam os principais marcos intermédios, orientando-se por questões como: • “O que tem de acontecer para chegarmos ao Ano 10?” • “Se o Ano 10 é o objetivo, o que terá de ter mudado até ao Ano 5?” • “Qual é a primeira semente que temos de plantar no Ano 1?”	Trabalho em grupo	Sala ampla com mesas compridas e 10 cadeiras por mesa, formando uma linha temporal de 10 anos (uma cadeira por ano); papel; marcadores coloridos.	10 minutos
Cada grupo apresenta a sua linha temporal, explicando: • a lógica do percurso definido; • os pontos de viragem mais importantes identificados. O/A formador/a destaca os temas comuns aos diferentes grupos.	Sessão plenária	Sala ampla com mesas compridas e 10 cadeiras por mesa, formando uma linha temporal de 10 anos (uma cadeira por ano); papel; marcadores coloridos	5 minutos



Atividade 4

A ferramenta “Do futuro ao presente”

Dimensão do grupo: Grupos pequenos de 4 a 6 participantes.

Duração total: 35 minutos.

Materiais: Folhas de papel, marcadores de cores diferentes, modelo de linha do tempo (opcional).

Espaço necessário: Uma sala ampla, com mesas compridas e 10 cadeiras em cada mesa, representando uma linha temporal de 10 anos (uma cadeira = um ano). Caso não haja espaço suficiente, substituir as mesas compridas por mesas normais e utilizar o modelo de linha do tempo disponibilizado nos materiais.

Antes de iniciar a atividade

Antes de começar, organize os materiais nas mesas de acordo com a composição dos grupos:

- **Grupos homogêneos (mesma organização):** o objetivo é construir uma única visão coletiva e partilhada, disponibilizando uma única folha por grupo. Pode criar uma faixa contínua com folhas de papel em branco, unidas e dispostas ao longo da mesa, ou colocar uma cópia do modelo de linha do tempo no centro da mesa.
- **Grupos heterogêneos (diferentes organizações/realidades):** o objetivo é promover a reflexão individual apoiada pelo acompanhamento entre pares. Cada participante recebe a sua própria cópia do modelo de linha temporal. O/A facilitador/a deve incentivar explicitamente a discussão à mesa e a reflexão entre pares, encorajando os participantes a ajudarem-se mutuamente a questionar pressupostos, ainda que cada pessoa esteja a mapear a sua própria realidade profissional.

***Dica:** avise sobre o tempo durante as etapas 3 e 4. Os comentários devem ser diretos e breves. O objetivo é estimular a reflexão, e não gerar uma discussão aprofundada sobre o tema.*

1 Introdução (2 minutos)

Formato: Trabalho em grupo.

Ação: Dividir os participantes em pequenos grupos e explicar brevemente o objetivo da atividade.

Guia / Instruções para os participantes:

Hoje vamos construir uma linha temporal de 10 anos para explorar de que forma as vossas organizações podem evoluir para ecossistemas verdadeiramente saudáveis e prósperos. Organizem-se, por favor, em pequenos grupos de 4 a 6 pessoas e tenham em conta a composição da vossa mesa: se pertencem à mesma organização, irão trabalhar em conjunto num único modelo partilhado, de modo a construir uma visão coletiva; se provêm de realidades diferentes, cada pessoa irá construir a sua própria linha temporal, recorrendo aos restantes elementos da mesa como um painel de consultores que ajudará a questionar e aperfeiçoar as suas ideias.

2 Ano 0 - O presente (5 minutos)

Formato: Trabalho em grupo.

Ação: Orientar os grupos na análise da sua situação atual. Assegurar uma discussão breve no interior dos grupos, de modo a respeitar o tempo previsto para a atividade.

Guia / Instruções para os participantes:

Cada grupo encontra-se agora na extremidade da mesa que representa o presente (Ano 0). Façam uma análise rápida e honesta do clima atual da vossa organização, refletindo sobre a forma como ela é realmente vivida neste momento. Registem, na secção correspondente ao Ano 0, o ambiente atual, as tensões, os hábitos do dia a dia e os principais pontos fortes, de forma a criar um ponto de partida realista.



Atividade 4

A ferramenta “Futuro ao contrário”

3 Ano 10 - O futuro (10 minutos)

Formato: Trabalho em grupo.

Ação: Coordenar o movimento dos grupos em torno da mesa e orientá-los na construção das suas aspirações para o futuro. Assegurar uma discussão breve no interior dos grupos, de modo a respeitar o tempo previsto para a atividade.

Guia / Instruções para os participantes:

Está na hora de dar o salto para o futuro! Levantem-se todos e desloquem-se para a extremidade oposta das vossas mesas, que representa o Ano 10. Agora, perguntem a vocês próprios:

- *Como será a organização daqui a 10 anos se se tornar um ecossistema saudável e próspero?*
- *Como comunicam as pessoas entre si?*
- *Que sensação transmite o espaço físico?*
- *Como são tratados os erros ou fracassos quando algo corre mal?*
- *Como interagem entre si os diferentes departamentos ou equipas?*
- *Quem tem o poder para tomar as decisões do dia a dia? A tomada de decisão é feita de cima para baixo ou é descentralizada?*
- *Como conciliam as pessoas um desempenho elevado com o seu bem-estar pessoal?*
- *Que tipos de comportamentos são recompensados ou publicamente elogiados?*

Discutam as vossas respostas no grupo.

Nota para o/a facilitador/a: Caso não haja espaço suficiente, elimine a deslocação física ao longo das filas de cadeiras. Peça aos participantes que permaneçam sentados e registem as suas respostas na coluna da direita (Futuro – Ano 10) do modelo de linha temporal disponibilizado

4 Os marcos intermédios (13 minutos)

Formato: Trabalho em grupo.

Ação: Orientar os participantes para trabalharem retrospectivamente, partindo dos seus objetivos futuros e recuando até ao momento presente.

Guia / Instruções para os participantes:

“É tempo de regressar ao presente, mas vamos fazê-lo passo a passo, trabalhando de trás para a frente, a partir dos objetivos definidos para o Ano 10, de modo a construir uma ponte realista. Levantem-se e desloquem-se para o meio das mesas, junto da cadeira número 5. Olhem para o futuro ideal que acabaram de mapear para o Ano 10 e perguntem a vocês próprios:

- *Se o Ano 10 é o nosso destino final, que marco estrutural deverá já ter sido alcançado no Ano 5 para o tornar possível?*
- *Que política, processo ou regra organizacional importante precisa de mudar até ao Ano 5?*
- *Que novo hábito coletivo ou estilo de liderança deve estar plenamente consolidado?*
- *Que barreiras estruturais ou antigos hábitos deverão já ter sido completamente eliminados?”*

[Pausa de 5 minutos para permitir o mapeamento do Ano 5]

Agora, deem um último passo atrás. Recuem até ao presente, ao Ano 0, e olhem em direção ao Ano 1. Perguntem a vocês próprios:

- *O que podemos fazer no Ano 1 para desencadear toda esta reação em cadeia?*
- *Qual é uma mudança concreta de hábito ou processo podemos começar a implementar já na próxima segunda-feira de manhã?*
- *Que pequena mudança, fácil de implementar, podemos fazer de imediato e sem qualquer orçamento?*
- *Quem precisa de estar envolvido desde já para pôr este primeiro passo em marcha?*

Nota para o/a facilitador/a: Caso não haja espaço suficiente, elimine a deslocação física ao longo das filas de cadeiras. Peça aos participantes que permaneçam sentados e registem as suas respostas na coluna central (Meio do caminho – Ano 5) e nos espaços intermédios do modelo de linha do tempo disponibilizada.



Atividade 4

A ferramenta “Futuro ao contrário”

5 Discussão final (5 minutos)

Formato: Sessão plenária.

Ação: Sintetizar os temas comuns identificados pelos diferentes grupos, encerrando a atividade e retomando o seu principal objetivo.

Guia / Instruções para os participantes:

Agora que os vossos mapas estão concluídos, vamos partilhar os resultados para encerrar a atividade. Convido cada grupo a apresentar brevemente a sua linha temporal. Expliquem a lógica do percurso que fizeram, do futuro de regresso ao presente, e destaquem os pontos de viragem mais importantes que identificaram ao longo do caminho.

O principal objetivo desta atividade foi mostrar que um futuro sustentável se constrói trabalhando de trás para a frente: a mudança sistémica a longo prazo resulta diretamente das ações específicas e concretas que escolhemos começar a implementar já na próxima semana



Ano 0 - O presente

Ano 5 - O meio do caminho

Ano 10 - O futuro



Atividade 5: 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 reflexão. Os participantes são convidados a rever os mapas elaborados na Atividade 2 e a linha temporal desenvolvida na Atividade 4, procurando identificar o seu próprio ponto de alavancagem. Ao preencherem a ficha, devem identificar: • um hábito associado ao pensamento sistémico que pretendem adotar; • um hábito de pensamento linear que pretendem abandonar. Por exemplo: “Vou deixar de pressupor intenções negativas durante as reuniões de equipa.”	Trabalho individual	Ficha de trabalho “Reflexão”; Canetas	5 minutos
O/A formador/a convida os participantes que o desejem a partilhar com o restante grupo algumas das suas reflexões, compromissos ou principais aprendizagens. A atividade termina com uma síntese dos temas centrais trabalhados ao longo do módulo e um agradecimento aos participantes pelo seu contributo ativo.	Sessão plenária	Ficha de trabalho “Reflexão”; Canetas	5 minutos

Links Canva:

Reflexão final: <https://canva.link/62ppifhym5itb3>



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?

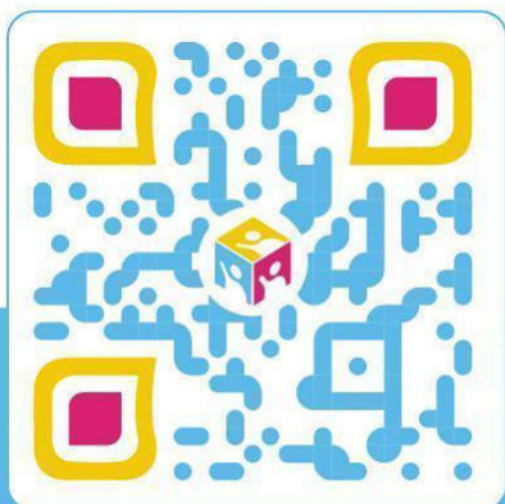


Co-funded by
the European Union



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.