



Formação em Liderança Regenerativa

Módulo 4

Desenvolvido por Wisamar | 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!

4 Consciência dos enviesamentos e tomada de decisão inclusiva

Refletir sobre valores pessoais, pressupostos e enviesamentos inconscientes.

por Wisamar

4.1 Introdução

Temas e conceitos-chave

Este módulo aborda a reflexão sobre os enviesamentos inconscientes e a forma de lidar com eles a partir de uma perspetiva interseccional, aplicando esta perspetiva ao contexto da tomada de decisão por parte de líderes, gestores e profissionais da educação em contexto profissional.

Tema do módulo:

Este módulo centra-se na forma como os valores pessoais, os pressupostos e os enviesamentos inconscientes influenciam a tomada de decisão na liderança e nas interações profissionais do dia a dia. Ao contrário dos módulos anteriores, que se centram na organização como um todo, este coloca a ênfase nos indivíduos dentro da organização — em particular nos líderes — e no papel que desempenham individualmente na promoção de práticas inclusivas. Esta questão é relevante porque líderes, gestores e profissionais da educação tomam regularmente decisões que afetam o recrutamento, o *feedback*, a delegação, a colaboração e a inclusão, muitas vezes sob pressão de tempo e com informação incompleta.

Partindo de uma perspetiva interseccional, o módulo convida os participantes a refletir criticamente sobre enviesamentos e privilégios através de exercícios de reflexão guiados. Estes exercícios foram concebidos para ajudar os participantes a reconhecer e compreender os seus próprios padrões de pensamento e comportamento e a utilizar essa compreensão para tomar decisões mais conscientes e equitativas. O módulo assume uma orientação marcadamente prática e apoia os participantes na aplicação direta das aprendizagens ao seu contexto de trabalho quotidiano.

Conceitos-chave:

Enviesamento inconsciente: Refere-se a atitudes automáticas, estereótipos ou atalhos mentais que influenciam a forma como percebemos, interpretamos e avaliamos pessoas e situações sem termos plena consciência disso. Estes enviesamentos podem afetar as decisões mesmo quando uma pessoa valoriza conscientemente a justiça e a inclusão.

Interseccionalidade: Quadro analítico que examina a forma como múltiplas categorias sociais — como género, raça, classe social, orientação sexual, entre outras — interagem e se sobrepõem influenciando as experiências de privilégio e desvantagem das pessoas no contexto de sistemas de poder e desigualdade.

Consciência: Refere-se ao reconhecimento e compreensão conscientes das próprias perceções, pressupostos, enviesamentos e comportamentos, bem como do seu impacto nos outros e nos processos de tomada de decisão, particularmente em contextos sociais e profissionais.

Privilégio: Refere-se a vantagens que não resultam de uma conquista individual e de que algumas pessoas beneficiam em função da sua posição social ou identidade, como o género, a raça, a classe, a capacidade, a idade ou a educação. Reconhecer o privilégio ajuda os líderes a compreender que nem todas as pessoas partem da mesma posição.

Inclusão: Criação de ambientes em que pessoas diversas se sintam respeitadas, valorizadas e capazes de contribuir plenamente. Vai além da representação e centra-se na participação, no sentimento de pertença e na influência.

Tomada de decisão inclusiva: Processo em que as diferentes perspetivas são ativamente consideradas e em que são reduzidas barreiras ocultas. Tem como objetivo promover decisões mais equitativas, transparentes e eficazes.

Reflexão: Processo de análise dos próprios pensamentos, reações e padrões de comportamento. Neste módulo, a reflexão ajuda os participantes a reconhecer de que forma os seus próprios enviesamentos podem influenciar as decisões de liderança.

Posicionalidade: Refere-se à forma como as identidades sociais, as experiências, os valores e a posição de uma pessoa na sociedade moldam a maneira como esta percebe, compreende e interage com o mundo. Está relacionada com o poder e o privilégio, uma vez que fatores como o género, a raça, a classe social, a educação ou a idade podem influenciar as perspetivas, as oportunidades e o acesso aos recursos em diferentes contextos.

Objetivos gerais

Os objetivos gerais deste módulo são sensibilizar para os enviesamentos inconscientes e o seu impacto na liderança e na tomada de decisão, incentivar a reflexão crítica sobre valores pessoais, pressupostos e privilégios, e reforçar práticas de liderança inclusivas e equitativas. O módulo procura ainda apoiar os participantes na aplicação de estratégias que tenham em conta os enviesamentos em situações reais do contexto profissional, bem como promover uma liderança sustentável e responsável em equipas e organizações diversas.

Objetivos de aprendizagem

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

Conhecimentos (saber):

- Descrever o conceito de enviesamento inconsciente e explicar a sua relevância em contextos de liderança.
- Identificar formas comuns de enviesamento em situações quotidianas de tomada de decisão.
- Explicar a importância da tomada de decisão inclusiva para organizações diversificadas e sustentáveis.

Competências (saber-fazer):

- Refletir sobre as suas próprias perspetivas, reações e padrões de tomada de decisão.
- Analisar de que forma os enviesamentos podem influenciar práticas de liderança, como o recrutamento, o *feedback*, a delegação e a resolução de conflitos.
- Aplicar estratégias práticas para reduzir a influência dos enviesamentos em contextos profissionais.

- Avaliar até que ponto os seus próprios processos de tomada de decisão são inclusivos.

Atitudes:

- Demonstrar abertura em relação a diferentes perspetivas e experiências.
- Desenvolver uma consciência crítica dos seus próprios pressupostos e potenciais enviesamentos.
- Comprometer-se com ações concretas que reforcem práticas de liderança inclusivas.

Recursos

- Collins, P. H., Silva, E. C. G., Ergun, E., Furseth, I., Bond, K.D., & Martínez-Palacios, J. (2021). Intersectionality as Critical Social Theory. *Contemporary Political Theory*, 20, 690–725.
<https://doi.org/10.1057/s41296-021-00490-0>
https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8127482/pdf/41296_2021_Article_490.pdf
- Collins, P.H. (2019). *Intersectionality as Critical Social Theory*. Duke University Press.
- Cottam, R. (2024, June 27). *What is the wheel of privilege?* Rachel Cottam.
<https://rachelcottam.com/2024/06/27/what-is-the-wheel-of-privilege-and-power/>
- Kearney, D.B. (2026). *Universal Design for Learning (UDL) for Inclusion, Diversity, Equity, and Accessibility (IDEA)*. (2nd Ed.). Author.
<https://ecampusontario.pressbooks.pub/universaldesign2/>
- Nalty, K. (2016). Strategies for confronting unconscious bias. *The Colorado Lawyer*, 45.
<https://kathleennaltyconsulting.com/wp-content/uploads/2016/05/Strategies-for-Confronting-Unconscious-Bias-The-Colorado-Lawyer-May-2016.pdf>
- Nelson, T. A. (2023). Complementing intersectionality pedagogy with a missing component—Positionality. *Journal of Management Education*, 47(3), 324–337.
<https://doi.org/10.1177/10525629221150029>
- Staats, C. (2016). Understanding implicit bias: What educators should know. *American Educator*, 39(4), 29-43. https://www.aft.org/sites/default/files/ae_winter2015staats.pdf

4.2 Atividades

Atividade 1: Bingo

Objetivos de aprendizagem:

- Promover o conhecimento mútuo entre os participantes de forma informal e interativa.
- Identificar experiências partilhadas e pontos fortes menos visíveis no grupo.
- Refletir sobre diferentes formas de liderança, colaboração e autoconsciência.
- Reconhecer diferentes perspetivas, competências e percursos profissionais.
- Promover a confiança e a ligação entre os participantes no contexto de aprendizagem.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a distribui os cartões de Bingo e explica que o objetivo é completar uma linha de cinco casas, na horizontal, vertical ou diagonal. Os participantes circulam pela sala e fazem perguntas com base nas afirmações do cartão; sempre que alguém responde “sim”, o seu nome é registado na casa correspondente. Cada nome só pode surgir uma vez por linha. A primeira pessoa a completar uma linha grita “Bingo!”.	Trabalho em grupo	Cartões de bingo https://canva.link/puog4eg12fhxniu	2 min
Os participantes circulam livremente pela sala, fazendo perguntas para encontrar pessoas que correspondam às afirmações da sua folha. O/A formador/a acompanha a atividade, incentivando a interação e a mudança de interlocutores sempre que necessário.			8 min

BINGO PARA NOS CONHECERMOS MELHOR



...recusou uma oportunidade para proteger o seu bem-estar.	...dedica-se a uma prática criativa para além das suas obrigações profissionais.	...já dinamizou um <i>workshop</i> .	...desafiou ideias convencionais sobre o sucesso.	...está a redefinir o conceito de sucesso.
...tem um bom domínio de mais de três línguas.	...teve de manter alguma distância emocional em relação aos colegas de trabalho	...já orientou ou apoiou outra pessoa.	...aprendeu algo importante com um fracasso.	...valoriza genuinamente debates sobre temas atuais.
...transformou um desafio pessoal num ponto forte.	...possui um talento que a maioria dos seus colegas de turma desconhece.	...iniciou um projeto antes de se sentir totalmente preparado.	...tem dificuldade em pedir ajuda.	...prefere ouvir a falar quando está em contexto de grupo.
...prefere a colaboração à competição.	...possui uma competência subestimada na avaliação do desempenho.	...já liderou uma equipa em situações de incerteza ou mudança.	...necessita de silêncio ou de descanso para funcionar ao seu melhor nível.	...tem transmitido conhecimentos a outras pessoas de forma informal.
...sente-se com mais energia depois de passar algum tempo a sós.	...reduziu deliberadamente o seu ritmo de trabalho.	...tem dificuldade em reconhecer as suas conquistas.	...mudou de carreira ou alterou o seu percurso profissional pelo menos uma vez.	...gosta de dar <i>feedback</i> construtivo.



BINGO PARA NOS CONHECERMOS MELHOR



...já orientou ou apoiou outra pessoa.	...possui uma competência subestimada na avaliação do desempenho.	...já dinamizou um <i>workshop</i> .	...desafiou ideias convencionais sobre o sucesso.	...está a redefinir o conceito de sucesso.
...gosta de dar <i>feedback</i> construtivo.	...teve de manter alguma distância emocional em relação aos colegas de trabalho	...recusou uma oportunidade para proteger o seu bem-estar.	...aprendeu algo importante com um fracasso.	...tem dificuldade em pedir ajuda.
...transformou um desafio pessoal num ponto forte.	...possui um talento que a maioria dos seus colegas de turma desconhece.	...iniciou um projeto antes de se sentir totalmente preparado.	...aprecia verdadeiramente os debates contemporâneos.	...prefere ouvir a falar quando está em contexto de grupo.
...prefere a colaboração à competição.	...reduziu deliberadamente o seu ritmo de trabalho.	...já liderou uma equipa em situações de incerteza ou mudança.	...mudou de carreira ou alterou o seu percurso profissional pelo menos uma vez.	...tem transmitido conhecimentos a outras pessoas de forma informal.
...sente-se com mais energia depois de passar algum tempo a sós.	...dedica-se a uma prática criativa para além das suas obrigações profissionais.	...tem dificuldade em reconhecer as suas conquistas.	...necessita de silêncio ou de descanso para funcionar ao seu melhor nível.	...tem um bom domínio de mais de três línguas.



BINGO PARA NOS CONHECERMOS MELHOR



...já orientou ou apoiou outra pessoa.	...possui uma competência subestimada na avaliação do desempenho.	...já dinamizou um <i>workshop</i> .	...desafiou ideias convencionais sobre o sucesso.	...possui um talento que a maioria dos seus colegas de turma desconhece.
...recusou uma oportunidade para proteger o seu bem-estar.	...teve de manter alguma distância emocional em relação aos colegas de trabalho	...gosta de dar <i>feedback</i> construtivo.	...aprendeu algo importante com um fracasso.	...tem dificuldade em pedir ajuda.
...tem um bom domínio de mais de três línguas.	...está a redefinir o conceito de sucesso.	...iniciou um projeto antes de se sentir totalmente preparado.	...aprecia verdadeiramente os debates contemporâneos.	...prefere ouvir a falar quando está em contexto de grupo.
...prefere a colaboração à competição.	...reduziu deliberadamente o seu ritmo de trabalho.	...já liderou uma equipa em situações de incerteza ou mudança.	...mudou de carreira ou alterou o seu percurso profissional pelo menos uma vez.	...tem transmitido conhecimentos a outras pessoas de forma informal.
...tem dificuldade em reconhecer as suas conquistas.	...dedica-se a uma prática criativa para além das suas obrigações profissionais.	...sente-se com mais energia depois de passar algum tempo a sós.	...necessita de silêncio ou de descanso para funcionar ao seu melhor nível.	...transformou um desafio pessoal num ponto forte.



Atividade 2: Questionário rápido

Objetivos de aprendizagem:

- Refletir sobre o nível de consciência dos próprios enviesamentos.
- Identificar padrões pessoais relacionados com a tomada de decisão e a inclusão.
- Sintetizar as primeiras impressões e pressupostos sobre si próprio.
- Estabelecer um ponto de referência pessoal para reflexão posterior.
- Comparar perspetivas individuais através da partilha entre pares.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a explica que os participantes começarão por preencher individualmente um breve questionário. O questionário destina-se à reflexão pessoal e não existem respostas certas ou erradas. Em seguida, os participantes podem partilhar com outra pessoa os aspetos que desejarem. Não é necessário apresentar quaisquer respostas em plenário.			1 min
Cada pessoa preenche o questionário individualmente.	Trabalho individual	Questionário (https://canva.link/eafgy9cewxc1mrm); caneta	5 min
Os participantes organizam-se em pares e fazem uma breve partilha a partir da seguinte questão: <i>O que o/a surpreende nas suas respostas?</i>	Trabalho em pares		5 min

QUESTIONÁRIO RÁPIDO



	Totalmente falso		Totalmente verdadeiro		
Sinto-me desconfortável em discussões sobre comportamentos sexistas no local de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Não sei bem como contestar comentários preconceituosos em contextos profissionais.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Tenho dúvidas sobre como me referir a pessoas que utilizam pronomes neutros em termos de género.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Por vezes, questiono-me se espero que os colegas que têm pessoas a seu cuidado assumam a mesma carga de trabalho que os restantes colegas.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Acho que posso julgar as pessoas de forma diferente, dependendo da sua origem social ou classe social.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Não tenho a certeza se o nível de domínio da língua ou o sotaque de uma pessoa influenciam a minha perceção do seu profissionalismo.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Tenho dúvidas sobre se dou o mesmo espaço a todas as vozes nas discussões de grupo.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Acho que posso, sem me aperceber, deixar de considerar perspetivas diferentes das minhas.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Sinto-me desconfortável quando percebo que posso ter agido com base em pressupostos sobre género ou identidade.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Considero-me uma pessoa aberta, mas não sei bem como reagir quando o meu próprio comportamento é questionado.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Acho que a tomada de decisão inclusiva exige que questione os meus próprios pressupostos, mas nem sempre sei bem como o fazer.	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5

Atividade 3: Roda do Privilégio

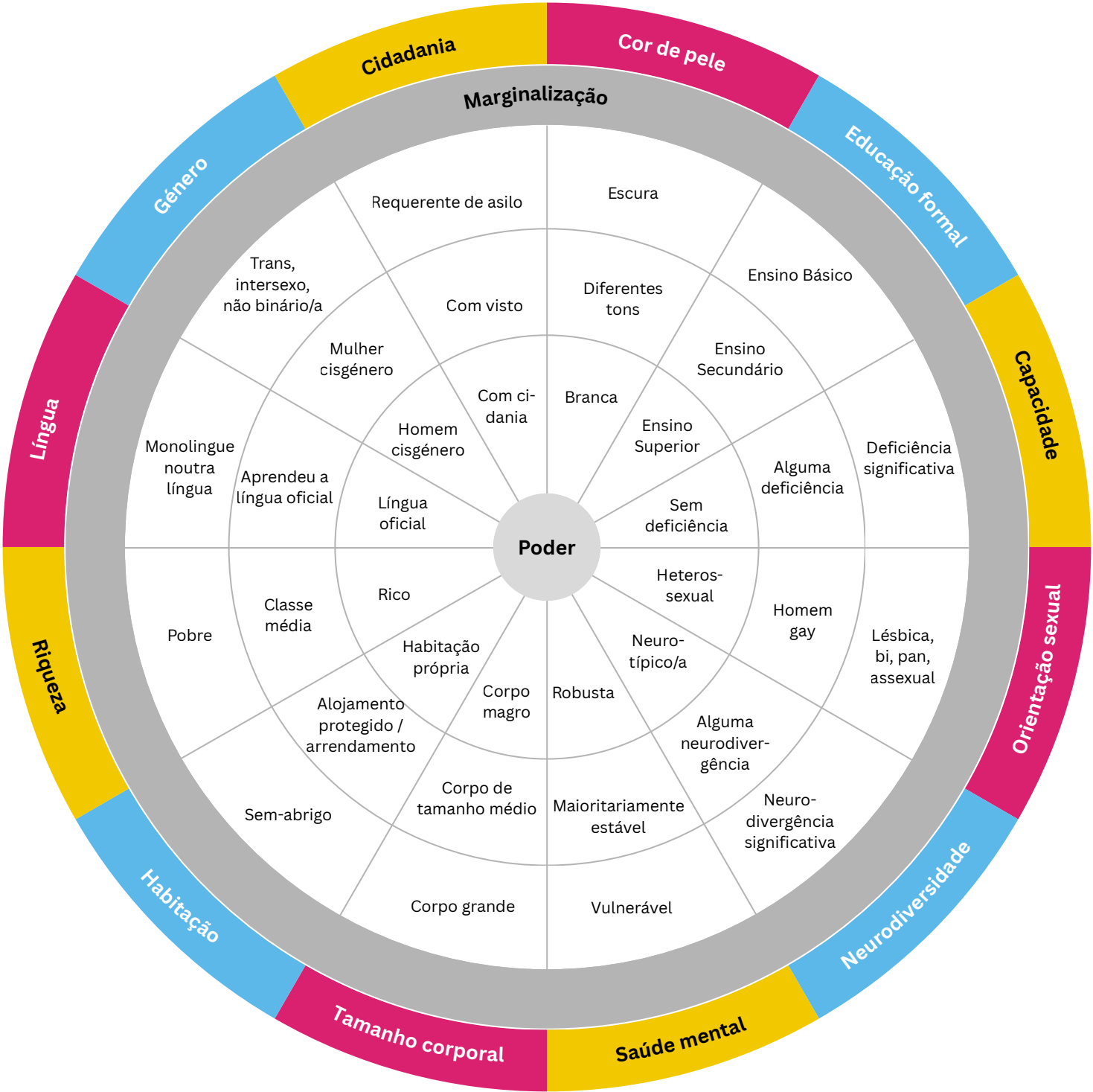
Objetivos de aprendizagem:

- Identificar as posições que ocupa em diferentes dimensões sociais e as experiências que lhes estão associadas.
- Refletir sobre como as experiências de privilégio e marginalização influenciam a forma como cada pessoa percebe e interpreta o mundo.
- Reconhecer que o privilégio é contextual e relacional.
- Desenvolver uma maior compreensão da interseccionalidade e da posicionalidade.
- Analisar de que forma as estruturas sociais influenciam a liderança e a tomada de decisão.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a apresenta a “Roda do Privilégio e do Poder”, explicando que os seus eixos representam dimensões sociais que podem influenciar o acesso a oportunidades, recursos e poder, bem como a forma como as pessoas percebem o mundo e tomam decisões. O exercício é apresentado como uma oportunidade de autorreflexão e consciencialização, não para comparar experiências ou atribuir culpa, mas para compreender como as identidades sociais e as circunstâncias influenciam perspetivas e interações.		Para saber mais sobre a utilização da “Roda do Poder e do Privilégio”: https://rachelcottam.com/2024/06/27/what-is-the-wheel-of-privilege-and-power/	3 min
Os participantes preenchem a roda individualmente e em silêncio.		“Roda do Privilégio e do Poder” impressa https://canva.link/lba2rojn7kbmz2y ; caneta	5 min
Contemplação silenciosa: Os participantes observam a sua roda preenchida. O/A formador/a coloca algumas perguntas de reflexão (não para a sessão plenária).		Questões de reflexão https://canva.link/u94stiranwrsa6nn	5 min

RODA DO PRIVILÉGIO



Adaptação própria baseada na “Roda do Privilégio e do Poder” original de Sylvia Duckworth (<https://sylviauckworth.com/>) e na explicação de Cottam (2024).

Atividade 4: Enviesamentos em ação: decisões rápidas

Objetivos de aprendizagem:

- Compreender de que forma os enviesamentos inconscientes podem emergir sob pressão de tempo.
- Identificar reações automáticas e julgamentos intuitivos.
- Refletir sobre os fatores que estão na origem das suposições e das decisões tomadas rapidamente.
- Reconhecer reações emocionais associadas aos enviesamentos.
- Analisar de que forma os enviesamentos podem influenciar a liderança e as interações no contexto profissional.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a explica que cada grupo receberá um conjunto de cartões que descrevem diferentes situações. Para cada situação, os participantes devem decidir que ação tomar ou que resposta dar. Para simular situações reais de tomada de decisão, os participantes deverão responder rapidamente, evitando analisar excessivamente os cenários. Cada decisão deverá ser tomada no prazo de 30 segundos, seguindo o primeiro impulso, em vez de proceder a uma reflexão prolongada.	Sessão plenária		2 min
Os participantes formam grupos de 3 ou 4 pessoas e tomam decisões rápidas. Após cada cartão, os grupos discutem brevemente: • <i>Qual foi o meu primeiro impulso?</i> • <i>De onde poderá ter vindo?</i>	Trabalho em grupo	Cartões com cenários https://canva.link/zhkuf2hj307vgzr	10 min
O/A formador/a promove depois uma breve reflexão em plenário, colocando questões como: • <i>O que vos surpreendeu?</i>	Sessão plenária		5 min



• <i>O que vos causou desconforto?</i> A partilha é voluntária. O/A formador/a estabelece então a ligação com os conteúdos anteriormente abordados: • <i>É nestes momentos que os enviesamentos inconscientes tendem a exercer maior influência.</i>			
--	--	--	--

ENVIESAMENTOS EM AÇÃO:

DECISÕES RÁPIDAS

1

Alteração da política

A sua organização está a introduzir uma nova política de trabalho híbrido: uma semana de trabalho de quatro dias, com horário fixo no escritório, das 8h00 às 16h00. Imagine que faz parte do grupo responsável pela tomada de decisão e pela implementação desta política. A maioria dos membros da equipa vive perto do escritório e tem horários pessoais flexíveis.

Um dos membros da equipa fala consigo e explica que tem dificuldade em chegar ao escritório às 8h00, porque, de manhã, precisa de levar o filho à escola.

O que faria?

2

Calendarização da equipa

Está a planear uma atividade de equipa com a duração de um dia inteiro e define a data sem consultar a equipa. Um dos membros fala consigo e informa-o de que a atividade coincide com um feriado religioso que observa. Explica que poderá participar durante a manhã, mas terá de sair no início da tarde.

A situação causa-lhe algum incómodo, uma vez que tinha planeado as discussões mais importantes para a tarde.

O que faria?

ENVIESAMENTOS EM AÇÃO: DECISÕES RÁPIDAS

5

Avaliação do desempenho

É responsável por atribuir um projeto de elevada prioridade a um dos membros da sua equipa. Uma das pessoas da equipa vive com uma doença crónica e teve várias ausências ao longo deste ano, tendo também trabalhado, por vezes, com um horário reduzido. Quando está presente, o seu desempenho é consistentemente elevado e o trabalho que realiza é de elevada qualidade.

Outro membro da equipa teve menos ausências e apresenta, de forma consistente, um desempenho satisfatório.

Tem agora de decidir a quem atribuir o projeto de elevada prioridade.

O que faria?

6

Dinâmicas da equipa

Um/a colega não binário/a utiliza os pronomes neutros (ex. *they/them*). Repara que vários membros da equipa utilizam sistematicamente pronomes inadequados ao referirem-se a essa pessoa durante as reuniões, aparentemente sem se aperceberem disso.

O/A colega nunca abordou explicitamente esta questão consigo. Está prestes a conduzir a próxima reunião da equipa.

O que faria?

ENVIESAMENTOS EM AÇÃO:

DECISÕES RÁPIDAS

3

Autoria das ideias

Está a facilitar uma sessão de *brainstorming*. Um/a colega, cuja língua materna não é a língua de trabalho da equipa, apresenta uma ideia de forma hesitante, mas o grupo não lhe dá seguimento imediato.

Cerca de dez minutos mais tarde, uma pessoa fluente nessa língua apresenta, com maior confiança, uma ideia muito semelhante. O grupo reage com entusiasmo e começa a desenvolvê-la.

O que faria?

4

Política de trabalho flexível

Faz parte de uma equipa responsável por definir uma nova política de presença no escritório. A política exige que todas as pessoas estejam no escritório às segundas, quartas e quintas feiras, das 8h00 às 16h30.

A maioria das pessoas envolvidas no planeamento vive nas proximidades e desloca-se de automóvel. Depois de a política entrar em vigor, um dos membros da equipa fala consigo e explica que trabalhar no escritório é muito desgastante e que é significativamente mais produtivo quando trabalha a partir de casa.

O que faria?

ENVIESAMENTOS EM AÇÃO:

DECISÕES RÁPIDAS

9

Expectativa de trabalho extraordinário

Um projeto de elevada importância exige horas de trabalho adicionais durante as próximas três semanas. Repara que os membros da equipa que não têm filhos se disponibilizam imediatamente.

Duas pessoas com filhos e uma pessoa que presta cuidados a um familiar idoso permanecem em silêncio. Mais tarde, ouve outras pessoas referirem-se informalmente a estes colegas como “menos empenhados”.

O que faria?

10

Processo de tomada de decisão

Está a moderar uma reunião de estratégia. O membro mais jovem da equipa — 24 anos e apenas seis meses na função — apresenta um argumento bem fundamentado que põe em causa uma prática estabelecida.

Um/a colega sénior responde: “Quando estiveres aqui há mais tempo, vais perceber como as coisas funcionam.”

A discussão prossegue e repara que o membro mais jovem da equipa não volta a intervir durante o resto da reunião.

O que faria?

ENVIESAMENTOS EM AÇÃO:

DECISÕES RÁPIDAS



Oportunidade de liderança

É responsável por recomendar membros da equipa para uma nova oportunidade de liderança que implicará assumir responsabilidades mais exigentes. Um dos membros da equipa, que tem falado abertamente sobre a forma como gere uma depressão, tem apresentado um desempenho elevado ao longo do último ano.

Neste contexto, a depressão poderá implicar que a pessoa necessite, por vezes, de mais tempo para recuperar ou que possa ocasionalmente estar ausente durante períodos mais prolongados.

O que faria?



Transformação digital

A sua organização está a implementar uma nova ferramenta digital. Durante a reunião de planeamento, alguém comenta, em tom de brincadeira, que «os trabalhadores mais velhos vão ter dificuldades com isto». Repara que o plano de formação prevê sessões adicionais especificamente destinadas a trabalhadores com mais de 55 anos.

Após a reunião, um/a colega da área de TI com mais de 55 anos fala consigo e pergunta por que razão foi feito esse pressuposto.

O que faria?

Atividade 5: *Jigsaw*

Objetivos de aprendizagem:

- Sintetizar os principais conceitos relacionados com os enviesamentos inconscientes, a posicionalidade e a interseccionalidade.
- Explicar as relações entre os enviesamentos e as decisões de liderança.
- Identificar estratégias para reconhecer e contrariar a influência dos enviesamentos.
- Construir uma compreensão partilhada através da aprendizagem colaborativa.
- Refletir sobre a relevância das práticas de liderança inclusiva.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a divide os participantes em grupos mais pequenos, de 4 a 5 pessoas. Cada grupo recebe uma secção diferente do texto. O/A formador/a explica que serão agora trabalhadas estratégias para lidar com os enviesamentos inconscientes através de trabalho em grupo.	Trabalho em grupo	Secções do texto <i>Strategies for Confronting Unconscious Bias</i>, de Kathleen Nalty (https://kathleennaltyconsulting.com/wp-content/uploads/2016/05/Strategies-for-Confronting-Unconscious-Bias-The-Colorado-Lawyer-May-2016.pdf) Secção 1: pp. 45–47 Secção 2: pp. 48-50 Secção 3: <i>Strategies for Confronting Unconscious Bias</i>, de Kathleen Nalty.	3 min

Fase 1: Grupos de especialistas Cada participante lê e analisa a secção atribuída ao seu grupo, utilizando as questões orientadoras. Objetivo: ser capaz de explicar a secção em 2–3 frases	Trabalho em grupo	Perguntas orientadoras https://canva.link/tantmwct6ll4mo7	15 min
Fase 2: Grupos Jigsaw Formam-se novos grupos, de modo a que cada um inclua uma pessoa de cada grupo de origem. Cada pessoa explica aos restantes a secção que trabalhou. Em conjunto, o grupo procura construir uma visão global dos conteúdos.	Trabalho em grupo		10 min
Fase 3: Síntese Cada novo grupo regista num <i>post-it</i> a ideia que considera mais importante e coloca-o num suporte visual partilhado, como um quadro branco ou um <i>flipchart</i> .	Trabalho em grupo	<i>Post-it</i> ; canetas; quadro branco ou <i>flipchart</i>	5 min
Fase 4: Síntese em plenário Os participantes regressam à sessão plenária e sistematizam as principais aprendizagens. Cada grupo partilha uma ideia-chave, incluindo uma aprendizagem relevante ou uma possível aplicação na organização. O/A formador/a promove a reflexão sobre os enviesamentos inconscientes e diferentes abordagens à tomada de decisão, registando os principais temas e aprendizagens em <i>post-its</i> ou num <i>flipchart</i> .	Sessão Plenária		10 min

JIGSAW SOBRE INTERSECCIONALIDADE, POSICIONALIDADE E ENVIESAMENTO INCONSCIENTE

Quais são as principais ideias ou conceitos do texto que lhe foi atribuído?



De que forma este texto é relevante para compreender o enviesamento inconsciente na tomada de decisão quotidiana ou profissional?

A minha secção em 5 pontos-chave:



Atividade 6: Tomada de decisão inclusiva: pausa e consideração de outras perspectivas

Objetivos de aprendizagem:

- Aplicar estratégias de tomada de decisão inclusiva a situações do contexto profissional.
- Praticar a consideração de outras perspectivas e o questionamento reflexivo.
- Comparar processos de tomada de decisão intuitivos e deliberados.
- Identificar formas de interromper reações automáticas influenciadas por enviesamentos.
- Desenvolver ferramentas práticas para tomar decisões de liderança mais inclusivas.

Procedimentos e métodos:

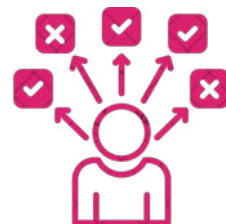
Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a explica que os grupos irão retomar alguns dos cenários anteriores para os analisar com maior profundidade. A discussão deve considerar diferentes perspectivas e fatores que influenciam a tomada de decisão, recorrendo a três questões orientadoras. O objetivo é ultrapassar as primeiras impressões e promover uma análise mais ponderada das situações.			1 min
Os participantes trabalham as situações em grupos de 2 ou 3 pessoas, utilizando os cartões com cenários e as questões orientadoras.	Trabalho em grupo	Cartões com cenários; Perguntas orientadoras	10 min
O/A formador/a promove uma breve reflexão em plenário: <i>O que mudou quando tiveram mais tempo para decidir?; O que mudou quando consideraram outras perspectivas?</i>	Sessão plenária		5 min

TOMADA DE DECISÃO INCLUSIVA: PAUSA E TOMADA DE PERSPETIVA

Que aspetos do meu julgamento se baseiam em factos e quais resultam de interpretações?

Avaliaria a situação de forma diferente se a pessoa tivesse outro percurso, género, idade ou estilo de comunicação?

Que outras possibilidades poderão também ser válidas? Existem explicações ou perspetivas alternativas?



Notas

Atividade 7: 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 e explica a atividade aos participantes. Os participantes preenchem individualmente a ficha.	Trabalho individual	Ficha de 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?

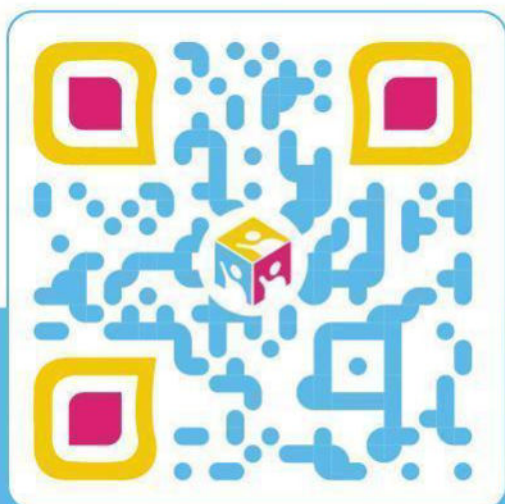


Co-funded by
the European Union



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.