



Formação em Liderança Regenerativa

Módulo 5

Desenvolvido por BGE Corse | 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!

5 Competências pessoais de liderança em contextos complexos

Desenvolver competências e formas de pensar adequadas à liderança em contextos de incerteza, diversidade e mudança.

por BGE Corse

5.1 Introdução

Temas e conceitos-chave

Este módulo centra-se na forma como as pessoas podem melhorar a sua forma de pensar e as suas competências de liderança pessoal em situações marcadas pela incerteza, diversidade, mudança rápida e complexidade. A liderança é apresentada não apenas como uma função formal de gestão, mas como uma capacidade pessoal e profissional que ajuda as pessoas a compreenderem-se melhor, a responderem de forma construtiva aos desafios, a trabalharem eficazmente com os outros e a tomarem decisões responsáveis em contextos dinâmicos.

Tema do módulo:

Este módulo centra-se na forma como as pessoas podem desenvolver uma forma de pensar orientada para a liderança pessoal e as competências necessárias para lidar eficazmente com a complexidade, a incerteza, a diversidade e a mudança.

Os atuais contextos profissionais e sociais raramente são estáveis ou previsíveis. Cada vez mais, espera-se que as pessoas sejam capazes de lidar com a mudança, colaborar com grupos diversificados, tomar decisões com informação incompleta e manter a resiliência sob pressão. Neste contexto, a liderança pessoal torna-se essencial. Ajuda as pessoas a compreenderem-se melhor, a gerir as suas reações, a comunicar eficazmente e a agir de forma intencional, mesmo quando não existe um caminho claro a seguir.

O módulo sublinha que a liderança não se relaciona apenas com autoridade ou responsabilidade formal, mas também com a forma como as pessoas respondem aos desafios, tomam decisões e se relacionam com os outros em situações difíceis ou pouco claras. Parte do princípio de que, em contextos de mudança rápida, as rotinas habituais e os pressupostos anteriores nem sempre são suficientes. Torna-se, por isso, necessário reforçar a autoconsciência, a adaptabilidade, a resiliência, a prática reflexiva e a capacidade de trabalhar de forma construtiva com as diferenças.

O módulo é relevante porque a vida profissional exige cada vez mais que as pessoas se mantenham abertas, flexíveis e responsáveis, mesmo sob pressão e sem dispor de todas as certezas. Através de exercícios práticos e de reflexão orientada, os participantes são convidados a analisar os seus próprios padrões de pensamento e comportamento e a desenvolver formas de exercer a liderança mais conscientes, inclusivas e adequadas a contextos de complexidade.

Conceitos-chave:

Liderança pessoal: Refere-se à capacidade de orientar a própria atuação com consciência, responsabilidade e intencionalidade. Inclui a gestão dos próprios pensamentos, emoções, comportamentos e decisões de forma a favorecer uma atuação eficaz e relações construtivas com os outros.

Complexidade: Refere-se a situações em que diferentes fatores estão interligados, mudam rapidamente e não existe uma solução simples. Exige flexibilidade de pensamento e ajustamento contínuo.

Incerteza: Diz respeito à ausência de plena clareza ou previsibilidade relativamente a uma situação ou aos seus resultados. Exige que as pessoas atuem e tomem decisões sem disporem de toda a informação.

Desaprender: Processo de questionar e abandonar pressupostos, hábitos ou formas de pensar que podem ter deixado de ser úteis perante situações novas ou em mudança.

Adaptabilidade: Capacidade de ajustar a forma de pensar, o comportamento e as estratégias em resposta a novas condições, desafios ou mudanças inesperadas.

Resiliência: Capacidade de lidar com contratempos, pressão e incerteza e de recuperar de forma construtiva perante dificuldades.

Autoconsciência: Compreensão dos próprios valores, emoções, pontos fortes, limitações e padrões de comportamento. Constitui uma base importante para o exercício consciente da liderança.

Regulação emocional: Capacidade de reconhecer e gerir as emoções de forma equilibrada e construtiva, especialmente em situações de *stress*.

Diversidade: Presença de diferentes identidades, percursos, perspetivas e experiências. A liderança em contextos diversificados exige abertura, respeito e capacidade de trabalhar de forma construtiva com as diferenças.

Liderança inclusiva: Criação de condições que permitam que diferentes pessoas se sintam respeitadas, ouvidas e capazes de contribuir de forma significativa.

Prática reflexiva: Processo de análise das próprias experiências, reações e decisões, com o objetivo de aprender e melhorar a atuação futura.

Tomada de decisão em situações de ambiguidade: Tomada de decisões ponderadas e responsáveis mesmo quando as situações são pouco claras, estão em mudança ou não existe informação completa.

Objetivos gerais

Os objetivos gerais deste módulo são apoiar os participantes no desenvolvimento de uma forma de pensar orientada para a liderança pessoal e ajudá-los a responder de forma mais eficaz à complexidade, à incerteza, à diversidade e à mudança. O módulo procura promover uma maior autoconsciência, adaptabilidade, resiliência e capacidade de reflexão, reforçando simultaneamente a capacidade de comunicar e colaborar de forma construtiva com os outros.

Pretende ainda incentivar práticas de liderança mais conscientes, inclusivas e responsáveis, que os participantes possam aplicar no seu quotidiano profissional.

Objetivos de aprendizagem

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

Conhecimentos (saber)

- Descrever o conceito de liderança pessoal e explicar a sua importância em contextos complexos e em mudança.
- Identificar conceitos fundamentais como complexidade, incerteza, adaptabilidade, resiliência, autoconsciência e liderança inclusiva.
- Explicar de que forma as atitudes, emoções e pressupostos pessoais podem influenciar o comportamento e a tomada de decisão.
- Reconhecer a importância da reflexão, da inclusão e da adaptabilidade na prática da liderança.

Competências (saber-fazer)

- Identificar as suas próprias reações, pontos fortes e limitações em situações desafiantes.
- Descrever de que forma a incerteza, a mudança ou a diversidade podem afetar as decisões e o comportamento.
- Utilizar pelo menos uma estratégia para gerir as emoções em situações de *stress*.
- Adaptar a sua abordagem perante situações de mudança, pressão ou informação incompleta.
- Utilizar a reflexão para melhorar ações e decisões futuras.
- Aplicar comportamentos inclusivos simples, como a escuta ativa, a abertura a outras perspetivas e a comunicação respeitosa.

Atitudes

- Demonstrar abertura perante a mudança, o e diferentes perspetivas.
- Demonstrar disponibilidade para refletir sobre os seus próprios pressupostos, reações e hábitos.
- Valorizar a importância do desenvolvimento pessoal contínuo na liderança.
- Agir com responsabilidade, resiliência e respeito pelos outros em situações complexas e diversificadas.

Recursos

Frankfurt School of Finance & Management (2025, outubro 17). *Leadership in an age of complexity*. <https://blog.frankfurt-school.de/leadership-in-the-age-of-complexity/>

Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(2), 154–169. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0093>

Peshkam, A. (2026, fevereiro 13). To lead through uncertainty, unlearn your assumptions. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2026/02/to-lead-through-uncertainty-unlearn-your-assumptions>

5.2 Atividades

Atividade 1: Quebra-gelo – O que significa a liderança para mim

Objetivos de aprendizagem:

- Promover o envolvimento dos participantes com o tema do módulo.
- Explorar as primeiras associações que a liderança suscita em contextos de incerteza, mudança e complexidade.
- Reconhecer que a liderança pode ser entendida de diferentes formas, consoante a experiência e a perspetiva de cada pessoa.
- Relacionar as suas próprias ideias e experiências com os temas do módulo.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a pede aos participantes que utilizem o telemóvel para escolher uma imagem, citação ou palavra que represente, para si, a liderança em contextos de incerteza, mudança ou complexidade, incentivando uma escolha intuitiva e sem análise excessiva.	Sessão plenária		2 minutos
Os participantes pesquisam individualmente ou refletem sobre algo que já conhecem e selecionam uma imagem, citação ou palavra.	Trabalho individual		3 minutos
Em pares, os participantes apresentam-se brevemente e partilham a sua escolha, explicando por que razão a relacionam com a liderança.	Trabalho em pares	Imagem, citação ou palavra selecionada	5 minutos
O/A formador/a convida alguns participantes a partilhar o seu exemplo em plenário e encerra a atividade destacando temas recorrentes, como a mudança, a resiliência, a responsabilidade, a comunicação ou a adaptabilidade.	Sessão plenária	Quadro branco ou <i>flipchart</i> (opcional)	2 minutos

Atividade 2: Sob pressão

Objetivos de aprendizagem:

- Identificar as suas próprias reações, pontos fortes e limitações em situações exigentes.
- Refletir sobre a forma como as emoções, pressupostos e hábitos influenciam o comportamento sob pressão.
- Reconhecer padrões na sua forma de tomar decisões em situações de incerteza ou mudança.
- Desenvolver a autoconsciência como base para a liderança pessoal.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a introduz a atividade referindo a experiência de estar “sob pressão”, comum na vida profissional, e convida os participantes a pensar numa situação recente em que tenham tido de lidar com pressão, incerteza, mudança ou conflito num contexto profissional ou de trabalho em grupo.	Sessão plenária		2 minutos
Os participantes preenchem uma ficha de reflexão individual com questões orientadoras sobre a situação, a sua reação inicial, a forma como responderam e aquilo que aprenderam com a experiência.	Trabalho individual	Ficha de autoanálise: https://canva.link/ddhif27yob66zzf	10 minutos
Em pares, os participantes partilham as suas reflexões, limitando-se aos aspetos que se sintam confortáveis em partilhar. São incentivados a praticar a escuta ativa e a identificar semelhanças ou diferenças na forma como as pessoas reagem sob pressão.	Trabalho em pares	Fichas de autoanálise preenchidas	8 minutos
O/A formador/a encerra a atividade com uma breve reflexão em plenário, convidando os participantes a partilhar algumas das observações resultantes do exercício. Poderá colocar questões como: • <i>O que observou na sua própria reação quando estava sob pressão?</i>	Sessão plenária		10 minutos



- *O que o/a ajuda a manter a calma ou a concentração em situações difíceis?*
- *O que torna mais difícil tomar decisões quando sente pressão ou incerteza?*
- *Identificou algum padrão na forma como costuma reagir?*
- *O que gostaria de fazer de forma diferente numa situação futura?*

O/A formador/a relaciona depois a discussão com a autoconsciência, a regulação emocional e a liderança pessoal em situações complexas.



FICHA DE AUTOANÁLISE

Pense numa situação recente em que tenha tido de lidar com pressão, incerteza, mudança ou conflito. Pode tratar-se de uma situação do seu contexto profissional ou de outro contexto de grupo.

Esta situação envolveu sobretudo:

- ☐ pressão
- ☐ incerteza
- ☐ mudança
- ☐ conflito
- ☐ mal-entendido
- ☐ responsabilidade

Nesse momento, senti-me sobretudo:

- ☐ calma/a
- ☐ stressado/a
- ☐ inseguro/a
- ☐ frustrado/a
- ☐ sobrecarregado/a
- ☐ focado/a
- ☐ responsável

A situação

O que aconteceu?

.....

O que tornou esta situação difícil?

.....

A minha primeira reação

Qual foi a minha primeira reação ou impulso?

.....

Como me senti nesse momento?

.....

A minha resposta

O que correu bem?

.....

O que foi difícil para mim?

.....

O que me mostra esta situação sobre a forma como reajo sob pressão? Numa situação semelhante, gostaria de agir da mesma forma ou de forma diferente?

.....

Atividade 3: Agir no momento

Objetivos de aprendizagem:

- Reconhecer que diferentes pessoas podem responder de formas distintas à mesma situação de liderança.
- Explorar de que forma a pressão, a incerteza e a responsabilidade podem influenciar a tomada de decisão.
- Comparar diferentes respostas de liderança em situações exigentes.
- Praticar a explicação e justificação de uma decisão em contexto de grupo.
- Desenvolver uma maior compreensão dos pontos fortes e das limitações de diferentes abordagens.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a apresenta a atividade e explica que serão apresentados vários cenários breves de liderança. Cada zona da sala corresponde a uma opção de resposta: “Perguntar primeiro”, “Abordar o problema diretamente”, “Assumir o controlo”, “Fazer uma pausa e retomar” ou “Improvisar”. Perante cada cenário, os participantes deslocam-se para a zona que melhor representa aquilo que fariam primeiro. O/A formador/a esclarece que não existe uma única resposta correta; o objetivo é explorar diferentes formas de reagir e agir em situações de liderança.	Sessão plenária	Cartazes com as opções de resposta: https://canva.link/huyeh5g8mau5rco	3 minutos
O/A formador/a apresenta cada cenário e os participantes deslocam-se para a zona correspondente à resposta que escolheriam. Os participantes podem solicitar mais informação antes de decidir, sendo fornecidos elementos adicionais que podem levar à confirmação ou revisão da escolha, sem sugerir uma resposta correta. Em cada ronda, os participantes discutem brevemente as razões da sua opção com quem fez a mesma escolha e alguns grupos partilham o seu raciocínio em plenário. O processo repete-se com os cenários selecionados, incentivando os participantes a	Movimentação individual; trabalho em pequenos grupos; sessão plenária	Cartões de cenários: https://canva.link/i4w2a3qadv3fjb	3-4 minutos por cenário

observar padrões ou variações nas suas respostas.			
O/A formador/a encerra a atividade com uma breve reflexão, recorrendo, por exemplo, às seguintes questões: • <i>Identificou algum padrão nas suas escolhas?</i> • <i>A sua resposta variou consoante a situação?</i> • <i>A informação adicional influenciou ou alterou alguma das suas decisões?</i> • <i>Que opções lhe pareceram mais naturais e quais foram mais difíceis?</i> • <i>O que isso revela sobre as suas reações espontâneas em situações de liderança sob pressão ou incerteza?</i> O/A formador/a relaciona depois a discussão com a autoconsciência, a tomada de decisão, a adaptabilidade e a liderança pessoal em situações complexas.	Sessão plenária	Quadro branco ou <i>flipchart</i> (opcional)	15 minutos



Perguntar primeiro

Procurar compreender a situação antes
de reagir.



Abordar o problema diretamente

Explicitar claramente o problema e lidar
com ele de imediato.



Assumir o controlo

Intervir rapidamente, tomar uma decisão
e indicar o rumo a seguir.



Fazer uma pausa e retomar

Deixar passar algum tempo e retomar a
questão mais tarde



Improvisar

Escolher a sua própria resposta ou
combinar diferentes abordagens.



Prazo não cumprido

Um membro da equipa não cumpre um prazo importante, afetando o trabalho dos restantes.

PRECISA DE MAIS INFORMAÇÃO?

É a primeira vez que este membro da equipa não cumpre um prazo importante. Não comunicou o atraso com antecedência e outro colega precisa agora do trabalho em falta para concluir a sua própria tarefa. O prazo final aproxima-se, mas ainda há algum tempo para ajustar o plano de trabalho.

O que faria primeiro?



Alteração de última hora

Pouco antes do fim do prazo, são-lhe comunicadas alterações importantes a uma tarefa, numa altura em que a equipa já se encontra sob pressão.

PRECISA DE MAIS INFORMAÇÃO?

As alterações são solicitadas por um cliente importante. Algumas parecem essenciais, enquanto outras poderão corresponder apenas ao que o cliente gostaria de ver alterado, e não a requisitos obrigatórios. A maior parte do trabalho já está concluída e introduzir todas as alterações poderá comprometer a entrega dentro do prazo.

O que faria primeiro?



Reunião tensa

Dois membros da equipa discordam fortemente durante uma reunião e o ambiente torna-se tenso.

PRECISA DE MAIS INFORMAÇÃO?

Ambos têm experiência relevante e apresentam preocupações válidas, mas começam a interromper-se e o tom da discussão torna-se mais pessoal. Os restantes participantes deixam de intervir. O grupo precisa, ainda assim, de avançar na discussão durante a reunião.

O que faria primeiro?



Pouco espaço para intervir

Um membro mais reservado da equipa tem uma boa ideia, mas é repetidamente interrompido pelos outros.

PRECISA DE MAIS INFORMAÇÃO?

Este membro da equipa já tentou explicar a ideia duas vezes, mas foi interrompido. A sua proposta poderá contribuir para resolver o problema, embora ainda não tenha sido explorada. A reunião decorre a um ritmo rápido e várias pessoas querem intervir.

O que faria primeiro?



Instruções pouco claras

A equipa está confusa porque recebeu instruções pouco claras da liderança.

PRECISA DE MAIS INFORMAÇÃO?

Os membros da equipa interpretaram de forma diferente as instruções recebidas e a informação disponível por escrito não é suficiente para esclarecer as dúvidas. O trabalho tem de prosseguir, mas a pessoa que deu as instruções poderá não estar disponível de imediato.

O que faria primeiro?



Reação emocional

Um/a colega reage emocionalmente ao *feedback* que lhe deu.

PRECISA DE MAIS INFORMAÇÃO?

O *feedback* incidia sobre um aspeto importante do trabalho e pretendia ajudar o/a colega a melhorar. O/A colega diz sentir-se incompreendido/a e fica visivelmente afetado/a. Outras pressões poderão também estar a influenciar a sua reação

O que faria primeiro?



Novo membro da equipa

Na sua primeira semana na equipa, um novo membro parece inseguro/a, reservado/a e pouco integrado/a.

PRECISA DE MAIS INFORMAÇÃO?

O processo de integração foi mais curto e menos estruturado do que o previsto. O novo membro realiza as tarefas atribuídas, mas raramente coloca questões ou participa em conversas informais. Não é claro se precisa de mais apoio, de mais tempo ou se simplesmente prefere uma forma mais reservada de trabalhar.

O que faria primeiro?



Informação insuficiente

É necessário tomar rapidamente uma decisão, mas ainda não tem toda a informação.

PRECISA DE MAIS INFORMAÇÃO?

É possível obter rapidamente mais informações, mas não todas antes do fim do prazo. Adiar a decisão também pode ter consequências. O impacto das diferentes opções não é totalmente previsível.

O que faria primeiro?



Prioridades em conflito

Dois colegas discordam sobre qual das suas tarefas deve ter prioridade.

PRECISA DE MAIS INFORMAÇÃO?

Ambas as tarefas têm prazos importantes e afetam o trabalho de outras pessoas. A equipa só tem capacidade para se concentrar plenamente numa delas. Os dois colegas apresentam argumentos válidos, mas não foram definidos critérios claros para estabelecer prioridades.

O que faria primeiro?



Resistência à mudança

Uma mudança planeada encontra resistência por parte de alguns membros da equipa.

PRECISA DE MAIS INFORMAÇÃO?

A mudança já foi aprovada e será introduzida nas próximas semanas. Alguns membros da equipa apoiam-na, enquanto outros manifestam preocupação com a carga de trabalho, a falta de formação adequada e o impacto nas formas de trabalho já estabelecidas.

O que faria primeiro?

Atividade 4: Reflexão final

Objetivos de aprendizagem:

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

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a distribui a ficha de reflexão final e explica a atividade aos participantes. Os participantes refletem individualmente sobre o módulo e preenchem a ficha, tomando como referência as seguintes questões: • <i>Qual foi a aprendizagem mais importante de hoje sobre a minha liderança pessoal?</i> • <i>O que pretendo fazer de forma diferente perante situações de pressão, incerteza ou mudança?</i> • <i>O que me pode ajudar a pôr isso em prática no meu quotidiano profissional?</i>	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?

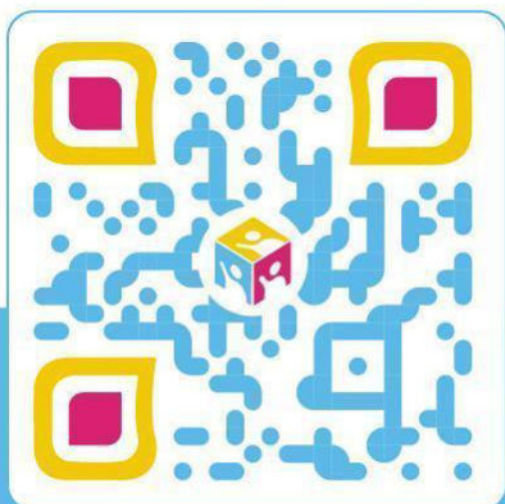


Co-funded by
the European Union



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.