



Formação em Liderança Regenerativa

Módulo 6

Desenvolvido por Eurosuccess | 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!

6 Cocriação e Liderança da Mudança Transformacional

Processos participativos de mudança, cocriação e envolvimento de *stakeholders*.

por Eurosuccess

6.1 Introdução

Temas e conceitos-chave

Este módulo apoia os participantes na passagem da reflexão e do pensamento estratégico à implementação prática, explorando a forma como a mudança transformacional pode ser cocriada e liderada nas organizações, em contextos educativos, em instituições de Ensino e Formação Profissional (EFP), em iniciativas comunitárias e noutros contextos profissionais. Centra-se em abordagens participativas que promovem a colaboração, a responsabilidade partilhada e a tomada de decisão inclusiva na conceção e implementação de melhorias significativas.

Os participantes irão analisar de que forma o envolvimento de diferentes *stakeholders*, a promoção da confiança e a preparação para a mudança podem reforçar a resiliência, a inclusão e a sustentabilidade em diferentes contextos.

Através da reflexão e do planeamento práticos, o módulo permite transformar ideias relacionadas com a diversidade, a inclusão e a liderança regenerativa em ações realistas, passíveis de implementação em equipas, contextos de aprendizagem, organizações ou comunidades.

No final do módulo, os participantes estarão mais preparados para liderar processos colaborativos de mudança, lidar construtivamente com a resistência e contribuir para o desenvolvimento de contextos que aprendem, se adaptam e melhoram continuamente.

Tema do Módulo:

Este módulo centra-se na forma como as organizações e as instituições de ensino podem passar da consciencialização e da estratégia à ação, através da cocriação e da liderança de processos de mudança transformacional. Dá particular atenção a abordagens participativas que envolvem diferentes na conceção e implementação de práticas organizacionais inclusivas, regenerativas e sustentáveis.

Conceitos-chave:

Mudança transformacional: Processo estruturado que conduz a melhorias significativas e sustentáveis na cultura, nas práticas, nas relações e nos resultados, indo além de ajustes incrementais e promovendo uma mudança sistémica a longo prazo.

Cocriação: Abordagem colaborativa na qual os participantes participam ativamente na conceção de soluções e estratégias, assegurando a inclusão de perspetivas diversas.

Liderança participativa: Abordagem à liderança que promove a tomada de decisão partilhada, a autonomia, o diálogo e a participação ativa de estudantes, profissionais da educação, membros das equipas e *stakeholders*.

Envolvimento dos *stakeholders*: Processo intencional de envolvimento de pessoas e grupos afetados pelos processos de mudança, ou que os podem influenciar, nas organizações, nos contextos educativos ou nas comunidades.

Preparação para a mudança: Grau em que as pessoas, as equipas ou as instituições estão preparadas para adotar novas práticas, formas de pensar e comportamentos.

Processos de mudança inclusivos: Iniciativas de mudança que consideram ativamente a diversidade, a equidade e a acessibilidade, procurando assegurar que todas as vozes são ouvidas.

Tomada de decisão colaborativa: Tomada de decisões de forma coletiva, através do diálogo e da responsabilidade partilhada, reforçando o sentido de responsabilidade pelos resultados.

Planeamento de ações para a mudança: Transformação de ideias e reflexões em etapas concretas e realistas para a sua implementação em equipas, contextos educativos ou organizações.

Resistência à mudança: Reações naturais a novas ideias decorrentes da incerteza ou da falta de compreensão, que exigem apoio por parte da liderança e uma comunicação clara.

Organizações que aprendem: Caracterizam-se pela capacidade de se adaptar e melhorar continuamente, promovendo o , a experimentação e a aprendizagem partilhada.

Objetivos gerais

Os objetivos gerais deste módulo são dotar os participantes de ferramentas e abordagens práticas para cocriar e liderar processos de mudança transformacional em organizações, contextos educativos, contextos de EFP ou iniciativas comunitárias, transformando intenções relacionadas com a diversidade, a inclusão, a participação e a liderança regenerativa em ações concretas e sustentáveis.

Objetivos de aprendizagem

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

Conhecimentos (saber)

- Descrever os princípios-chave da mudança transformacional e da liderança participativa.
- Explicar o papel da cocriação e do envolvimento dos *stakeholders* no sucesso da mudança organizacional.
- Identificar desafios e barreiras comuns na liderança de processos de mudança.
- Reconhecer a importância de abordagens inclusivas na melhoria dos ambientes de aprendizagem, de trabalho e comunitários.

Competências (saber-fazer)

- Facilitar discussões participativas e processos de planeamento colaborativo.
- Conceber planos de ação simples e realistas para apoiar a mudança organizacional.
- Comunicar de forma clara e eficaz os objetivos da mudança no seu contexto profissional ou educativo.

Atitudes:

- Demonstrar abertura à colaboração e à tomada de decisão partilhada.
- Valorizar perspetivas diversas e a participação inclusiva nos processos organizacionais.
- Refletir sobre o seu próprio papel de liderança na promoção de mudanças organizacionais positivas.

Recursos

Brown, B. (2018). *Dare to Lead: Brave Work, Tough Conversations, Whole Hearts*. Random House.

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

Pearlman, E. (2019, jan.). *How to lead a conversation between people who disagree* [vídeo] TED Salon.
https://www.ted.com/talks/eve_pearlman_how_to_lead_a_conversation_between_people_who_disagree

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.

Sanchez, P. (2018). The secret to leading organisational change is empathy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/12/the-secret-to-leading-organizational-change-is-empathy>

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Doubleday.

6.2 Atividades

Atividade 1: Quebra-gelo

Objetivos de aprendizagem:

- Promover o conhecimento mútuo entre os participantes e o seu envolvimento com o tema do módulo.
- Introduzir de forma dinâmica o tema da mudança organizacional.
- Refletir sobre a situação atual e a direção desejada para a organização através de uma metáfora criativa.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a pede aos participantes que pensem na situação atual da sua organização e completem a frase: “Se a minha organização fosse um veículo, seria um/uma _____ porque _____.” Após uma breve reflexão individual, podem, se desejarem, representar o veículo através de gestos. A atividade pretende promover a criatividade e criar um ambiente descontraído desde o início.	Trabalho individual	Nenhum	2 minutos
Os participantes partilham as suas respostas com o grupo numa ronda rápida. O/A formador/a incentiva respostas breves — uma frase por participante — para manter o ritmo da atividade.	Sessão plenária	Nenhum	5 minutos
O/A formador/a destaca brevemente duas ou três ideias resultantes das partilhas, por exemplo, a forma como diferentes veículos podem representar diferentes ritmos de mudança, níveis de agilidade ou direções. Em seguida, estabelece a ligação com o tema do módulo: “Hoje vamos explorar, em conjunto, como conduzir esse veículo.”	Sessão plenária	Nenhum	3 minutos

Atividade 2: Mapeamento de *stakeholders* para a mudança — “Quem deve estar envolvido?”

Objetivos de aprendizagem:

- Identificar os principais *stakeholders* relevantes para uma iniciativa de mudança no seu contexto organizacional.
- Reconhecer a importância do envolvimento inclusivo dos *stakeholders* na cocriação de mudanças sustentáveis.
- Mapear as relações entre *stakeholders*, os seus interesses e os seus níveis de influência.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a introduz o envolvimento dos <i>stakeholders</i> na mudança, salientando a importância de considerar funções formais, influência informal, possíveis resistências e vozes excluídas. Em seguida, apresenta uma matriz de <i>stakeholders</i> com dois eixos: nível de influência e nível de interesse.	Sessão plenária	<i>Flipchart</i> ou quadro branco; marcadores	10 minutos
O/A formador/a distribui a ficha de mapeamento de <i>stakeholders</i> e pede a cada participante que selecione uma iniciativa de mudança real ou plausível na sua organização – por exemplo, de uma iniciativa relacionada com a inclusão, de um novo processo, de uma reestruturação da equipa ou de uma prática regenerativa. Individualmente, os participantes identificam os principais <i>stakeholders</i> e posicionam-nos na matriz e na tabela da ficha. Registam também a atitude que cada <i>stakeholder</i> poderá ter perante a mudança: favorável, neutra ou resistente. Em seguida, analisam brevemente o mapa e identificam: • <i>stakeholders</i> com influência inesperada ou informal; • vozes que poderão estar a ser ignoradas ou excluídas; • <i>stakeholders</i> que poderão resistir à mudança. Estas observações podem ser assinaladas diretamente na ficha para apoiar a fase seguinte da discussão.	Trabalho individual	Ficha de mapeamento de <i>stakeholders</i> (ver 6.3), canetas	10 minutos

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
Os participantes formam grupos de 3–4 pessoas. Cada participante apresenta brevemente o seu mapa de <i>stakeholders</i> e partilha: • Que <i>stakeholder</i> o/a surpreendeu? • Quem tende a ser ignorado? • Quem exerce maior influência informal? Os grupos analisam padrões comuns aos diferentes contextos e refletem sobre a forma como as atitudes e a influência dos <i>stakeholders</i> podem afetar os processos de mudança. Nota: Considere também a possibilidade de incluir uma breve partilha em pares, para tornar os momentos de reflexão mais interativos, sobretudo para participantes que possam não se sentir confortáveis a partilhar diretamente em plenário.	Trabalho em grupo	Mapas de <i>stakeholders</i> preenchidos	15 minutos
Cada grupo partilha com os restantes uma ideia-chave resultante da discussão. O/A formador/a sintetiza os principais temas, reforçando a ideia de que a cocriação começa por quem é envolvido no processo e que as vozes marginalizadas ou ignoradas são frequentemente das mais importantes a incluir.	Sessão plenária	<i>Flipchart</i> para anotar os pontos-chave	10 minutos
Por fim, o/a formador/a propõe uma breve questão de reflexão: <i>O que mudaria na sua organização se este processo de mudança fosse abordado a partir de uma lógica de cocriação?</i> Os participantes registam uma frase nas suas notas.	Trabalho individual	Bloco de notas ou papel	5 minutos

Atividade 2

Ficha de mapeamento de *stakeholders*

"Quem deve estar envolvido?"

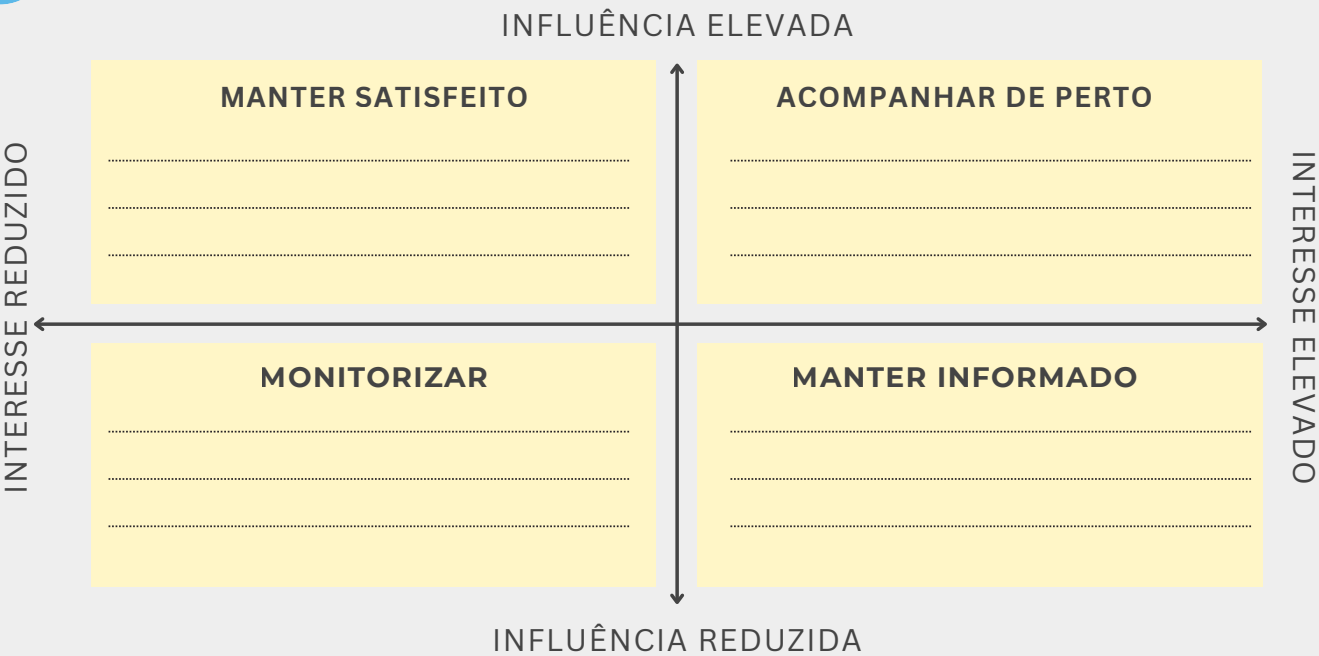
1

A MINHA INICIATIVA DE MUDANÇA

Descreva, de forma breve, a mudança que pretende implementar na sua organização:

2

MATRIZ DE *STAKEHOLDERS*



3

CARACTERIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Nome/função	Atitude ☐ Favorável ☐ Neutra ☐ Resistente	Porquê?	Como vou promover o seu envolvimento?

Questões para reflexão: Quem tende a ser ignorado nos processos de mudança da sua organização? O que poderia acontecer se essas pessoas fossem envolvidas?

MÓDULO 6 | COCRIAÇÃO E LIDERANÇA DA MUDANÇA TRANSFORMACIONAL



EXAMPLE

Atividade 2

Ficha de mapeamento de *stakeholders*

"Quem deve estar envolvido?"

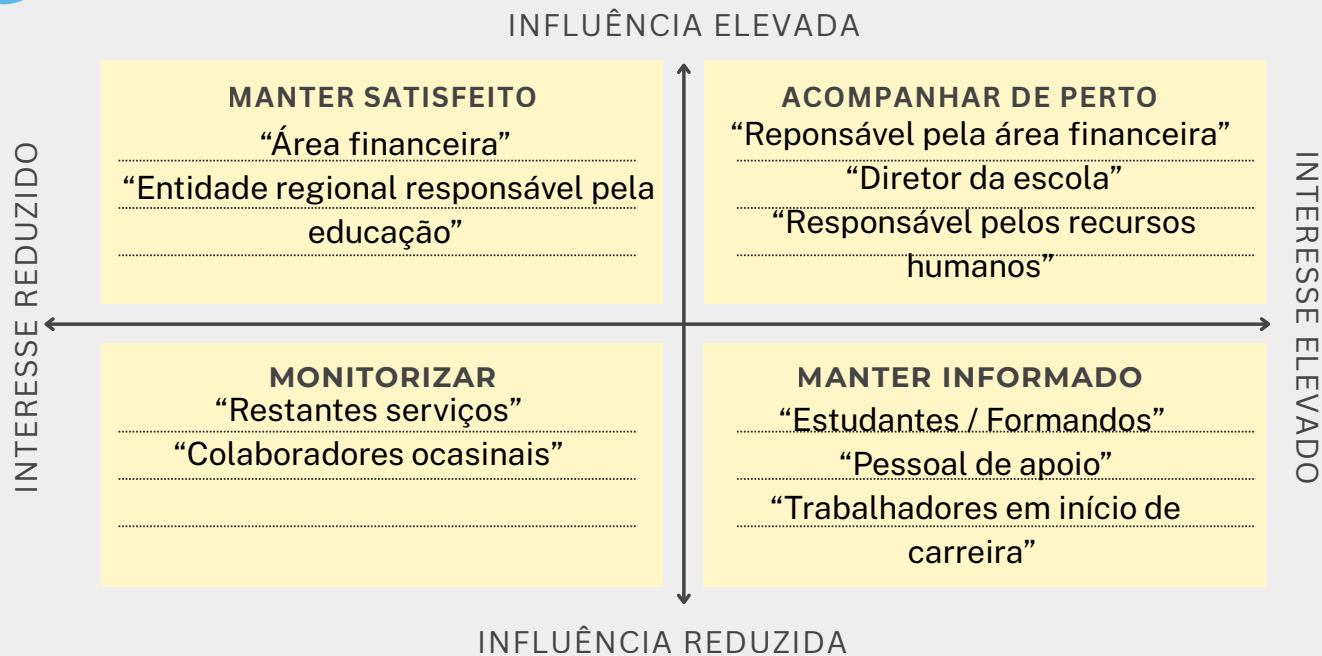
1 A MINHA INICIATIVA DE MUDANÇA

Descreva, de forma breve, a mudança que pretende implementar na sua organização:

Exemplos:

- "Introduzir práticas de ensino mais inclusivas nas nossas aulas de EFP."
- "Criar um sistema de apoio ao bem-estar dos trabalhadores."
- "Melhorar a colaboração entre departamentos."

2 MATRIZ DE *STAKEHOLDERS*



3 CARACTERIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Nome/função	Atitude ☐ Favorável ☐ Neutra ☐ Resistente	Porquê?	Como vou promover o seu envolvimento?
Estudantes / Formandos	Favorável	Reconhecem benefícios positivos.	Recolher <i>feedback</i> e envolvê-los nas discussões.
Trabalhadores seniores	Neutra	Têm dúvidas quanto ao impacto.	Partilhar informação e incentivar a participação.
Alguns gestores	Resistente	Manifestam preocupação com a carga de trabalho ou com a mudança.	Comunicar os benefícios e responder às preocupações.

Questões para reflexão: Quem tende a ser ignorado nos processos de mudança da sua organização? O que poderia acontecer se essas pessoas fossem envolvidas?

Atividade 3: Cocriação de um roteiro de mudança — “Da visão aos primeiros passos”

Objetivos de aprendizagem:

- Transformar uma visão de mudança em ações concretas e colaborativas.
- Experienciar o processo de cocriação através da conceção conjunta de um plano partilhado.
- Identificar potenciais barreiras e estratégias para superar a resistência à mudança.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a apresenta o Roteiro de mudança, uma ferramenta simples e participativa de planeamento que permite definir: (1) a mudança pretendida; (2) a situação atual; (3) os principais marcos; (4) quem deve ser envolvido; (5) o primeiro passo; e (6) potenciais barreiras e a forma de lidar com elas. Salienta que o roteiro é intencionalmente simples: o objetivo é facilitar a passagem à ação, evitando que a mudança pareça demasiado complexa. Quando o grupo integra participantes de diferentes organizações e percursos, o/a formador/a pode apresentar algumas situações previamente definidas — por exemplo, melhorar a comunicação inclusiva, aumentar a participação dos formandos, introduzir práticas de bem-estar dos trabalhadores ou reforçar a cultura de . Desta forma, os grupos podem escolher rapidamente uma situação e concentrar-se na elaboração do roteiro. Em alternativa, podem retomar a Atividade 2 e escolher uma das situações identificadas no “Mapa de <i>stakeholders</i>” como ponto de partida para este exercício. O modelo e um exemplo de roteiro encontram-se na secção 6.3.	Sessão plenária	Folhas de papel de grande formato ou folhas de <i>flipchart</i> ; marcadores; modelo do Roteiro de mudança (ver 6.3)	5 minutos
Em grupos de 4 ou 5 pessoas, os participantes escolhem um tema de mudança relevante para o seu contexto, por exemplo: • melhorar a comunicação inclusiva nas equipas; • introduzir ciclos regulares de ;	Trabalho em grupo	Folhas de papel de grande formato ou folhas de <i>flipchart</i> ; marcadores; modelo do	20 minutos

desenvolver um processo de recrutamento mais diversificado. Cada grupo preenche colaborativamente um “Roteiro de mudança” em formato grande, num cartaz ou folha de <i>flipchart</i>, trabalhando em conjunto todas as suas secções. O/A formador/a acompanha os grupos e presta apoio sempre que necessário.		Roteiro de mudança (ver 6.3)	
Cada grupo apresenta o seu roteiro em 2–3 minutos, destacando o primeiro passo a dar e uma potencial barreira, bem como a forma de a ultrapassar.	Sessão plenária	Roteiros preenchidos	10 minutos
O/A formador/a promove uma breve reflexão em plenário, recorrendo às seguintes questões: <i>O que foi diferente ao cocriar este plano, em comparação com planeá-lo individualmente?</i> <i>O que levaria desta atividade para a sua organização?</i> Por fim, relaciona a discussão com os conceitos-chave do módulo: liderança participativa, preparação para a mudança e tomada de decisão colaborativa.	Sessão plenária	Nenhum	5 minutos

MÓDULO 6 | COCRIAÇÃO E LIDERANÇA DA MUDANÇA TRANSFORMACIONAL



Atividade 3

ROTEIRO DE MUDANÇA

1 A NOSSA VISÃO DE MUDANÇA - Que mudança queremos concretizar?

2 ONDE ESTAMOS AGORA

Qual é a situação atual? O que está a funcionar? O que não está?

3 PRINCIPAIS MARCOS

O que precisa de acontecer ao longo do percurso?

Meses 1-3

Meses 3-6

Meses 6-12

4 QUEM ESTÁ ENVOLVIDO?

Indique as principais pessoas, equipas ou grupos.

5 O NOSSO PRIMEIRO PASSO - Qual é a primeira ação que vamos realizar?

AÇÃO: _____

QUEM É RESPONSÁVEL? _____

ATÉ QUANDO? _____

6 POTENCIAIS BARREIRAS

UMA BARREIRA POTENCIAL: _____

COMO VAMOS LIDAR COM ELA: _____

MÓDULO 6 | COCRIAÇÃO E LIDERANÇA DA MUDANÇA TRANSFORMACIONAL



Atividade 3

ROTEIRO DE MUDANÇA

1 A NOSSA VISÃO DE MUDANÇA - Que mudança queremos concretizar?

Criar uma cultura de comunicação mais inclusiva e colaborativa na nossa equipa.

2 ONDE ESTAMOS AGORA

Qual é a situação atual? O que está a funcionar? O que não está?

Os membros da equipa comunicam sobretudo através dos gestores.

Alguns trabalhadores sentem que as suas ideias não são ouvidas.

As reuniões realizam-se regularmente, mas a participação é limitada.

Existe interesse em melhorar o trabalho em equipa e a inclusão.

3 PRINCIPAIS MARCOS

O que precisa de acontecer ao longo do percurso?

Meses 1–3

Recolher feedback dos trabalhadores através de um breve questionário.

Realizar uma sessão de discussão em equipa.

Meses 3–6

Introduzir reuniões regulares de feedback.

Criar orientações comuns para a comunicação.

Meses 6–12

Rever os progressos e adaptar as práticas.

Aumentar a participação dos trabalhadores na tomada de decisão.

4 QUEM ESTÁ ENVOLVIDO?

Indique as principais pessoas, equipas ou grupos.

Membros da equipa

Gestores

Pessoal de Recursos Humanos

Formadores/facilitadores

Formandos ou utilizadores dos serviços

5 O NOSSO PRIMEIRO PASSO - Qual é a primeira ação que vamos realizar?

AÇÃO: *Organizar uma reunião de equipa para discutir dificuldades e ideias relacionadas com a comunicação.*

QUEM É RESPONSÁVEL? *O líder da equipa e o representante dos Recursos Humanos.*

ATÉ QUANDO? *No próximo mês.*

6 POTENCIAIS BARREIRAS

UMA BARREIRA POTENCIAL: *Alguns trabalhadores poderão não se sentir confortáveis a partilhar abertamente as suas opiniões.*

COMO VAMOS LIDAR COM ELA: *Criar um ambiente seguro e respeitador para a discussão e disponibilizar formas de feedback anónimo.*

Atividade 4: Reflexão final – O meu compromisso com a mudança

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. 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?</i> • <i>Que ação vou desenvolver para contribuir para a cocriação da mudança na minha organização?</i> • <i>Quem preciso de envolver?</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?

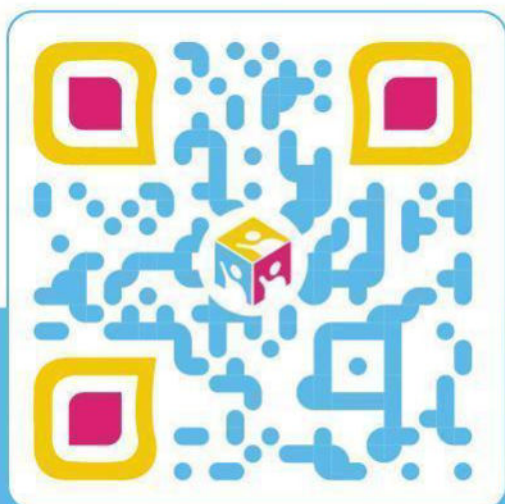


Co-funded by
the European Union



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.