



Leadership skills

for inclusive & diverse teams

CONCEITO DIDÁCTICO
METÓDICO



Índice

1. Introdução.....	3
2. Definir competências de liderança inclusiva	4
3. Analisar o público-alvo.....	9
4. Conceção do Quadro de Aprendizagem Combinada (Métodos de Ensino)	10
5. Currículo	11



1. Introdução

O projeto Fit2Lead visa promover a liderança inclusiva, identificando e desenvolvendo competências essenciais para uma liderança eficaz em diversos contextos. Esta abordagem metodológico-didática baseia-se nos conhecimentos de peritos em liderança e especialistas em integração para criar um quadro abrangente adaptado às necessidades das pessoas com deficiência. O nosso objetivo é criar um ambiente de aprendizagem sem barreiras que permita às pessoas com deficiência destacarem-se como líderes.

O consórcio, que inclui parceiros da Áustria, Portugal, Grécia e Letónia, começou com uma análise exaustiva das necessidades, tendo identificado sete competências essenciais para a liderança inclusiva. Esta investigação inicial foi enriquecida por grupos de discussão que validaram estas competências e identificaram competências adicionais. Este processo de colaboração levou à criação de um catálogo abrangente de competências, que constitui a base do nosso currículo e da nossa abordagem metodológico-didática.

A nossa abordagem tem em conta as diferenças nacionais para desenvolver uma abordagem versátil que possa ser utilizada em toda a Europa. Ao centrar-se nas competências de liderança necessárias para integrar eficazmente as pessoas com deficiência no local de trabalho, o nosso projeto apoia os quadros inferiores e médios na promoção de equipas inclusivas e diversificadas. Isto não só melhora o ambiente de trabalho, como também assegura a retenção a longo prazo e o sucesso dos trabalhadores com deficiência.

O desenvolvimento deste conceito envolveu uma extensa investigação e colaboração com líderes empresariais e especialistas na integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. O seu contributo técnico foi crucial para a elaboração de um currículo prático e eficaz.

No centro do nosso conceito didático metodológico está a aprendizagem sem barreiras. Utilizamos uma estrutura de aprendizagem mista que combina módulos online e sessões presenciais, concebida para ser acessível e inclusiva. Os nossos métodos e materiais de ensino são concebidos para serem facilmente aceites e utilizados por pessoas com deficiência, garantindo uma experiência de aprendizagem equitativa para todos os participantes.

Os principais componentes deste conceito incluem:

Competências de liderança inclusiva: O currículo centra-se nas principais competências de liderança, como a empatia, a comunicação eficaz, a adaptabilidade e a sensibilização. Estas competências são essenciais para liderar equipas diversificadas e promover uma cultura inclusiva no local de trabalho.

Análise do público-alvo: Efetuámos uma análise exaustiva das necessidades de aprendizagem e das barreiras enfrentadas por pessoas com diferentes deficiências. Isto serviu de base para a criação de planos de aprendizagem personalizados, incorporando tecnologias de apoio e estratégias de aprendizagem adaptativas para apoiar as necessidades únicas de cada aluno.

Estrutura de aprendizagem combinada: A nossa abordagem integra métodos de aprendizagem online e offline para proporcionar flexibilidade e acessibilidade. Os elementos interativos incentivam a colaboração e a aprendizagem entre pares, melhorando a experiência global de aprendizagem.

2. Definição de competências de liderança inclusiva

A definição de competências de liderança inclusiva é fundamental para promover locais de trabalho diversificados e equitativos. À medida que as organizações reconhecem cada vez mais o valor da inclusão, os líderes devem ter as competências necessárias para navegar e adotar eficazmente a diversidade. Ao definir estas competências, as organizações podem fornecer diretrizes claras para o desenvolvimento da liderança e promover uma cultura de inclusão que beneficia tanto os colaboradores como a organização no seu todo.

O processo de definição das competências de liderança inclusiva envolveu uma abordagem abrangente. Em primeiro lugar, foi efetuada uma análise exaustiva da literatura existente e de estudos de casos reais para identificar as competências essenciais. Estas foram depois refinadas e alargadas com líderes empresariais e especialistas em inclusão. O catálogo de competências resultante, categorizado em competências interpessoais e de comunicação, gestão da diversidade e da inclusão e desenvolvimento pessoal no local de trabalho, constitui a base do currículo Fit2Lead.

Uma breve panorâmica da nossa investigação documental

A nossa investigação documental teve como objetivo explorar as competências essenciais e as variações na liderança inclusiva nos países europeus, com especial incidência na Grécia, Portugal, Letónia e Áustria. Nestes países, a promoção da liderança inclusiva não só é reconhecida, como também é vista como fundamental para uma gestão eficaz da diversidade e para garantir a igualdade de oportunidades para todos os indivíduos nas organizações. No entanto, cada país enfrenta os seus próprios desafios e contextos no que respeita à liderança inclusiva.

Os desafios e os contextos de cada país são os seguintes:

1. A investigação identificou desafios significativos na **Grécia** no que respeita à melhoria do bem-estar das pessoas com deficiência. Estes desafios são principalmente

influenciados pelo investimento limitado em serviços para pessoas com deficiência e pela falta de definições claras na legislação, que dificultam os esforços de inclusão.

2. Apesar dos progressos legislativos na promoção da inclusão, **Portugal** enfrenta estereótipos persistentes que impedem a criação de um ambiente verdadeiramente inclusivo. Estes estereótipos impedem a implementação efetiva de práticas de liderança inclusivas.
3. **A Letónia** reconhece os obstáculos à criação de um ambiente inclusivo, indicando a necessidade de esforços concertados para ultrapassar os obstáculos à inclusão. Este reconhecimento sublinha a importância de abordar os desafios culturais e sistémicos na promoção da liderança inclusiva.
4. **Na Áustria**, a liderança inclusiva é considerada essencial para satisfazer as necessidades diversificadas da força de trabalho. O país reconhece a necessidade de adaptar as práticas de liderança às diferentes origens e capacidades dos trabalhadores e sublinha a importância da liderança inclusiva para o sucesso organizacional.

Com base nos resultados da nossa investigação, várias competências-chave emergiram como críticas para uma liderança inclusiva eficaz nos quatro países:

- **Valorização da diversidade e da inclusão:** Os líderes devem demonstrar uma apreciação genuína das diferentes origens, perspetivas e capacidades das pessoas nas suas organizações. Devem promover ativamente um ambiente inclusivo em que todos os membros se sintam valorizados e respeitados.
- **Comunicação efetiva:** Uma comunicação clara é essencial para alinhar os objetivos organizacionais com os valores compassivos da inclusão. Os líderes devem garantir que a comunicação é acessível a todos, tendo em conta as diversas necessidades dos indivíduos, incluindo os portadores de deficiência.
- **Adaptabilidade e tolerância à ambiguidade:** Os líderes inclusivos têm de se adaptar eficazmente a contextos e situações em mudança e demonstrar um elevado nível de tolerância à ambiguidade. Devem estar dispostos a aprender continuamente e a explorar novas formas de abordar os desafios na prossecução da inclusão.
- **Sensibilidade cultural:** Compreender e responder às necessidades e desafios específicos das pessoas com deficiência de diversas origens culturais é uma prioridade. Os líderes inclusivos asseguram que as suas práticas são culturalmente sensíveis e inclusivas.
- **Alinhamento dos valores com os comportamentos:** A coerência entre os valores declarados e os comportamentos efetivos a todos os níveis é fundamental. Os líderes inclusivos criam confiança em todos os quadrantes, incorporando autenticamente os valores organizacionais.

- **Sensibilização para a acessibilidade:** Os líderes devem reconhecer e abordar ativamente os desafios de acessibilidade enfrentados pelas pessoas com deficiência. Devem defender e implementar medidas para garantir a acessibilidade na formação e no local de trabalho.
- **Promover políticas de diversidade e inclusão:** A integração ativa das políticas de diversidade e inclusão na cultura organizacional e na prática diária é essencial. Os líderes comunicam a prioridade estratégica da diversidade e da inclusão e reforçam a sua integração na cultura organizacional.

A nossa investigação documental destaca o papel crucial da liderança inclusiva na promoção de locais de trabalho diversificados, equitativos e inclusivos em todos os países europeus. Durante as nossas discussões em grupo com peritos, explorámos e aperfeiçoámos as competências destacadas neste estudo. É importante notar que estas competências não são definitivas, mas antes um ponto de partida para um diálogo contínuo e para um maior aperfeiçoamento. Ao colaborar com peritos e partes interessadas, conseguimos adaptar e aperfeiçoar estas competências para melhor se adequarem aos contextos e necessidades específicos das organizações.

As entrevistas de grupo de discussão, realizadas entre novembro de 2023 e janeiro de 2024, reuniram uma série de especialistas, incluindo profissionais de RH, especialistas em gestão da deficiência, chefes de equipa com deficiência e consultores de diversidade. Estas sessões, realizadas presencialmente e online através de plataformas digitais, facilitaram debates inclusivos e contributos de peritos, independentemente da sua localização geográfica.

Os participantes salientaram a importância de várias competências e qualidades essenciais para promover a inclusão nas organizações:

- **Comunicação e empatia:** A boa comunicação, a empatia e a escuta atenta foram identificadas como fundamentais para promover a inclusão.
- **Adaptabilidade e transparência:** A capacidade de adaptação, a demonstração de autenticidade e a transparência nas ações e comunicações foram destacadas como cruciais para a criação de confiança na organização.
- **Equidade e colaboração:** A promoção da equidade, da justiça e da igualdade de oportunidades no local de trabalho, juntamente com o incentivo à colaboração e à neutralidade na tomada de decisões, surgiram como aspetos essenciais da liderança inclusiva.
- **Conhecimentos jurídicos e conformidade:** A compreensão e o cumprimento da legislação sobre deficiência e diversidade para garantir a conformidade e promover a inclusão foram considerados competências importantes.

- **Flexibilidade na gestão dos recursos humanos:** Foi reconhecida como imperativa a demonstração de flexibilidade na resposta às diversas necessidades dos trabalhadores e na adaptação das estratégias de gestão em conformidade.

Para além das competências identificadas através da investigação documental, os debates dos grupos de discussão revelaram várias novas competências essenciais para a liderança inclusiva:

Empatia e compreensão: Compreender e abordar os desafios enfrentados pelos indivíduos, promovendo uma liderança empática.

Criar segurança psicológica e comunicação efetiva: Criar um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para se exprimirem e promover canais de comunicação eficazes.

Imparcialidade e Objetividade: Privilegiar a justiça e a neutralidade nos processos de tomada de decisão, assegurando a igualdade de tratamento de todos os indivíduos dentro da organização.

Os resultados dos debates dos grupos de foco sublinham a importância da liderança inclusiva na criação de um ambiente em que todos os indivíduos, independentemente das suas capacidades, se sintam valorizados, respeitados e capacitados. Estes debates não só confirmaram as competências identificadas na investigação documental, como também salientaram a emergência de novas competências que são fundamentais para promover a inclusão a longo prazo.

A abordagem estruturada acima referida garante que o Catálogo não só identifica as competências essenciais, mas também fornece um caminho claro para o desenvolvimento dessas competências num contexto organizacional. O resultado é uma lista cuidadosamente selecionada de 11 competências essenciais. Estas estão agrupadas em três áreas distintas:

1. Competências interpessoais e de comunicação
2. Gestão da Diversidade e da Inclusão
3. Desenvolvimento pessoal no local de trabalho

O nosso catálogo de competências foi cuidadosamente concebido para comunicar a sua importância e aplicabilidade no contexto da liderança inclusiva. Cada competência está estrategicamente alinhada com a Taxonomia de Bloom dos Resultados Cognitivos da Aprendizagem, assegurando uma progressão estruturada no sentido da proficiência. Os formandos embarcam numa viagem através de três níveis: Principiante, Intermédio e Avançado.

No nível de principiante, os formandos adquirem conhecimentos básicos e compreendem conceitos fundamentais essenciais à liderança inclusiva. O foco está na construção de uma compreensão fundamental de cada competência. No nível intermédio, os formandos aprofundam a sua compreensão e capacidade de análise. Exploram as nuances de cada

competência, reconhecendo a sua complexidade e implicações em diferentes contextos. Este nível dá ênfase ao pensamento crítico e à reflexão para melhorar a competência. No nível avançado, os formandos passam à aplicação prática, envolvendo-se em cenários e exercícios da vida real para reforçar os seus conhecimentos. Os formandos demonstram o seu domínio através da implementação efetiva de práticas de liderança inclusiva, contribuindo para o sucesso organizacional e promovendo culturas inclusivas.

Finalizámos as competências do nosso catálogo, que incluem várias aptidões e atributos essenciais para promover um ambiente de trabalho inclusivo e eficaz.

- **Comunicação eficaz:** Articular claramente as mensagens, escutar ativamente e garantir a acessibilidade da comunicação para satisfazer necessidades diversas.
- **Empatia:** Compreender e abordar os desafios enfrentados pelos indivíduos, promovendo uma liderança empática.
- **Segurança psicológica:** Criar um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para se exprimirem e promover canais de comunicação eficazes.
- **Colaboração:** Incentivar a cooperação e a neutralidade na tomada de decisões para promover a inclusão e a confiança dentro da organização.
- **Sensibilidade cultural:** Compreender e responder às necessidades específicas e aos desafios enfrentados por indivíduos de origens culturais diversas.
- **Equidade:** Promover a equidade, a justiça e a igualdade de oportunidades no local de trabalho, independentemente dos antecedentes ou das capacidades.
- **Imparcialidade:** Privilegiar a justiça e a neutralidade nos processos de tomada de decisão, assegurando a igualdade de tratamento de todos os indivíduos dentro da organização.
- **Adaptabilidade:** Demonstrar flexibilidade na resposta às diversas necessidades dos trabalhadores e adaptar as estratégias de gestão em conformidade.
- **Autoconsciência:** Compreender os próprios preconceitos e limitações e procurar continuamente o crescimento pessoal.
- **Conhecimentos jurídicos e conformidade:** Compreender e cumprir a legislação sobre deficiência e diversidade para garantir a inclusão.
- **Capacitar e elevar o talento:** Apoiar o crescimento e o desenvolvimento de todos os membros da equipa, assegurando que têm as oportunidades e os recursos necessários para serem bem-sucedidos.

Estas competências fornecem um quadro abrangente para o desenvolvimento de capacidades de liderança inclusiva a vários níveis de proficiência. Ao seguir esta progressão estruturada, os líderes podem efetivamente cultivar ambientes inclusivos que não só beneficiam os indivíduos, mas também aumentam o sucesso organizacional.

3. Analisar o público-alvo

Compreender o público-alvo é crucial para garantir que o programa de formação para a liderança inclusiva é eficaz e acessível. Esta análise envolve uma análise aprofundada das necessidades de aprendizagem, preferências e potenciais barreiras enfrentadas pelos participantes, em particular os portadores de deficiência.

As competências identificadas no Catálogo de Competências de Liderança Inclusiva foram concebidas para responder às diversas necessidades do público-alvo. A comunicação efetiva, a empatia, a segurança psicológica, a colaboração, a sensibilidade cultural, a equidade, a imparcialidade, a adaptabilidade, a autoconsciência, o conhecimento e a conformidade legal e a capacidade de capacitar e elevar o talento são cruciais para a liderança inclusiva.

Para tornar a formação acessível, estamos a desenvolver materiais de aprendizagem multilingues que incluem exercícios e vídeos. Estes recursos estarão disponíveis numa plataforma de aprendizagem de fácil utilização, garantindo que os participantes de diferentes origens linguísticas possam facilmente envolver-se com o conteúdo. A plataforma será concebida para acomodar vários estilos e preferências de aprendizagem, tornando-a inclusiva para todos os utilizadores.

Competências na prática

Uma comunicação eficaz e a empatia são essenciais para compreender e enfrentar os desafios únicos com que se deparam as pessoas com deficiência. A segurança psicológica garante que todos os participantes se sintam seguros para se exprimirem e promove um ambiente inclusivo. A colaboração e a sensibilidade cultural ajudam a criar confiança e respeito entre os membros da equipa de diferentes origens. A equidade e a imparcialidade asseguram que todos os indivíduos são tratados de forma justa e têm as mesmas oportunidades de sucesso. A adaptabilidade é importante para satisfazer as diversas necessidades dos colaboradores, enquanto a autoconsciência ajuda os líderes a reconhecer e a lidar com os seus próprios preconceitos. Os conhecimentos jurídicos e a conformidade asseguram que a organização cumpre a legislação relevante em matéria de deficiência e diversidade. Por último, a capacitação e o desenvolvimento de talentos asseguram que todos os membros da equipa têm o apoio e os recursos de que necessitam para prosperar.

Ao mapear estas competências para os objetivos do programa de formação, garantimos que o programa não só satisfaz as necessidades específicas do público-alvo, como também está alinhado com os resultados desejados da liderança inclusiva. Este alinhamento ajuda os gestores de nível inferior e intermédio em ambientes diversificados e inclusivos a desenvolver as competências e os comportamentos necessários para criar locais de trabalho favoráveis e equitativos. Através desta abordagem, o nosso programa de formação irá efetivamente cultivar a liderança inclusiva e, em última análise, contribuir para organizações mais inclusivas, diversificadas e bem-sucedidas.

4. Conceção do Quadro de Aprendizagem Combinada (Métodos de Ensino)

Concebemos a nossa formação em liderança inclusiva utilizando uma abordagem de aprendizagem combinada, integrando diferentes métodos de ensino para maximizar o envolvimento, a acessibilidade e a eficácia. Esta secção apresenta uma visão geral e uma análise dos métodos utilizados na nossa estrutura.

O desenvolvimento de métodos de aprendizagem acessíveis e mistos é essencial para garantir que as pessoas com deficiência tenham igual acesso às oportunidades educativas. Estas abordagens proporcionam um ambiente de aprendizagem flexível e inclusivo que pode acomodar diferentes necessidades e preferências. A aprendizagem acessível elimina as barreiras físicas, tecnológicas e sociais, tornando os materiais e as atividades educativas acessíveis a todos os formandos. A aprendizagem mista combina as vantagens das interações online e presenciais, permitindo experiências de aprendizagem personalizadas e uma maior acessibilidade. Para as pessoas com deficiência, isto significa que podem participar nos conteúdos ao seu próprio ritmo, utilizar tecnologias de apoio e participar em sessões interativas adaptadas às suas necessidades específicas.

Em última análise, estes métodos permitem que os alunos com deficiência desenvolvam competências de liderança essenciais, reforcem a sua confiança e garantam que podem contribuir eficazmente em locais de trabalho diversificados e inclusivos.

De seguida, descrevemos os principais métodos de ensino utilizados na nossa abordagem de aprendizagem mista, explicando o seu papel e benefícios no contexto da formação em liderança inclusiva.

- **Os módulos de aprendizagem online** constituem o núcleo da formação, proporcionando flexibilidade e acessibilidade. Estes módulos incluem conteúdos multimédia, como vídeos, questionários interativos e recursos descarregáveis. A incorporação de elementos de gamificação, como questionários, distintivos e conquistas, acrescenta um aspeto divertido e competitivo à experiência de aprendizagem. Todos os módulos foram concebidos para serem acessíveis e traduzidos para as línguas do projeto (alemão, português, grego, letão e inglês) para garantir a acessibilidade a um público diversificado.
- **A autoavaliação** é uma componente essencial da nossa formação, ajudando os formandos a refletir sobre as suas competências e a reforçar a sua confiança. Estas avaliações incluem perguntas de reflexão e classificações pessoais, encorajando a autoconsciência e o crescimento pessoal contínuo. Esta ferramenta é particularmente útil para os participantes com deficiência, ajudando-os a reconhecer o seu potencial de liderança e a ganhar confiança.

- **As sessões de formação presenciais** oferecem uma experiência de aprendizagem direta e interativa. Estas sessões incluem discussões, feedback imediato e orientação do formador num ambiente físico, promovendo uma aprendizagem ativa e fomentando um sentido de comunidade. Este método facilita uma interação significativa entre os participantes, melhorando a compreensão e a retenção do material do curso, e será uma parte vital do programa piloto.
- **Os recursos multimédia** aumentam a riqueza e a eficácia das atividades de aprendizagem mista. Os vídeos e outras ferramentas multimédia proporcionam conteúdos dinâmicos que dão vida aos conceitos, satisfazendo os alunos visuais e auditivos. Estes recursos apoiam tanto os módulos online como as sessões presenciais, fornecendo ilustrações claras e exemplos orientados para o contexto para cada objetivo de aprendizagem.
- **A plataforma de aprendizagem** apresentará todos os conteúdos de uma forma intuitiva e fácil de utilizar, garantindo que sejam facilmente acessíveis e utilizáveis por todos os participantes. Oferecemos formatos alternativos, legendas para vídeos e acessibilidade para tecnologias de apoio para responder a diferentes necessidades de aprendizagem. Esta abordagem é essencial para desenvolver materiais de aprendizagem acessíveis e disponibilizar conteúdos em todas as línguas do projeto.

Através da nossa abordagem de aprendizagem combinada, os participantes ficam equipados com os conhecimentos, as competências e a confiança necessários para liderar eficazmente a diversidade, a igualdade e a inclusão nos seus ambientes profissionais. Estamos empenhados em aperfeiçoar e melhorar continuamente os nossos métodos de formação para garantir o sucesso e a eficácia contínuos do nosso programa de liderança inclusiva.

5. Currículo

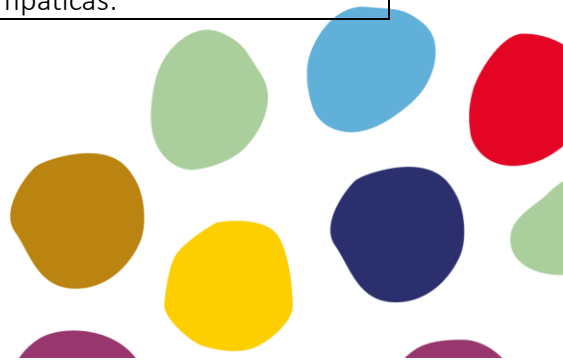
O currículo de Liderança Inclusiva Fit2Lead consiste em onze (11) módulos, cada um concebido para se basear no anterior, assegurando um percurso de aprendizagem coerente e abrangente. Este currículo baseado em competências define claramente as competências que os formandos irão adquirir no final do curso. Cada módulo, com uma duração aproximada de duas horas, está estruturado de forma a abranger todos os níveis de competências e inclui conteúdos, questionários, recursos adicionais e materiais suplementares para uma aprendizagem mais profunda. O currículo tem como objetivo desenvolver competências de liderança inclusiva através de uma combinação de conhecimentos teóricos, aplicação prática e avaliação.

A tabela mostra os nomes dos módulos, breves descrições, o conteúdo de cada módulo e o que o formando alcançará no final de cada módulo.

Módulo 1	
Título	Comunicação eficaz
Descrição	Esta unidade de aprendizagem explora a importância de promover uma comunicação eficaz ao criar equipas inclusivas que incluam pessoas com deficiência. A fim de apoiar os diferentes requisitos de comunicação, os participantes examinarão especificamente as práticas de comunicação que promovem a compreensão, a empatia e a colaboração.
Objetivos	O módulo “Comunicação eficaz” fornece aos participantes os conhecimentos e as competências necessárias para promover um ambiente de comunicação inclusivo nas suas equipas. Ao compreender e implementar estratégias de comunicação eficazes, os participantes poderão assegurar que todos os membros da equipa se sintam apreciados, reconhecidos e compreendidos, promovendo assim um local de trabalho mais inclusivo e colaborativo.
Resultados de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender os princípios básicos de uma comunicação eficaz, incluindo a clareza, a empatia e o envolvimento ativo. • Ser capaz de delinear e explicar algumas teorias importantes da comunicação. • Reconhecer os obstáculos típicos a uma comunicação eficaz (por exemplo, dificuldades linguísticas, diferenças culturais e interrupções). • Conhecer algumas estratégias, como a paráfrase, o esclarecimento e o contacto visual, que desenvolvem a capacidade de ouvir atentamente. • Saber que as táticas de comunicação devem ser adaptadas a diferentes públicos, tendo em conta as hierarquias organizacionais, as preferências de comunicação e os antecedentes culturais. • Reconhecer e descrever o impacto do tom de voz, dos sinais informais e das pistas não verbais na comunicação interpessoal. • Feedback: reconhecer a crítica construtiva, ser capaz de dar o exemplo. • Conhecer 1-2 técnicas para comunicar eficazmente em situações de grupo. • Conhecer técnicas de resolução de conflitos para resolver conflitos entre pessoas. • Utilizar 1-2 técnicas de resolução de conflitos para resolver conflitos entre pessoas. • Utilizar 1-2 estratégias de comunicação para promover a cooperação e o trabalho em equipa.

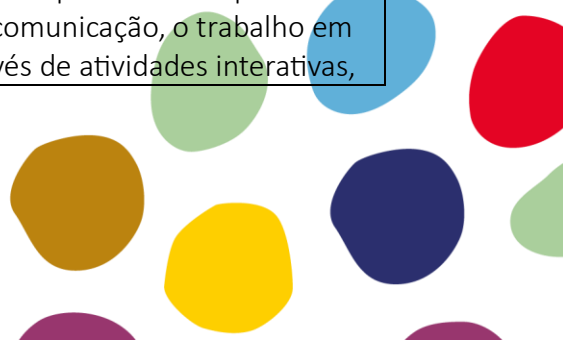
	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer estratégias de comunicação para promover a cooperação e o trabalho em equipa.
Unidades do módulo/conteúdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução 2. Comunicação eficaz: teoria vs. prática 3. Reconhecer e ultrapassar barreiras de comunicação 4. Características especiais dos diferentes grupos-alvo 5. Crítica construtiva e feedback 6. Comunicação efetiva em grupos 7. Resolução de conflitos através da comunicação 8. Promover a cooperação em equipas através da comunicação 9. Resumo
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Competências de comunicação • Empatia • Trabalho de equipa e colaboração • Resolução de conflitos • Competências interpessoais • Inteligência cultural e emocional
Avaliação	Perguntas de escolha múltipla
Duração	2 horas

Módulo 2	
Título	Empatia
Descrição	Este módulo foi concebido para ajudar os participantes a compreender e desenvolver a empatia como uma competência crucial na liderança e na comunicação. Centra-se na forma como a empatia promove a ligação, a compreensão e a colaboração, especialmente em situações diversas. A sessão inclui atividades interativas, cenários de dramatização e exercícios de reflexão para ensinar os participantes a ouvir ativamente, a compreender diferentes perspetivas e a expressar empatia de forma genuína.
Objetivos	No final do módulo, os participantes deverão ter melhorado a sua capacidade de comunicar empaticamente, o que poderão aplicar para criar ambientes inclusivos e promover relações produtivas em vários contextos, tanto pessoais como profissionais.
Resultados de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever o que é a empatia e o papel que desempenha na construção de relações humanas profundas. • Reconhecer os princípios básicos da resposta empática e desenvolver a capacidade de ouvir com atenção. • Conhecer as barreiras típicas à comunicação e compreensão empáticas. • Dar exemplos de soluções para as barreiras típicas à comunicação e compreensão empáticas.



	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever o que é a tomada de perspectiva e como a compreensão das experiências e pontos de vista dos outros ajuda a promover a empatia. • Dar um exemplo de como a empatia influencia a construção de relações e a confiança num contexto profissional e interpessoal. • Reconhecer as características das conversas empáticas, tendo em conta as diferenças culturais. • Reconhecer diferentes estados emocionais e reagir com sensibilidade em diferentes contextos. • Demonstrar empatia para satisfazer as necessidades dos diferentes intervenientes. • Dar um exemplo de empatia na negociação e resolução de conflitos. • Saber que a liderança empática influencia a inclusão. • Dar um exemplo de como a liderança empática influencia a inclusão.
Unidades do módulo/conteúdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução 2. O que é a empatia? 3. Responder com simpatia e escutar ativamente 4. Obstáculos: reconhecê-los e ultrapassá-los 5. Adotar perspectivas para promover a empatia 6. Empatia em equipas interculturais 7. Empatia para resolver conflitos 8. Liderança empática e equipas inclusivas 9. Resumo
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência emocional • Competências de comunicação • Tomada de posição • Resolução de conflitos • Construção de relações • Resolução de problemas • Tomada de decisões • Consciência cultural e social
Avaliação	Perguntas de escolha múltipla
Duração	2 horas

Módulo 3	
Título	Colaboração/ Cooperação
Descrição	Este módulo visa dotar os formandos das competências e dos conhecimentos necessários para promover uma colaboração eficaz no seio de equipas diversificadas. Os participantes irão explorar os princípios da colaboração, incluindo a comunicação, o trabalho em equipa e a resolução de conflitos. Através de atividades interativas,



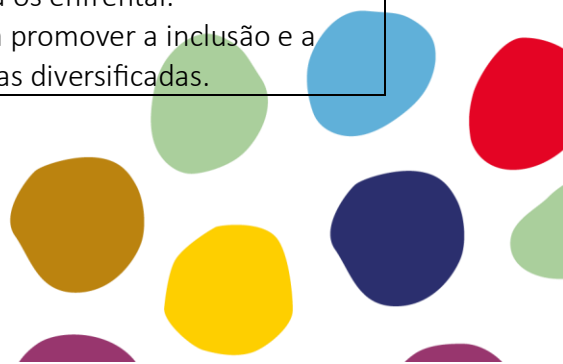
	estudos de casos e exercícios práticos, os participantes aprenderão a criar confiança, a facilitar reuniões produtivas e a aproveitar os pontos fortes dos membros da equipa para atingir objetivos comuns.
Objetivos	No final deste módulo, os participantes estarão preparados para liderar e participar em esforços de colaboração que impulsionam a inovação, a produtividade e o sucesso em contextos profissionais e pessoais.
Resultados de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender o que é um trabalho de equipa eficaz e ser capaz de explicar a sua importância para atingir objetivos comuns. • Conhecer e aplicar os princípios-chave de um trabalho de equipa eficaz para atingir objetivos comuns. • Aplicar os princípios-chave de um trabalho de equipa eficaz para atingir objetivos comuns. • Dar exemplos de 1-2 formas práticas de melhorar o trabalho em equipa e a comunicação num ambiente de colaboração. • Ser capaz de descrever as fases de desenvolvimento de uma equipa e explicar a sua influência no trabalho em equipa. • Explicar como a diversidade contribui para o trabalho de equipa criativo. • Ser capaz de reconhecer, por exemplo, como a dinâmica da equipa é influenciada pelos estilos de liderança utilizados. • Conhecer alguns papéis e tarefas dentro de uma equipa e exemplos de como otimizar a colaboração. • Conhecer a importância das técnicas de resolução de conflitos e das estratégias de construção de equipas em equipas multidisciplinares. • Explicar exemplos de técnicas de resolução de conflitos e de estratégias de construção de equipas em equipas multidisciplinares. • Ser capaz de aplicar exemplos de técnicas de resolução de conflitos e de estratégias de construção de equipas em equipas multidisciplinares • Explicar o impacto da resolução de conflitos na eficácia das equipas.
Unidades do módulo/conteúdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução 2. Trabalho de equipa eficaz: importância e princípios 3. Trabalho de equipa e comunicação 4. Fases de crescimento da equipa 5. Influenciar a dinâmica da equipa através da liderança 6. Otimizar a colaboração através de funções, tarefas e diversidade bem definidas 7. Resolver conflitos, aumentar a eficiência da equipa

	<p>8. Técnicas de resolução de conflitos em equipas multidisciplinares</p> <p>9. Resumo</p>
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipa e colaboração • Competências de comunicação • Competências de liderança • Resolução de problemas e de conflitos • Competência cultural e inclusão • Pensamento crítico • Competências organizacionais
Avaliação	Perguntas de escolha múltipla
Duração	2 horas

Módulo 4	
Título	Segurança psicológica
Descrição	Este módulo aborda o conceito crítico de segurança psicológica nas equipas e o seu impacto significativo no desempenho da equipa e no bem-estar geral. Os participantes irão explorar o imperativo de estabelecer um ambiente onde os membros da equipa se sintam suficientemente seguros para assumir riscos interpessoais, partilhar ideias e expressar as suas opiniões sem receio de consequências negativas. Através de exercícios envolventes, estudos de casos reais e discussões interativas, os participantes descobrirão estratégias eficazes para fomentar a segurança psicológica, promover a confiança e incentivar a comunicação aberta nas suas equipas.
Objetivos	No final deste módulo, os participantes possuirão as ferramentas práticas e os conhecimentos valiosos necessários para cultivar uma cultura de segurança psicológica, melhorando assim a colaboração da equipa, fomentando a inovação e promovendo a resiliência.
Resultados de Aprendizagem	Compreender a segurança psicológica, aplicar estratégias para promover a confiança e a comunicação aberta, lidar com desafios.
Unidades do módulo/conteúdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução 2. Segurança psicológica- O que é e porque é importante 3. Sinais típicos de um local de trabalho psicologicamente seguro 4. Reconhecer os obstáculos à segurança psicológica 5. Técnicas de promoção da segurança psicológica 6. O impacto da segurança psicológica na criatividade e na inovação 7. Exploração de estudos de caso: Abordagens práticas para reforçar a segurança psicológica 8. O papel da liderança na promoção da segurança psicológica 9. Compreender os sistemas de feedback e o seu papel na criação de confiança

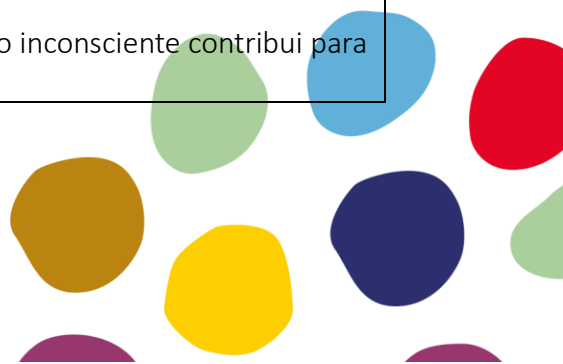
	<p>10. Estratégias acionáveis para criar um ambiente de trabalho psicologicamente seguro</p> <p>11. Facilitar Conversas e Atividades Significativas</p> <p>12. Demonstrar Autenticidade e Vulnerabilidade como Líder</p> <p>13. Avaliar a eficácia das iniciativas de segurança psicológica</p> <p>14. Resumo</p>
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança • Comunicação • Resiliência • Inteligência emocional
Avaliação	Perguntas de escolha múltipla
Duração	2 horas

Módulo 5	
Título	Sensibilidade à diversidade
Descrição	Este módulo oferece uma exploração aprofundada da diversidade da força de trabalho, enfatizando a importância da sensibilidade cultural e as competências necessárias para promover a inclusão em ambientes diversos. Os participantes examinarão o significado e as dimensões da diversidade, identificarão os benefícios e desafios que ela traz para o local de trabalho e desenvolverão estratégias para criar uma cultura inclusiva. Através de estudos de casos, debates e exercícios interativos, os formandos adquirirão uma compreensão mais profunda do impacto da diversidade na colaboração, inovação e sucesso organizacional.
Objetivos	<p>Desenvolver uma compreensão da diversidade no local de trabalho, das suas dimensões e da sua relevância para a promoção de ambientes inclusivos.</p> <p>Identificar os desafios e benefícios da gestão eficaz da diversidade nas organizações.</p> <p>Adquirir as competências necessárias para criar práticas inclusivas que melhorem a comunicação, o trabalho em equipa e a coesão organizacional.</p> <p>Promover a sensibilidade cultural através do reconhecimento de preconceitos pessoais e da aplicação de estratégias para a tomada de decisões inclusivas.</p>
Resultados de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Definir a diversidade no local de trabalho e as suas dimensões. • Reconhecer a importância da sensibilidade cultural na promoção da inclusão e da compreensão. • Identificar desafios comuns à diversidade no local de trabalho e propor soluções para os enfrentar. • Aplicar estratégias práticas para promover a inclusão e a competência cultural em equipas diversificadas.



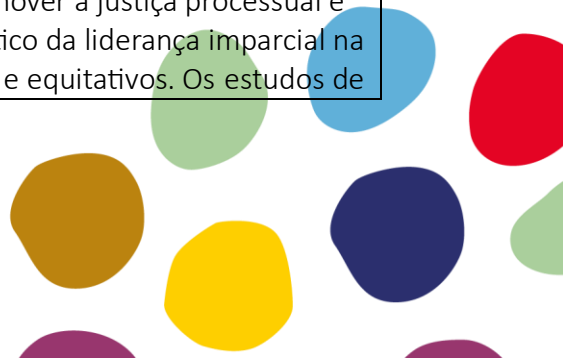
Unidades do módulo/conteúdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução à Diversidade no Local de Trabalho 2. Compreender as dimensões da diversidade 3. Sensibilidade cultural na prática 4. Identificar e enfrentar os desafios no local de trabalho 5. Estratégias para criar ambientes de trabalho inclusivos
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidade à diversidade • Competências de comunicação • Inteligência emocional • Colaboração em equipa • Resolução de problemas
Avaliação	Teste de escolha múltipla
Duração	2 horas

Módulo 6	
Título	Equidade
Descrição	O objetivo deste módulo é promover uma cultura inclusiva, equitativa e justa no local de trabalho. Serão abordadas as ideias essenciais de equidade, bem como a sua importância no estabelecimento de um local de trabalho inclusivo e equitativo para todos. Através do módulo, os participantes investigarão métodos para reconhecer e resolver barreiras à equidade e à inclusão nas práticas e estruturas organizacionais. A fim de encontrar áreas suscetíveis de serem melhoradas, analisarão políticas e procedimentos. Serão apresentadas iniciativas destinadas a promover a diversidade, a equidade e a inclusão a todos os níveis.
Objetivos	Após a conclusão deste Módulo, os participantes terão o conhecimento, as capacidades e os recursos necessários para apoiar comportamentos inclusivos, defender programas centrados na igualdade e avaliar e melhorar continuamente as iniciativas de equidade nas suas empresas.
Resultados de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar a equidade e o seu significado para estabelecer um local de trabalho justo e acolhedor. • Recordar os fundamentos da justiça e da equidade. • Determinar os obstáculos típicos à inclusão e à equidade. • Enumerar táticas para incentivar a equidade nos procedimentos de contratação e retenção • Descrever a ideia de desigualdade estrutural e a forma como esta afeta as comunidades vulneráveis. • Examinar as políticas e os procedimentos da empresa para encontrar áreas em que a equidade precisa de ser melhorada. • Reconhecer como o preconceito inconsciente contribui para a continuação da injustiça.



	<ul style="list-style-type: none"> • Para avaliar as lacunas de equidade, interpretar os dados sobre os indicadores de diversidade e inclusão • Criar e pôr em prática programas e políticas centrados na equidade para eliminar obstáculos estruturais. • Incentivar a implementação de procedimentos e diretrizes inclusivos a todos os níveis da organização. • Supervisionar iniciativas de formação e desenvolvimento centradas na igualdade para aumentar os conhecimentos e a proficiência. • Avaliar continuamente o sucesso dos programas de equidade e oferecer sugestões de desenvolvimento
Unidades do módulo/conteúdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução ao capital próprio 2. Equidade no local de trabalho- O que significa? 3. Barreiras- como as reconhecer, avaliar e ultrapassar 4. As barreiras mais comuns 5. A equidade como base para equipas inclusivas 6. Recrutamento justo para oportunidades justas 7. O papel dos cargos especializados e dos ERGs 8. Desigualdade estrutural: Causas e efeitos 9. Estratégias para ultrapassar barreiras 10. Medidas para um processo de recrutamento justo 11. Abordagens baseadas em dados para promover a equidade no local de trabalho
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Escuta ativa • Comunicação efectiva • Colaboração • Inteligência emocional • Reconhecimento de preconceitos • Resolução de problemas • Tomada de decisões
Avaliação	Perguntas de escolha múltipla
Duração	2 horas

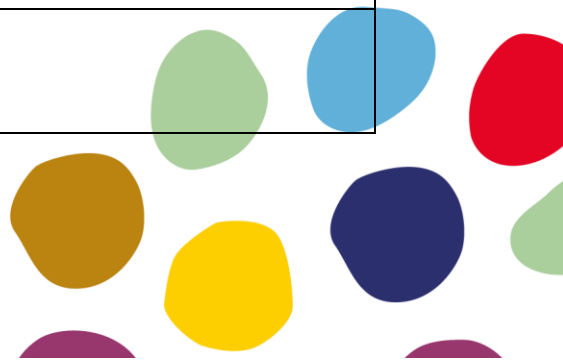
Módulo 7	
Título	Imparcialidade
Descrição	Este módulo explora os princípios da imparcialidade e a sua aplicação na promoção de decisões justas e equitativas nas organizações. Os participantes mergulharão nas complexidades dos preconceitos e da discriminação, aprendendo a identificar e a lidar com os preconceitos implícitos que prejudicam a justiça. O módulo fornece ferramentas práticas para promover a justiça processual e organizacional, enfatizando o papel crítico da liderança imparcial na criação de locais de trabalho inclusivos e equitativos. Os estudos de



	caso e os exercícios interativos permitirão aos participantes praticar a implementação da imparcialidade em cenários do mundo real.
Objetivos	<p>Compreender o conceito de imparcialidade e o seu significado para alcançar a justiça e a equidade em contextos organizacionais.</p> <p>Reconhecer os preconceitos implícitos e os seus efeitos na tomada de decisões e na justiça organizacional.</p> <p>Desenvolver e implementar estratégias para promover a imparcialidade e a justiça nas políticas e procedimentos do local de trabalho.</p> <p>Promover um clima organizacional inclusivo através da integração de princípios de imparcialidade nas práticas de liderança.</p>
Resultados de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar os princípios de imparcialidade e justiça na tomada de decisões. • Identificar fontes de parcialidade nas políticas organizacionais e na tomada de decisões. • Propor estratégias para promover a justiça organizacional e processual. • Desenvolver soluções práticas para reduzir os preconceitos implícitos e promover práticas equitativas.
Unidades do módulo/conteúdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução à Imparcialidade nas Organizações 2. Identificação de vieses nos processos de tomada de decisão 3. Princípios de Justiça Organizacional e Processual 4. Atenuação de preconceitos implícitos no local de trabalho 5. Promoção de práticas justas e inclusivas
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança ética • Competências de tomada de decisão • Pensamento crítico • Consciência de preconceitos • Comunicação inclusiva
Avaliação	Teste de escolha múltipla
Duração	2 horas

Módulo 8	
Título	Adaptabilidade
Descrição	<p>Este módulo foi concebido para dotar os participantes das competências essenciais e da mentalidade necessária para a adaptabilidade no atual local de trabalho dinâmico e em constante mudança. Os participantes irão explorar o conceito de adaptabilidade e o seu papel fundamental na navegação pelas complexidades dos ambientes de trabalho modernos. Através de conhecimentos teóricos e exemplos da vida real, o módulo aprofunda os fundamentos da adaptabilidade, ajudando os participantes a identificar os pontos fortes pessoais e as áreas de crescimento. Também examina os aspectos psicológicos que</p>

	<p>influenciam a adaptabilidade, fornecendo métodos práticos para gerir eficazmente a mudança e promover um ambiente de trabalho resiliente e inclusivo. Os líderes, em particular, obterão estratégias valiosas para orientar as suas equipas durante as transições, promover uma cultura inclusiva e dar o exemplo perante a incerteza.</p>
Objetivos	<p>No final deste módulo, os participantes compreenderão o conceito de adaptabilidade e a sua importância nos ambientes de trabalho modernos, reconhecendo-a como uma competência vital para o sucesso em ambientes dinâmicos e em evolução. Adquirirão conhecimentos sobre estratégias para melhorar a adaptabilidade, aprenderão sobre o papel da liderança inclusiva na promoção da resiliência da equipa e explorarão métodos práticos para criar uma cultura de flexibilidade e inclusão nas suas equipas.</p>
Resultados de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Definir adaptabilidade no local de trabalho. • Reconhecer a importância de ser adaptável. • Identificar situações que exigem adaptabilidade. • Compreender o papel da liderança inclusiva. • Explicar estratégias básicas para melhorar a adaptabilidade. • Compreender como as competências de adaptabilidade podem ser aplicadas em vários cenários de trabalho. • Aplicar estratégias para promover a adaptabilidade numa equipa. • Analisar o impacto da liderança inclusiva na adaptabilidade da equipa. • Explorar o papel da flexibilidade na resolução eficaz de problemas. • Identificar diferentes contextos em que as técnicas de adaptabilidade podem ser eficazes. • Desenvolver estratégias para criar uma cultura de equipa inclusiva e adaptável. • Refletir sobre a importância da adaptabilidade e das estratégias de liderança inclusiva.
Unidades do módulo/conteúdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução 2. Compreender e desenvolver a adaptabilidade 3. A importância da adaptabilidade na liderança 4. liderança inclusiva e seu impacto na adaptabilidade 5 Estratégias de adaptação a mudanças nos processos e protocolos de trabalho 6. A importância da capacidade de adaptação às mudanças na vida pessoal 7. Resumo
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade • Liderança • Pensamento estratégico



	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Resiliência
Avaliação	Perguntas de escolha múltipla
Duração	2 horas

Módulo 9	
Título	Auto-consciência
Descrição	Este módulo tem como objetivo promover as competências de autoconsciência entre os alunos para o seu desenvolvimento holístico, tanto a nível pessoal como profissional. Assim como também, elucidar o conceito de autoconsciência e sublinhar a sua importância primordial no reforço das relações interpessoais, da inteligência emocional e das capacidades de tomada de decisão. Os formandos aprofundarão os casos em que a autoconsciência se revela inestimável e explorarão métodos fundamentais de autorreflexão, tais como o registo em diário e as práticas de atenção plena.
Objetivos	No final deste módulo, os formandos terão desenvolvido as competências necessárias para solicitar e analisar o feedback de forma eficaz, permitindo uma autoconsciência contínua e o crescimento pessoal. Isto conduzirá não só ao desenvolvimento individual, mas também ao crescimento coletivo, na medida em que as equipas se tornam mais hábeis a reconhecer e a aproveitar os seus pontos fortes e as áreas a melhorar.
Resultados de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Ser capaz de explicar a importância do autoconhecimento para o desenvolvimento profissional e pessoal. • Identificar situações em que o autoconhecimento é útil. • Conhecer métodos básicos de autorreflexão, como o registo em diário ou a atenção plena, para promover o autoconhecimento e o desenvolvimento pessoal. • Conhecer uma série de perguntas orientadoras para facilitar o discernimento e aprofundar a autorreflexão. • Descrever o papel da autoconsciência nas relações interpessoais e na inteligência emocional. • Ser capaz de examinar os seus próprios ideais, pressupostos e preconceitos, olhando para si próprio. • Reconhecer como a autoconsciência afeta a tomada de decisões e a eficácia da liderança. • Ser capaz de procurar feedback dos outros como forma de melhorar a autoconsciência e o crescimento pessoal. • Saber como a autoconsciência pode ser utilizada para promover o desenvolvimento profissional e pessoal.



	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer exemplos de facilitação de discussões em grupo e exercícios de autorreflexão. • Ser capaz de conduzir discussões de grupo e exercícios de autorreflexão exemplares. • Conhecer métodos para promover uma cultura de autoconsciência nas organizações.
Unidades do módulo/conteúdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução 2. Importância para o trabalho e para a vida quotidiana 3. Métodos práticos 4. O papel da autoconsciência 5. Gestão e autoconsciência num ambiente inclusivo 6. Imagem de si mesmo vs. imagem externa 7. Autoconhecimento no grupo 8. Resumo
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência emocional • Pensamento reflexivo • Competências de comunicação • Competências interpessoais • Competências de liderança • Capacidade de adaptação • Gestão do stress
Avaliação	Perguntas de escolha múltipla
Duração	2 horas

Módulo 10	
Título	Conhecimentos jurídicos e conformidade
Descrição	<p>Este módulo foi concebido para dotar os formandos dos conhecimentos jurídicos essenciais e das competências necessárias para promover a liderança inclusiva e manter a conformidade em locais de trabalho diversificados. Os formandos irão explorar a importância da conformidade jurídica na promoção da igualdade e no apoio aos trabalhadores com deficiência, bem como os conceitos jurídicos básicos relacionados com os direitos das pessoas com deficiência e a diversidade no local de trabalho. Através de estudos de casos e exercícios práticos, os formandos identificarão os riscos legais comuns que afetam equipas diversificadas e compreenderão a importância de cumprir os requisitos legais para criar um ambiente inclusivo. Além disso, os formandos examinarão o sistema jurídico que rege a igualdade de oportunidades de emprego, avaliarão as implicações jurídicas das operações comerciais em relação aos direitos das pessoas com deficiência e reconhecerão as potenciais consequências do incumprimento.</p> <p>Este módulo também fornece estratégias e recursos para a conformidade legal, permitindo aos formandos implementar</p>

	práticas inclusivas e desenvolver planos abrangentes para melhorar a conformidade legal nas suas organizações.
Objetivos	Os participantes desenvolverão uma sólida compreensão dos conceitos jurídicos fundamentais relevantes para a sua organização, permitindo-lhes navegar com confiança pelos requisitos legais.
Unidades do módulo/conteúdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução 2. Conceitos jurídicos básicos para a liderança inclusiva 3. Requisitos legais para o apoio a pessoas com deficiência 4. Riscos legais em locais de trabalho diversificados 5. Estratégias e melhores práticas para a conformidade legal e a inclusão 6. Como lidar com o assédio e a discriminação 7. Conclusões
Resultados de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever a conformidade legal na liderança inclusiva. • Recordar os conceitos legais relativos aos direitos dos deficientes • Identificar os requisitos legais para o apoio às deficiências. • Explicar a adesão às normas legais de inclusão. • Identificar os riscos legais em locais de trabalho diversificados. • Explicar a necessidade de conformidade legal em matéria de igualdade. • Enumerar as fontes de aconselhamento jurídico. • Compreender os conceitos jurídicos relativos à igualdade de oportunidades. • Analisar cenários jurídicos sobre direitos dos deficientes. • Aplicar estratégias de conformidade para a inclusão. • Avaliar os quadros jurídicos relativos aos direitos das pessoas com deficiência. • Desenvolver planos para promover a conformidade legal e a inclusão.
Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência jurídica • Conformidade • Inclusão • Liderança ética • Resolução de problemas • Comunicação
Avaliação	Perguntas de escolha múltipla
Duração	2 horas



Leadership skills
for inclusive & diverse teams



fit2 LEAD



Agreement n° 2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.