



CREATE LAB

Design-led facilitative leadership

A PROFESSIONAL DEVELOPMENT PROGRAMME FOR SCHOOL LEADERS



CREATE LAB DESIGN-LED FACILITATIVE LEADERSHIP

CREATE LAB is an Erasmus+ project implemented by:

EDUPLIUS (LT)

FUNDACJA MŁODZI DLA EUROPY (PL)

DIPE ARTAS (EL)

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS JOSÉ ESTÊVÃO (PT)

REFERENCE NR.: 2024-2-LT01-KA210-SCH-000289841

2025

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

FOREWORD

Nas escolas de hoje, a liderança não é sobre ter todas as respostas — é sobre criar condições para que os outros pensem, contribuam e cresçam. O projeto CREATE LAB nasceu dessa crença: que as escolas prosperam quando os líderes se tornam facilitadores da aprendizagem, da colaboração e da inovação.

Este manual reúne três metodologias poderosas — Facilitação, LEGO® SERIOUS PLAY® e Design Sprint — para ajudar os líderes escolares a orientar mudanças significativas por meio de processos criativos e participativos. Cada abordagem compartilha um DNA comum: clareza de propósito, inclusão de vozes e coragem para prototipar ideias, em vez de apenas discuti-las.

Desenvolvido por parceiros da Lituânia, Polónia, Grécia e Portugal, este recurso reflete diversas realidades educativas e uma visão europeia partilhada — escolas que aprendem, se adaptam e desenham o seu futuro em conjunto. Não é um manual a seguir passo a passo, mas um convite para experimentar, refletir e evoluir a sua própria prática de liderança facilitadora.

Esperamos que este manual o inspire a transformar reuniões em experiências de aprendizagem, desafios em oportunidades criativas e equipas em verdadeiras comunidades de prática. Porque cada vez que construímos, desenhamos ou co-criamos, também construímos o tipo de escolas que queremos liderar — abertas, imaginativas e cheias de possibilidades.

– The CREATELAB Team



CONTEÚDO

A ARTE DA FACILITAÇÃO

Parte I

WHAT IS FACILITATION?

A facilitação é a arte e a ciência de orientar grupos para discussões produtivas, entendimento comum e resultados práticos, sem dominar o processo. Ao contrário da liderança ou do ensino tradicionais, a facilitação concentra-se em permitir que os outros contribuam, descubram e decidam de forma eficaz.

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA FACILITAÇÃO NO AMBIENTE ESCOLAR:

NEUTRALITY

O facilitador é um guia, não o herói. O seu papel é gerir o processo, não impor soluções.

CLARITY OF PURPOSE

Cada reunião ou workshop deve ter um objetivo claramente definido.

ENGAGEMENT

A facilitação garante que todas as vozes sejam ouvidas, as ideias sejam partilhadas e os participantes se sintam responsáveis pelo resultado.

ACTION-ORIENTED

As discussões são estruturadas para produzir resultados tangíveis, não apenas conversas.

Exemplo: Numa reunião de equipa sobre a introdução de um novo currículo, em vez de apresentar o plano você mesmo, você orienta os professores a identificar desafios, gerar ideias e priorizar soluções. O resultado é uma responsabilidade partilhada e um plano de ação claro.

O QUE É A FACILITAÇÃO?

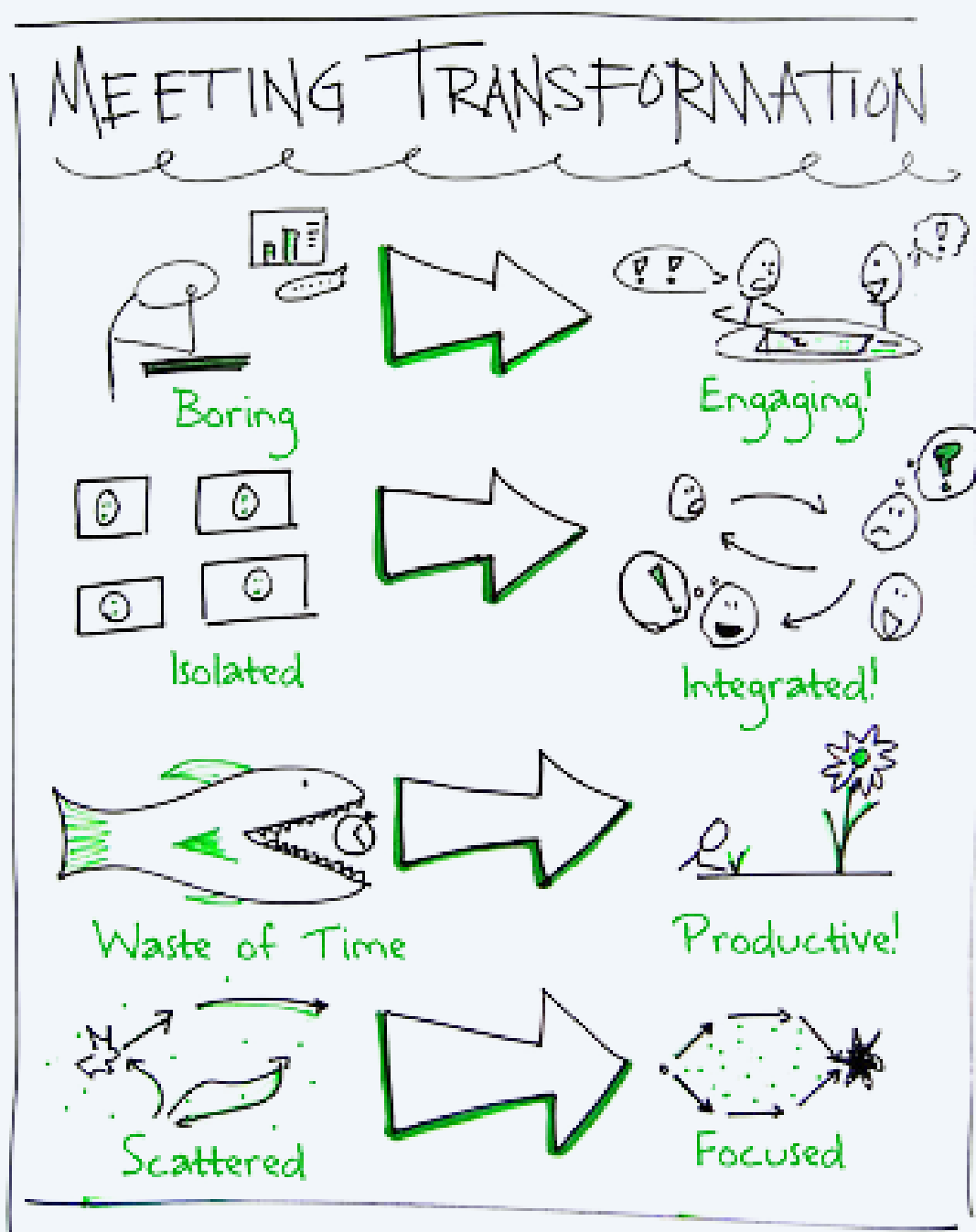


Image by: Jenny Seiler, downloaded from www.flickr.com

POR QUE OS LÍDERES ESCOLARES PRECISAM DE FACILITAÇÃO HOJE EM DIA?

No panorama educativo atual, em rápida mudança, a forma tradicional de conduzir reuniões — em que o líder fala e os outros ouvem — já não é suficiente. Os líderes escolares enfrentam desafios complexos que exigem colaboração, inovação e tomada de decisões rápidas e eficazes. A facilitação dota os líderes das competências necessárias para responder a estas exigências.

PRINCIPAIS RAZÕES PELAS QUAIS A FACILITAÇÃO É ESSENCIAL HOJE EM DIA:

PROBLEMAS COMPLEXOS REQUEREM SOLUÇÕES COLABORATIVAS

Desde a reformulação do currículo até a implementação de novas tecnologias, os desafios escolares raramente são resolvidos por uma única pessoa. A facilitação incentiva a resolução criativa de problemas e gera soluções práticas e viáveis.

MUDANÇAS RÁPIDAS EXIGEM AGILIDADE

As políticas educacionais, as tecnologias e as expectativas sociais evoluem rapidamente. A facilitação ajuda os líderes a orientar as equipas durante a mudança de forma harmoniosa, alinhando os funcionários em relação às prioridades, objetivos e próximos passos.

O ENVOLVIMENTO GERA RESULTADOS

Quando os funcionários participam ativamente das reuniões, eles se comprometem mais com os resultados. A facilitação transforma as reuniões de sessões passivas de informação em workshops interativos e produtivos que levam a resultados tangíveis.

CRESCIMENTO PROFISSIONAL E CONSTRUÇÃO DE CULTURA

Ao modelar a facilitação, os líderes promovem uma cultura de colaboração, confiança e aprendizagem contínua, o que fortalece a capacidade geral da equipa escolar.

Em suma, a facilitação já não é uma competência «agradável de se ter» — é uma competência de liderança crítica que se está a tornar cada vez mais essencial para os líderes escolares modernos.

POR QUE OS LÍDERES ESCOLARES PRECISAM DE FACILITAÇÃO HOJE EM DIA?

Facilitation vs Traditional Meetings: Why It Matters for School Leaders		
Traditional Meetings		Facilitated Meetings
	Talks, presents, makes decisions	Guides discussion, enables team input
	Limited mostly passive	Inclusive, all voices heard
	Single viewpoint	Collaborative, creative solutions
	Often low, disengaged staff	High, active contribution
	Leader decides, team follows	Team co-creates decisions, stronger buy-in
	Slow to respond to change	Agile, responsive to new challenges
	Information, shared. few actionable results	Clear actions, shared accountability

QUANDO É A FACILITAÇÃO APROPRIADA?

A facilitação funciona melhor em situações em que é necessária a contribuição coletiva, a colaboração ou a resolução criativa de problemas. Contextos escolares comuns incluem:

- Sessões de planeamento estratégico (por exemplo, definição de metas de melhoria escolar)
- Workshops de desenvolvimento curricular
- Reuniões de pessoal ou departamentais
- Discussões entre pais e professores ou partes interessadas
- Resolução de conflitos entre equipas de pessoal

COMO DECIDIR SE É NECESSÁRIA FACILITAÇÃO?

Questão	Sim	Não
Quer que os participantes assumam a responsabilidade pelas decisões?		
A colaboração e a criatividade são importantes para o resultado?		
Você está buscando opiniões de várias perspectivas?		

If you answered “yes” to any, facilitation is the right approach.

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DE FACILITAÇÃO PARA LÍDERES ESCOLARES?

Vamos mergulhar nas competências essenciais que podem ajudá-lo a tornar-se um facilitador melhor e apoiar as equipas com as quais trabalha a encontrar soluções para os desafios que enfrentam!

Pode-se olhar para um facilitador desta forma:

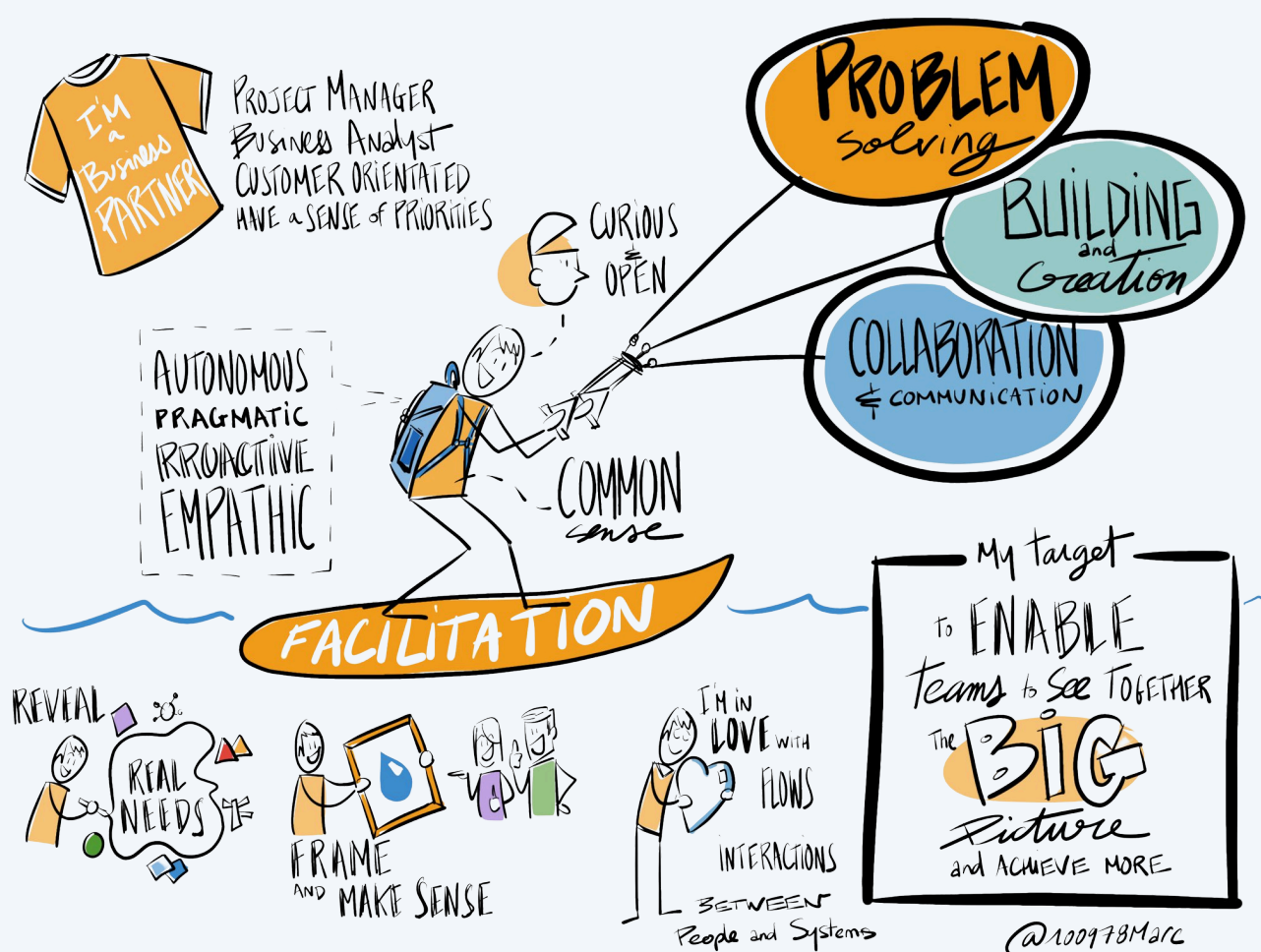


Image is downloaded from Pinterest

KEY SKILLS FOR A FACILITATOR

Habilidade	Descrição	O que fazer	O que não fazer
Escuta ativa	Concentrando-se totalmente no que os participantes dizem, compreendendo as perspetivas	Parafraseie pontos, acene com a cabeça, faça perguntas esclarecedoras, demonstre empatia e interesse.	Interromper, assumir significado, realizar várias tarefas durante a discussão
Seja neutro	Manter a imparcialidade para incentivar o diálogo aberto	Concentre-se no processo, resuma todos os pontos de vista de forma justa	Demonstrar favoritismo, impor opiniões pessoais, tomar decisões pelo grupo
Observação / Ler a sala	Perceber o humor do grupo, o envolvimento e as dinâmicas ocultas	Observe a linguagem corporal, repare nas mudanças de energia, ajuste o estilo de facilitação	Ignorar sinais não verbais, presuma que todos sentem o mesmo, siga rigidamente o plano
Fazendo perguntas poderosas	Estimula a reflexão, a criatividade e o pensamento mais profundo	Use perguntas abertas, prospectivas e reflexivas.	Fazer perguntas sim/não ou sugestivas, domine a conversa
Gestão do tempo	Manter as discussões no caminho certo e garantir o uso produtivo do tempo	Defina uma agenda clara, aloque tempo por tópico, use cronómetros visíveis	Sessões prolongadas, ignore discussões fora do tópico sem redirecionar

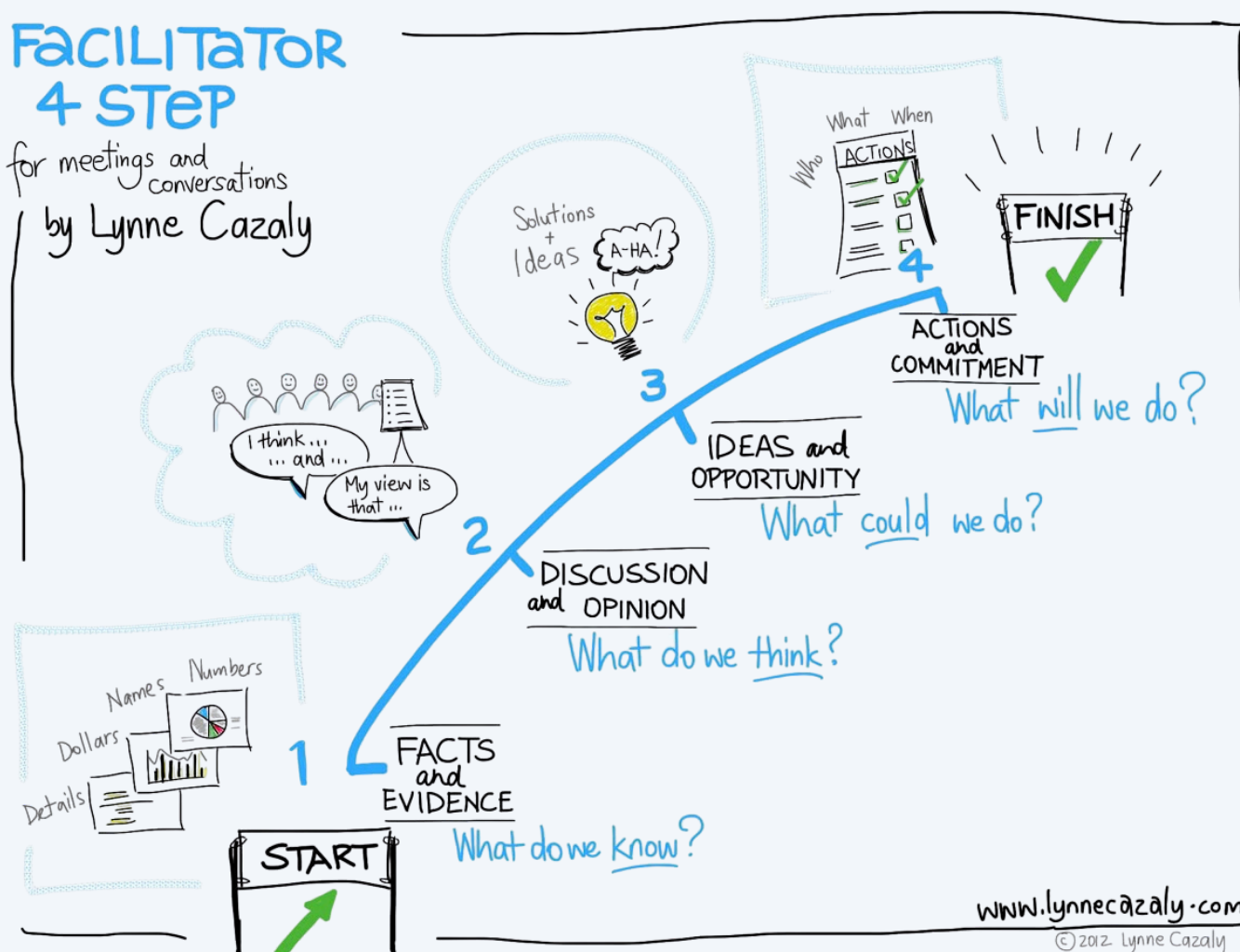
KEY SKILLS FOR A FACILITATOR

Habilidade	Descrição	O que fazer	O que não fazer
Gerir a dinâmica de grupo	Equilibrar a participação e lidar com desafios interpessoais	Incentive os participantes mais calados, lide diplomaticamente com interrupções, etc.	Permitir o domínio por parte de poucos, ignorar conflitos ou desligamento
Resumindo e sintetizando	Capturar pontos-chave e transformar discussões em resultados práticos	Conclua as discussões com decisões claras, crie resumos visuais	Evite resumir, presuma que todos se lembram das decisões, crie pontos de ação vagos
Gerir conflitos e desacordos	Orientar a equipa de forma construtiva em caso de desacordos	Reconheça as emoções, concentre-se nos factos, oriente para soluções	Evite conflitos, não tome partido, deixe a tensão aumentar
Fornecer instruções claras	Fornecer orientações passo a passo que os participantes possam seguir facilmente	Seja conciso, use linguagem simples, verifique se foi compreendido, dê exemplos	Dê instruções vagas, presuma que o destinatário compreendeu, sobrecarregue-o com informações
Apoio visual e escrito	Usar recursos visuais e notas para melhorar a compreensão	Use quadros brancos, notas adesivas, gráficos ou resumos visuais	Sobrecarregar slides, confiar apenas em discussões verbais, sobrecarregar os recursos visuais

UMA ABORDAGEM SIMPLES PARA UMA REUNIÃO PODERIA SER ASSIM

FACILITATOR 4 STEP

for meetings and
conversations
by Lynne Cazaly





LEGO SERIOUS PLAY

Parte II

INTRODUÇÃO À METODOLOGIA LEGO SERIOUS PLAY

No domínio das metodologias inovadoras que enriquecem a aprendizagem e o desenvolvimento, o LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) destaca-se como uma abordagem dinâmica e eficaz para facilitar o diálogo, partilhar conhecimentos e resolver problemas complexos. Na sua essência, o LSP é mais do que apenas brincar com peças de construção; é um processo sofisticado concebido para melhorar a inovação e o desempenho empresarial através do poder da brincadeira. Este capítulo apresenta aos profissionais que trabalham com jovens os fundamentos da metodologia LEGO Serious Play, fornecendo uma base para explorar o seu profundo impacto no envolvimento e desenvolvimento dos jovens.

Origens e filosofia

Desenvolvida no final da década de 1990 pelo Grupo LEGO, a metodologia LEGO Serious Play nasceu da necessidade de fomentar o pensamento criativo e a inovação dentro das organizações. A filosofia subjacente ao LSP é que a aprendizagem prática e mental produz uma compreensão mais profunda e significativa do mundo e das suas possibilidades. Afirma que todos têm algo único a contribuir para as discussões e a resolução de problemas, e que essas contribuições podem ser desbloqueadas através do processo de construção e partilha com peças LEGO.

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

.Pensar com as mãos: O LSP promove a ideia de que construir modelos com peças de LEGO permite aos participantes externalizar e refinar os seus pensamentos, tornando conceitos abstratos tangíveis e discutíveis.

Exploração lúdica: O método incentiva uma exploração lúdica das possibilidades, livre do medo do fracasso, o que estimula a criatividade e a inovação.

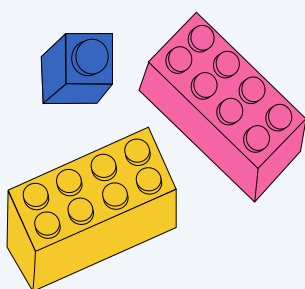
Diálogo construtivo: Através do processo de construção e partilha, o LSP facilita um diálogo aberto e honesto, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas,

Reflexão e insight: A metodologia enfatiza a reflexão sobre o processo de construção e as histórias partilhadas, levando a um insight e compreensão mais profundos.

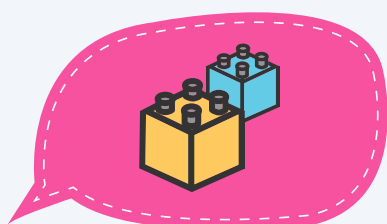
LSP PROCESSO



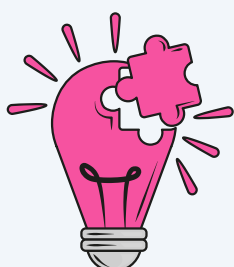
Os facilitadores **apresentam** uma questão ou desafio ao grupo.



Os participantes **constroem** um modelo LEGO individual em resposta ao desafio, utilizando uma seleção especial de peças LEGO.



Cada participante **partilha** o seu modelo e a história por trás dele com o grupo.



O grupo **reflete** sobre os modelos e histórias, extraindo insights e aprendizados.

ATIVIDADES LEGO SERIOUS PLAY - AQUECIMENTO

As atividades de aquecimento permitem que os participantes se familiarizem com os blocos LEGO e com o conceito de construção como forma de expressão. Para muitos, usar LEGO num contexto profissional ou de aprendizagem pode ser uma experiência nova. Essas atividades ajudam a preencher a lacuna entre brincadeira e discussão séria, mostrando aos participantes como o LEGO pode ser usado como ferramenta de comunicação e resolução de problemas.

Começar com atividades menos complexas e divertidas ajuda a diminuir as barreiras à criatividade. Isso transmite a mensagem de que o espaço do workshop é de exploração e inovação, onde ideias não convencionais são bem-vindas. Esse ambiente incentiva os participantes a pensar mais livremente e a estar abertos a partilhar as suas ideias, preparando o terreno para uma exploração mais aprofundada de tópicos complexos.

Os exercícios de aquecimento geralmente exigem colaboração e comunicação entre os participantes, o que pode ajudar a criar rapport e confiança dentro do grupo. Essas interações iniciais estabelecem um precedente para o trabalho em equipa e o apoio mútuo, essenciais para abordar assuntos mais desafiadores posteriormente na sessão.

A natureza lúdica das atividades de aquecimento pode ajudar a aliviar qualquer ansiedade ou tensão que os participantes possam ter em relação ao workshop. Participar em atividades práticas com peças de LEGO pode servir como quebra-gelo, fazendo com que os participantes se sintam mais confortáveis e relaxados, o que é propício para um diálogo aberto e significativo.



Para as atividades de aquecimento, use todos os 3 exercícios listados a seguir.

EXERCÍCIO 1 - O DESAFIO DA TORRE

Objetivo: Familiarizar os participantes com o manuseio dos blocos LEGO e incentivar a criatividade na construção.

Atividade:

1. Cada participante recebe um conjunto idêntico de blocos LEGO.
2. O desafio é construir a torre mais alta possível dentro de um limite de tempo de 5 minutos. Enfatize que a torre deve permanecer em pé por pelo menos 10 segundos para ser considerada bem-sucedida.
3. Após a construção, os participantes partilham as suas ideias sobre as estratégias de construção e os desafios que enfrentaram.

Propósito: Esta atividade serve para quebrar o gelo e ajuda os participantes a familiarizarem-se com o ato físico de construir com peças de LEGO. Incentiva a reflexão sobre equilíbrio, estrutura e uso criativo de recursos limitados, preparando o terreno para construções mais complexas mais tarde no workshop.



EXERCÍCIO 2 - CONSTRUA O SEU HUMOR

Objetivo: Apresentar aos participantes o conceito de usar modelos LEGO como metáforas para expressar ideias ou sentimentos abstratos.

Atividade:

1. Os participantes são convidados a construir um modelo que represente o seu estado de espírito atual ou como se sentem por fazer parte do workshop.
2. Não há maneira certa ou errada de fazer isso; o objetivo é incentivar o pensamento imaginativo.
3. Depois de todos terem construído o seu modelo, eles se revezam para explicar a sua metáfora ao grupo, discutindo como a sua construção representa os seus sentimentos.

Propósito: Este exercício ajuda os participantes a compreender como os modelos LEGO podem ser usados para expressar conceitos complexos e abstratos de uma forma tangível. Também incentiva a expressão pessoal e ajuda o grupo a aprender mais uns sobre os outros, promovendo um sentimento de conexão e empatia.



EXERCÍCIO 3 - A JORNADA

Objetivo: Desenvolver habilidades de contar histórias usando modelos LEGO como ferramentas narrativas.

Atividade:

1. Os participantes são convidados a construir um modelo simples que represente uma viagem, real ou imaginária. Pode ser uma viagem pessoal, uma expedição histórica, uma aventura fictícia ou até mesmo uma viagem metafórica, como o processo de aprendizagem de uma nova competência.
2. Depois de construídos os modelos, cada participante conta a história da sua viagem, explicando o significado dos vários elementos do seu modelo e como eles representam diferentes aspetos da história.
3. Incentive o uso de personagens, desafios e resoluções na narrativa.

Objetivo: Esta atividade enfatiza o potencial narrativo dos modelos LEGO, incentivando os participantes a pensar criativamente sobre como transmitir uma história visual e verbalmente. Ela aprimora as habilidades dos participantes em usar o LEGO como ferramenta de narrativa, preparando-os para explorações mais aprofundadas de tópicos por meio de narrativas e metáforas. Além disso, promove habilidades de escuta e empatia, à medida que os participantes compartilham e ouvem as histórias uns dos outros.



LEGO SERIOUS PLAY NA LIDERANÇA ESCOLAR

O LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) é um método facilitado de pensamento, comunicação e resolução de problemas, baseado em pesquisas nas áreas de negócios, psicologia e educação. Ele usa peças LEGO® como ferramenta para despertar a criatividade, promover o diálogo e construir um entendimento comum sobre questões complexas. O processo é prático, inclusivo e projetado para revelar a inteligência coletiva de um grupo.

Por que os líderes escolares devem usar o LSP

No panorama em constante mudança da educação, espera-se que os líderes escolares – diretores, vice-diretores e outros tomadores de decisão importantes – enfrentem desafios complexos, impulsionem a inovação e envolvam diversas partes interessadas. As reuniões de planejamento tradicionais muitas vezes deixam de explorar todo o potencial da equipa. O LSP muda essa dinâmica ao:

- Incentivar a participação igualitária – todas as vozes são ouvidas e valorizadas.
- Tornar o pensamento abstrato tangível – as ideias tornam-se visíveis e mais fáceis de discutir.
- Promover uma compreensão mais profunda – os modelos funcionam como metáforas que revelam crenças, valores e pressupostos subjacentes.
- Permitir a resolução criativa de problemas – o processo prático revela novas perspectivas e conexões inesperadas.

Benefícios para a liderança escolar

- Maior envolvimento e compromisso da equipa
- Maior clareza e alinhamento em torno dos objetivos
- Decisões de melhor qualidade, informadas por perspectivas diversas
- Maior coesão e moral da equipa
- Soluções criativas e sustentáveis para desafios complexos

APPLICATION OF LSP SCHOOL LEADERSHIP

1. Planeamento estratégico

Os líderes escolares podem usar o LSP para cocriar visões escolares, definir objetivos estratégicos e alinhar os funcionários em torno de prioridades comuns. A construção de modelos físicos ajuda os participantes a articular ideias abstratas, como valores, missão ou objetivos de longo prazo. O processo incentiva a apropriação e o compromisso, pois a estratégia é construída por todos, não imposta de cima.

2. Resolução de problemas complexos

O LSP é ideal para abordar os chamados «problemas complexos» — aqueles que não têm uma resposta única correta, como questões relacionadas ao ambiente escolar, desafios de inclusão ou dilemas de recursos. Por meio da construção iterativa, da narrativa e da reflexão, as equipas exploram toda a complexidade do problema e descobrem as causas profundas, não apenas os sintomas.

3. Alinhamento e desenvolvimento da equipa

As equipas de liderança podem usar o LSP para revelar suposições, esclarecer funções e melhorar a comunicação. O método cria segurança psicológica, ajudando as equipas a falar abertamente, ouvir ativamente e construir confiança. É especialmente poderoso ao integrar novos membros da equipa ou ao navegar pela mudança organizacional.

4. Workshops sobre políticas e tomada de decisões

Em vez do desenvolvimento de políticas de cima para baixo, o LSP convida à contribuição colaborativa de funcionários, alunos ou partes interessadas da comunidade. Esta abordagem participativa leva a políticas mais robustas, aceites e sensíveis ao contexto – desde a gestão do comportamento até à estratégia digital.

5. Prática reflexiva e aprendizagem

Os líderes podem refletir sobre os seus estilos de liderança, hábitos de tomada de decisão ou dinâmica de equipa utilizando o LSP. A construção de modelos de «um grande líder escolar» ou «um ambiente de aprendizagem ideal» convida a insights pessoais e coletivos, estimulando o crescimento profissional.

CONSTRUINDO UMA ESTRATÉGIA ESCOLAR DE SUCESSO

Todas as escolas, tal como qualquer organização, precisam de uma estratégia clara para atingir os seus objetivos e responder aos desafios de um mundo em constante mudança. No entanto, formular uma estratégia escolar bem-sucedida é muitas vezes mais fácil dizer do que fazer. Os líderes escolares têm de lidar diariamente com tarefas operacionais, decisões urgentes e expectativas diversas dos alunos, pais, professores e da comunidade em geral. Neste ambiente agitado, existe o risco de a estratégia a longo prazo receber pouca atenção.

Estudos mostram que, em muitas organizações, os líderes dedicam muito pouco tempo à discussão de estratégias e, como resultado, a maioria dos funcionários não compreende totalmente a direção que a organização está a seguir. O mesmo pode aplicar-se às escolas: sem uma visão comum, as diferentes partes interessadas podem trabalhar em prol de prioridades diferentes, criando confusão e enfraquecendo o impacto das iniciativas escolares.

Uma estratégia forte ajuda a escola a concentrar-se no que é mais importante: melhorar os resultados da aprendizagem, promover o bem-estar, envolver as famílias e preparar os alunos para o futuro. Ela define uma visão voltada para o futuro, esclarece as prioridades e fornece uma estrutura para a tomada de decisões. Ao mesmo tempo, a estratégia não é um plano estático — ela deve permanecer flexível e capaz de se adaptar a novos desafios, sejam eles decorrentes de mudanças nas políticas, mudanças demográficas ou inovações no ensino e na aprendizagem.



CONSTRUINDO UMA ESTRATÉGIA ESCOLAR DE SUCESSO

Neste manual, inspiramo-nos na forma como as empresas de sucesso criam estratégias para prosperar em ambientes complexos. Embora as escolas não sejam empresas, enfrentam desafios igualmente exigentes: políticas em constante mudança, expectativas diversificadas das partes interessadas, alterações demográficas e a necessidade de preparar os alunos para um futuro incerto. As empresas que têm sucesso fazem-no porque têm um objetivo claro, estabelecem metas mensuráveis, acompanham o progresso e adaptam-se rapidamente às mudanças. As escolas podem beneficiar da aplicação destes mesmos princípios.

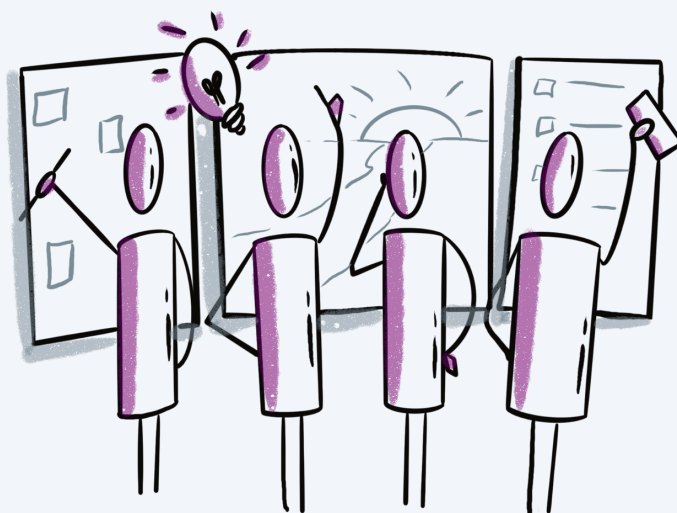
Ser estratégico na educação não significa adotar uma mentalidade corporativa; significa abraçar a clareza, o propósito e a disciplina na tomada de decisões. As escolas não devem ter medo de pensar de forma empreendedora — experimentando novas abordagens, buscando parcerias e inovando no ensino e na aprendizagem. Assim como as empresas usam indicadores-chave de desempenho (KPIs) para monitorar se estão no caminho certo, as escolas também podem identificar indicadores significativos: envolvimento dos alunos, inclusão, frequência, bem-estar ou crescimento no desempenho. Estes indicadores não reduzem a educação a números — tornam o progresso visível e partilhado.

Antes de passarmos à atividade prática utilizando o LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP), é importante fazer uma pausa e aprofundar a nossa compreensão do que entendemos por estratégia. Estratégia não é simplesmente um plano ou uma lista de iniciativas. É uma forma de alinhar a visão, os objetivos, as ações e a medição num todo coerente que orienta as decisões diárias. Uma boa estratégia ajuda as escolas a estabelecer prioridades, comunicar claramente e permanecer ágeis diante das mudanças.

Ao aprender com o pensamento estratégico empresarial — e ao usar ferramentas como o LEGO® SERIOUS PLAY® para explorá-lo de forma criativa — as escolas podem se tornar mais focadas, resilientes e preparadas para o futuro. Essa mentalidade prepara os líderes não apenas para gerir as suas instituições, mas também para moldá-las de forma proativa, garantindo que cada decisão contribua para uma escola mais forte e com mais propósito.

COMPREENDER A ESTRATÉGIA NAS ESCOLAS: LIÇÕES DO LIVRO PLAYING TO WIN*

Quando falamos sobre estratégia na educação, é fácil confundi-la com planeamento. No entanto, como A.G. Lafley e Roger Martin explicam em *Playing to Win: How Strategy Really Works*, estratégia não é o mesmo que planeamento. O planeamento nos diz como e quando as coisas acontecerão — os cronogramas, as etapas de ação, os detalhes de implementação. A estratégia, por outro lado, trata de fazer escolhas deliberadas. Ela exige que os líderes escolares decidam em que vão se concentrar e, igualmente importante, em que não vão se concentrar. Sem escolhas, uma estratégia corre o risco de se tornar uma lista de desejos que sobrecarrega a escola e tem pouco impacto real.



Strategic session

Os autores descrevem a estratégia como um conjunto integrado de escolhas, em que cada decisão reforça as outras e contribui para uma direção clara. Para as escolas, isso significa que a estratégia não pode ser simplesmente uma coleção aleatória de iniciativas — um novo programa aqui, outro projeto ali. Em vez disso, deve ser uma estrutura coerente que ligue visão, objetivos, ações e medidas num todo significativo.

COMPREENDER A ESTRATÉGIA NAS ESCOLAS: LIÇÕES DO LIVRO PLAYING TO WIN*

Uma ideia central em *Playing to Win* é que a estratégia, em última análise, tem a ver com vencer. É claro que as escolas não competem no mesmo sentido que as empresas, mas elas têm como objetivo criar um valor diferenciado para os alunos, famílias e comunidades. Uma escola «vence» quando é capaz de oferecer algo significativo e impactante — seja inclusão, criatividade, competência digital ou um sentimento de pertencimento — que a diferencia e cumpre a sua missão.



Main values

Para ajudar os líderes a pensar estrategicamente, o livro oferece cinco perguntas orientadoras que podem ser facilmente traduzidas para o contexto escolar. A **primeira** pergunta é: Qual é a nossa aspiração vencedora? Trata-se de definir a visão de sucesso — a diferença que a escola quer fazer na vida dos alunos e na comunidade em geral. Para algumas escolas, isso pode significar garantir que todas as crianças se sintam incluídas; para outras, pode significar preparar os alunos para um mundo digital em rápida mudança.

A **segunda** questão é: onde vamos atuar? As escolas não podem fazer tudo igualmente bem, por isso devem escolher quais áreas priorizar. Isso pode envolver focar no bem-estar dos alunos, fortalecer o ensino de ciências e tecnologia ou aprofundar os laços com empresas locais e instituições culturais.

Uma vez definido o campo de atuação, surge naturalmente a **terceira** pergunta: como vamos vencer? Trata-se de identificar a abordagem diferenciada da escola — o que ela fará de diferente para alcançar o sucesso. Por exemplo, uma escola pode optar por combinar a aprendizagem baseada em projetos com parcerias comunitárias sólidas, criando um modelo único de educação que tenha repercussão junto aos alunos e às famílias.



Sustainability

COMPREENDER A ESTRATÉGIA NAS ESCOLAS: LIÇÕES DO LIVRO **PLAYING TO WIN***

A quarta questão volta a atenção para dentro: **que capacidades devemos ter?** Aqui, os líderes devem refletir sobre quais competências dos professores, recursos, cultura ou tecnologias precisam estar presentes para implementar a estratégia escolhida. Isso pode incluir desenvolvimento profissional em pedagogia inclusiva, investimento em ferramentas de aprendizagem digital ou o cultivo de uma cultura de colaboração entre os funcionários.



Por fim, a quinta questão considera os sistemas: **quais processos de gestão são necessários?** Nenhuma estratégia tem sucesso sem mecanismos para medir o progresso e ajustar o rumo. As escolas, assim como as empresas, beneficiam-se de indicadores claros — como pesquisas de envolvimento dos alunos, dados de frequência ou avaliações de aprendizagem — que mostram se estão a seguir na direção certa. Esses indicadores-chave de desempenho (KPIs) não reduzem a educação a números; em vez disso, tornam o progresso visível e compartilhado, ajudando a comunidade a entender o que é o sucesso.

COMPREENDER A ESTRATÉGIA NAS ESCOLAS: LIÇÕES DO LIVRO PLAYING TO WIN*

Em conjunto, estas cinco perguntas incentivam as escolas a pensar de forma diferente sobre estratégia. Elas lembram-nos que estratégia não é fazer tudo, mas escolher as coisas certas. Não se trata de criar um plano brilhante, mas de promover clareza, alinhamento e responsabilidade. Mais importante ainda, a estratégia não é estática; ela deve evoluir à medida que as escolas enfrentam novos desafios, desde mudanças demográficas até reformas políticas ou inovações no ensino e na aprendizagem.

Desta forma, as escolas podem aprender muito com a forma como as empresas constroem estratégias para vencer. Ao adotar uma mentalidade empreendedora, não ter medo de definir metas mensuráveis e comprometer-se com a reflexão contínua, os líderes escolares podem criar estratégias que sejam objetivas, focadas e preparadas para o futuro. E com ferramentas criativas como o LEGO® SERIOUS PLAY®, podem transformar essas ideias abstratas em modelos tangíveis que envolvem todas as partes interessadas na definição do caminho a seguir pela escola.



WORKSHOP #1: CONSTRUINDO ESTRATÉGIAS COM LEGO SERIOUS PLAY

Objetivo:

Este workshop ajuda os líderes escolares a explorar, definir e visualizar a estratégia da sua escola através do LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP). Utilizando princípios do Playing to Win e do manual CREATE LAB, os participantes aprendem a transformar o pensamento estratégico em compreensão partilhada e planos exequíveis.

Introdução: Repensando a estratégia nas escolas

O que significa realmente para uma escola vencer? Não competir, mas criar um valor distinto — inclusão, criatividade, bem-estar, competência digital.

Visão geral:

Nesta sessão, os líderes afastam-se das exigências do dia a dia para ter uma visão mais ampla. Com base no livro Playing to Win, de Lafley e Martin, e na estrutura do CREATE LAB, exploramos como a estratégia na educação não é um plano, mas um conjunto de escolhas — escolhas que moldam a identidade, a direção e a cultura.

Resultado da aprendizagem:

Os participantes compreenderão as cinco questões estratégicas (aspiração vencedora, onde jogar, como vencer, capacidades necessárias e sistemas de gestão) e aprenderão a expressá-las por meio de modelagem criativa e colaborativa.

Workshop #1: Construindo Estratégias com LEGO Serious Play

Duração: 3,5–4 horas

Tamanho do grupo: 6-12 (se houver mais de 12, divida em grupos menores, por exemplo, de 4)

Materiais necessários:

Kits LEGO® SERIOUS PLAY® (um para cada 2–3 participantes)

Flipcharts e marcadores

Post-its em 3 cores (para ideias, ações e perguntas)

Etiquetas com nomes e etiquetas para mesas

Câmara ou smartphone para documentação fotográfica

Estrutura e duração do workshop

1. Boas-vindas e enquadramento - 30 min (Contexto e objetivos)
2. Construção de aquecimento - 20 min (Construir conforto e confiança)
3. Aspiração vencedora - 40 min (Visão e propósito)
4. Onde jogar/Como vencer - 60 min (Escolhas estratégicas)
5. Capacidades e sistemas - 40 min (Facilitadores e medição)
6. Integração e reflexão - 30 min (Alinhamento e ação)



Workshop #1: Construindo Estratégias com LEGO Serious Play

1. Boas-vindas e contextualização (30 min)

Objetivo: Orientar os participantes no pensamento estratégico e esclarecer o fluxo do workshop.

Ações do facilitador:

Defina o tom: «Hoje, vamos afastar-nos das tarefas diárias para explorar o que realmente define o sucesso da nossa escola — e como torná-lo tangível.»

Apresente a estrutura Playing to Win:

Qual é a nossa aspiração vencedora?

Onde vamos jogar?

Como vamos vencer?

Que capacidades devemos ter?

Que sistemas são necessários?

Enfatizar: estratégia é sobre escolhas, não listas de verificação.

Convidar os participantes a partilhar: «Quando ouvem a palavra “estratégia”, o que lhes vem à mente?»

Mensagem principal:

«Estratégia nas escolas não é fazer tudo. É fazer as coisas certas — com propósito, clareza e alinhamento.»

2. Construção de aquecimento (20 min)

Objetivo: ajudar os participantes a envolverem-se na prática e a soltarem o pensamento criativo.

Ações do facilitador:

Apresente o princípio LEGO® SERIOUS PLAY®:

«Construímos para pensar.»

«Cada modelo conta uma história.»

Sugira duas construções rápidas:

Sugestão 1: «Construa um modelo que represente o seu papel como líder escolar.»

Sugestão 2: «Construa o que seria uma excelente aprendizagem na sua escola.»

Após cada construção, os participantes partilham brevemente (1 a 2 minutos cada).

Perguntas para reflexão:

- O que notou sobre a sua forma de pensar quando as suas mãos estão ocupadas?
- O que o surpreendeu nos modelos dos outros?

Dica do facilitador: Mantenha a energia elevada; valorize a criatividade, não as competências de design.

3. Definir a aspiração vencedora (40 min)

Objetivo: Esclarecer a visão — o que significa «vencer» para a comunidade escolar.

Sugestão:

«Construa um modelo que mostre o que significa para a sua escola vencer — como é o sucesso quando se está realmente a cumprir o seu objetivo.»

Processo:

1 - Construa individualmente (10–15 min).

2- Partilhe e explique os modelos em pequenos grupos.

3- Registe os temas emergentes num flipchart («Inclusão», «Inovação», «Bem-estar», «Equidade», etc.).

Sugestões para reflexão do facilitador:

Que padrões estão a emergir nas escolas?

Como é que estas aspirações refletem a sua missão principal?

- O que pode estar a faltar ou a ser sub-representado?

4. Onde vamos atuar / Como vamos vencer (60 min)

Objetivo: Fazer escolhas estratégicas deliberadas sobre áreas de foco e abordagem.

Passo 1 – Onde vamos atuar (30 min):

«Crie um modelo que represente as áreas em que a sua escola se concentrará para alcançar a sua aspiração.»

Incentive exemplos:

- Aprendizagem digital
- STEM e criatividade
- Inclusão e pertencimento
- Envolvimento da comunidade

Passo 2 – Como vamos vencer (30 min):

«Agora, desenvolva como a sua escola vai vencer nessas áreas — o que torna a sua abordagem diferenciada.»

Sugestões para discussão:

- Quais são os pontos fortes exclusivos da sua escola?
- O que você opta por não fazer?
- Como as suas escolhas criarão um valor significativo para os alunos e suas famílias?

Dica do facilitador: Use contrastes e reflexões. Incentive os participantes a expressarem as vantagens e desvantagens.

5. Capacidades e sistemas (40 min)

Objetivo: Identificar facilitadores e sistemas para sustentar a estratégia.

Sugestão 1:

«Construa o que a sua escola precisa ter ou desenvolver para tornar essa visão possível.»

(por exemplo, capacidade da equipa, tecnologia, cultura, parcerias)

Sugestão 2:

«Adicione elementos que mostrem como irá medir o progresso ou manter-se alinhado.»

(por exemplo, inquéritos de envolvimento dos alunos, rotinas de reflexão em equipa)

Perguntas para discussão:

- Quais são as capacidades que já são fortes?
- Quais requerem investimento ou desenvolvimento?
- Que sistemas o ajudarão a adaptar-se ao longo do tempo?

Reflexão do facilitador:

Destaque a mudança das ideias para a execução — «a estratégia é vivida através dos sistemas».

6. Integração e reflexão (30 min)

Objetivo: Combinar insights e identificar os próximos passos.

Ações do facilitador:

Peça a cada grupo para juntar os seus modelos num único «Panorama Estratégico».

Oriente a reflexão usando estas perguntas:

- O que liga os nossos modelos?
- Como é o alinhamento?
- Onde estão as lacunas ou tensões?

Solicite reflexões finais em post-its:

- Insight
- Ação
- Pergunta

Mensagem de encerramento:

“Uma estratégia não é escrita — ela é construída, partilhada e refinada em conjunto. O que construímos hoje é uma linguagem comum para seguir em frente.”

Acompanhamento opcional:

Tire fotos de todas as construções.

Envie um resumo visual com os principais insights e compromissos aos participantes.

WORKSHOP #2: EU, EU MESMO E EU

Objetivo:

Ajudar os líderes escolares a explorar as suas áreas de autoconsciência, comunicação e crescimento de liderança usando o modelo da Janela de Johari e o LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) como ferramenta de reflexão.

Resultados da aprendizagem:

Ao final do workshop, os participantes irão:

- 1 - Compreender os quatro quadrantes da Janela de Johari e como eles se aplicam à liderança.
- 2 - Refletir sobre os seus pontos fortes, pontos cegos e áreas de crescimento por meio da construção prática.
- 3 - Desenvolver maior abertura, empatia e consciência do feedback.
- 4 - Fortalecer a confiança e a autocompreensão dentro da equipa de liderança.

Duração: 3-4 horas

Tamanho do grupo: 6-12 (se houver mais de 12, dividir em grupos menores, por exemplo, de 4)

Materiais necessários:

Kits LEGO® SERIOUS PLAY®

Flipcharts e marcadores

Notas adesivas (duas cores: «insights» e «feedback»)

Folhetos impressos: diagrama da Janela de Johari e perguntas para reflexão

WORKSHOP #2: EU, EU MESMO E EU

Purpose:

To help school leaders explore their self-awareness, communication, and leadership growth areas using the Johari Window model and LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) as a reflective tool.

Learning outcomes:

By the end of the workshop, participants will:

1. Understand the four quadrants of the Johari Window and how they apply to leadership.
2. Reflect on their strengths, blind spots, and areas for growth through hands-on building.
3. Develop greater openness, empathy, and feedback awareness.
4. Strengthen trust and self-understanding within the leadership team.

Duration: 3-4 hours

Group size: 6-12 (if more than 12, divide into smaller groups, e.g. of 4)

Materials Needed:

- LEGO® SERIOUS PLAY® kits
- Flipcharts and markers
- Sticky notes (two colours: “insights” and “feedback”)
- Printed handouts: Johari Window diagram and Reflective prompts

O modelo da Janela de Johari: visão geral rápida

A Janela de Johari é um modelo para compreender a autoconsciência e as relações. Ela divide o que sabemos sobre nós mesmos — e o que os outros sabem sobre nós — em quatro quadrantes:

Quadrant	Description	In Leadership Context
1. Open Area (known to self and others)	Visible strengths, skills, and behaviours	How you're seen at your best
2. Blind Area (unknown to self, known to others)	Habits or patterns others see but you may not	Feedback and perception gaps
3. Hidden Area (known to self, unknown to others)	Feelings, fears, or aspirations not openly shared	Authenticity and trust
4. Unknown Area (unknown to self and others)	Untapped potential or behaviours under pressure	Discovery and growth

Ideia principal:

Quanto maior for a nossa Área Aberta, mais eficazmente comunicamos, construímos confiança e lideramos os outros. O crescimento acontece quando reduzimos os pontos cegos e descobrimos o potencial oculto.

Workshop Structure and Timing

Section	Duration	Focus
1. Welcome & Framing	20 min	Introduction to self-awareness
2. Understanding the Johari Window	20 min	Model and reflection
3. LSP Activity 1: My Open Self	40 min	Known strengths and values
4. LSP Activity 2: My Blind Spots	40 min	External perspectives
5. LSP Activity 3: My Hidden & Unknown Areas	40 min	Vulnerability and potential
6. Reflection & Integration	20 min	Insights and personal commitments

1. Boas-vindas e contextualização (20 min)

Ações do facilitador: Comece com um convite:

«Hoje vamos voltar o nosso olhar para dentro — explorando quem somos como líderes, o que mostramos aos outros e o que ainda pode estar oculto.»

Ligue à sessão de estratégia anterior:

«Assim como construímos a estratégia da nossa escola tijolo a tijolo, podemos construir a nossa autocompreensão da mesma forma — tornando visível o invisível.»

Explique o objetivo do workshop: ligar a autoconsciência à eficácia da liderança.

Estabeleça segurança psicológica:

«Este é um espaço reflexivo e sem julgamentos. O que for partilhado aqui fica aqui.»

2. Compreender a Janela de Johari (20 min)

Mini-contribuição do facilitador:

Apresente o diagrama da Janela de Johari no ecrã ou flipchart.

Descreva resumidamente os quatro quadrantes (ver acima).

Use exemplos com os quais os participantes se identifiquem:

- «Talvez saiba que é um comunicador forte, mas os outros também veem a sua calma sob pressão — essa é a sua área aberta.
- Talvez não perceba o quanto domina as reuniões — esse é um ponto cego.
- Ou talvez haja uma visão ou um medo que raramente partilha — esse é o seu espaço oculto.»

Discuta por que isso é importante para a liderança escolar:

- Construir confiança dentro das equipas.
- Receber e dar feedback.
- Reconhecer o potencial não expresso.

Mensagem principal:

«A liderança começa com a autoconsciência. O que vemos em nós mesmos molda a forma como os outros experimentam a nossa liderança.»

Passo 1 – Como me vejo (40 min)

Objetivo: Refletir sobre a sua própria compreensão de quem é como líder escolar — os seus pontos fortes, valores e padrões de comportamento que moldam a sua liderança diária.

Sugestão:

«Crie um modelo que represente como se vê como líder — as qualidades, valores e atitudes que definem a sua liderança hoje.»

Workshop #2: Eu, EU MESMO e EU

Processo:

- 1- Construa individualmente (10–15 min) – Incentive os participantes a usar metáforas: torres para confiança, pontes para conexão, engrenagens para pensamento sistêmico, etc.
- 2- Partilhe em pares ou pequenos grupos (3–4 pessoas) – Cada pessoa explica o seu modelo.
- 3- Reflexão: Após cada partilha, os participantes escrevem uma ideia num post-it começando com «Descreveu-se como...» ou «Também vejo essa qualidade em si».
- 4- Integração visual: Coloque os post-its ao redor de cada modelo – criando uma representação visual da autopercepção e da identidade afirmada de cada um.

Questões de reflexão do facilitador:

O que você percebeu sobre como se descreve como líder?

De quais partes da sua liderança você se sente mais orgulhoso?

- Existem áreas que você tende a ignorar na sua autodescrição?

Passo 2 – Como os outros me veem (40 min)

Objetivo: Explorar as percepções dos outros – o que os colegas, professores ou alunos podem ver que nem sempre reconhece.

Sugestão:

«Construa um modelo que mostre como acredita que os outros o veem como líder – na sua comunidade escolar, equipa ou sala de aula.»

Processo:

- 1- Construa individualmente (10–15 min).
Incentive os participantes a imaginar como são percebidos em reuniões, durante desafios ou ao orientar outras pessoas.
- 2- Promova uma discussão em pequenos grupos (15–20 min).
Cada participante apresenta o seu modelo, depois os outros podem gentilmente acrescentar ideias ou perspetivas alternativas em notas adesivas:
«Acho que os outros também podem ver-te como...» ou «As pessoas podem nem sempre perceber o quanto tu...»
- 3- Síntese do grupo: Compare os modelos da Etapa 1 e da Etapa 2.
 - Em que pontos as percepções coincidem?
 - Em que pontos elas diferem?

Questões para reflexão do facilitador:

- Que comentários ou perspectivas o surpreenderam?
- Que qualidades são mais visíveis para os outros? Quais permanecem invisíveis?
- Como a consciência das percepções dos outros pode ajudá-lo a liderar com mais clareza e empatia?

Passo 3 – Eu aspiracional: quem eu quero me tornar (40 min)

Objetivo: visualizar a próxima versão de si mesmo como líder — a mentalidade, os hábitos e o impacto que você aspira desenvolver.

Sugestão:

“Construa um modelo que represente o líder que você quer se tornar — o futuro para o qual você está a caminhar. Esse é o seu eu aspiracional.”

Processo:

1- Construa individualmente (15–20 min) – Incentive os participantes a pensar sobre quem querem ser e como querem que os outros experimentem a sua liderança.

2- Partilhe voluntariamente – Convide cada pessoa a contar a história do seu modelo:

«Isto representa para onde estou a caminhar.»

«Esta parte mostra o que quero fortalecer.»

3- Discussão de reflexão:

- Que passos ou hábitos poderiam ajudá-lo a avançar em direção a esta versão aspiracional de si mesmo?
- De que apoio precisa da sua equipa ou comunidade?

Sugestões de reflexão do facilitador:

- O que poderia mudar se liderasse de forma consistente a partir deste espaço de aspiração?
- Como pode usar a sua consciência dos Passos 1 e 2 para crescer para esta próxima fase?

Ideia principal:

«O desenvolvimento da liderança começa com a autocompreensão — e cresce através da visão. Quando vemos quem somos e quem podemos nos tornar, lideramos com propósito.»

Passo 3 – O meu panorama de liderança

1. Introdução (5 min)

O facilitador diz:

«Construíram três partes importantes da vossa história de liderança:

- Como se vêem agora,
- Como os outros vos veem,
- E quem aspiram vir a ser.

Agora é hora de conectá-las — para construir um Panorama de Liderança.

No LEGO® SERIOUS PLAY®, um panorama ajuda-nos a ver as relações e dinâmicas entre as partes de um sistema. Aqui, o sistema é você — o seu crescimento como líder.»

Explique que este modelo final representa não apenas três identidades separadas, mas o espaço entre elas — a jornada e as tensões que moldam o desenvolvimento contínuo.

2. Construindo o panorama (10 min)

Sugestão:

«Usando os seus três modelos, crie um panorama que mostre como eles se relacionam entre si. Use peças LEGO® para conectá-los — pontes, barreiras, caminhos ou suportes — para representar a jornada entre o seu eu atual, a visão dos outros e o eu aspiracional.

3. Partilha e diálogo (15–20 min)

Convide os participantes a partilharem as suas Paisagens de Liderança em pares ou pequenos grupos.

Sugestão de fluxo de partilha:

- Descreva brevemente os três modelos principais.
- Explique as conexões — o que os liga ou separa.
- Reflita em voz alta:

«O que estou a aprender sobre mim mesmo através destas ligações?»

«O que pode ajudar-me a passar de onde estou para onde quero estar?»

Incentive cada ouvinte a adicionar uma nota adesiva com uma observação de apoio:

«Vejo uma forte ligação entre os seus valores e as suas aspirações.»

«Essa parede pode não ser uma barreira — pode ser um lembrete para fazer uma pausa.»

4. Reflexão em grupo (10 min)

Reúna todos e facilite uma conversa de encerramento.

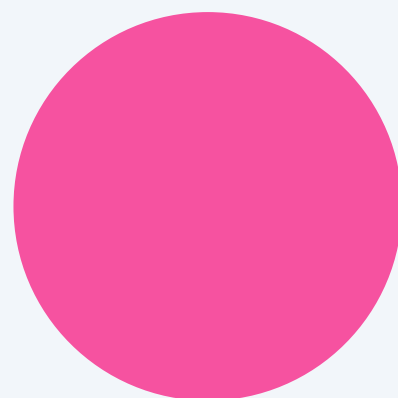
Questões para reflexão:

- O que descobriu ao construir o seu panorama de liderança?
- Onde nota alinhamento ou tensão entre os seus três eus?
- Qual o primeiro pequeno passo que o poderia ajudar a aproximar-se do seu eu ideal?
- Como é que os colegas podem apoiar-se mutuamente nesta jornada contínua?



DESIGN SPRINT

Parte III

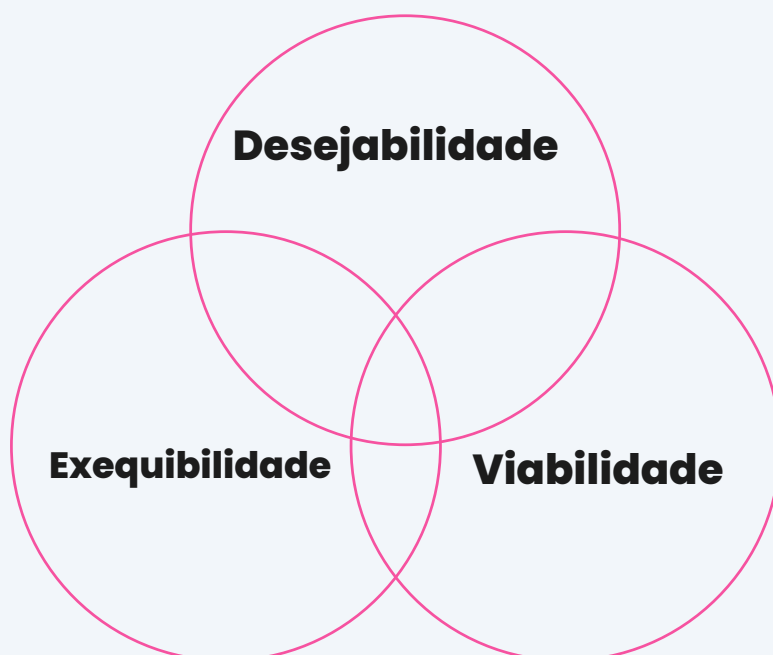


II INTRODUÇÃO AO DESIGN THINKING/METODOLOGIA SPRINT

O Design Thinking/Sprint (DTS) é uma abordagem centrada no ser humano para a resolução de problemas e inovação que revolucionou a forma como as organizações, equipas e indivíduos abordam os desafios. Ao contrário dos métodos tradicionais que começam com uma solução pré-definida, o DTS começa com uma profunda empatia pelo utilizador, incentivando uma compreensão completa das necessidades, comportamentos e emoções dos utilizadores. Esta metodologia é iterativa, flexível e focada na colaboração, tornando-a particularmente eficaz na resolução de problemas complexos e multifacetados, onde a solução não é imediatamente evidente.

A DTS reúne o que é desejável do ponto de vista humano com o que é tecnologicamente viável e economicamente viável.

- Desejabilidade: O que faz sentido para as pessoas e para as pessoas?
- Exequibilidade: O que é tecnicamente possível num futuro previsível?
- Viabilidade: O que é provável que se torne parte de um modelo de negócio sustentável?



AS CINCO FASES DO DESIGN THINKING

O Design Thinking pode ser descrito como um processo de cinco fases, embora seja importante notar que essas fases nem sempre são sequenciais — elas podem ocorrer simultaneamente e ser repetidas iterativamente:

1. Empatizar: Compreender as necessidades, desafios e motivações daqueles para quem está a projetar através da observação, interação e imersão nas suas experiências.

2. Definir: sintetizar os insights recolhidos durante a fase de empatia para formar uma declaração clara do problema que capture a essência do desafio.

3. Idear: gerar uma ampla gama de ideias e soluções para o problema definido, incentivando a criatividade e o pensamento fora da caixa.

4. Protótipo: criar representações tangíveis das ideias selecionadas para explorar a sua potencial eficácia na resolução do problema.

5. Testar: partilhar protótipos com os utilizadores para obter feedback, aprender com as interações e refinar a solução com base nas ideias obtidas.

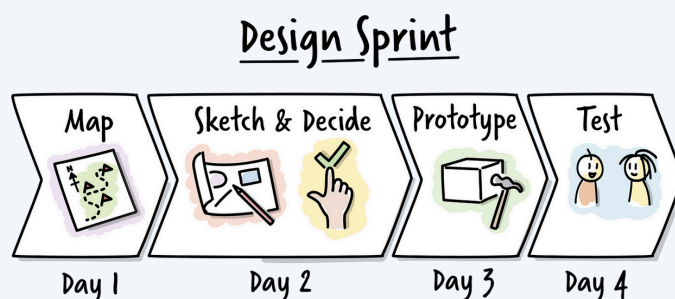


INTRODUÇÃO À METODOLOGIA DESIGN SPRINT

O Design Sprint é um processo estruturado e com prazo determinado que ajuda as equipas a resolver problemas complexos e testar novas ideias de forma rápida e eficaz. Desenvolvido por Jake Knapp na Google Ventures, a metodologia normalmente abrange cinco fases ao longo de cinco dias: Compreender, Idear, Decidir, Prototipar e Testar.

O objetivo do Design Sprint é contornar ciclos de desenvolvimento demorados e fornecer insights acionáveis em apenas uma semana. Ao reunir membros de equipas diversificados, concentrando-se no design centrado no utilizador e promovendo iterações rápidas, os Design Sprints incentivam a inovação e reduzem o risco. São amplamente utilizados para desenvolver produtos, serviços ou processos tanto em startups como em grandes organizações.

Esta abordagem acelerada permite que as equipas se alinhem em relação às prioridades, validem ideias com utilizadores reais e avancem com confiança.



Fases do Design Sprint:

1- Compreender e definir

- Identifique o desafio, alinhe-se com o objetivo do sprint e mapeie o espaço do problema.
- Selecione uma área-chave para se concentrar no sprint.

2- Esboço

- Faça um brainstorming e esboce soluções potenciais individualmente.
- Use exercícios como o «Crazy 8s» para gerar ideias diversas.

3- Decidir e storyboard

- Revisar todas as ideias, votar nas melhores e decidir o conceito a ser prototipado.
- Desenvolver um storyboard detalhado para a solução escolhida.

4- Protótipo e teste

- Construir um protótipo realista e de baixa fidelidade.
- Realizar testes com usuários reais para coletar feedback e validar suposições.

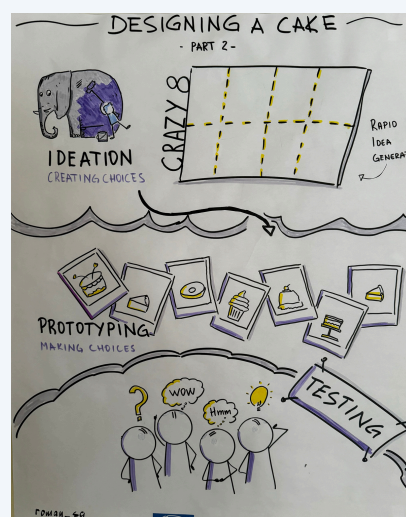
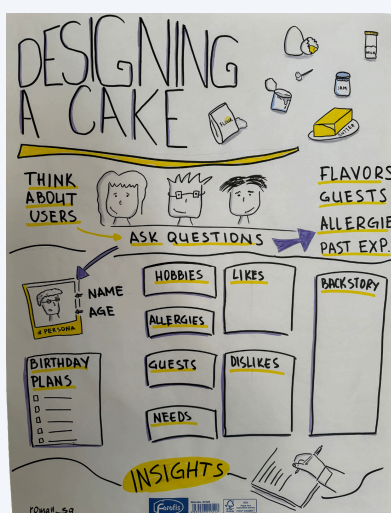
CRIAR UM BOLO - COMPREENDER O PROCESSO DE CRIAÇÃO

Visão geral: Os métodos do Design Sprint têm origem no design thinking — uma abordagem iterativa de resolução de problemas centrada no utilizador. Esta atividade prática utiliza a tarefa divertida e familiar de fazer um bolo para orientar os participantes através das cinco etapas principais: Empatia, Definição, Ideação, Protótipo e Teste. Ela demonstra como cada fase do sprint se relaciona diretamente com o design thinking, proporcionando às equipas uma compreensão tangível do processo primeiro e, em seguida, aplicando-o a desafios reais.

Objetivo: Ajudar os participantes a compreender e internalizar claramente o processo de design thinking, aplicando cada etapa num exercício simples e envolvente. Isto desenvolve a atenção plena em torno das necessidades do utilizador, enquadramento do problema, ideação criativa, prototipagem rápida e feedback — todos fundamentais para sprints bem-sucedidos.

Materiais:

- Notas adesivas ou cartões digitais
- Marcadores e ferramentas de desenho
- Materiais aleatórios para criar um protótipo de bolo (peças de LEGO, palhinhas, papel, plasticina, tesouras, etc.).
- Opcional: ingredientes reais para fazer bolos ou adereços
- Cronómetro
- Guia do facilitador com definições das etapas do design thinking



Duração: 1,5 a 2,5 horas (pode ser dividido em duas sessões mais curtas)

Tamanho do grupo: Qualquer, trabalhando em pares

Passos:

1. Empatia - Compreender o «comedor de bolo» (20 min - 10 min por participante)

Apresente a metáfora: o seu «utilizador» é a pessoa que recebe o bolo.

Os participantes entrevistam-se uns aos outros (ou pesquisam as preferências dos colegas) fazendo perguntas como:

- «Que tipos de bolos você gosta?»
- «Alguma restrição alimentar?»
- «Para quem é o bolo e em que ocasião?»

Registe as respostas em post-its ou num caderno e agrupe-as por temas (por exemplo, alergias, restrições alimentares, sabores favoritos).

Objetivo: aprender a reunir insights reais dos utilizadores, em vez de confiar em suposições como «toda a gente adora chocolate».

2. Definir - Enquadrar o problema (20 min)

Revisar as conclusões da empatia e identificar tensões ou surpresas.

Cada equipa escreve uma declaração do problema reformulada usando um modelo:

- Para [utilizador], que [necessidade], o nosso desafio é [declaração baseada em insights].

Exemplo: «Para um amigo sem glúten que está a comemorar o aniversário e se sente excluído durante a sobremesa, precisamos de uma opção de bolo saboroso que corresponda às suas necessidades alimentares e ao clima da ocasião.»

Isso se torna a sua declaração do problema do sprint.

3. Ideias - Brainstorm de ideias para bolos (30 min)

- Defina uma ronda rápida de 10 minutos para gerar ideias: 3 a 5 ideias por participante (por exemplo, chiffon, red velvet vegan, chocolate volcano sem glúten, etc.).
- Use uma segunda rodada com restrições criativas (por exemplo, «bolos sem cozedura» ou «ingredientes mínimos») para expandir as possibilidades.
- Agrupe as ideias e, em seguida, vote (3 votos por pessoa) para selecionar as 2-3 melhores ideias de bolos para prototipagem.

Pode usar a atividade Crazy 8s para concluir a fase de Ideação

4. Protótipo - Construa maquetes de bolos em miniatura (30 min)

Dois caminhos:

- Adereços físicos — crie pequenas versões em papel ou decore cupcakes.
- Esboce protótipos — desenhe as camadas do bolo, a apresentação, o contexto de servir.

Anote as características: sabores, texturas, estilo de apresentação, método de servir.

Concentre-se em transmitir como ele atende às necessidades e à ocasião do utilizador.

5. Teste - Reúna feedback (20 min)

- Mostre os protótipos uns aos outros.
- Pergunte:
 - “O que você gosta neste bolo?”
 - “Ele parece adequado para a ocasião/necessidades do utilizador?”
 - “O que está faltando?”
- Anote pontos fortes, preocupações e sugestões em notas adesivas, organizadas por protótipo.
- Partilhe as aprendizagens em grupo.

6. Convergir e aprender (15 min)

- Analise o feedback do teste e identifique as principais conclusões: qual protótipo melhor atendeu às necessidades, o que poderia ser melhorado.
- Relacione essas conclusões com as cinco etapas: empatia, reformulação, ideação, prototipagem, validação.
- Discuta paralelos com sprints de design reais e como essa micro experiência reflete a dinâmica do sprint.

MAPA DE EMPATIA

Objetivo: Este exercício visa ajudar os líderes escolares a compreender e articular as diversas necessidades da sua comunidade através do mapeamento da empatia. Ao colocarem-se no lugar de diferentes membros da comunidade, os participantes podem obter insights sobre várias perspetivas, experiências e desafios, promovendo uma compreensão mais profunda das necessidades da comunidade.

Materiais:

1. Folhas grandes de papel ou quadro branco
2. Marcadores ou canetas para quadro branco em várias cores
3. Post-its
4. Personagens impressas ou digitais representando diferentes membros da comunidade

Duração: 30 a 60 minutos

Tamanho do grupo: Adequado para pequenos grupos (4 a 6 participantes por grupo)

Passos

1- Introdução (10 minutos): Explique resumidamente o conceito de mapeamento de empatia e a sua importância para compreender as necessidades da comunidade. Apresente as personagens aos participantes, explicando que elas representam membros fictícios, mas realistas, da sua comunidade.

2- Atribuição de personagens (5 minutos): Cada grupo recebe uma personagem. Se o tempo e o tamanho do grupo permitirem, considere alternar as personagens no meio do exercício para uma exposição mais ampla a diferentes perspetivas.

3- Desenho do mapa de empatia (5 minutos): Os participantes desenharam um grande quadrado no papel ou quadro branco, dividindo-o em quatro quadrantes intitulados: Pensar, Sentir, Dizer e Fazer.

4- Preenchimento do mapa de empatia (30 minutos):

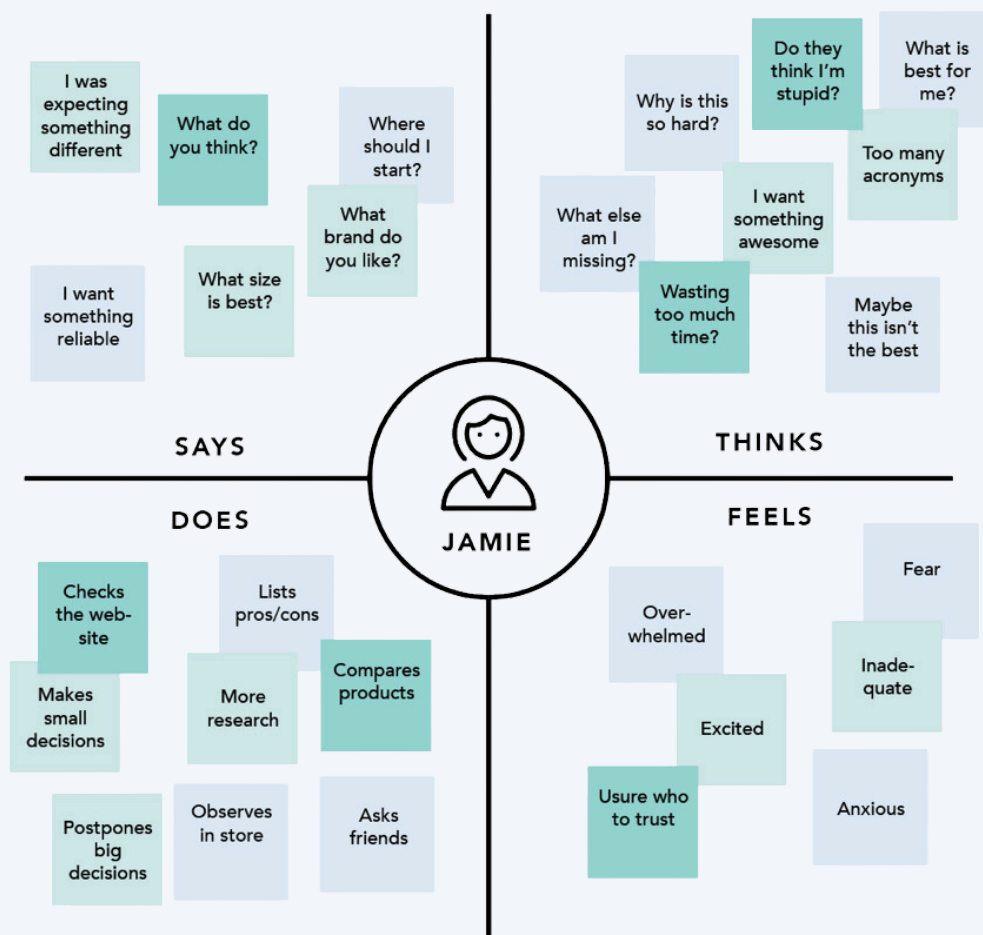
- Pensar: O que a personagem pode estar a pensar sobre a sua comunidade? Que preocupações ou aspirações tem?
- Sentir: Como a persona se sente em relação à sua comunidade e ao seu lugar nela? Existem emoções específicas ligadas às suas experiências?
- Dizer: O que a persona diz na sua comunidade? Considere o ambiente físico, as interações com outras pessoas e os serviços disponíveis.
- Fazer: Que ações a persona realiza no seu dia a dia? Como ela interage com a comunidade?

5. Os participantes usam post-its para anotar as suas ideias para cada quadrante e colam-nos no mapa. Incentive o pensamento criativo e a empatia para compreender a perspetiva da persona.

6. Discussão em grupo (10 minutos por grupo): Cada grupo apresenta o seu mapa de empatia, explicando a perspetiva da sua persona e as necessidades que identificaram. Incentive os participantes a explorar como essas necessidades podem ser atendidas.

7. Discussão plenária (20 minutos): Reúna todos os grupos para uma discussão plenária. Compare e contraste as necessidades identificadas nas diferentes personas. Discuta temas comuns, desafios únicos e estratégias potenciais para atender a essas necessidades coletivamente.

EMPATHY MAP *Example (Buying a TV)*



PASSOS PEGAJOSOS

Objetivo: Com um plano claro e passo a passo, pode transformar objetivos aparentemente inatingíveis ou difíceis em realidades tangíveis.

Materiais:

- Post-its
- Canetas ou marcadores
- Parede ou flipchart (para colar)

Duração: 30-60 minutos

Tamanho do grupo: Adequado para pequenos grupos (4-6 participantes por grupo)

Passos:

1. Comece por escrever o objetivo o mais à direita possível da sua superfície de desenho. O objetivo é o estado final desejado por si ou pela sua equipa.
2. Faça a seguinte pergunta ao grupo: «O que teria de acontecer imediatamente antes para que tivéssemos sucesso?»
3. Coloque a resposta numa nota adesiva à esquerda do objetivo.
4. Faça a mesma pergunta novamente para a nota adesiva que acabou de colocar: «O que teria de acontecer imediatamente antes disso para que tivéssemos sucesso?»
5. Repita este processo até voltar ao presente.
6. Faça um plano de como pode começar pela primeira coisa que precisa de fazer.

Dica: à medida que recua no seu plano, poderá encontrar certas etapas que precisam de acontecer simultaneamente. Isso pode fazer com que o seu plano se divida e se ramifique em dois caminhos paralelos.

Isso é normal, mas tente sempre considerar se cada etapa é absolutamente necessária para alcançar o resultado final desejado. Quanto mais linear for o seu caminho, mais fácil será alcançar o seu objetivo.

CRAZY 8S

Objetivo: Crazy 8s é um exercício de ideação popular no processo de design thinking, conhecido pela sua natureza dinâmica e acelerada. A atividade foi concebida para gerar uma explosão rápida de ideias criativas dentro de um prazo limitado.

Materiais:

1. Folhas de papel (de preferência tamanho A4), uma por participante
2. Canetas ou lápis
3. Cronómetro

Duração: 8 minutos (1 minuto por esboço)

Tamanho do grupo: Qualquer tamanho, pois os participantes trabalharão inicialmente individualmente

Processo:

1. Introdução (2 minutos): Explique resumidamente o objetivo da atividade Crazy 8s. Enfatize que o objetivo é gerar o máximo possível de ideias, focando na quantidade em vez da qualidade. Incentive o pensamento criativo e fora da caixa e tranquilize os participantes, dizendo que não há ideias erradas nesta fase de brainstorming.

2. Defina o desafio (3 minutos): Explique claramente o problema ou desafio que o grupo está a enfrentar. Pode ser encontrar formas inovadoras de envolver os jovens em projetos comunitários, apresentar ideias criativas para angariação de fundos ou debater soluções para um problema específico enfrentado pela comunidade. Certifique-se de que todos compreendem o desafio antes de iniciar o cronómetro.

3. Esboço Crazy 8s (8 minutos): Inicie o cronómetro. Os participantes têm 8 minutos para preencher cada uma das 8 secções do seu papel com diferentes ideias ou soluções relacionadas com o desafio. Passam exatamente 1 minuto a esboçar ou a escrever cada ideia antes de passarem para a secção seguinte. Incentive o pensamento rápido e instintivo; esta restrição conduz frequentemente a avanços criativos.

4.Partilha e discussão (variável): Após os 8 minutos, cada participante seleciona as suas 1 ou 2 ideias principais para partilhar com o grupo. Pode adaptar esta parte da atividade ao tamanho do grupo e ao tempo disponível — considere dividir em grupos menores para um número maior de participantes. À medida que cada pessoa apresenta as suas ideias, incentive comentários construtivos e discussões sobre a viabilidade, o impacto e os aspetos inovadores das soluções.

5. Desenvolvimento de ideias (variável): com base na discussão, os participantes podem optar por desenvolver mais uma ideia, combinar elementos de várias ideias ou refiná-las. Isso pode ser feito individualmente, em duplas ou em pequenos grupos, dependendo da natureza do desafio e dos objetivos do workshop.

RETROSPECTIVA SAILBOAT

Visão geral: Uma retrospectiva visual e baseada em metáforas, na qual os participantes refletem sobre trabalhos recentes (por exemplo, um sprint) imaginando o seu projeto como um veleiro: explorando o que o impulsionou (vento), o que o retardou (âncoras), os riscos que apresentou (rochas) e qual é o objetivo (ilha).

Objetivo: Permitir que as equipas identifiquem colaborativamente sucessos, desafios, riscos e objetivos por meio de metáforas, facilitando uma reflexão equilibrada e insights acionáveis.

Materiais:

- Quadro branco ou flipchart grande (físico ou digital, como o Miro)
- Modelo de desenho de: veleiro, linha d'água, rochas, âncora, ilha.
- Notas adesivas (físicas ou digitais, se usar, por exemplo, Miro) e canetas
- Ferramentas de votação (autocolantes ou votação digital)
- Cronómetro

Duração: 45–60 minutos (pode ser adaptado)

Tamanho do grupo: 4–10 participantes (flexível para equipas pequenas e grandes)



Passos:

1- Introdução (5 min): Prepare o terreno explicando a metáfora — barco = equipa, vento = o que ajudou, âncora = o que impediu, rochas = riscos, ilha = objetivo.

2- Reflexão individual (10 min): Os membros da equipa escrevem silenciosamente os seus pensamentos em notas adesivas, colocando-as em secções:

- Vento: o que impulsionou o progresso.
- Âncoras: o que atrasou as coisas.
- Rocha: quais riscos surgiram ou podem surgir.
- Ilha: o que a equipa pretende alcançar no próximo ciclo.

3- Partilha e agrupamento (10–15 min): os participantes explicam os seus post-its à vez; o facilitador agrupa itens semelhantes de forma visível.

4- Discussão e priorização (10 min): o grupo discute os itens mais importantes agrupados.

5- Votação e planeamento de ações (10 min): A equipa vota para priorizar 2–3 itens-chave e cria etapas de ação específicas.

6- Conclusão (5 min): Reflita sobre os principais insights. Confirme quem é responsável por cada ação e defina um acompanhamento.

Sugestões de acompanhamento:

- Na próxima retrospectiva, revise os itens de ação anteriores e reflita sobre o progresso.
- Use o Miro ou outro quadro para manter um registo «retro» atualizado.
- Para variar, alterne os formatos de retrospectiva — por exemplo, Speedboat, Pirate Ship, Four Ls.
- Se for remoto, considere envios anónimos para aumentar a franqueza; as ferramentas digitais normalmente suportam isso.

MATRIZ DE IMPACTO/ESFORÇO

Visão geral: A Matriz de Impacto/Esforço é uma ferramenta visual de priorização que ajuda as equipas a avaliar e classificar ideias, tarefas ou ações com base no seu impacto potencial e no esforço necessário para implementá-las. Usando uma grelha 2x2, os participantes mapeiam os itens em um dos quatro quadrantes para orientar a tomada de decisões e concentrar os recursos da equipa de forma eficiente.

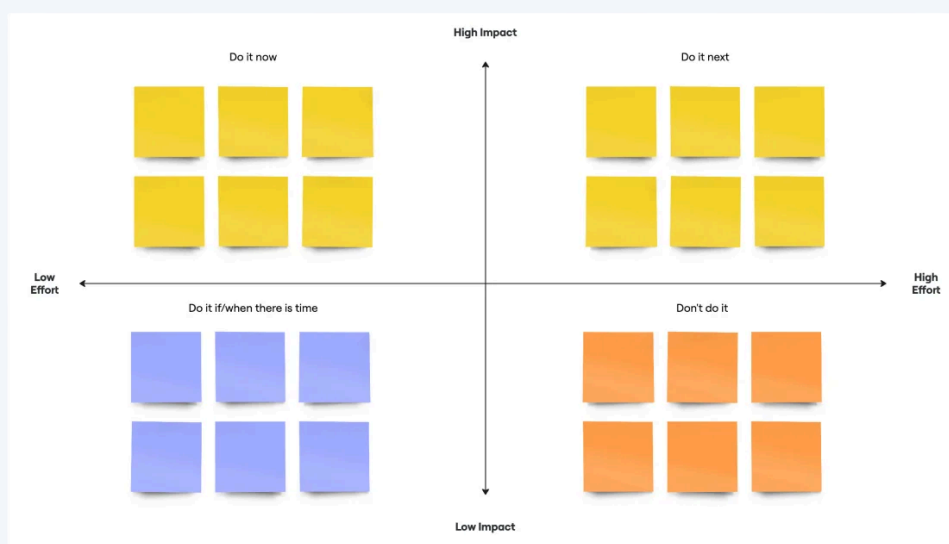
Objetivo: Avaliar colaborativamente quais tarefas ou ideias são mais valiosas e viáveis, ajudando a equipa a concentrar-se em trabalhos de alto impacto que proporcionam resultados com esforço razoável.

Materiais:

- Um modelo de Matriz de Impacto/Esforço 2x2 (num quadro branco, flipchart ou ferramenta digital como o Miro)
- Notas adesivas ou cartões digitais
- Marcadores ou ferramentas de digitação
- Pontos de votação ou recurso de votação digital (opcional)
- Cronómetro

Duração: 30 a 60 minutos, dependendo do número de itens e da profundidade da discussão

Tamanho do grupo: 4 a 12 participantes (idealmente multifuncionais para garantir perspectivas diversas)



Passos:

1- Introdução e contexto (5 min):

Explique o objetivo da atividade e apresente a matriz:

Eixo horizontal: esforço necessário (de baixo a alto)

Eixo vertical: impacto ou valor gerado (de baixo a alto)

Esclareça o que significam «impacto» e «esforço» no contexto atual (por exemplo, valor para o utilizador, resultado comercial, complexidade da implementação).

2- Brainstorming de ideias (10 min): Peça aos participantes que escrevam ideias, tarefas ou melhorias em notas adesivas (uma ideia por nota). Concentre-se em insights, obstáculos ou oportunidades recentes.

3- Traçando a matriz (10–15 min): Um por um, os participantes colocam as suas notas adesivas na matriz de acordo com o esforço que acreditam que a ideia exigirá e o impacto que ela terá. A discussão em grupo pode ser usada para ajustar o posicionamento.

4- Revisão dos quatro quadrantes (5 min): analise cada quadrante e explique o que ele representa:

- Ganhos rápidos (alto impacto, baixo esforço):

Estas são as melhores oportunidades — ideias que proporcionam grande valor com um investimento mínimo. Priorize-as primeiro.

Exemplo: adicionar uma pequena secção de perguntas frequentes para melhorar a experiência do utilizador.

- Grandes projetos (alto impacto, alto esforço):

Iniciativas que valem a pena e que podem trazer um valor significativo, mas que requerem planeamento, recursos e tempo.

Exemplo: reformular o sistema de integração ou lançar uma nova funcionalidade.

- Preenchimentos (baixo impacto, baixo esforço):

Tarefas fáceis que podem ser realizadas se houver tempo extra ou para elevar o moral, mas que não são de alta prioridade.

Exemplo: atualizar o layout de um documento interno.

- Desperdícios de tempo (baixo impacto, alto esforço):

Devem ser questionados ou evitados — ideias que exigem muitos recursos, mas agregam pouco valor.

Exemplo: redesenhar uma ferramenta interna que poucas pessoas utilizam.

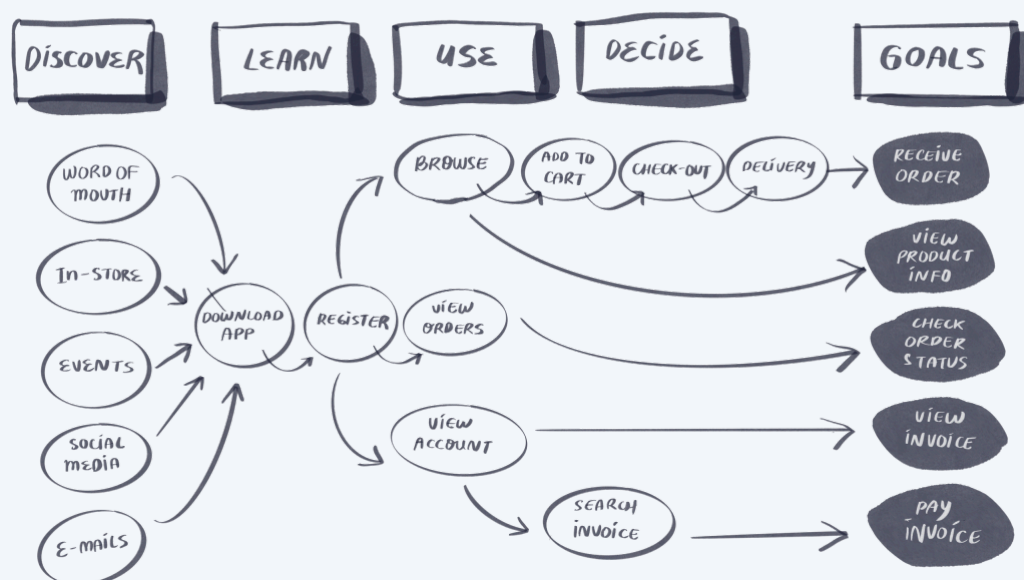
Matriz de impacto/esforço

- 1.pontos por pessoa) para identificar os itens mais importantes. Concentre a discussão nas ideias mais votadas, especialmente aquelas em Ganhos Rápidos e Projetos Principais.
- 2.Atribuição de itens de ação (5–10 min): Selecione as 2–3 prioridades principais, defina os próximos passos claros, atribua pessoas responsáveis e estabeleça prazos.
- 3.Conclusão e resumo (5 min): recapitule a priorização final, registre as ações e chegue a um acordo sobre como o progresso será acompanhado.

MAPEAMENTO DA JORNADA DO UTILIZADOR

Visão geral: Um exercício colaborativo de mapeamento para visualizar a experiência do utilizador do início ao fim — capturando etapas importantes, pontos de contacto, emoções, pontos fracos e oportunidades — para encontrar áreas a melhorar e alinhar a equipa com as necessidades do utilizador.

DERRICK > *USER JOURNEY*
THE TRADIE



Objetivo: Compreender como os utilizadores progridem através do seu produto ou serviço, empatizar com a sua jornada, identificar fontes de atrito e descobrir oportunidades para melhorar a experiência e a estratégia.

Materiais

- Modelo de mapa da jornada do utilizador (digital no Figma FigJam ou Miro, ou físico em papel grande)
- Perfil da persona e descrição do cenário
- Notas adesivas (físicas ou digitais) para ações, pensamentos, emoções, pontos fracos e oportunidades
- Marcadores ou ferramentas de desenho digitais
- Temporizador

Duração: 90 minutos, ajustável com base na profundidade e complexidade

Tamanho do grupo: 5 a 10 participantes

Passos:

1- Introdução e definição do contexto (10 min): Defina o escopo — selecione uma persona e um objetivo ou cenário do utilizador. Esclareça qual jornada está a ser mapeada e chegue a um acordo sobre as etapas (por exemplo, Consciencialização → Consideração → Decisão → Compra → Retenção).

2- Brainstorming das etapas e pontos de contacto (15 min): Identifique as principais fases da jornada e liste todos os pontos de contacto relevantes (canais, plataformas, interações). Adicione-os horizontalmente na parte superior do mapa.

3- Capture ações, pensamentos e emoções (30 min): Para cada etapa, peça aos participantes que escrevam o seguinte sobre o utilizador:

Ações (o que fazem)

Pensamentos (o que estão a pensar)

Emoções (como se sentem) — use emojis ou ícones de emoção.

Coloque notas adesivas nas faixas correspondentes.

4. Identifique pontos fracos e oportunidades (15 min): marque momentos negativos ou problemáticos como pontos fracos. Em seguida, reformule-os em declarações de oportunidade — o que poderia melhorar ou encantar o utilizador.

5. Mapeie a curva emocional (5 min): desenhe uma linha conectando os estados emocionais para visualizar picos e vales (curva de empatia).

6. Discussão em grupo e insights (10 min): analise o mapa e apresente os principais insights. Priorize os pontos fracos e as oportunidades com base na importância do utilizador e nos objetivos de negócios.

7. Planeamento de ações (10 min): Selecione as 2–3 principais oportunidades. Defina os próximos passos concretos: responsável, cronograma e métricas de sucesso.

Sugestões de acompanhamento:

- Partilhe o mapa da jornada com as partes interessadas mais amplas para promover o alinhamento e a visibilidade.
- Use-o como base para o design de serviços, melhorias na experiência do utilizador ou planeamento de roteiros.
- Atualize regularmente o mapa: reveja-o após lançamentos importantes, rodadas de pesquisa ou mudanças na estratégia.
- Valide o estado atual por meio de entrevistas com usuários ou análises; crie versões do estado futuro para visualizar melhorias.

Essa atividade promove a empatia, revela atritos e traduz insights centrados no ser humano em uma estratégia clara e acionável, tornando-a ideal para estratégia de produto, alinhamento da experiência do usuário e colaboração multifuncional.

MAPA DE PERSONAGENS

Visão geral: Uma sessão prática em que os participantes criam utilizadores fictícios detalhados e baseados em pesquisas («personas») que representam segmentos reais de clientes. O resultado é um perfil de persona que promove a empatia, alinha a tomada de decisões da equipa e orienta o design do produto.

Objetivo: Desenvolver personas realistas e identificáveis que incorporem as necessidades, motivações, pontos fracos e contexto dos utilizadores, proporcionando às equipas um «guia» comum para a conceção de soluções.

Materiais:

- Modelo de persona (com secções para nome, foto, objetivos, comportamentos, pontos fracos, citação, histórico) — digital ou físico (use Miro, FigJam etc.)
- Dados de pesquisa (notas de entrevistas, inquéritos, insights analíticos)
- Notas adesivas ou cartões digitais
- Marcadores ou ferramentas de desenho digitais
- Fotos de arquivo ou avatares
- Temporizador

Duração: 60 a 90 minutos (pode ser reduzida para 45 a 60 minutos para proto-personagens)

Tamanho do grupo: 4 a 8 participantes (o ideal é que seja multifuncional). [SEE FIGMA.COM](https://www.figma.com)



Passos:

1. **Introdução e contexto** (5 min): Explique o que são personas: personagens semi-fictícias que representam grupos reais de utilizadores — baseadas em dados, mas vívidas o suficiente para evocar empatia.
2. **Revisão da pesquisa** (10 min): Partilhe as principais conclusões: quem são os utilizadores, seus dados demográficos, motivações, pontos fracos e comportamentos. Destaque citações que capturem a essência da experiência deles.
3. **Configuração do modelo de persona** (5 min): Apresente o layout do modelo: nome, foto, citação, biografia, objetivos, comportamentos, frustrações, motivações.
4. **Preenchimento do modelo** (20–30 min): Em duplas ou individualmente, os participantes preenchem o modelo usando notas adesivas/cartões digitais. Incentive nomes realistas, fotos identificáveis, citações centradas no utilizador e breves histórias de fundo.
5. **Partilha e discussão** (15 min): Cada equipa apresenta a sua persona. Discuta as diferenças, esclareça suposições e garanta a consistência. Combine elementos para desenvolver uma ou duas personas fortes.
6. **Aperfeiçoamento da persona** (10 min): Consolide o feedback na(s) versão(ões) final(is). Adicione um nome atraente, idade precisa, imagem representativa e uma citação que soe real. Concentre-se na empatia sem sobrecarregar com detalhes.
7. **Aplicação das Personas** (5 min): Faça um brainstorming sobre como essas personas serão usadas nas próximas decisões de design: por exemplo, “Este recurso ajudaria [Nome da Persona]?”

Sugestões de acompanhamento:

- Exiba as personas de forma visível no espaço de trabalho ou em plataformas digitais para reforçar o foco no utilizador.
- Valide e refine as personas ao longo do tempo com base em pesquisas adicionais.
- Integre as personas nas jornadas do utilizador, na ideação, na prototipagem e nos testes de usabilidade.
- Use-as para recrutar participantes para entrevistas e testes com usuários.
- Opcional: para iterações rápidas, execute uma sessão mais curta de “proto-persona” para capturar suposições antecipadamente.

As personas personalizam os dados em personagens atraentes que orientam as decisões de design, promovem a empatia e garantem que todos criem tendo o usuário em mente, evitando suposições e desalinhamentos.

CINCO PORQUÊS

Visão geral: Uma técnica estruturada e reflexiva em que os participantes definem um problema e perguntam repetidamente «Porquê?» — normalmente cinco vezes — para descobrir a verdadeira causa subjacente aos sintomas superficiais.

Objetivo: Revelar as razões subjacentes a um problema para que a equipa possa desenvolver soluções eficazes e direcionadas, em vez de tratar apenas os sintomas visíveis.

Materiais:

- Quadro branco, flipchart ou quadro digital (por exemplo, FigJam usando o modelo 5 Whys do Figma)
- Notas adesivas ou cartões digitais
- Marcadores ou ferramentas de escrita
- Temporizador (opcional)

Duração: 30 a 45 minutos (pode ser de 20 minutos para questões simples).

Tamanho do grupo: 3 a 8 participantes (inclua pessoas familiarizadas com o problema).

Passos:

1- **Defina o problema** (5 min): Escreva uma descrição clara e concisa do problema no topo (por exemplo, «O tempo de resposta do serviço ao cliente excede 24 horas»). Esclareça o contexto, as partes interessadas afetadas e o impacto.

2- **Faça a primeira pergunta «Porquê?»** (5 min): Pergunte: «Por que é que isto está a acontecer?» Registe a resposta diretamente abaixo do problema. Exemplo: «Porque os agentes não são notificados rapidamente sobre novos tickets».

3- **Continue a perguntar «Porquê?»** (10–15 min): Repita este processo, revelando um «Porquê» com base na resposta anterior. Tente fazer pelo menos cinco iterações, mas aprofunde-se mais se necessário para chegar a uma causa raiz significativa.

Exemplo de cadeia:

Porquê 2: Porque as notificações não estão configuradas corretamente.

Porquê 3: Porque as configurações foram redefinidas após a última atualização.

Porquê 4: Porque o processo de atualização não preserva as configurações de notificação.

Porquê 5: Porque não há documentação ou lista de verificação para as etapas de atualização.

4. **Validar a causa raiz** (5 min): Leia de trás para a frente para garantir que a cadeia leva logicamente à causa raiz. Elimine suposições ou respostas vagas
5. **Debater e definir soluções** (10 min): Com a causa raiz real identificada (por exemplo, falta de documentação), debata soluções viáveis. Priorize a(s) solução(ões) mais promissora(s) para implementar.
6. **Atribuir ações e responsáveis** (5 min): para cada solução selecionada, determine quem é o responsável, o prazo e como o sucesso será medido.
7. **Conclusão** (2 min): confirme o entendimento, agradeça aos participantes e agende uma breve reunião para avaliar o progresso.

METAS INTELIGENTES

Visão geral: Uma sessão prática que guiará as equipas através dos critérios SMART — Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais — para criar objetivos claros e realistas que possam ser monitorizados e alcançados, transformando aspirações vagas em metas acionáveis.

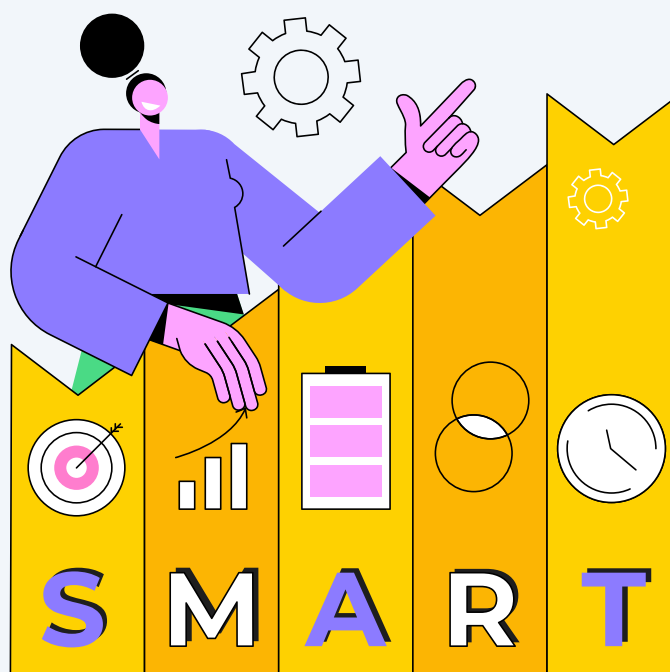
Objetivo: Capacitar os participantes para definir metas precisas, fáceis de medir, realistas de alcançar, alinhadas com os objetivos gerais e com um prazo definido — garantindo clareza, responsabilidade e motivação.

Materiais:

- Ficha de trabalho ou modelo de objetivos SMART (impresso ou digital)
- Notas autocolantes ou cartões digitais
- Canetas ou marcadores
- Referências: objetivos do projeto, prioridades da equipa, iniciativas estratégicas
- Cronómetro

Duração: 60 minutos

Tamanho do grupo: 4 a 8 participantes ou pode ser feito individualmente



Passos:

1- Introdução (5 min): Apresente a estrutura SMART — defina cada componente: Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante, Limitado no tempo — usando a sigla como um roteiro para clareza de objetivos.

2- Faça um brainstorming de um objetivo geral (5 min). Peça à equipa para propor um objetivo amplo. Exemplo: «Aumentar o envolvimento do utilizador».

3- Refinar para SMART

- **Específico (10 min):** Faça perguntas investigativas: Quem? O quê? Onde? Porquê? Exemplo: «Aumentar os utilizadores ativos semanais da nossa aplicação móvel, melhorando a integração». Especifique «utilizadores ativos semanais (WAU)» e canal (móvel).
- **Mensurável (10 min):** Defina como irá acompanhar o sucesso: métricas, contagens, percentagem. Exemplo: «Aumentar o WAU de 5000 para 7500». Isto dá uma meta clara de +2500.
- **Alcançável (5 min):** Avalie as restrições: recursos, dados anteriores. Exemplo: Velocidade de lançamento da equipa: dois sprints de uma semana. Um aumento de 50% (2500) é plausível com pequenas melhorias, como notificações push ou dicas passo a passo.
- **Relevante (5 min):** Relacione a meta à estratégia: por que isso é importante? Exemplo: “Mais engajamento móvel levará a uma maior conversão e receita no aplicativo, alinhando-se aos nossos objetivos de crescimento para o terceiro trimestre”.
- **Com prazo determinado (5 min):** Defina um prazo para criar urgência e foco. Exemplo: “Alcance isso até o final do terceiro trimestre (30 de setembro)”.

4- Redija uma declaração SMART completa (5 min): Combine os elementos numa meta refinada: «Aumentar o WAU móvel de 5.000 para 7.500 até 30 de setembro por meio de uma integração aprimorada e notificações push direcionadas para apoiar o crescimento da receita no terceiro trimestre.»

5- Revisão por pares e ajustes (10 min): Divida em duplas: troque metas, verifique cada critério SMART e sugira melhorias. Por exemplo, “O que define ‘melhoria na integração’ — precisamos definir KPIs como 40% de conclusão?”

6- Compartilhe e vote (5 min): Apresente as metas SMART ao grupo. Vote em qual meta deve ser perseguida primeiro ou incluída no backlog da equipe.

METAS SMART TEMPLATE

Definir resultados realistas e alcançáveis.

O meu objetivo é:

S
SPECIFIC

O que eu quero que aconteça?

M
MEASUREABLE

Como saberei quando tiver alcançado o meu objetivo?

A
ACHIEVABLE

O objetivo é realista e como vou alcançá-lo?

R
RELEVANT

Por que o meu objetivo é importante para mim?

T
TIME-
BOUND

Qual é o meu prazo para atingir o objetivo?

HOW MIGHT WE

Visão geral: Um método para reformular problemas como perguntas abertas que estimulam a ideação criativa. Ao enquadrar os desafios como «Como poderíamos...?», as equipas podem gerar uma gama mais ampla de soluções inovadoras e centradas no utilizador.

Objetivo: Ajudar as equipas a descobrir os problemas certos a partir das percepções dos utilizadores e desencadear uma ideação ampla e focada em resultados, sem influenciar as soluções.

Materiais:

- Notas adesivas ou cartões digitais
- Marcadores ou ferramentas de digitação
- Quadro branco, flipchart ou quadro digital (por exemplo, Miro, Figma)
- Ferramentas de votação (pontos ou reações digitais)
- Temporizador
- Insights de pesquisa, declarações de problemas ou personas como entrada

Duração: 45 a 60 minutos

Tamanho do grupo: 4 a 6 participantes (por grupo, se houver mais)

Etapas:

1- Apresente a descoberta ou declaração do problema (5 min): partilhe uma descoberta ou problema importante revelado durante a pesquisa. Exemplo: «Os utilizadores não têm a certeza se estão a preencher o formulário correto para os seus impostos.»

2- Explique o princípio HMW (5 min): apresente o formato «Como podemos + ação + utilizador + resultado» para enquadrar as oportunidades de forma neutra e aberta

3- Gere perguntas HMW (10 min): em silêncio, os participantes fazem um brainstorming de várias perguntas HMW — uma por nota. Exemplos:

- «Como podemos ajudar os utilizadores a sentirem-se confiantes de que estão a preencher o formulário correto?»
- «Como podemos orientar os utilizadores para o formulário fiscal correto com base nas suas respostas?»

4. Partilhar e refinar (10 min): Exiba todas as HMWs e discuta a formulação. Melhore as perguntas fracas, garantindo que elas sejam:

- Baseadas em insights (“Os utilizadores não têm certeza...” → “Como podemos fazer com que os utilizadores se sintam confiantes...?”);
- Livres de preconceitos de solução (“diga aos utilizadores” → “ajude os utilizadores a sentir”);
- Amplas, mas focadas no resultado.

5. Votar nas principais HMWs (5 min): Cada participante vota (por exemplo, 3 pontos) nas suas HMWs favoritas. Selecione 3 a 5 para a ideação.

6. Expandir opcionalmente (5 min): Use variações como «De que maneiras poderíamos...?» ou «O que aconteceria se...?» para ampliar o pensamento.

7. Início da ideação (10-15 min): Comece a debater soluções, usando as perguntas HMW selecionadas como prompts.

Sugestões de acompanhamento:

- Use as HMWs escolhidas para estruturar sessões de ideação mais profundas, brainstorming ou esboço de conceitos.
- Revisite e revise as HMWs à medida que a pesquisa evolui ou as soluções são testadas.
- Combine HMW com prototipagem para manter o foco em abordar o resultado articulado.
- Eduque os participantes sobre como formular HMWs positivas e abertas para evitar o viés de solução.

Por que funciona:

O HMW transforma insights em perguntas acionáveis e generativas que promovem a confiança criativa (“Como” pressupõe que as soluções existem; “Pode” permite a exploração; “Nós” promove a colaboração).

É uma ponte simples, mas poderosa, entre a descoberta e a ideação, baseada nas necessidades reais dos utilizadores, mantendo intencionalmente o espaço de soluções aberto e colaborativo. Entre em contacto se desejar um modelo adequado para trabalho remoto ou dicas avançadas de facilitação!

ESBOÇO CONCEITUAL

Visão geral: Uma atividade de design sprint focada, na qual os indivíduos transformam, de forma independente, ideias preliminares em esboços refinados e anotados. Cada esboço conceitual apresenta um mini storyboard — detalhando uma solução específica em três quadros claros — para ser partilhado e comparado com a equipa. Funciona bem após a atividade Crazy 8s.

Objetivo: converter ideias selecionadas em conceitos comunicáveis e testáveis. Garantir que todos os membros da equipa possam apresentar claramente uma solução visual que esteja alinhada com as necessidades do utilizador e apoie o desenvolvimento do storyboard e a prototipagem.

Materiais:

- Folhas de trabalho de esboço conceitual (três folhas A4 coladas lado a lado ou equivalente digital)
- Canetas, marcadores ou ferramentas de desenho digitais
- Materiais de referência: Crazy 8s ou esboços de ideias
- Notas adesivas para anotações
- Espaço na parede ou quadro digital para exibir os esboços
- Adesivos redondos ou ferramenta de votação digital
- Cronómetro

Duração: 60 a 90 minutos (normalmente feito durante a noite como uma tarefa de «dever de casa»; também pode ser concluído dentro de um dia de sprint).

Tamanho do grupo: Qualquer. Normalmente é feito individualmente para apresentar uma solução.

Passos:

1. **Preparação e recapitulação do contexto** (5 min): Lembre ao grupo o desafio do sprint, as principais percepções dos utilizadores e quaisquer Crazy 8 ou esboços de ideias. Oriente todos sobre o problema e o cenário alvo antes de começar a esboçar.

2. **Distribua os modelos de esboço** (5 min). Forneça a cada participante três painéis conectados. A seção esquerda (~66%) é para imagens; a seção direita (~33%) é para notas escritas descrevendo o que está a acontecer, motivações ou ações.



Concept sketch

3. **Título e configuração** (5 min): No topo da sua folha de trabalho, cada pessoa escreve um título descritivo para o seu conceito (por exemplo, «Fluxo de integração inteligente»). Os títulos ajudam os colegas a compreender rapidamente a ideia.

4. **Esboço individual do conceito** (40–60 min): Cada pessoa esboça uma história em três etapas, um wireframe ou um fluxo de como a sua solução aborda o problema. Cada painel representa uma interação ou ecrã principal.

- Painel 1: Ponto de entrada ou gatilho (por exemplo, o utilizador abre a aplicação e vê o prompt «Iniciar tutorial»)
- Painel 2: Interação principal (por exemplo, o utilizador conclui a tarefa de integração, guiado por uma dica de ferramenta)
- Painel 3: Resultado/conclusão (por exemplo, o utilizador vê um resumo do progresso e os próximos passos)

Use setas, ícones, rótulos e destaques coloridos e explique as anotações no lado direito.

5. **Prepare-se para partilhar** (5 min): Adicione quaisquer citações de utilizadores ou pontos de dados em post-its que apoiem o conceito (por exemplo, «Os utilizadores disseram que evitam tutoriais, pois os consideram excessivos»).

6. **Visita à galeria e votação** (15 a 20 minutos): monte todos os esboços para revisão. Os membros da equipa circulam para ver cada um deles. Os participantes colocam pontos de votação nos esboços que consideram mais atraentes ou valiosos. Exemplos de critérios de votação: clareza, adequação ao utilizador, viabilidade, novidade.

7. **Explique os conceitos principais** (15 min): o facilitador pede aos criadores dos esboços mais votados que apresentem suas ideias brevemente, explicando os recursos visuais e as notas, e como isso se conecta à necessidade do usuário.

8. **Capture e alinhe** (5 min): identifique elementos comuns entre os esboços principais para incluir em um storyboard compartilhado ou plano de protótipo. Incorpore linguagem ou fluxos que tenham causado impacto.

Sugestões de acompanhamento:

- Combine os esboços vencedores num storyboard unificado para prototipagem.
- Use o fluxo visual e as anotações como um plano para a criação do protótipo.
- Discuta a viabilidade e os requisitos técnicos antes de transferir para o desenvolvimento.
- Armazene os esboços como inspiração para futuras iterações ou atualizações do conceito.
- Reflita numa retrospectiva: Qual esboço foi mais fácil de implementar? Qual teve o melhor feedback dos testes com os utilizadores?

BRAINSTORMING REVERSO – INVERTA O PROBLEMA PARA ENCONTRAR A SOLUÇÃO

Visão geral: O brainstorming reverso é uma técnica criativa de resolução de problemas que inverte a ideação tradicional. Em vez de perguntar «Como podemos resolver isto?», os participantes perguntam primeiro «Como podemos piorar isto?». Essa reviravolta inesperada revela riscos ocultos, pontos cegos e comportamentos contraproducentes — que são então transformados em ideias poderosas para soluções.

Objetivo: Identificar causas, obstáculos ou comportamentos potenciais que contribuem para um problema — e, em seguida, reformular essas questões em soluções viáveis e centradas no utilizador. Este método ajuda as equipas a pensar de forma mais abrangente e a desafiar suposições padrão.

Materiais:

- Folha grande de papel ou quadro branco (físico ou digital)
- Notas adesivas ou cartões digitais
- Marcadores ou ferramentas de desenho
- Temporizador
- Declaração de problema predefinida ou desafio de sprint

Duração: 30 a 45 minutos

Tamanho do grupo: Qualquer

Etapas:

1. Prepare o espaço e a mentalidade (5 min): Prepare o quadro com um título grande: “Nosso desafio”.

Apresente o conceito: «Hoje, vamos quebrar as regras habituais. Em vez de resolver um problema, vamos debater como piorá-lo. Porquê? Porque inverter o problema dá-nos uma visão sobre as causas e as armadilhas ocultas, para que possamos gerar soluções mais inteligentes e direcionadas.»

Informe os participantes de que esta sessão será imaginativa e descontraída, mas baseada em resultados reais.

Brainstorming reverso

2. Defina o problema claramente (5 min): Escreva o seu problema real no centro do quadro. Certifique-se de que é exequível e centrado no utilizador.

Exemplo:

Problema: «Os nossos utilizadores abandonam o produto após se inscreverem.»

Escreva: «Queremos aumentar a retenção de utilizadores após a inscrição.»

3. Inverta o problema (10 min): Agora, inverta o problema para o seu oposto ou «anti-objetivo».

Exemplo de reformulação:

«Como podemos garantir que os utilizadores nunca mais voltem após se inscreverem?»

Peça à equipa para debater respostas para esta pergunta — primeiro individualmente, depois em conjunto.

Incentive ideias ousadas e extremas (por exemplo, «Enviar 10 e-mails de spam», «Fazer o painel de controlo falhar», «Ignorar o feedback»).

Escreva cada ideia num post-it separado e cole-os ao redor da afirmação invertida.

4. Agrupe e discuta as «ideias piores» (5 a 10 min): Reveja as «más ideias» geradas em conjunto.

Discuta por que cada uma prejudicaria a experiência do utilizador ou o negócio.

Agrupe ideias relacionadas em temas como:

Má comunicação

Problemas técnicos

Falta de empatia

UX pouco clara

Essa reflexão torna a próxima etapa mais focada.

5. Transforme as ideias em soluções (10 min): Pegue cada “má ideia” e pergunte:

“Qual seria o oposto disso?”

Exemplos:

Ideia ruim: “Ignorar o feedback do utilizador” → Transformada: “Criar ciclos de feedback em cada marco do utilizador”

Ideia ruim: “Tornar a integração confusa” → Transformada: “Criar um fluxo de integração claro e gamificado”

Escreva as ideias transformadas em novos post-its e coloque-os ao lado das ideias originais.

6. Priorize as melhores soluções (5 min): Convide o grupo a avaliar as ideias invertidas com base em:

- Impacto (Isso resolveria o problema real?)
- Viabilidade (Podemos implementá-la rapidamente?)

Use votação por pontos ou uma matriz de impacto/esforço 2x2 para revelar as 2-3 ideias principais que valem a pena explorar mais a fundo.

7. Planeie os próximos passos (5 min): Discuta o que precisa ser feito para explorar ou implementar as ideias principais.

Designe responsáveis e chegue a um acordo sobre um cronograma ou ação rápida. Registe as decisões de forma visível no quadro ou no seu rastreador de projetos.

Sugestões de acompanhamento:

- Repita esta atividade com equipas diferentes para obter perspetivas diversas sobre a mesma questão.
- Use o brainstorming invertido para testar as soluções existentes — «Esta ideia poderia piorar acidentalmente o problema?»
- Combine com o Journey Mapping ou HMW para refinar e estruturar ideias de soluções.
- Use ideias invertidas em retrospectivas para refletir sobre quais comportamentos não devem ser repetidos.

Por que funciona: O brainstorming reverso quebra padrões de pensamento habituais e expõe as causas subjacentes de um problema — especialmente aquelas que evitamos subconscientemente. Ele muda a atenção de “soluções rápidas” para insights sistémicos e promove novas perspetivas de uma forma psicologicamente segura e imaginativa. É especialmente eficaz para desafios complexos, recorrentes ou “sem solução aparente”.

PROPOSTA DE VALOR CANVAS

Visão geral: Um exercício colaborativo usando o Value Proposition Canvas — um modelo estruturado que ajuda as equipas a alinhar o que oferecem (produtos/serviços, soluções para problemas, criadores de ganhos) com o que os clientes realmente precisam (tarefas a serem realizadas, problemas, ganhos).

Objetivo: Garantir uma adequação clara entre o produto e o mercado, mapeando as necessidades dos clientes e combinando-as perfeitamente com a sua oferta. Identifique lacunas, valide suposições e priorize recursos ou serviços que geram valor.

Materiais:

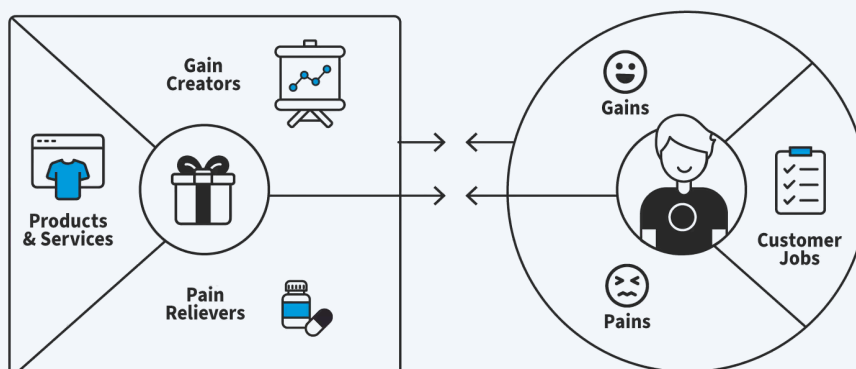
Value Proposition Canvas impresso ou digital (<https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>)

- Notas adesivas ou cartões de notas digitais
- Marcadores ou ferramentas de digitação
- Personas ou insights de pesquisa de clientes (citações, dados de pesquisas)
- Pontos de votação ou plugin de votação digital
- Temporizador

Duração: 90 minutos (ou mais, dependendo do processo)

Tamanho do grupo: 6 a 12 participantes

The Value Proposition Canvas



Passos:

1. Introdução e definição do objetivo (10 min): Explique o objetivo do Value Proposition Canvas: uma ferramenta para validar a adequação do produto ao mercado, alinhando a sua oferta de valor com as necessidades do cliente. Esclareça as funções e os resultados esperados.

2. Selecione o segmento de clientes e a persona (10 min): Use uma persona existente ou defina/segmente os clientes a explorar. Forneça à equipa dados relevantes: tarefas a realizar, dificuldades, ganhos.

3. Preencha o perfil do cliente (30 min):

Tarefas do cliente: tarefas ou problemas que os utilizadores estão a tentar resolver.

Dificuldades: frustrações e riscos que enfrentam.

Ganhos: benefícios ou resultados desejados.

Os participantes fazem um brainstorming (notas adesivas), depois agrupam e priorizam os itens mais importantes.

4. Complete o Mapa de Valores (30 min):

Produtos e serviços: o que oferecemos

Aliviadores de dor: como lidamos com as dores

Geradores de ganhos: como proporcionamos ganhos

Mais uma vez, faça um brainstorming, agrupe e priorize.

5. Comparar e avaliar a adequação (20 min): Coloque os itens do Mapa de Valores ao lado dos elementos correspondentes do Perfil do Cliente. Facilite uma discussão baseada em evidências sobre o grau de alinhamento de cada item de valor. Destaque lacunas ou incompatibilidades.

6. Validar suposições e priorizar (20 min): Use votação para identificar suposições-chave, lacunas ou correspondências mais fortes. Decida quais hipóteses de alto impacto serão validadas. Crie experiências simples, como entrevistas, testes A/B ou protótipos.

7. Planeamento de ações (10 min): para cada hipótese/característica principal, designe responsáveis, defina etapas de validação e cronogramas.

8. Conclusão e reflexão (10 min): recapitule as conclusões e as próximas etapas. Combine uma sessão de acompanhamento para analisar os resultados da validação.



GRAPHIC FACILITATION

Parte IV

PORQUÊ RECURSOS VISUAIS E FACILITAÇÃO GRÁFICA?

Pode estar a perguntar-se por que há um capítulo sobre recursos visuais e facilitação gráfica neste livreto - como se já não tivesse preocupações suficientes no seu trabalho!

Na verdade, espere um pouco - pode ser útil.

Neste capítulo, falaremos um pouco sobre como pode usar recursos visuais como forma de comunicação, resumindo ideias e até mesmo orientando o processo do grupo na resolução de problemas e na geração de novas ideias.

Acho que não há necessidade de descrever por que os recursos visuais são importantes hoje em dia, o conteúdo que consumimos atualmente é a prova viva de que preferimos que a informação seja visualizada.

Apenas alguns números:



O cérebro processa imagens 60 000 vezes mais rápido do que texto.



90% das informações transmitidas ao cérebro são visuais (fonte: Dra. Lynell Burmark).



cerca de 50% do córtex cerebral está envolvido no processamento visual (fonte: Feldman, J.)



Conteúdos com imagens geram 650% mais engajamento do que publicações apenas com texto (Fonte: MDG Advertising).



Os vídeos são partilhados 12 vezes mais do que o texto e as imagens combinados nas redes sociais (Fonte: SmallBizTrends)

Assim, os recursos visuais estão a tornar-se fundamentais para:

- captar a atenção
- transmitir a mensagem o mais rapidamente possível
- comunicar os valores
- simplificar conceitos abstratos complexos
- apoiar a resolução de problemas
- aumentar o envolvimento e a interação
- estimular a criatividade e a inovação
- ajudar a estruturar e memorizar informações



É por isso que é ótimo ter algumas competências básicas em visualização!

PORQUE aprender visualização?



Processamento de
informações



Ativação do pensamento



Comunicação ilustrativa

Quem precisa de comunicação visual?



Gerente, Orador

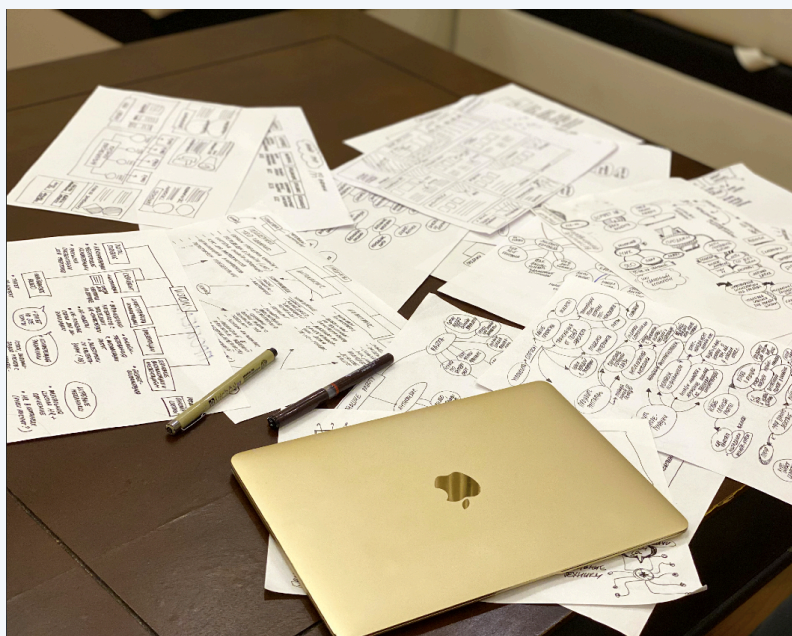


Professor, Facilitador,
Formador



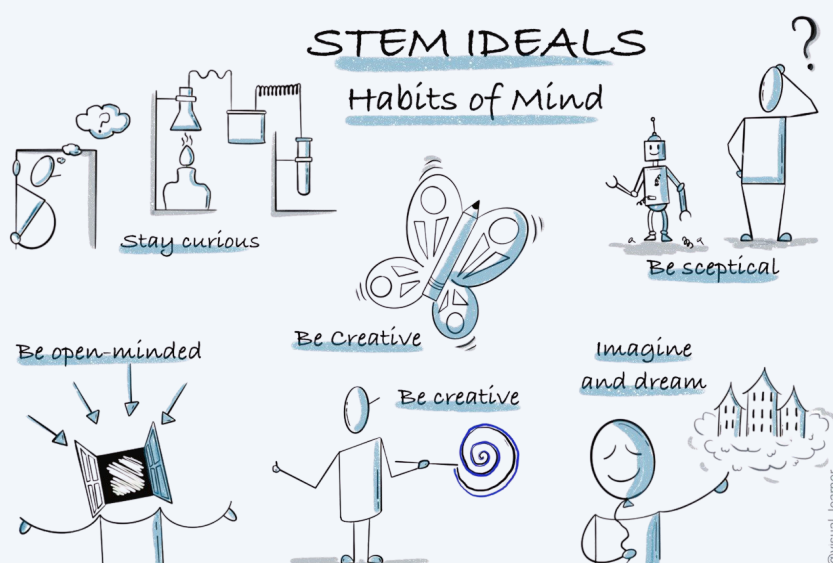
Grande variedade
de profissionais

FORMATOS DE TRABALHO VISUAL



VISUALIZAÇÃO DO PROCESSO DE PENSAMENTO

Analisar, estruturar a informação, tomar decisões, criar uma visão sistemática sobre um assunto.



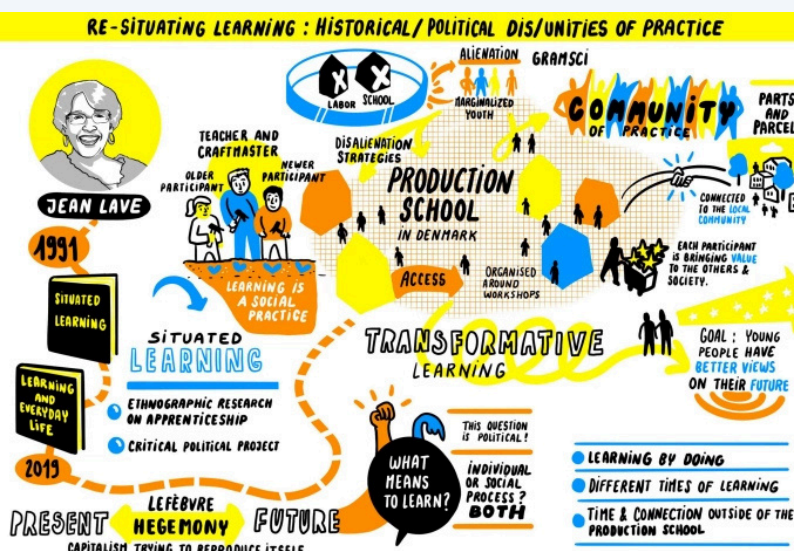
VISUALIZAÇÃO DE VALORES

I Interação dos alunos com os valores e a missão da turma/escola/centro educativo.



NOTAS VISUAIS

Formas de organizar notas que permitem filtrar, memorizar e priorizar informações



REGISTO GRÁFICO DE UMA CONFERÊNCIA/EVENTO

Notas visuais importantes de eventos ao vivo, palestras de oradores que são feitas ao vivo durante o evento.



COMUNICAÇÃO VISUAL NO ENSINO

Utilize recursos visuais para fornecer informações durante os workshops, incentivando o envolvimento e a interação dos participantes com o conteúdo.



VISUAIS DURANTE O TRABALHO EM GRUPO

Usar a visualização para transmitir os seus pensamentos e ideias aos colegas e pares.

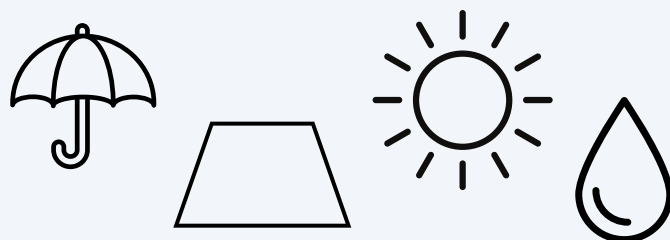
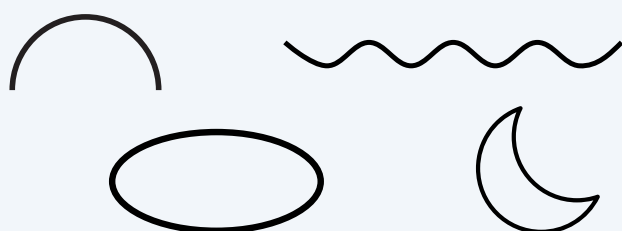
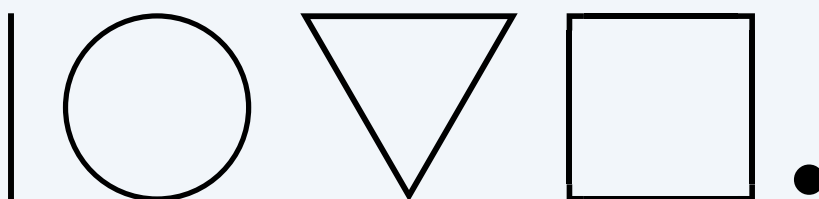
e há muito mais...

VAMOS APRENDER A USAR RECURSOS VISUAIS NO SEU TRABALHO!

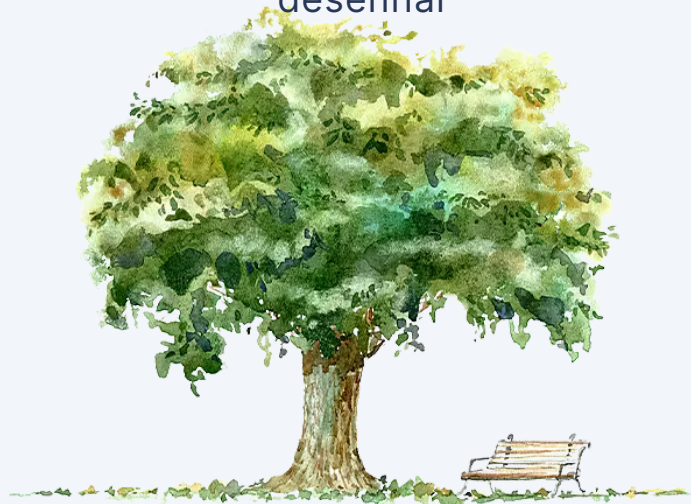
A chave para este processo não são as habilidades artísticas, de forma alguma! A chave é simplificar!

Tudo o que precisa é saber desenhar algumas formas básicas e conectá-las entre si - e será capaz de visualizar!

ALL YOU NEED IS...



O que você acha que deveria ser capaz de desenhar



O que realmente precisa para conseguir desenhar

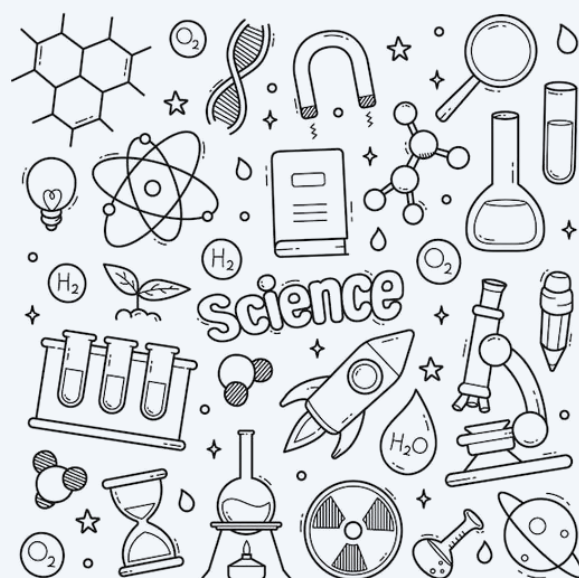


O que você vai precisar para visualizar:

Algun texto

Algun texto

Algun texto



TEXTO/FONTES

QUADROS/SETAS

ÍCONES

Organizar o seu conteúdo com estes 3 elementos pode proporcionar resultados muito mais estruturados e visualmente atraentes!

Escolha o tamanho da fonte para mostrar importância/hierarquia.

Destaque mensagens mais importantes colocando-as em molduras. A moldura em si pode transmitir um significado/emoção.

Apoie o seu conteúdo com ícones relacionados aos conceitos que descreve.



VOCÊ TAMBÉM PODE CRIAR UMA BIBLIOTECA VISUAL DE CONCEITOS PARA AJUDÁ-LO NA VISUALIZAÇÃO.

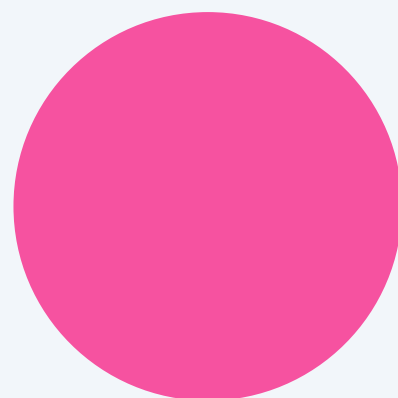
For example:





PROFESIONAL DEVELOPMENT PROGRAMME

Parte V





TITLE

Text text text