



MAKING SPACE 365 KIT DE FERRAMENTAS PARA FORMAÇÃO DE JOVENS EM COMPETÊNCIAS CRIATIVAS E DE EMPREENDEDORISMO

Maximizar o Potencial dos Jovens
Através do Empreendedorismo
Criativo e Cultural na Comunidade



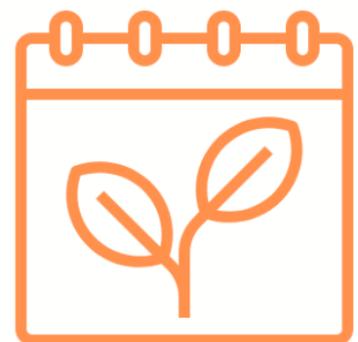
Competências

criatividade

Módulo T12

**Tolerância à ambiguidade
ou imprevisibilidade**

**MAKING
SPACE**



365



Erasmus+

2020-1-PT02-KA227-YOU-007635



Módulo T12: Tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade

Neste módulo, encontrará um compêndio de recursos e atividades de aprendizagem modulares ativas que irão apoiá-lo a si e aos seus alunos a desenvolver competências sobre *tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade*.

Ou seja, este módulo contém:

- Descrição de atividades de aprendizagem presenciais de 3 horas
- Atividades para aprendizagem autónoma de 2 horas
- Ficha informativas
- Fichas do aluno
- Exercício de autorreflexão

Objetivos gerais e de aprendizagem deste módulo

Este módulo esclarecerá os conceitos de ambiguidade e imprevisibilidade, a diferença entre eles, como lidar e como aumentar a tolerância aos mesmos. Através deste módulo, espera-se que os alunos desenvolvam os seguintes conhecimentos, competências e atitudes:

Matriz de referência de atitudes e conhecimentos			
TÓPICO	CONHECIMENTO	COMPETÊNCIAS	ATITUDE
T12 Tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade	<ul style="list-style-type: none">• T12K1 - Compreensão dos conceitos de ambiguidade e imprevisibilidade• T12K2 - Conhecimento de formas de lidar com ambiguidade e imprevisibilidade	<ul style="list-style-type: none">• T12S1 - Capacidade de operar eficazmente em situações ambíguas, incertas e imprevisíveis• T12S2 - Capacidade de encarar uma situação imprevisível e incerta como um desafio e uma oportunidade de melhoria• T12S3 - Capacidade de gerir situações inesperadas/imprevisíveis	<ul style="list-style-type: none">• T12A1 - Abertura para lidar com a ambiguidade e a incerteza• T12A2 - Ser adaptável• T12A3 - Ser flexível• T12A4 - Abertura para explorar formas alternativas

Parte 01: Tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade - Atividade de Aprendizagem presencial

Nesta parte do módulo, encontrará uma atividade de aprendizagem abrangente, concebida para formação em grupo presencial. A duração desta atividade de aprendizagem é de cerca de 3 horas. O seu objetivo é apoiar os formadores/facilitadores, para que possam proporcionar aos alunos uma experiência holística de aprendizagem, que os ajudará a desenvolver a sua *tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade*.

A atividade utiliza diferentes ferramentas que podem ser usadas com diferentes grupos-alvo e adaptadas às necessidades de cada grupo de alunos.

Resumo

Nome da ferramenta/ Duração prevista	Tipo de ferramenta	Objetivo da ferramenta	
Parte 01			
1	Partilhar objetivos, introduzir o tema e conhecermos melhor. 20 minutos	Apresentação pelo facilitador. Quebra-gelo / conhecermos melhor.	Explicar e dar uma visão geral do tema. Os participantes conhecem-se em preparação para as atividades de grupo posteriores.
2	Anotação das expectativas e contribuições em grupos e equipas 20 minutos	Apresentação pelo tutor e participação ativa. Descobrir as expectativas e capacidades dos membros do grupo	Recolher e organizar as respostas dos alunos para a próxima fase da atividade. Estabelecer o nível de trabalho do grupo, o nível de conhecimento e o tom para as perguntas necessárias
3	Apresentação	Apresentação pelo formador	

	<p>de conceitos, perguntas preparatórias e convite a respostas.</p> <p>Exercício "Loja Mágica"</p> <p>40 minutos</p>	<p>e participação ativa.</p> <p>Brainstorming sobre conceitos de ambiguidade ou imprevisibilidade e pesquisa de mais informação. Apresentação e organização das respostas partilhadas e discussão de categorias. Em grupo, descobrir os pontos fortes e fracos dos participantes</p>	<p>Verificar se os alunos conseguem identificar questões relevantes e introduzir o conceito de tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade, compreender a sua necessidade, e analisar-se a si mesmo e às suas fraquezas e pontos fortes</p>
Pausa			
Parte 02			
4	<p>Exercício "Mude de ideia"</p> <p>30 minutos</p>	<p>Exercício para quando o grupo está a tentar verificar factos, crenças, dúvidas, as ambiguidades uns dos outros</p>	<p>Fornecer uma ferramenta para lidar com a ambiguidade e a incerteza. Mostrar uma série de pensamentos e ideias para expandir o pensamento e para aumentar a confiança.</p>
5	<p>Trabalhar em grupo sobre prevenção de riscos</p> <p>50 minutos</p>	<p>Ferramentas de gestão de risco</p>	<p>Explicar e dar uma visão geral de como se preparar para ter mais confiança a assumir responsabilidades e decisões. Aprender a trabalhar em equipa em ideias comuns e aumentar a tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade</p>
6	<p>Reflexão</p> <p>15 minutos</p>	<p>Discussão e partilha em plenário</p>	<p>Dar tempo para refletir sobre a atividade e sobre o que os participantes aprenderam. Promover o espírito criativo dos participantes.</p>

Descrição detalhada:

Parte 01	
Título da sessão	Tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade
Duração aproximada	1 hora 20 minutos
Tamanho do grupo	6 – 36 dependendo do ambiente de aprendizagem
Equipamentos, materiais e espaço necessários	<ul style="list-style-type: none">• Espaço para trabalhar em conjunto, em pares ou grupos• Papel de flipchart• Marcadores• Quadro-branco• Papel• Post-it• Projetor• Portátil• Écran
Objetivos	Espera-se que os alunos: <ul style="list-style-type: none">❖ Travem conhecimento uns com os outros❖ Compreendam os objetivos e o tópico❖ Descubram o potencial dos participantes e do grupo
Referência de Atitudes de Conhecimento	T12K1, T12S1
Descrição detalhada	<p>Fase 01 – Partilhar objetivos, introduzir o tema e conhecermo-nos melhor.</p> <p>1.1 Hoje queremos introduzir e discutir o tema “Tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade”. Compreender os principais conceitos, para começar a aumentar a tolerância aos mesmos, e compreender melhor as capacidades pessoais e os pontos fortes.</p> <p>1.2 Antes de começarmos a discutir o tema, gostaria de vos</p>

conhecer melhor. Por isso, peço a cada um de vós que se apresente, dizendo o nome, passatempos e factos interessantes.

Fase 02 - Anotar as expectativas e contribuições em grupos e equipas

2.1 O formador entrega post-its a cada participante e pede-lhes que pensem nas suas expectativas em relação ao tópico e as escrevam nos autocolantes (5 min). Depois, o formador pede aos participantes que se sentem aos pares e que partilhem o que escreveram com o seu parceiro (5 min). O formador pede então que cada um partilhe o que aprendeu sobre a outra pessoa. É assim que os participantes partilham expectativas e se conhecem melhor.

Fase 03 – Apresentação de conceitos, perguntas preparatórias e convite a respostas. Exercício "Loja mágica"

3.1 O formador pede aos participantes que façam um brainstorming sobre os conceitos principais: o que é ambiguidade e imprevisibilidade, e que escrevam as respostas no *flipchart*. É importante que o formador pergunte aos participantes o que significa para eles ambiguidade e, em seguida, imprevisibilidade.

3.2 O formador faz um apanhado geral sobre as definições e propõe a visualização do vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=Yp0cQ6pvSDc> e sua posterior discussão.

3.3 O formador junta os participantes em grupos durante 5 minutos para discutir a necessidade de tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade e como tal pode útil ao

desenvolvimento pessoal e profissional. O número de grupos e participantes depende do número geral de participantes. No entanto, os grupos, não devem ser grandes para que cada pessoa possa partilhar a sua opinião.

3.4 Exercício Loja Mágica' cada participante coloca o seu produto à venda numa loja. O produto será um aspeto da personalidade - traços de carácter, capacidades, competências. Cada participante tem 5 minutos para pensar o que tem em grande quantidade e pode partilhar. Por exemplo, bom humor ou uma curiosidade aguçada. Após 5 minutos, o formador pede aos participantes para se levantarem e circularem, partilhando o que têm ao se encontrarem com os outros. Se precisarem de algo, podem "comprar" uma determinada quantidade do que precisam (por exemplo: vendo 500 gramas de exposição e compro 100 gramas de adivinhação). Os participantes escrevem nos seus post-its o que vendem, compram ou trocam. Todos os participantes devem comprar algo. Após 10 minutos, os formadores pedem aos participantes que partilhem as suas ofertas (quem quer partilhar) e respondam às perguntas. O que foi mais difícil: vender ou comprar? porquê?

Dicas, recomendações para o facilitador

Esta atividade pode ser facilitada por uma pessoa; no entanto, recomenda-se que exista outro facilitador para ajudar. Para grupos maiores, é fundamental garantir que os grupos estão bem encaminhados na tarefa, e partilham o máximo de ideias possíveis.

Dicas para o formador 2.1.: Use o flipchart para escrever a pergunta, para que os participantes possam ver o que têm de escrever: 1. As minhas expectativas em relação à formação. No que diz respeito aos pares, o formador tem de estar pronto para ajudar a unir os participantes se estes não

	<p>estiverem a conseguir sozinhos. Na última parte do exercício, o formador tem de facilitar o processo e convidar os participantes a falar.</p> <p>Dicas para o formador 3. 4. O formador tem de facilitar o processo e envolver todos os participantes. Se houver apenas algumas pessoas participando ativamente, o formador tem que convidar outras pessoas a participar.</p>
Pausa	
Parte 02	
Título da sessão	Trabalhar a autoconfiança
Duração aproximada	1 hora 40 minutos
Tamanho do grupo	6 – 36 dependendo do ambiente de aprendizagem
Equipamentos, materiais e espaço necessários	<ul style="list-style-type: none"> ● Espaço para trabalhar em pares ou grupos ● Papel de flipchart ● Folha de cálculo "Gestão de Riscos" ● Marcadores ● Quadro-branco ● Papel
Objetivos	<p>Espera-se que os alunos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Conheçam uma ferramenta para lidar com a ambiguidade e a incerteza; compreendam uma série de pensamentos e ideias para expandir a sua forma de pensar e aumentar a confiança ❖ Compreendam como se sentir mais seguro ao assumir responsabilidades e decisões; ❖ aprendam a trabalhar em equipa em ideias comuns, aumentando a tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade
Referência de Atitudes de Conhecimento	T12K2, T12S1, T12S2, T12S3, T12A1, T12A2, T12A3 ,T12A4

Descrição detalhada

Fase 01 - Exercício "Mude de ideias"

- 1.1** O formador prepara o flipchart com listas, com o nome do exercício e duas colunas, uma de "factos a favor" e outra de "factos contra". O formador convida os participantes a pensar em ideias sobre futuras iniciativas empreendedoras e a descobrir quais seriam os principais potenciais medos ou dúvidas com um impacto negativo em novos projetos (algum tipo de risco que esteja bem presente nas suas mentes). Por exemplo, "a minha ideia é vender brincos artesanais na internet" a minha dúvida – “este segmento do mercado está saturado”)
- 1.2** O formador convida a primeira pessoa que queira participar no exercício a vir ao flipchart e a anotar o seu medo/dúvida. Depois, é-lhe pedido que escreva, por baixo da sua frase, um número de 1 a 100%, conforme o seu grau de certeza sobre o que escreveu. Por exemplo, se essa pessoa acredita fortemente, mas tem algumas dúvidas, poderá escrever 90%. Ao participante é depois pedido que se sente de frente para o grupo.
- 1.3.** De seguida, o formador convida os outros participantes a levantar a mão para sugerir factos reais a favor ou contra uma determinada crença. Por exemplo: "Tentei comprar brincos e pesquisar no Google e havia um número muito grande de ofertas". Facto contra "Tenho uma amiga que iniciou este tipo de negócio no instagram e por enquanto ela tem muito sucesso". O formador escreve estas declarações em duas colunas "a favor" ou "contra". Continua até ter pelo menos 5-6 factos, não importa em que coluna - cerca de 10-15 min. No final, é pedido à pessoa que é a proprietária da declaração para ler os factos, analisá-los e reavaliar a sua crença. E veremos se muda de opinião.
- Pode introduzir mais alguns tópicos e casos para sondar as opiniões. No final, pedir o feedback dos participantes sobre o que retiveram e o que podem fazer com isso.

Fase 02 - Trabalhar em grupos sobre prevenção de riscos

Uma das formas de lidar com a ambiguidade e com a imprevisibilidade é preparar-se para possíveis mudanças, estar pronto, flexível e adaptável. Por isso, antes de tomar medidas, fazer planos sérios ou iniciar novas ideias, pode trabalhar a preparação e prevenção através da gestão de riscos. Tentaremos fazê-lo no nosso exercício.

2.1. Distribua a folha de cálculo "Gestão de Risco" a cada participante, mostre uma folha ampliada com o mesmo conteúdo (todas as folhas de cálculo estão abaixo) e diga:

- "Aqui está o procedimento para gerir riscos. Em primeiro lugar, avançaremos com os dois primeiros passos do método de gestão de risco: análise de conteúdo e contexto e identificação de risco.

O formador junta as pessoas em grupos (4-6 pessoas) por qualquer método. Cada grupo recebe uma folha de papel flipchart e tem 5 minutos para escolher uma ideia para futuras iniciativas empreendedoras e anotá-la.

Depois disso, o formador explica a próxima tarefa:

- Em primeiro lugar, analisar o conteúdo e o contexto desta iniciativa (o que será, onde e quando pode começar, o que é preciso...).
 - Depois imaginar todos os riscos e medos que poderá ter de enfrentar. (questões legais, pouco dinheiro para o início...)
- Liste os possíveis riscos que identificou no seu flipchart."

2.2. Certifique-se de que todos os participantes compreenderam a tarefa a realizar; dê explicações adicionais se necessário. Esta tarefa tem a duração de 15 minutos. Mude de uma equipa para outra para incentivar e orientar os participantes.

2.3. Após 15 minutos, pare as equipas e proceda à análise de

risco. Distribua a folha de cálculo "Análise de Risco" a cada grupo, apresente a folha ampliada preparada com o mesmo conteúdo e diga:

- "Agora, têm de analisar e avaliar cada um dos riscos que identificaram, ou seja, julgar se são ou não perigosos e possíveis. Esta tabela permite analisar o grau de perigo de um risco de acordo com dois critérios:"
- "É frequente, acontece com frequência?"
- "Que impacto tem? Causa danos significativos?"

2.4. Utilize a folha de cálculo "Análise de Risco" para explicar como classificar os riscos em três categorias -verde, laranja e vermelho - e convidar cada equipa a usar este método para analisar os riscos identificados na atividade em estudo. Certifique-se de que todos os participantes compreenderam a tarefa a realizar; dê explicações adicionais se necessário. Dê a cada equipa três marcadores (vermelho, laranja ou amarelo e verde) para que possam marcar os riscos. Dê 15 minutos a esta tarefa. Mude de uma equipa para outra para encorajar os participantes.

2.5. Após 15 minutos, pare as equipas e prossiga para o tratamento dos riscos. Distribua uma cópia da folha de cálculo "Tratamento de riscos" aos participantes. Utilizando o formulário, explique os 6 passos que podem ser dados para lidar com os riscos: aceitação, prevenção, redução, transferência, planeamento de contingência, monitorização.

2.6. Peça a cada grupo que anote na sua lista que medidas tomariam para cada um dos riscos identificados. Atribua 15 minutos a esta tarefa. Certifique-se de que todos os participantes compreenderam a tarefa a realizar; dê explicações adicionais se necessário. Mude de um grupo para outro para incentivar e orientar os participantes. Após 15

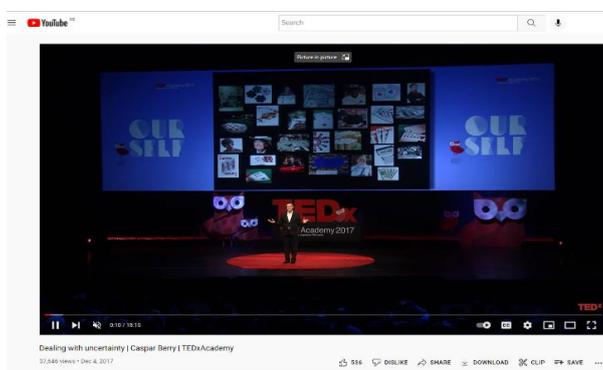
	<p>minutos, convide cada grupo a apresentar a sua folha de análise de risco, com as medidas a tomar para fazer face aos riscos. Convide outros participantes a fazerem perguntas para esclarecimentos e comentários. Corrija quaisquer erros que os participantes possam ter cometido e forneça explicações adicionais se necessário.</p> <p>2.7. Conclusão –</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pergunte se algum participante tem alguma dúvida sobre o trabalho que foi feito. Se necessário, forneça esclarecimentos e esclarecimentos adicionais. 2. Levar à seguinte conclusão: "Os riscos devem ser tomados em consideração e analisados para qualquer atividade. Devem ser levados a sério e geridos de forma lógica e organizada. Este trabalho irá ajudá-lo a aumentar a sua confiança e tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade. <p>Fase 03 - Reflexão</p> <p>3.1. Os formadores pedem aos participantes que partilhem a sua opinião, um a um, sobre a formação e a sua conclusão. Pensam que os ajudou a aumentar a tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade?</p>
<p>Dicas, recomendações para o facilitador</p>	<p>Recomenda-se que existam alguns facilitadores para ajudar durante o trabalho de grupo. Para grupos maiores, é fundamental garantir que os grupos estão bem encaminhados na tarefa, e partilham o máximo de ideias possíveis. É muito importante tirar conclusões após o trabalho de grupo e o brainstorming. O formador tem de estar preparado para apoiar o grupo e tem de ter exemplos de reserva, no caso de o grupo estar preso em algum momento. É muito importante incluir todos os participantes no trabalho ativo.</p>
<p>Fontes/bibliografia</p>	<p>Qual é a diferença entre ambiguidade e incerteza? https://www.youtube.com/watch?v=Yp0cQ6pvSDc</p>

Parte 02: Tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade – atividades de aprendizagem autónoma

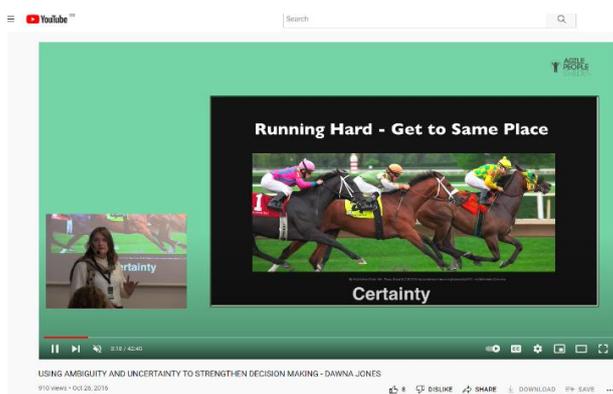
Nesta parte do módulo, encontrará um conjunto de atividades para a aprendizagem autónoma que apoiarão os alunos/utilizadores a consolidarem os seus conhecimentos sobre tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade, assim como a compreender a importância do tópico e dos métodos e ferramentas que os podem ajudar a identificar os seus pontos fortes e fracos, bem como a desenvolver competências e atitudes relacionadas com a tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade

Atividade 01: Vídeos e perguntas

Pondere os dois exemplos seguintes e considere as seguintes perguntas.



Link de vídeo - <https://www.youtube.com/watch?v=kKy26jP7jUc>- Lidar com | | por Baga Caspar
TEDxAcademy



Link de vídeo - <https://www.youtube.com/watch?v=NbYD2bLvMS4>- USANDO AMBIGUIDADE E INCERTEZA PARA FORTALECER A TOMADA DE DECISÃO - DAWNA JONES

Responda às perguntas:

- ❖ Porque é que é preciso saber lidar com a ambiguidade ou imprevisibilidade?
- ❖ Como posso fazê-lo? Escreva o seu plano pessoal
- ❖ Como a ambiguidade ou imprevisibilidade pode ajudá-lo a ser mais confiante e eficaz.

Atividade 02

Refleta sobre os seguintes exemplos de materiais sobre Dicas para Lidar com a Ambiguidade. Leia-os e tente aplicá-los ao trabalho diário e a novas ideias criativas.

5 Tips to Overcome Ambiguity at Work

By Rebecca Gordon | February 8, 2022 | No Comments

Home » Blog » 5 Tips to Overcome Ambiguity at Work



<https://thetrainingassociates.com/blog/career-development-skill-ambiguity/>

News Find salaries

Lower letters • Interviewing • Pay & salary • Career development •

Career development > 7 Tips To Identify and Manage Ambiguity in the Workplace

7 Tips To Identify and Manage Ambiguity in the Workplace

By Indeed Editorial Team

Updated July 6, 2022 | Published January 13, 2021



Ambiguity at work can make your job more challenging, but you can often use certain techniques and strategies to overcome many ambiguous situations. When you're unsure of how to proceed with a certain task, you can usually use your skill set to make the best decision without having all of the information. Learning different skills and techniques can help you manage an ambiguous environment.

In this article, we explain what ambiguity is, provide some examples to help you identify ambiguous situations and offer some tips to help you overcome ambiguity.

Expl
oppo
File

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/dealing-with-ambiguity>

LinkedIn

People Kristine McKenzie

Gentry, PhD



Tips for Dealing with Ambiguity



Kristine McKenzie Gentry, PhD

Strategy Research Diversity, Equity, & Inclusion Organizational Culture

Anthropologist

Published Feb 12, 2018

Follow

<https://www.linkedin.com/pulse/tips-dealing-ambiguity-kristine-mckenzie-gentry-ph-d->

Adicionar mais caixas, se tiver mais atividades!

Ficha do aluno - Módulo 12: Tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade

Os riscos podem ser classificados em 3 categorias de acordo com a sua **impacto** e **frequência**:

Existem 6 categorias de ações que podem ser tomadas:

1. **Aceitação** - Sem ação; o impacto é baixo; o risco é aceite. Por exemplo, existe o risco de que as vendas possam ser mais baixas do que o esperado neste trimestre. Mas estamos confiantes na promoção que tem sido feita para atrair clientes. Podemos aceitar este risco mínimo.
2. **Prevenção** - Medidas que possam prevenir riscos (torná-los menos prováveis). Por exemplo:
 - Não sair nem fazer jogos à noite.
 - Todos os castigos corporais são proibidos.
 - Nenhum líder pode estar sozinho num lugar fechado com um jovem
3. **Redução** - Medidas que possam reduzir o impacto dos riscos. Por exemplo:
 - Se os jovens andam de bicicleta, devem usar capacetes.
 - Se os jovens andam a fazer canoagem, devem usar coletes salva-vidas.
4. **Transferência** - Medidas que transferem a responsabilidade pelo risco para outra pessoa. Por exemplo, fazer uma apólice de seguro.
5. **Plano Contingência** - Ou "Plano B": Preparar um plano de emergência para lidar com os riscos, nos casos em que não existe nada que possamos fazer para mudar a situação se estes riscos surgirem. Exemplo: A caminhada na montanha será adiada em caso de mau tempo e substituída por uma visita ao castelo.

6. Monitorização - Monitorizar as ações tomadas e os riscos identificados para modificar os procedimentos à medida que a situação evolui.

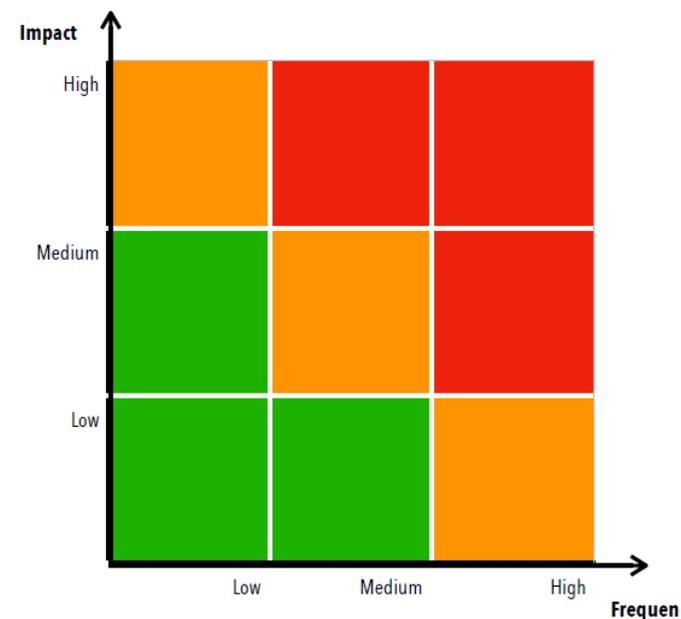
- **Riscos verdes.** Podem ser de baixa frequência e baixo impacto, de baixa frequência e impacto médio, ou de frequência média e baixo impacto.
- Estes riscos não são muito perigosos e são considerados aceitáveis.
- **Riscos laranja.** Estes são os que têm alto impacto e frequência média; impacto médio e frequência média; e baixo impacto, mas alta frequência. São bastante perigosos e devem ser levados a sério.
- **Riscos vermelhos.** Podem ser de alto impacto e frequência média; impacto médio mas alta frequência; alto impacto e alta frequência. Estes riscos são muito perigosos, são chamados de riscos assassinos.

Tratamento de riscos

Uma vez identificados e avaliados os riscos, considere como lidar com eles, ou seja, decida se quer fazer algo sobre os riscos que poderá ter de enfrentar e, em caso afirmativo, incorpore as atividades a realizar no seu plano de ação.

Faça a si mesmo estas duas perguntas sobre cada um dos riscos identificados e analisados:

- Há alguma coisa que possa fazer em relação a este risco?
- Não posso fazer nada em relação a este risco?



EXERCÍCIOS DE AUTORREFLEXÃO Módulo 12: Tolerância à ambiguidade ou imprevisibilidade

Agora que estudou o Pensamento Divergente e como este pode ser usado para resolver problemas locais ou mais abrangentes, ficam algumas dicas e sugestões para os líderes da Juventude

Questões para reflexão:

- Identifique o que significa ambiguidade ou imprevisibilidade para si.
- Reflita sobre a sua tolerância à ambiguidade (assim, a sua abordagem pode ser usada para baixas probabilidades na definição de uma ordem de ambiguidade. O artigo atual mostra que, ao ordenar probabilidades incertas, o grau de ambiguidade pode ser medido pela **volatilidade esperada das probabilidades, em todos os eventos relevantes.**)
- Como é que a tolerância ou a intolerância à ambiguidade têm impacto na tomada de decisões?
- Pense em algum plano pessoal para o desenvolvimento da tolerância à ambiguidade.



MAKING SPACE



365



With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

This publication has been produced with the support of the Erasmus+ Programme of the European Union. The contents of this publication are the sole responsibility of the Making Space Project consortium and can in no way be taken to reflect the views of the NA and the Commission

2020-1-PT02-KA227-YOU-007635