

FAi ONLINE

LIDERANÇA, CULTURA E ALTA PERFORMANCE

Marcelo Treff

Tech Strategy: planejamento, gestão e arquitetura tecnológica de negócios

SUMÁRIO

CONHEÇA SUA DISCIPLINA	4
<i>Entenda como funciona a disciplina do curso.</i>	
COM QUEM APRENDEREI?	5
<i>Conheça o professor que ministra a disciplina.</i>	
PRINCIPAIS PONTOS	6
<i>Entenda os principais pontos que podem ser percorridos ao longo da disciplina.</i>	
AULA 1, PARTE 1	7
<i>Liderança e Gestão. O Poder e a Liderança. Papéis da Liderança. Teorias da Liderança. Outras Teorias de Liderança. Liderança com Inteligência Emocional.</i>	
AULA 1, PARTE 2	15
<i>O Ambiente de Trabalho. O Trabalho no Século XXI. Motivação nas Organizações. Engajamento no Trabalho. Liderança Coletiva versus Individual.</i>	
AULA 2, PARTE 1	21
<i>Cultura Organizacional e Liderança. Cultura Organizacional. Tipologia de Culturas.</i>	
AULA 2, PARTE 2	26
<i>O Desenvolvimento da Cultura. Valores Organizacionais. Obstáculos e a Mudança Cultural. O Futuro do Trabalho.</i>	
AULA 3	32
<i>Ética e Moral. Papel da Liderança e Ética. Aprendizagem Organizacional. Aprendizagem Organizacional e Competências. Competências e Gestão da Carreira.</i>	

AULA 4	38
<i>Liderança e Comunicação. Comunicação Assertiva e Estilos de Comunicador. Comunicação e Processos. Trabalho Remoto e Híbrido.</i>	
CURADORIA	46
<i>Links dos materiais básicos e complementares da disciplina.</i>	
ESTUDO DE CASO	49
<i>Estudos de caso propostos pelo professor.</i>	
INFORMAÇÕES	50
<i>Informações sobre avaliação e canais de contato para dúvidas.</i>	

CONHEÇA SUA DISCIPLINA



Nesta disciplina, você irá:

- Compreender os fundamentos da dinâmica organizacional é fundamental para nutrir uma cultura que privilegie a disposição para mudança e a inovação.
- Manejar a tecnologia é uma competência necessária para o desenvolvimento sustentável da organização, mas cresce na mesma proporção a demanda de gestores que tenham capacidade de influência e compasso moral alinhados com as demandas contemporâneas.

Serão tratados também os facilitadores e mecanismos de aprendizagem organizacional, como formas de coesão em torno de um propósito comum e o compromisso com a excelência.

COM QUEM APRENDEREI?



MARCELO TREFF

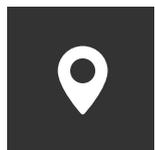
PROFESSOR E CONSULTOR DE GESTÃO DA CARREIRA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, COM EXTENSA EXPERIÊNCIA NA CONSULTORIA EM MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS.

Doutor em Ciências Sociais pela PUC-SP e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Atualmente é professor da PUC-SP; da FECAP; Faculdade FIA de Administração e FACAMP. Atualmente trabalha com Gestão da Carreira e Gestão de Competências.



MARCELO TREFF

PRINCIPAIS PONTOS



CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

Assuntos totalmente conectados com a essência da disciplina que requerem a compreensão e atenção do aluno.



CITAÇÃO IMPORTANTE

Destaques acerca dos pontos altos da aula. Atuam como marcos de destaque sobre pontos importantes que, juntos, irão compor um importante mapa da disciplina.



REAL BUSINESS CASE

Case ou situação prática que irá exemplificar a aplicação de conceitos importantes da disciplina em vivência real. Situações problema, reações e impactos, e consequências e soluções.



GRÁFICOS

Gráficos mais relevantes da disciplina com um breve resumo do que foi tratado e que precisa ser destacado.



CONSULTORIA & MENTORIA

Importantes dicas sobre estratégias, aplicações práticas de conceitos apresentados e insights sobre profissões e mercado de trabalho.



VÍDEOS

Exibição de vídeos apresentados durante a aula.



ACESSO RÁPIDO

Links importantes que são apresentados na aula por meio de QR Codes, com uma breve descrição do que contém. Assim, o aluno terá o acesso direto aos sites recomendados.



GUIA DE PALAVRAS

Palavras-chave apresentadas ao longo da aula acompanhadas de sua tradução, significado ou origem.



SUGESTÃO DE LEITURA

Indicações de obras, autores, artigos e sites que irão contribuir para o processo de aprendizagem.

AULA 1, PARTE 1

MARCELO TREFF



00:59 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

LIDERANÇA E GESTÃO

Atualmente, o tema da liderança vem ganhando destaque visto que é um aspecto muito importante para o desenvolvimento das empresas, bem como é um elemento que pode ou não propiciar o crescimento da organização.

Para iniciar, o professor Marcelo Treff chama atenção para a necessidade de diferenciar liderança e gestão, pois ainda há muita divergência sobre os termos. O professor ressalta que todas as pessoas que ocupam posições de lideranças não necessariamente são gestores. Partindo dessa premissa temos os seguintes aspectos:

- Liderança: pressupõe envolvimento, inspiração, escuta e fomento ao desenvolvimento de competências.
- Gestão: foco em metas, nas entregas, nos métodos de trabalho e na priorização do processo de tomada de decisão.

É preciso considerar o alinhamento entre liderança e gestão, pois quanto mais as organizações conseguirem alinhar a capacidade de liderança à capacidade de gestão melhor será para essas organizações, melhor para o atingimento dos seus resultados.



04:20 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“O líder é aquele que escuta. Mas sobretudo aquele que tem escuta ativa.”

- Marcelo Treff



06:12 | SUGESTÃO DE LEITURA

MINTZBERG, Henry. **Desvendando o dia a dia da gestão**. Bookman. 2010.



07:18 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Nem sempre aqueles que são excelentes técnicos conseguem ascender profissionalmente mais rápido do que aqueles líderes que possuem suas habilidades políticas mais desenvolvidas.”

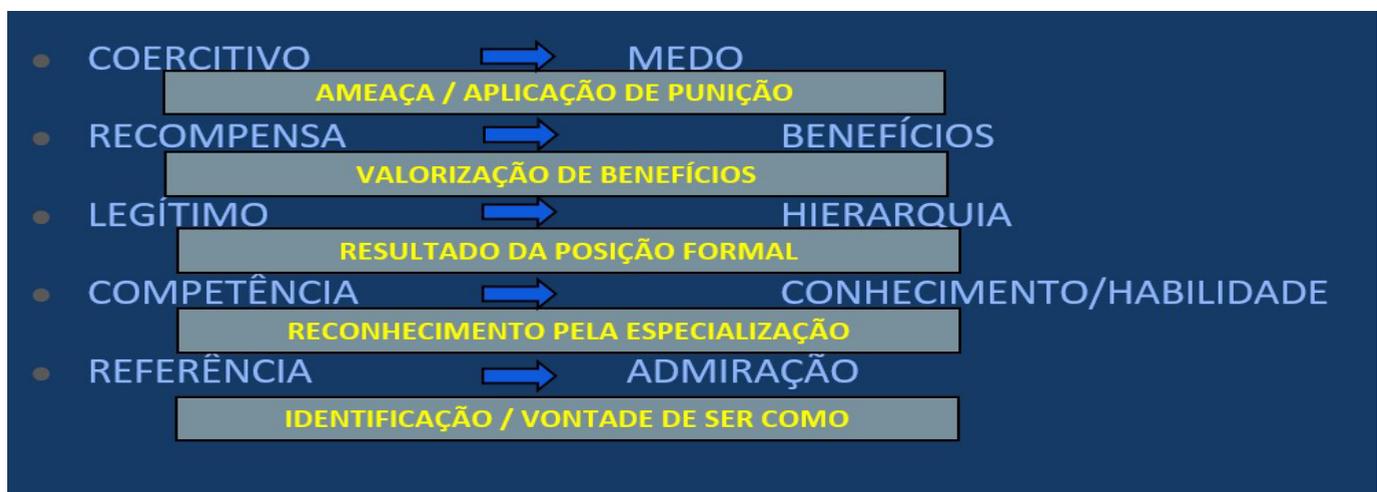
- Fernando Montero da Costa



08:53 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

O PODER E A LIDERANÇA

Ao falar de liderança é necessário resgatar a discussão sobre o poder já que liderança envolve relações de poder. Liderança é a capacidade de influenciar pessoas; ao se falar em poder estamos falando de uma relação de influência entre uma pessoa sobre a outra. E para entender melhor a relação entre poder e liderança é preciso retomar os tipos ou fontes de poder, e suas bases, que podem ser:



Ainda na discussão de poder, Henry Mintzberg elenca os elementos básicos de poder que são:

- Sistema de Autoridade
- Sistemas Ideológico
- Sistema de Especialistas
- Sistema Político



10:42 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Em geral nas organizações quem tem o poder legítimo carrega consigo o poder de recompensa e o poder de punição.”

- Marcelo Treff



16:26 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PAPÉIS DA LIDERANÇA

Quando se pensa no sistema político é imprescindível analisar os papéis do líder, da liderança nas organizações. Dentre os principais papéis da liderança destacam-se:



Além das habilidades técnicas e humanas, é necessário que o líder tenha habilidades políticas (*political skills*) que é escutar a equipe, respeitar as necessidades e diferenças, manter o equilíbrio pessoal, bem como usar da inteligência emocional em casos de conflitos.



16:50 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Ótimos líderes são aqueles que se comunicam. Que se comunicam bem com as suas equipes.”

- Marcelo Treff



22:28 | ACESSO RÁPIDO

AS COMPETÊNCIAS DE UM FUTURO LÍDER

O professor indica a leitura do artigo da revista Você RH que discute quais são as 12 competências que um líder precisa ter, dentre elas: influência, iniciativa, confiança e outras. Confira!

Você pode acessar o link pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)



23:45 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

TEORIAS DA LIDERANÇA

Para fundamentar um pouco mais a discussão sobre a liderança, o professor Marcelo Treff analisa as teorias da liderança que são basicamente 3:

- Teorias dos Traços: centrados no líder; a liderança é uma característica inata da pessoa.
- Teorias Comportamentais: estilos de liderança; o líder pode ser desenvolvido.
- Teorias Contingenciais: centradas nas situações ou circunstâncias.

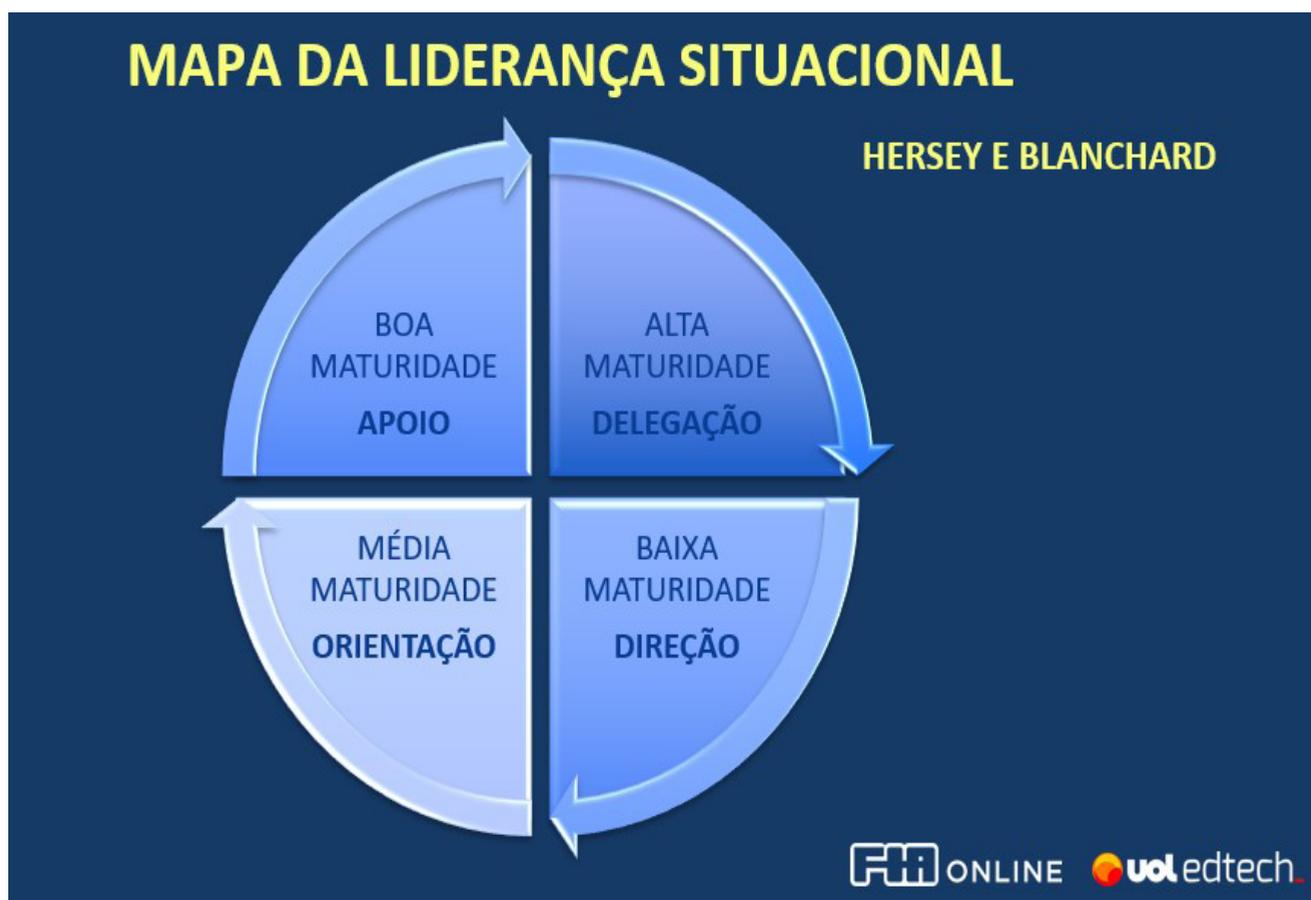
Uma das teorias contingencias que ganhou destaque no mundo corporativo de uma forma geral é a chamada Liderança Situacional que foca a liderança em uma determinada situação. Essa possível situação envolve as seguintes variáveis:

- Comportamento de tarefa
- Comportamento de relacionamento
- Maturidade

Dentro da teoria da **Liderança Situacional**, segundo Hersey e Blanchard, estudiosos da área, temos um outro aspecto muito relevante que é o tipo de maturidade do líder e pode ser:

- Maturidade no trabalho: refere-se à capacidade em termos de conhecimento e treino necessários para desempenhar o trabalho. Normalmente, é avaliada em 4 intervalos que vai do ponto de “muita maturidade” a “pouca maturidade”.
- Maturidade psicológica: é o querer ou à vontade, o que pressupõe autoconfiança e dedicação. Também é avaliada considerando 4 intervalos que compreende desde “geralmente” a “raramente”.

A partir dessa análise dos graus de maturidade da liderança, Hersey e Blanchard propõem 4 estilos de liderança:





32:36 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“As relações de trabalho são um reflexo das relações sociais.”

- Marcelo Treff



33:53 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

OUTRAS TEORIAS DE LIDERANÇA

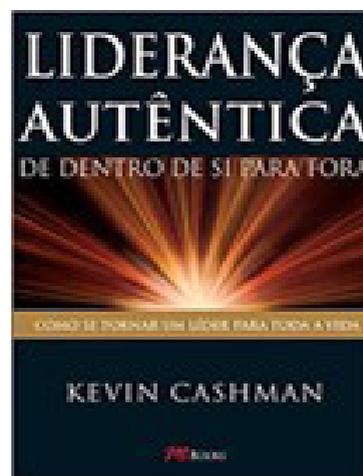
Avançando um pouco mais nas teorias da liderança destacam-se as seguintes:

- Liderança Transacional: pressupõe uma troca com base nos interesses dos liderados.
- Liderança Transformacional: olhar voltado para o desenvolvimento do outro.
- Liderança Autêntica: líderes autênticos são reconhecidamente honestos e íntegros que compartilham informações.



38:47 | SUGESTÃO DE LEITURA

CASHMAN, Kevin. **Liderança autêntica**: de dentro de si para fora. Books. 2010.





40:57 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

LIDERANÇA COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A liderança com inteligência emocional é baseada em 4 características fundamentais: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. Essas 4 características estão alicerçadas no conceito clássico de Daniel Goleman chamado Pilares da Inteligência Emocional.

A imagem a seguir apresenta os pilares de Goleman:



41:05 | SUGESTÃO DE LEITURA

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**. Objetiva. 2015





44:02 | CITAÇÃO IMPORTANTE

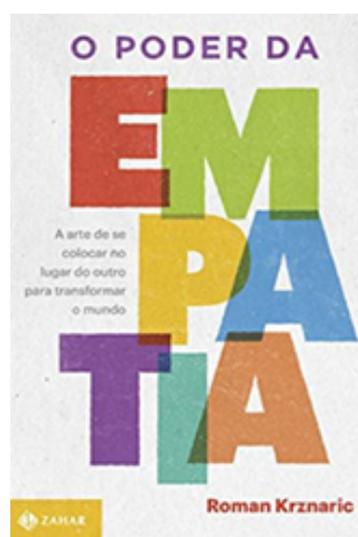
“Quanto melhor eu me conheço, quanto melhor eu equilíbrio as minhas emoções, melhor eu gerencio as emoções dos outros.”

- Marcelo Treff



50:19 | SUGESTÃO DE LEITURA

KRZNARIC, Roman. **O poder da empatia**: A arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Zahar. 2015



54:03 | ACESSO RÁPIDO

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O professor indica um artigo da FIA sobre o que é inteligência emocional, sua importância e principalmente como desenvolver essa habilidade. Confira!

Você pode acessar o site pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)



AULA 1, PARTE 2

MARCELO TREFF

00:31 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

○ AMBIENTE DE TRABALHO

As mudanças no ambiente de trabalho nas organizações ao redor do mundo vem impondo uma série de desafios ao líder. E quais seriam esses desafios? O líder precisa se atentar à alguns aspectos muito importantes que são:

- Cada indivíduo possui valores e crenças.
- As diferentes visões de mundo.
- As necessidades e os desejos que moldam a motivação do indivíduo.
- As expectativas de cada um e como isso impacta na organização.

04:30 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

○ TRABALHO NO SÉCULO XXI

As principais características do trabalho no século XXI estão intimamente relacionadas ao uso de novas tecnologias digitais. O trabalho hoje é muito mais fluído, complexo, cognitivo, incerto, interligado com outras atividades e invisível.

Ainda nesse aspecto, qual seria então o perfil dos profissionais de hoje?

- Inteligentes
- Diferenciados
- Responsáveis
- Adaptáveis
- Relacionais
- Orientados para o autodesenvolvimento



07:56 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“O trabalho cognitivo e complexo e fluído é cada vez mais interconectado.”

- Marcelo Treff



14:36 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Quanto mais autonomia o trabalhador tem, maior a sua responsabilidade.”

- Marcelo Treff



17:17 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Um outro tema importante nas organizações atualmente é a motivação. A principal questão é: como manter a motivação pensando nas características apresentados do trabalho no século XXI juntamente com o novo perfil do profissional?

Stephen Robbins, autor de vários livros sobre comportamento organizacional, a motivação nas organizações está orientada no tripé: direção, intensidade e persistência ou permanência.



21:16 | ACESSO RÁPIDO

FILME: HOMENS DE HONRA

O professor indica um trecho do filme “Homens de Honra” com Cuba Gooding Jr no papel de um jovem que entra para a Marinha dos EUA nos anos 50 e enfrenta o preconceito de seus colegas brancos e de seu instrutor, mas sua coragem e determinação conquistam o respeito de todos. O filme é um exemplo da relação do tripé da motivação de Robbins: direção, intensidade e persistência. Confira!

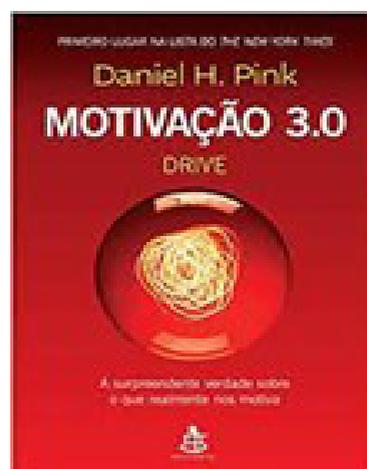
Você pode acessar o trecho do filme pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)





21:53 | SUGESTÃO DE LEITURA

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0 – Drive**: a surpreendente verdade sobre o que realmente nos motiva. GMT, 2019.



23:07 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Quanto mais clareza as pessoas têm do sentido que o trabalho faz, quanto mais elas dominam o que elas fazem e quanto mais elas podem tomar decisões sobre o que elas fazem, mais elas tendem a se motivar.”

- Marcelo Treff



23:15 | ACESSO RÁPIDO

O QUEBRA-CABEÇA DA MOTIVAÇÃO

Neste Ted Talk, Daniel Pink analisa como é o processo de motivação e quais são as principais características que podem impulsionar a maioria das pessoas a permanecerem motivadas e assim serem cada vez mais eficazes. Confira!

Você pode acessar o vídeo pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)





ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O engajamento no trabalho pode ser entendido como “um estado mental disposicional positivo de intenso prazer e conexão profunda com a atividade laboral”, ou seja, pessoas engajadas na realidade são pessoas que se esforçam além do mentalmente e que se dedicam com afinco à sua atividade.

As pessoas tendem a se engajar quando elas compreendem a organização e, também, quando se sentem reconhecidos e recompensados.

Uma pesquisa realizada pelo Gallup sobre o engajamento no trabalho traz os seguintes dados:



Nesse contexto, o papel do líder atualmente envolve os seguintes aspectos fundamentais: escuta ativa, proximidade, inspiração, transparência e apoio emocional. É sabido que pessoas que se sentem ouvidas tem 5 vezes mais vontade de dar o seu melhor na organização.

E como estabelecer uma relação de confiança entre líder e a equipe?

1. Confie no seu time, estimule a autonomia e a autoconfiança da equipe.
2. Estabeleça uma cultura de feedback. Seja claro e transparente.
3. Não esqueça que você é o exemplo para o seu time.
4. Não julgue.



29:25 | CITAÇÃO IMPORTANTE

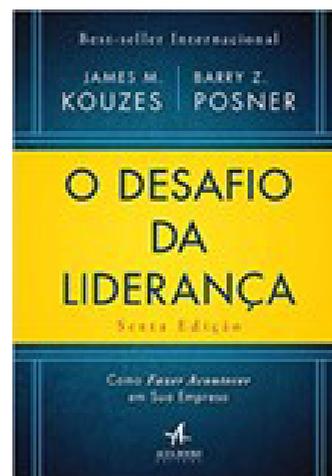
“Liderança além de uma relação de influência é sobretudo uma relação de confiança.”

- Marcelo Treff



30:31 | SUGESTÃO DE LEITURA

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**: como fazer acontecer em sua empresa. Alta Books, 2018.



33:01 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

LIDERANÇA COLETIVA VERSUS INDIVIDUAL

As diferenças entre a liderança coletiva e a individual passa primeiramente pelo conceito de modelos de negócios tradicional e ágil. Veja na ilustração a seguir as principais características e diferenças:

TRADITIONAL CEO (INDUSTRIAL AGE)



VS. AGILE CEO (DIGITAL AGE)



COMMAND & CONTROL

SERVANT LEADER

BY UTE HAMELMANN

AULA 2, PARTE 1

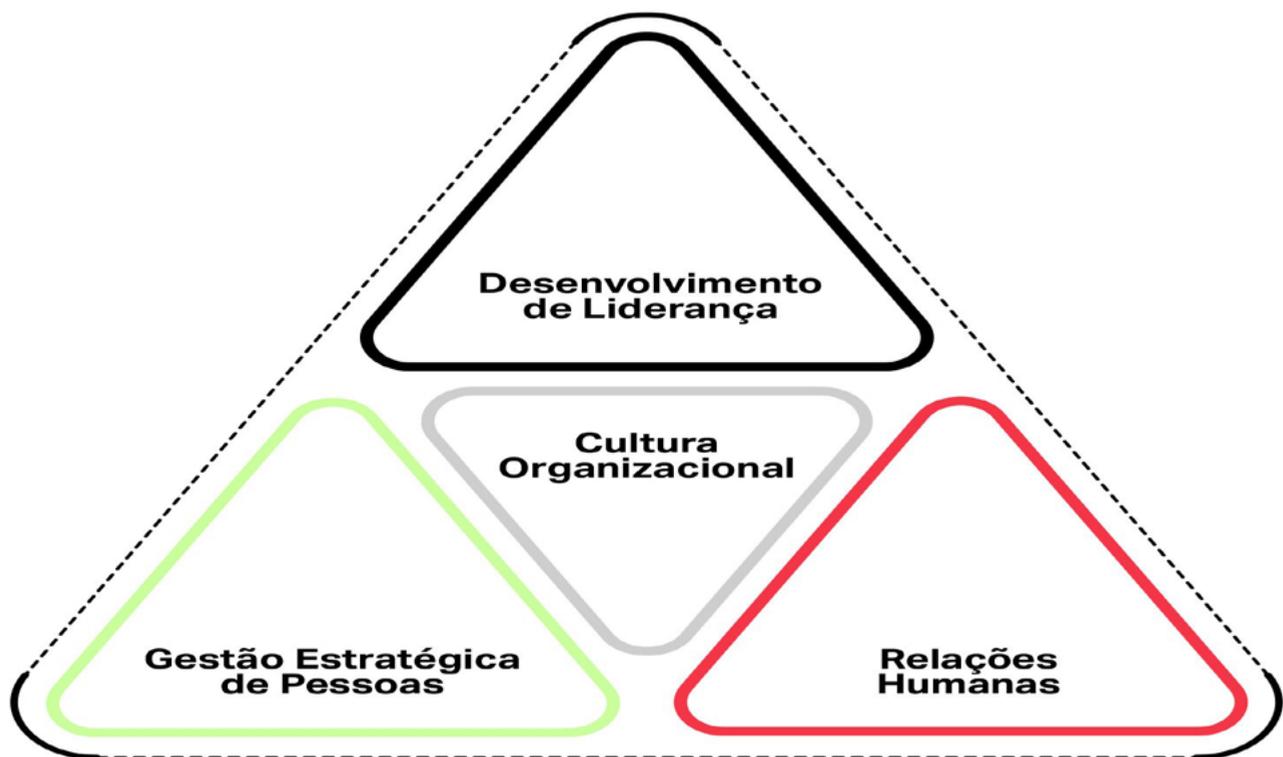
MARCELO TREFF

00:59 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Para iniciar, o professor Marcelo Treff discute um pouco sobre a relação entre cultura organizacional e liderança para um alinhamento entre os conceitos. É importante atentar que o estilo de liderança costuma ser muito influenciado pela cultura da organização.

A cultura organizacional é reflexo direto de três aspectos: desenvolvimento da liderança, gestão estratégica de pessoas e as relações humanas.



Não obstante é preciso conhecer os tipos de abordagens que compõe a conexão entre cultura e liderança. As duas principais abordagens são voltadas para a antropologia e a administração.

O professor também destaca os principais aspectos que ampliaram a compreensão do conceito de cultura a ponto de utilizarmos esses conceitos no mundo organizacional são:

- A cultura se sobrepõe à herança genética.
- O contexto cultural diminui progressivamente a força dos instintos humanos.
- A cultura constitui instrumento de adaptação.
- O ser humano aprende, ou seja, não se move a partir de padrões genéticos.
- O processo de socialização influencia o comportamento.
- A cultura resulta do aprendizado obtido da totalidade da experiência histórica das gerações antecedentes.



04:12 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Antropólogos, então, entendem cultura organizacional como um conjunto de valores compartilhados por um grupo.”

- Marcelo Treff



18:09 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

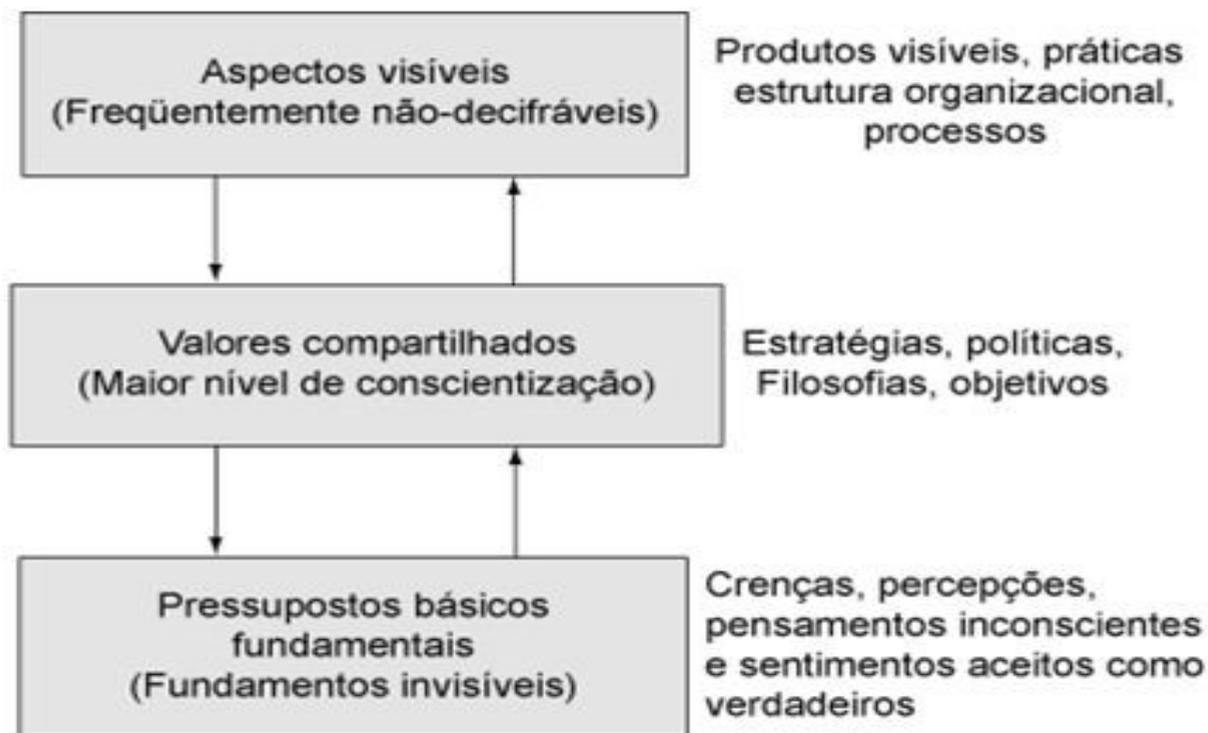
CULTURA ORGANIZACIONAL

A presença crescente de novas tecnologias, que visam a alta performance nos negócios, conseqüentemente muda o cenário da cultura organizacional dentro das empresas. Compreender a importância da cultura vai além de propiciar um ambiente favorável de trabalho, mas também irá incentivar um bom desempenho no mercado.

Segundo Edgar Schein, a cultura organizacional é

“Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Ainda segundo Schein, temos os seguintes níveis de cultura:



Nesse sentido, podemos entender que a cultura organizacional é uma dimensão inconsciente da organização. O esquema a seguir ilustra essa afirmação:





21:35 | SUGESTÃO DE LEITURA

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional E Liderança.**
Atlas, 2009.



atlas



32:40 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Nem sempre o que a empresa declara é o que está instalado (culturalmente).”

- Marcelo Treff



35:26 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A essência da cultura, reforçando, está nos pressupostos básicos.”

- Marcelo Treff



39:22 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

TIPOLOGIA DE CULTURAS

Nós podemos ter vários tipos de culturas orientadas dentro das organizações que podem ser voltadas para:

- Poder
- Função
- Tarefa
- Pessoas
- Processo
- Inovação
- Equipe

AULA 2, PARTE 2

MARCELO TREFF



00:31 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA

Algumas questões merecem destaque ao se falar de cultura organizacional que são:

- Como se desenvolve a cultura nas organizações?
- Como uma cultura começa?
- Como se mantém a cultura?

O ponto de partida para responder tais questões envolve principalmente o papel do líder, da liderança como disseminador da cultura e para isso podem lançar mão de algumas estratégias para socializar determinada cultura:

- Estratégias formais e informais.
- Estratégias individuais e coletivas.
- Estratégias fixas e variáveis.

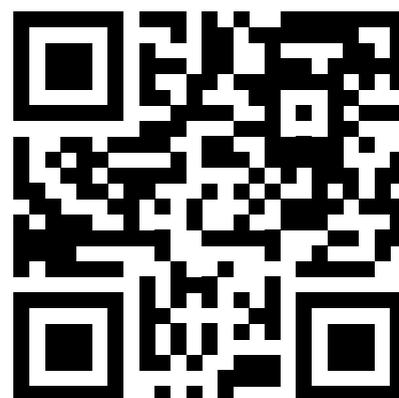


04:27 | ACESSO RÁPIDO

HISTÓRIA DA TOYOTA

O vídeo indicado pelo professor apresenta como formou-se a cultura organizacional da Toyota sendo transmitida de geração para geração até a transformação na gigante automobilística reconhecida mundialmente. Confira!

Você pode acessar o vídeo pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)





VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores organizacionais são a base da cultura dentro das organizações. Quando se pensa em valores temos em mente os seguintes pontos:

- É uma forma de conhecer a realidade organizacional.
- Necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim.
- Os elementos estruturantes da organização são derivados dos valores.
- Só são válidos quando compartilhados.

Os valores organizacionais possuem elementos que estão diretamente relacionados aos seguintes pontos:

- Aspecto cognitivo: referente às crenças valorizadas e enfatizadas na vida organizacional, que constituem uma forma de conceber a realidade e a resposta aos problemas da empresa.
- Aspecto motivacional: expressa os interesses e desejos de indivíduos específicos ou de um grupo.
- Função dos valores: orienta a vida das pessoas e delimita sua forma de pensar e agir.
- Hierarquização dos valores: implica preferência e distinção entre o importante e o secundário.

E quais estratégias o líder pode utilizar para identificar os valores organizacionais?

- Levantamento dos valores pessoais dos membros da empresa (inventário de perfis de valores organizacionais – IPVO).
- A partir de documentos oficiais da empresa.
- Pela percepção dos colaboradores na avaliação dos valores da organização.

Para ilustrar uma das estratégias citadas, o professor Marcelo Treff traz um exemplo de IPVO - Inventário de Perfis de Valores Organizacionais.

FIGURA 1

VALORES ORGANIZACIONAIS

Valores Organizacionais (IPVO)	
Realização	Representa valores relacionados à busca de sucesso a partir da competência da organização e de seus membros
Conformidade	Priorização de regras e normas, para definir os limites das ações organizacionais e o comportamento de seus membros
Domínio	Relação com o poder, obtenção de <i>status</i> , controle sobre pessoas e recursos
Bem-estar	Preocupação da organização em propiciar satisfação aos empregados, especialmente a qualidade de vida
Tradição	Caracteriza-se pela busca de preservação dos costumes e práticas consagradas da organização
Prestígio	Caracteriza a busca pelo prestígio e influência sobre a sociedade em função da qualidade dos seus produtos
Autonomia	Aperfeiçoamento do colaborador e da organização através da valorização da criatividade, competência e pró-atividade
Preocupação com a coletividade	Relacionamento com indivíduos próximos e com a comunidade

Fonte: Elaborada com base em Oliveira e Tamayo (2004).



42:04 | ACESSO RÁPIDO

O DESAFIO DA MUDANÇA CULTURAL

O professor indica um artigo que discute um pouco mais sobre como mudar a cultura organizacional abordando, principalmente, quais são os obstáculos para o sucesso e os caminhos para que as mudanças sejam bem aceitas e eficazes nas organizações. Confira!

Você pode acessar o documento pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)





42:57 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

OBSTÁCULOS E A MUDANÇA CULTURAL

Os principais obstáculos dificultadores da mudança cultural, segundo os autores Salles, Wood Jr. e Carlos, são:

- Resiliência da cultura existente, apoiada em sucessos passados.
- Existência e força das subculturas.
- Força de traços da cultura nacional.
- Atração por modelos exógenos (copiar modelos de outras empresas ou países).
- Onipotência ingênua dos próprios líderes das mudanças.



46:27 | SUGESTÃO DE LEITURA

BARROS, Betania Tanure. **Gestão à brasileira**. Atlas, 2005.



51:37 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

O FUTURO DO TRABALHO

Uma das questões mais relevantes da atualidade é sobre as novas características do mercado de trabalho do futuro e como isso impacta na formação do profissional do futuro.

Segundo um estudo da Michael Page, temos 8 características principais do mercado de trabalho futuro que são:



51:51 | ACESSO RÁPIDO

8 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE TRABALHO DO FUTURO

O professor indica o artigo do site Michael Page que apresenta e analisa as 8 características do mercado de trabalho futuro. Algumas dessas características já estão presentes no mercado de trabalho e outras ainda estão por vir. Confira!

Você pode acessar o site pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)





55:51 | ACESSO RÁPIDO

O FUTURO DO TRABALHO

Neste artigo da Forbes são apresentados estudos e previsões de especialistas para apontando os caminhos de empresas e profissionais nos próximos anos apresentando as 18 tendências que podem impactar o futuro do trabalho. Confira!

Você pode acessar o site pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)



01:00:07 | ACESSO RÁPIDO

TENDÊNCIAS DO FUTURO DO TRABALHO

Neste outro artigo da Robert Half também é analisado as tendências do futuro do trabalho e como as empresas podem se preparar para esse novo futuro. Confira!

Você pode acessar o site pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)



AULA 3

MARCELO TREFF

00:59 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ÉTICA E MORAL

Retomando a importância da liderança para a obtenção de uma alta performance, é preciso analisar a questão do comportamento ético do líder como fonte de inspiração, como modelo a ser seguido.

Para iniciar, precisamos diferenciar dois conceitos presentes nas organizações que são ética e moral.

- **Moral:** conjunto de valores que compõem o modo particular de ser do indivíduo, é a reflexão a respeito da moral vigente e das interações humanas de modo geral.
- **Ética:** conjunto de valores que compõem o modo particular de ser do indivíduo; é a reflexão a respeito da moral vigente e das interações humanas de modo geral.

04:40 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Há uma conexão bastante grande entre cultura, liderança e ética ou comportamento ético do líder.”

- Marcelo Treff

12:06 | ACESSO RÁPIDO

O QUE É ÉTICA E ÉTICA PROFISSIONAL?

Afinal, o que é ética? No vídeo indicado são apresentados os conceitos de ética e moral, a origem do pensamento ético (como filosofia moral), seu desenvolvimento na modernidade e, por fim, sua relação com a ética profissional. Confira!

Você pode acessar o vídeo pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)





12:55 | ACESSO RÁPIDO

ÉTICA NOS NEGÓCIOS

Neste vídeo Mario Sergio Cortella analisa como a pandemia do novo coronavírus alterou definitivamente as relações profissionais em todos os sentidos e como isso afetou das grandes corporações aos pequenos empreendedores que se viram desafiados pelos desdobramentos da pandemia. Cortella chama atenção que são desafios reais em tempos virtuais. Confira!

Você pode acessar o vídeo pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)

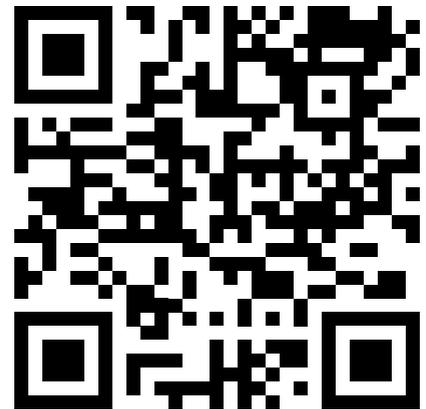


18:01 | ACESSO RÁPIDO

É POSSÍVEL ENSINAR ÉTICA?

O professor da FGV Carlos Osmar Bertero analisa como e se o comportamento ético de um futuro executivo pode ser moldado por meio de conhecimento acadêmico aplicado. Confira!

Você pode acessar o site pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)



19:31 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nesse momento o professor Marcelo Treff chama atenção para o entendimento da relação entre aprendizagem organizacional e mudança. Ou seja, a aprendizagem passa a ser entendida como um processo de mudança de comportamentos a partir da crescente aquisição de conhecimentos tanto individuais quanto do ambiente de trabalho. Nesse sentido, pensar em aprendizagem organizacional é considerar um processo contínuo de mudança de comportamentos na organização.

Segundo o autor francês Le Boterf, temos 3 tipos de opções de aprendizagem:

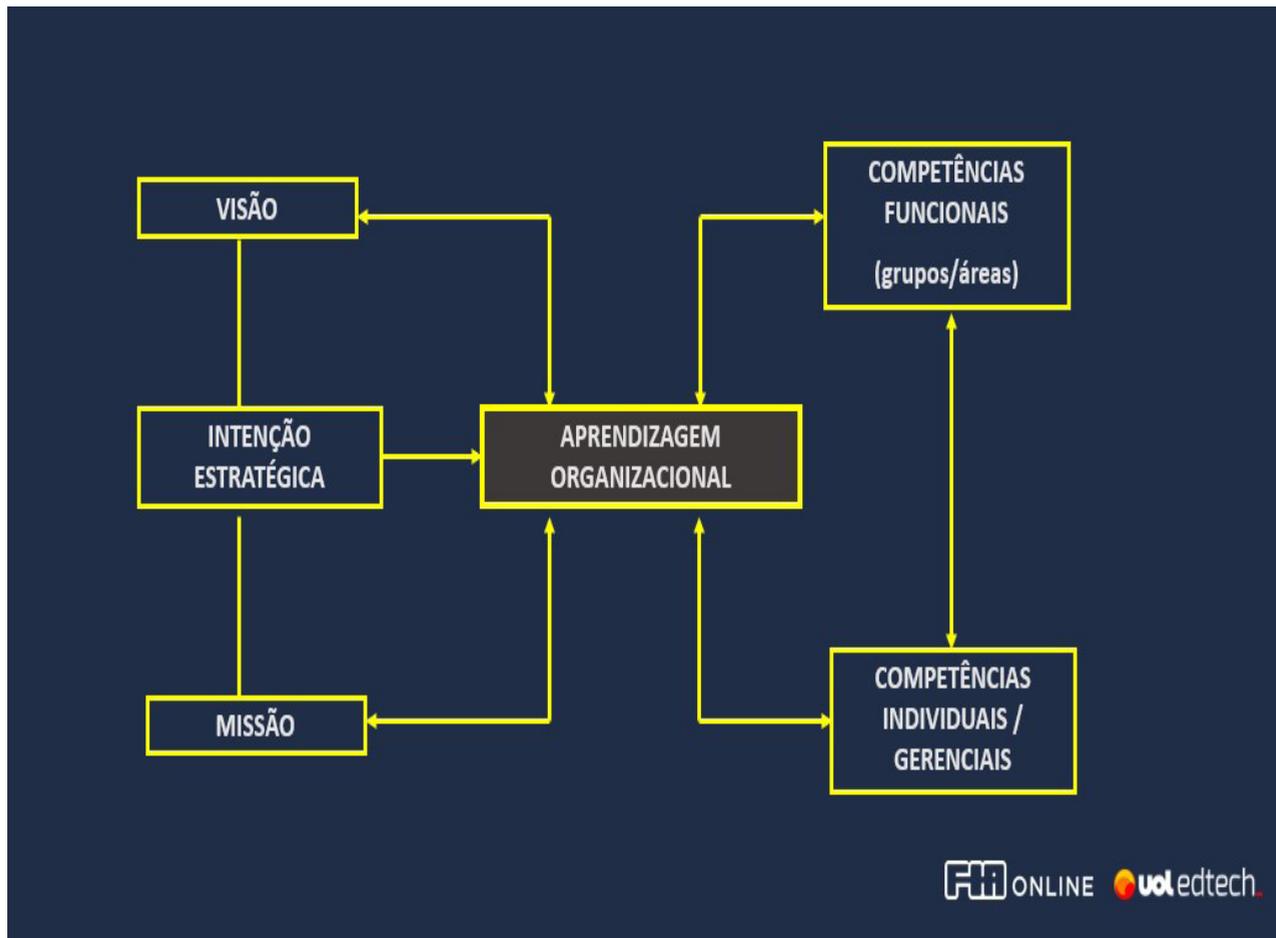
- Situações cuja finalidade principal e tradicional é o treinamento.
- Situações criadas para serem formadoras, mas que não são consideradas treinamento.
- Situações de trabalho que podem tornar-se oportunidades de desenvolvimento.



APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS

A conexão entre a aprendizagem organizacional e conceito de competências é muito importante quando se pensa na gestão de pessoas independentemente da área de atuação.

A imagem a seguir ilustra o que engloba a aprendizagem organizacional:

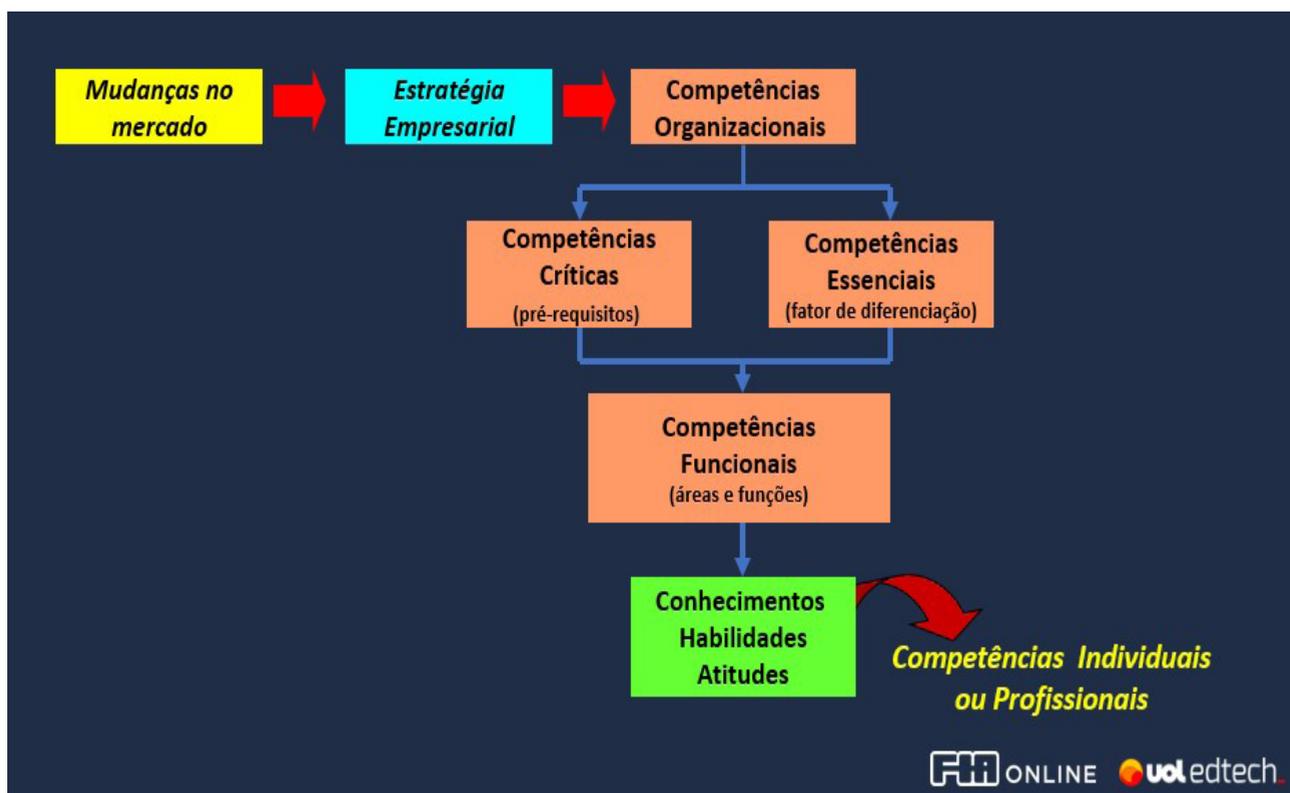


As competências, segundo Hugo P. Brandão, podem ser classificadas como humanas ou profissionais e organizacionais com o intuito de agregar valor para o cliente.

Outro aspecto interessante a ser analisado é o que se chama de modelo de competências que é pautado nos tipos de saberes que podem ser:

- Técnicas: saber fazer (métodos e ferramentas).
- Gerenciais: saber agir (processo decisório).
- Comportamentais: saber ser (postura e atitude).

Para exemplificar a dinâmica das competências com o alinhamento entre competências organizacionais e individuais veja o esquema a seguir que ilustra os principais aspectos a serem considerados:



Ampliando um pouco a discussão sobre competências considerando o conceito de aprendizagem organizacional como uma ferramenta para o desenvolvimento de competências, o professor Marcelo Treff apresenta uma taxonomia desenvolvida por Ruas (2000) que analisa como é o processo de aquisição de competências.

TIPO DE COMPETÊNCIA	FUNÇÃO	PRINCIPAL MODO DE AQUISIÇÃO
CONHECIMENTO DO AMBIENTE	Conhecer elementos do ambiente a fim de adaptar-se a ele e poder atuar adequadamente.	Formação contínua e experiência profissional
CONHECIMENTO TEÓRICO	Saber compreender, descrever e interpretar.	Educação Formal Formação Continuada
CONHECIMENTO OPERACIONAL	Conhecer os métodos e procedimentos adequados à realização daquilo que é esperado.	Educação Formal Formação Continuada
CONHECIMENTO TÁCITO	Saber perceber e conhecer aspectos que não são explicados nos métodos e procedimentos.	Experiência Profissional
SABER-FAZER OPERACIONAL	Saber realizar um método ou procedimento.	Experiência Profissional
SABER-FAZER ATITUDINAL	Saber agir Saber comprometer-se Saber relacionar-se	Educação Formal Formação Continuada Experiência Social e Profissional
SABER-FAZER COGNITIVO	Saber tratar a informação Saber refletir e pensar Saber conceituar o que está fazendo Saber aprender	Educação Formal Formação Continuada Experiência Social e Profissional apoiada em reflexão

No canto inferior direito da tabela, há os logos 'FII ONLINE' e 'uol edtech'.

Segundo Dutra (2017), existem dois tipos principais de competências nas organizações: gerenciais e por espaço ocupacional que englobam diretores, gestores de área e coordenadores.

As competências gerenciais são divididas em graus de complexidade que podem ser:

GRAUS DE COMPLEXIDADE	
NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA	DEFINIÇÃO
Desenvolvimento	Competência sendo desenvolvida. O colaborador é capaz de solucionar questões simples da atividade ou processo. Requer acompanhamento.
Aplicação	Competência sendo aplicada. Sua utilização focaliza a realização das atividades ou o processo dentro dos padrões de qualidade e desempenho estabelecidos.
Otimização	Competência sendo usada de forma otimizada. Sua utilização focaliza o aperfeiçoamento das atividades ou processo, superando os padrões esperados de desempenho.
Excelência	Competência sendo usada em estado de excelência. Sua utilização focaliza atividades de criação e inovação, treinamento e orientação e/ou liderança de equipes.

Fii ONLINE uol edtech



27:59 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A aprendizagem organizacional deve considerar a intenção estratégica da empresa, ou seja, como a empresa decidiu competir.”

- Marcelo Treff



31:47 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Podemos pensar as competências da seguinte forma: um conjunto de saberes que devem ser mobilizados na situação profissional quando a situação se apresentar.”

- Marcelo Treff



52:33 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COMPETÊNCIAS E GESTÃO DA CARREIRA

Como o desenvolvimento de competências, pensando nos tipos já apresentados, pode ser tangibilizado na gestão da carreira? A partir dos Níveis de Complexidade e Eixos de Carreira. Veja um exemplo:

DEFINIÇÃO	
Eixo Gerencial	
N4	Estabelece os resultados <u>de longo prazo</u> esperados para o negócio que administra influenciado na definição daqueles esperados <u>para a empresa como um todo</u> .
N3	Participa da definição e estabelecimento de parâmetros e práticas de apuração e análise de resultados da área que apoiem os processos decisórios da empresa.
N2	Estabelece metas e objetivos táticos , para a área sob sua responsabilidade, tomando por base os objetivos de resultados do negócio definidos .
N1	Planeja, administra e controla recursos , respondendo pela sua utilização bem como o cumprimento de prazos de projetos sob sua responsabilidade.

AULA 4

MARCELO TREFF

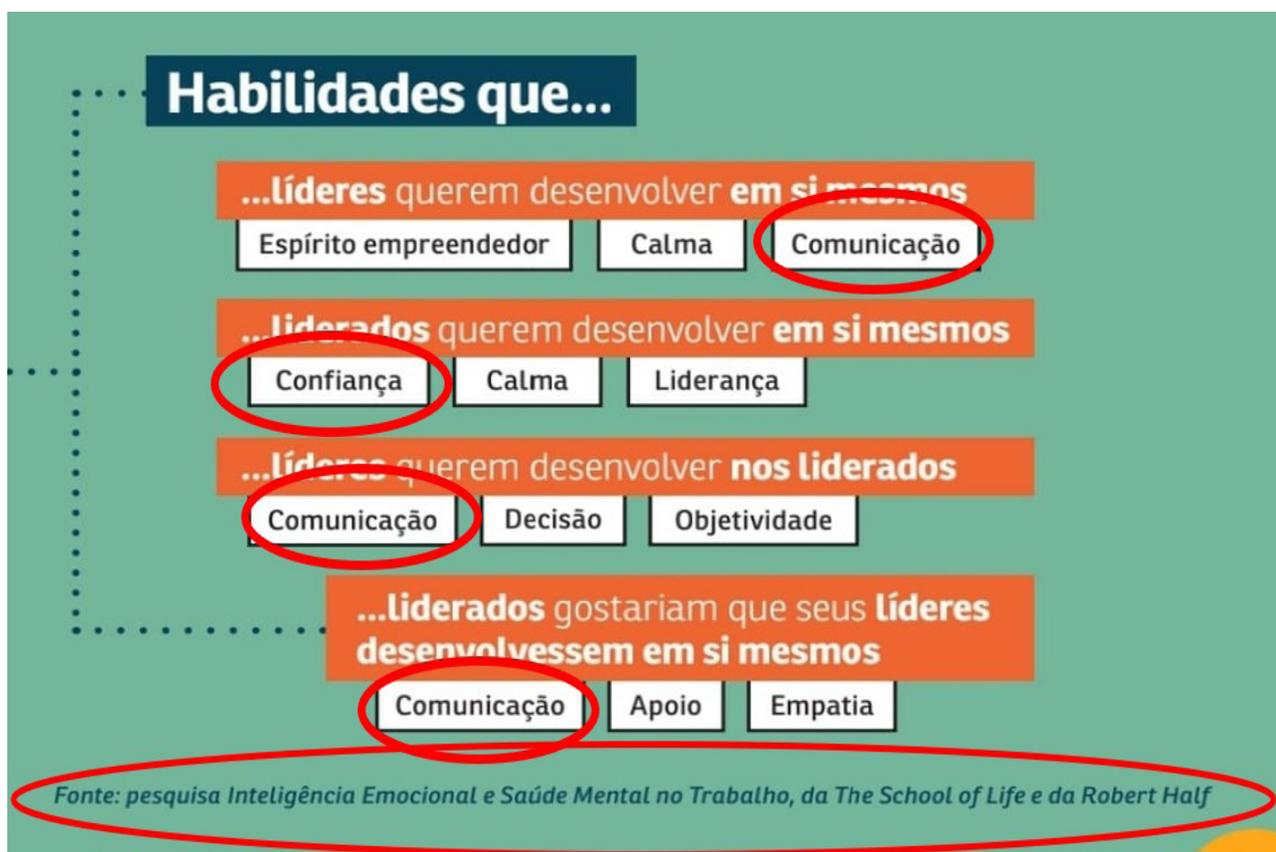
00:55 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

Para iniciar a aula, o professor Marcelo Treff destaca a importância da liderança ser assertiva para gerar confiança. Ou seja, quanto maior a assertividade do líder em seus processos de comunicação, maiores serão as chances de estabelecer uma relação de confiança com os liderados.

Uma recente pesquisa da Você RH apontou as Top 10 soft skills essenciais para os profissionais para o ano de 2023. Em primeiro lugar está a comunicação.

Outra pesquisa sobre inteligência emocional e saúde mental no trabalho, da The School of Life e da Robert Half, destaca as habilidades que os líderes querem desenvolver em si mesmo sendo a comunicação a mais importante das habilidades.



É importante entender que a comunicação não é linear e sim transacional, ou seja, em geral codificamos, enviamos, recebemos e decodificamos mensagens ao mesmo tempo entre um emissor e um receptor.

Justamente pelo fato de o processo de comunicação não ser linear, é preciso atentar para as possíveis barreiras que podem ser 6 tipos:

- Barreiras de linguagem.
- Barreiras psicológicas.
- Barreiras ambientais.
- Barreiras sistemáticas.
- Barreiras comportamentais.

Nesse sentido, é indispensável que quando um líder se comunicar com sua equipe seja de fato assertivo e claro para evitar erros de compreensão ou mesmo problemas entre a equipe.



09:34 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E ESTILOS DE COMUNICADOR

E o que é, portanto, ser assertivo? Ter uma comunicação assertiva?

Conceitualmente, assertivo(a) é aquele(a) que “expressa segurança ao agir; que se comporta de maneira firme; que demonstra decisão nas palavras”. Então, a comunicação assertiva é firme, clara e direta visando atender as necessidades do receptor, bem como o respeitando. Portanto, a assertividade está entre a passividade, que envolve os desejos dos outros, e a agressividade, que delimita os desejos próprios do emissor.

Para exemplificar a relevância da assertividade na comunicação temos 4 estilos de comunicador que é a relação entre a abertura para a comunicação e a consideração pelos outros. Os estilos são: Agressivo, Passivo-agressivo, Assertivo e Passivo.



Após o exposto sobre a relevância da comunicação, principalmente, para a liderança, temos algumas dicas para uma comunicação mais assertiva e produtiva que são:

- Aprenda a entender o outro.
- Aprenda a ouvir na essência (escuta ativa).
- Atenção à sua fala.
- Acerte o momento.
- Tenha embasamento.
- Seja um bom intermediador.
- Busque evolução contínua.



11:03 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Lembre-se sempre que a fronteira entre a assertividade e a agressividade é bastante tênue.”

- Marcelo Treff

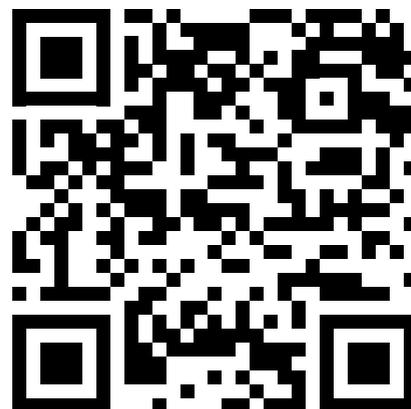


19:40 | ACESSO RÁPIDO

TESTE D.I.S.C

O professor indica um artigo da FIA sobre o teste DISC, o que é e como aplicá-lo na empresa para ser uma importante ferramenta de autoconhecimento. Confira!

Você pode acessar o documento pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)





20:39 | ACESSO RÁPIDO

FILME: UM DOMINGO QUALQUER

O vídeo indicado é um trecho do filme “Um domingo qualquer” que narra os bastidores do futebol americano, passando desde os jogadores até os treinadores, imprensa e os donos das equipes. No trecho indicado temos uma demonstração de como a comunicação assertiva pode ser um aliado para alcançar os objetivos. Confira!

Você pode acessar o vídeo pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)



27:00 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Quanto mais assertiva é a comunicação, quanto mais assertivo é o comunicador, maiores as chances de estabelecer confiança com o receptor.”

- Marcelo Treff



30:20 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Aquilo que foi dito não será mais apagado.”

- Marcelo Treff



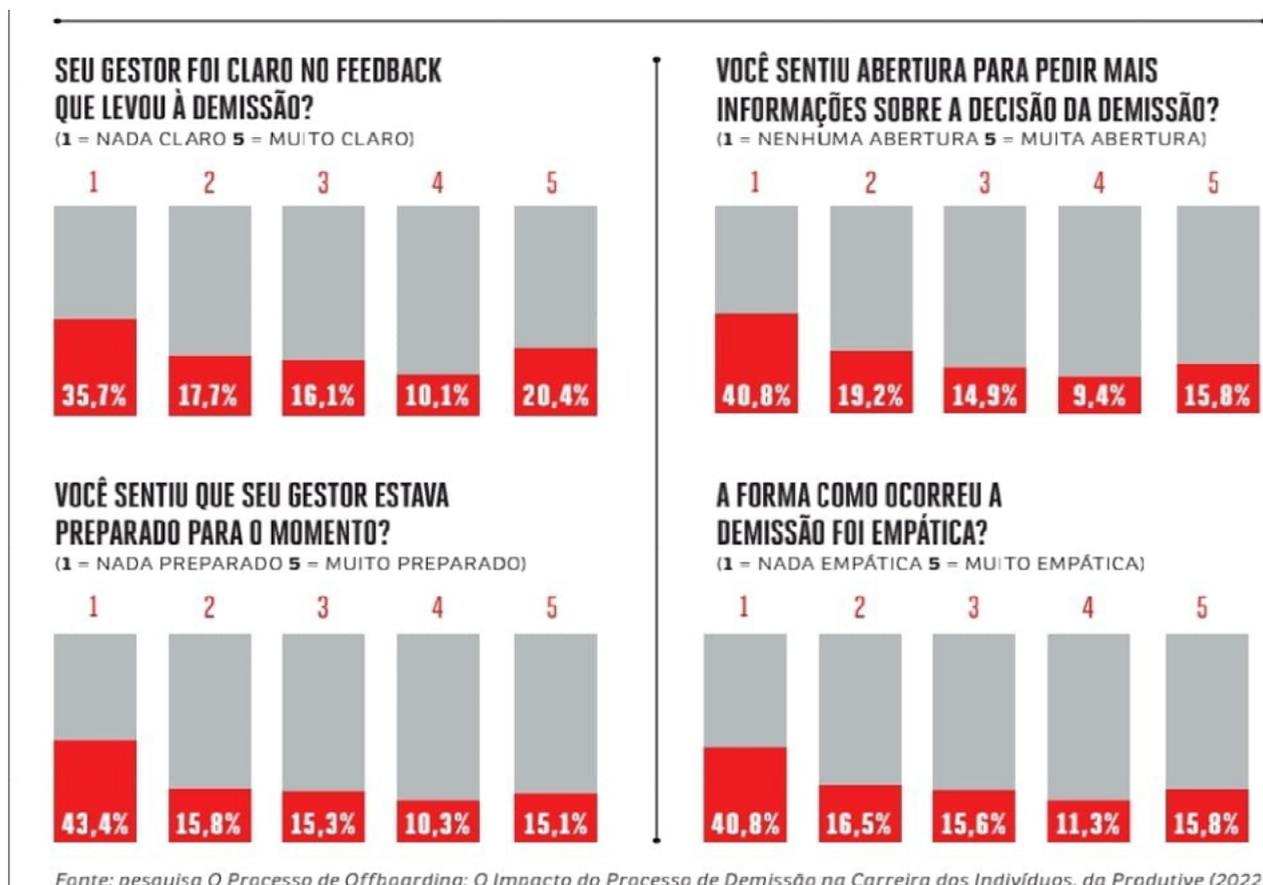
COMUNICAÇÃO E PROCESSOS

Um ponto a ser analisado é a importância da boa comunicação em processos de feedback que é um fator determinante para um bom diálogo entre gestor (emissor) e o avaliado (receptor). E quais são as principais condutas a serem seguidas para um bom feedback? Veja algumas:

- Conduza o processo de forma clara.
- Cultive o relacionamento.
- Prepare o cenário.
- Concentre-se em fatos, em embasamento.

Ainda na relação entre a comunicação e os processos é preciso atenção também no *offboarding*, ou seja, no ato de demissão.

Uma pesquisa da revista *Você RH* mostra os possíveis impactos do *offboarding*.





34:25 | ACESSO RÁPIDO

FEEDBACK

Neste outro artigo da FIA são analisados aspectos fundamentais para a prática de feedback; o que é, a sua importância e, principalmente, como realmente fazer um feedback de qualidade e produtivo. Confira!

Você pode acessar o documento pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)



35:30 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Todo processo de feedback é um processo de comunicação. Quanto melhor eu me comunicar, melhor será o processo de feedback.”

- Marcelo Treff



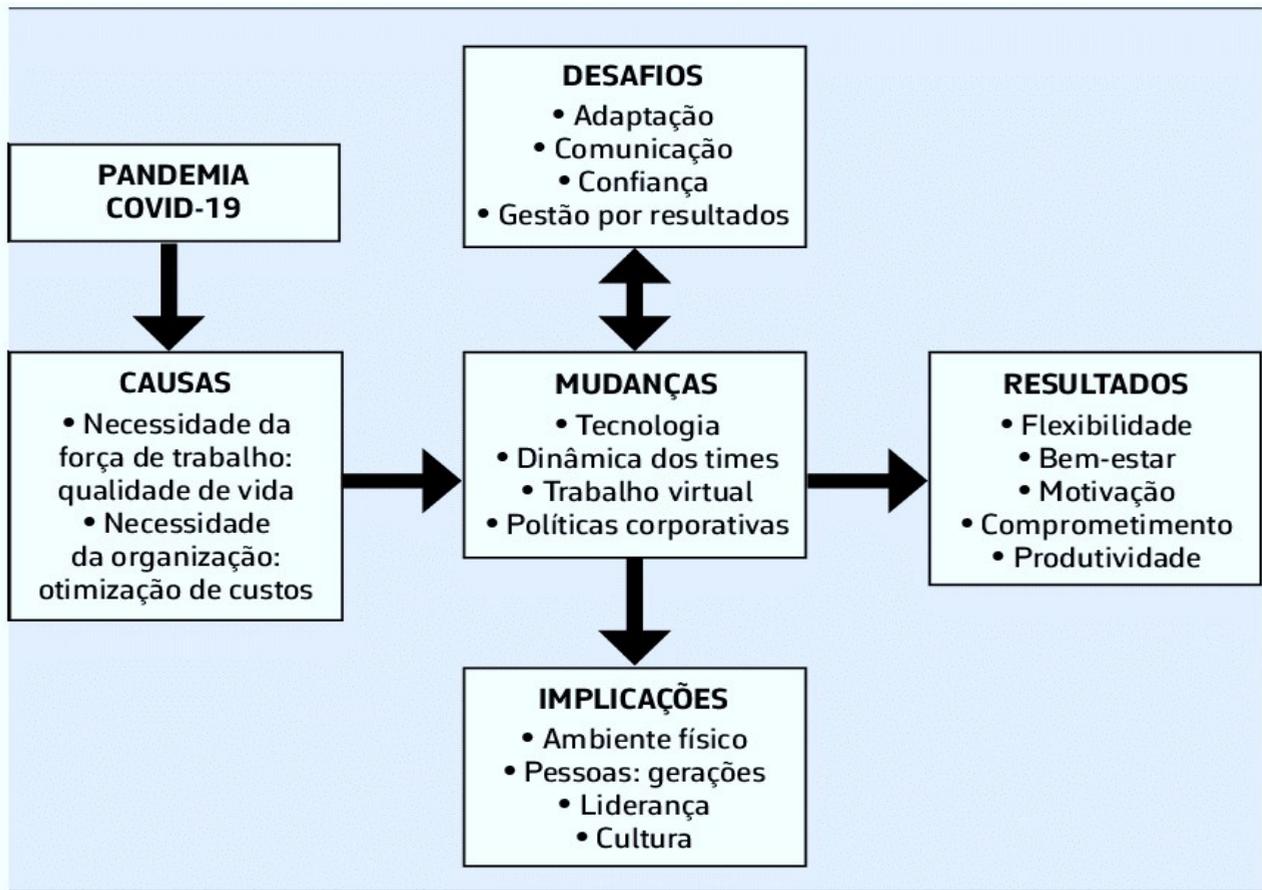
46:07 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO

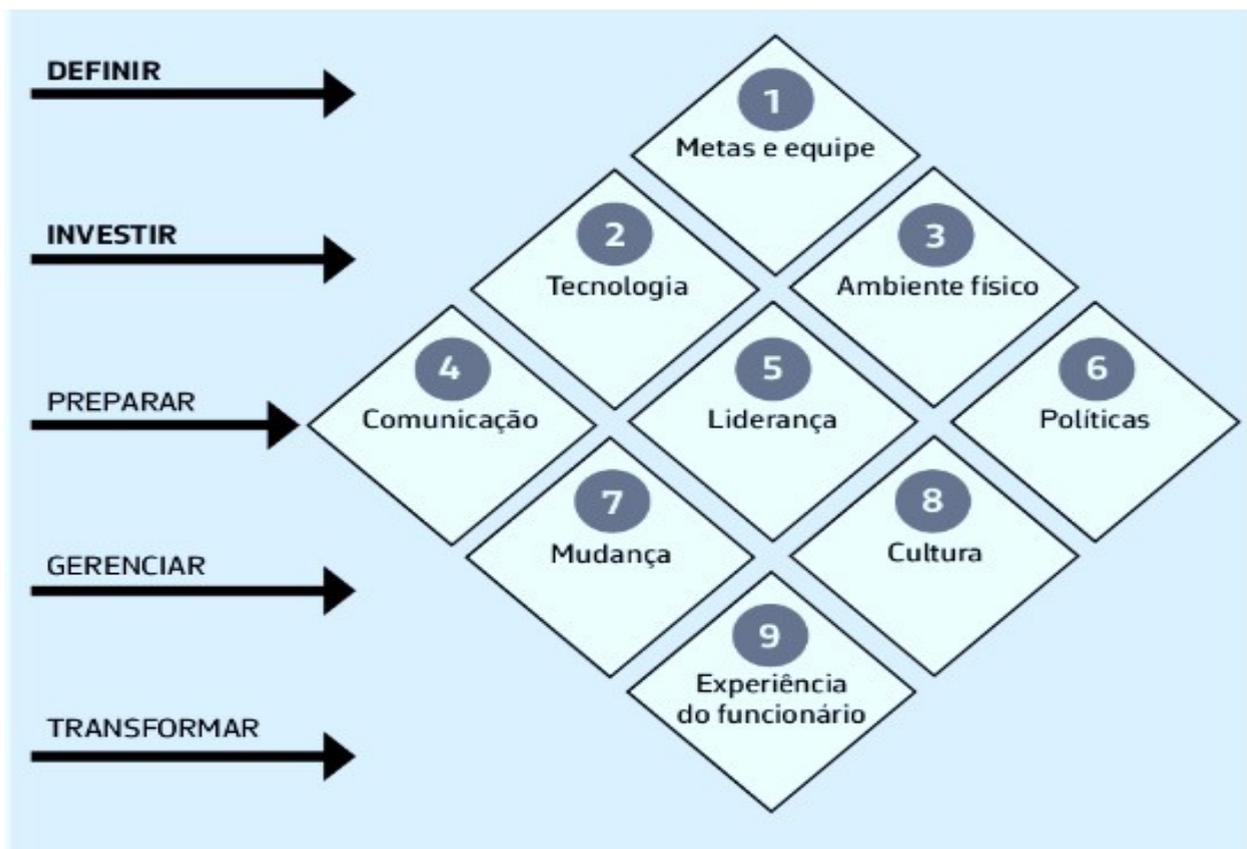
Outra questão importante é como manter a boa comunicação nas equipes em trabalho remoto e híbrido. Atualmente pesquisadores da área estudam o local de trabalho digital considerando 4 óticas distintas:

- Ótica da tecnologia.
- Ótica da virtualidade.
- Ótica do trabalho digital.
- Ótica da transformação.

O esquema a seguir apresenta algumas questões importantes sobre o fenômeno do local de trabalho digital pós-pandemia global de Covid-19:



Também temos alguns fatores considerados críticos para a implementação do trabalho remoto ou híbrido:





46:33 | ACESSO RÁPIDO

O TRABALHO DIGITAL

O texto indicado “Como implantar o local de trabalho digital?” aborda o fenômeno da transformação do local de trabalho com a implementação do trabalho digital (ou home office) que se disseminou durante a pandemia global da Covid-19, no ano de 2020. Além disso, o texto traz um modelo para apoiar gestores e consultores na implantação de um espaço digital adequado. Confira!

Você pode acessar o documento pelo QR Code a seguir ou clicando [aqui!](#)



CURADORIA

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

DUTRA, Joel S.; DUTRA, T. A; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: Realidade Atual e Desafios Futuros**. São Paulo: GEN-Atlas, 2017.

KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z.. **O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa**. São Paulo: Alta Books, 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 14ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

TREFF, M. **Gestão de Pessoas – Olhar Estratégico com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

BERTERO. C.O. **É possível ensinar ética?** GVEXECUTIVO - vol.11- nº1- jan/jun 2012.

BRANDAO, Hugo P. **Mapeamento de Competências - ferramentas, exercícios e aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Gen/Atlas, 2017.

FLEURY, M. T. L. (org). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. São Paulo: Objetiva, 2015.

LARAIA, R.B. **Cultura um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

MINTZBERG, H. **Managing: Desvendando o Dia a Dia da Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PINK, D. **Motivação 3.0 - Drive: A surpreendente verdade sobre o que realmente nos motiva**. São Paulo: Sextante, 2019.

SALLES, J.R.; WOOD JR., T. CALDAS, M. **O desafio da mudança cultural**. GVEXECUTIVO - V 17 - N 3 – MAI/JUN 2018.

SCHEIN, E.H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: GEN-Atlas, 2009.

REPORTAGENS

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL: como funciona, desafios e exemplos. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/ambidestria-organizacional-como-funciona-desafios-e-exemplos/>

CULTURA EMPRESARIAL: qual a sua importância, o que significa e como implanta. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/cultura-empresarial/>

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: O QUE É, IMPORTÂNCIA E COMO DESENVOLVER – discussão sobre habilidades que permitem que as pessoas gerenciem melhor seus sentimentos, 2021, disponível em: <https://fia.com.br/blog/inteligencia-emocional/>.

O ESTADO DE SÃO PAULO - A era das soft skills: conheça dez competências para se dar bem no mercado de trabalho, 2019: disponível em: <https://arte.estadao.com.br/focas/estadaoqr/materia/a-era-das-soft-skills-conheca-dez-competencias-para-se-dar-bem-no-mercado-de-trabalho>

VOCÊ RH - As 12 competências de um futuro líder, dez-2021, disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/lideranca/as-12-competencias-de-um-futuro-lider/>

SITES

<https://fia.com.br/blog/>

www.ipea.gov.br

www.ibge.gov.br

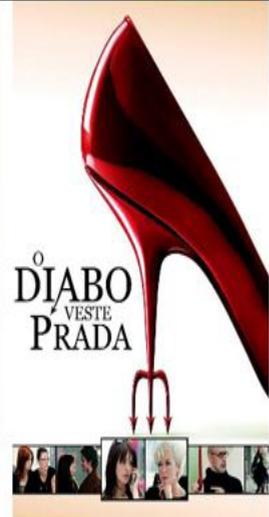
<https://www.tlnt.com/>

<https://hbrbr.com.br/>

<https://rae.fgv.br/rae>

<https://vocesa.abril.com.br/voce-rh/>

FILMES

				
<p>MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO</p>	<p>EMPREGABILIDADE</p>	<p>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</p>	<p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL</p>
<p>2000</p>	<p>2014</p>	<p>2015</p>	<p>2010</p>	<p>2015</p>

ESTUDO DE CASO

Caro aluno(a) FIA Online,

Você é o gestor(a) de uma equipe que sempre se destacou pelo engajamento e pela capacidade de entregar resultados positivos. No entanto, alguns conflitos e desentendimentos entre os seus colaboradores estão refletindo diretamente no desempenho e rendimento da equipe.

Você como gestor(a) é convidado(a) para elaborar um plano para resolver os conflitos utilizando os pilares da Inteligência Emocional.

Bom trabalho,

FIA Online



CASO

Liderança e Inteligência Emocional

INFORMAÇÕES

AVALIAÇÃO

Está disponível a **avaliação da sua disciplina**.

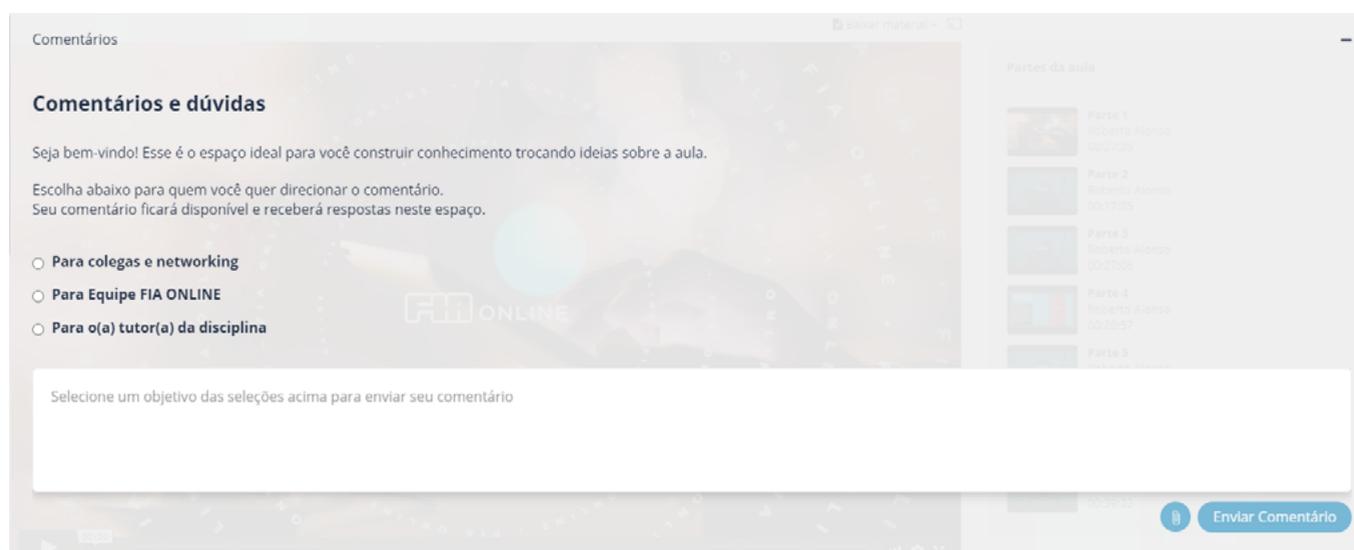
O prazo para realização é de **2 meses** a partir da data de lançamento das aulas.

Quanto ao acesso aos conteúdos, fique tranquilo, pois ele ficará liberado durante todo o curso.

Toda disciplina conta com uma avaliação e você deverá ser aprovado, com **nota mínima de 7 pontos (equivalente ao conceito C)**.

PRECISA DE AJUDA COM O CONTEÚDO?

Caso tenha alguma dúvida **sobre a disciplina e seus conteúdos**, use a **área de comentários que fica abaixo da videoaula** respectiva para obter soluções.



- Marque **Networking** quando quiser apenas trocar mensagens com colegas.
- Marque **EQUIPE FIA ONLINE** quando quiser ajustes em materiais.
- Marque **TUTOR** quando precisar de feedback ou dúvidas sobre conteúdo e gabaritos de prova.

AJUDA COM OUTROS TEMAS GERAIS

Se tiver necessidades gerais como questões sobre a sua matrícula, financeiro, documentação e outras que não envolvam conteúdo, use os canais de atendimento disponíveis em fiaonline.com.br/contatos

Fi ONLINE