

Self Organizing Teams

Por Tiago Mattos e André Hartmann Duhá

Liderança, Inovação e Gestão 3.0

PROFESSORES

Tiago Mattos

Futurista, empreendedor, educador e autor. Faz parte do corpo docente da Singularity University (sendo o único sul-americano entre 110 nomes com tal distinção). É, também, professor da disciplina de Futurismo no Trans-disciplinary Innovation Program (Universidade Hebraica de Jerusalém). Cofundador de diversas iniciativas empreendedoras da nova economia. Hoje, lidera a Aerolito: um laboratório de futurismo e experimentos em tecnologias exponenciais.

Professor convidado



André Hartmann Duhá

Graduado em Psicologia pela Universidade Católica de Pelotas (1994), Mestre em Administração e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2002) e Doutor em Psicologia Organizacional pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2007). Professor na Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, consultor de empresas e *coaching* na área de formação de líderes e sucessores.

Professor PUCRS



DOWNLOADS

Baixe os materiais utilizados pelos professores durante a disciplina.

ACESSE: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/lig/self-organizing-teams>

Materiais de apoio

Livro online da disciplina em PDF

Autor(es): Tiago Mattos e André Hartmann Duhá

Apresentação de apoio 1

Apresentação de apoio 2 e 3

Bibliografia

Os títulos **coloridos** são indicados para alunos interessados em leituras com aprofundamentos teóricos. Esses títulos podem ser acessados gratuitamente, pela Editora ou Biblioteca da PUCRS, basta acessar o livro online da disciplina e clicar nele.

COHEN, A.; FINK, S. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KATZENBACH, J.; SMITH, D. Equipes de alta performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MAXWELL, J. As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MCSHANE, S. e VON GLINOW, M. Comportamento organizacional. Porto Alegre: AMGH, 2014.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

SIBBET, D. Equipes visuais. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

VECCHIO, R. Comportamento organizacional. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

EMENTA DA DISCIPLINA

As organizações baseadas em equipes. Os diferentes tipos de equipes e as equipes autogerenciadas. O novo papel dos líderes nas equipes autogerenciadas. Competências necessárias para os participantes de equipes autogerenciadas. As organizações em rede e o fim das relações de emprego.

Lembre-se que este Livro organiza de forma resumida todo o conteúdo da disciplina, possibilitando que você possa acessar com agilidade e eficiência todos os materiais, fundamentos, identificar os pontos principais dos vídeos (nos Destaques e Mapas da Aula), e encontrar os principais tópicos que compõem a avaliação. Para maiores aprofundamentos teóricos sobre os conteúdos que são base desse Livro, há uma série de leituras na área BIBLIOGRAFIA, em DOWNLOADS, inclusive diversos marcados em azul, que têm acesso gratuito pela Editora ou Biblioteca da PUCRS.

AULA 1

Nas próximas páginas, você terá os conteúdos da 1ª aula dessa disciplina.



FUNDAMENTOS

Veja os conceitos fundamentais necessários para uma boa experiência com as aulas em vídeo.

Os fundamentos são opcionais. Se não sentir necessidade de vê-los, avance para os outros conteúdos.



VÍDEOS DA AULA 1

Determinantes da eficácia em equipes autogerenciadas.

O acesso às aulas ocorre dentro do ambiente EAD para garantir que o conteúdo seja exclusivo a você.



EXERCÍCIOS

Fazer exercícios logo após ver o conteúdo facilita a retenção. Aproveite.

Os exercícios simulam a prova online da disciplina.

O que é uma equipe autogerenciada?

AULA 1, FUNDAMENTO 1



É um grupo colaborativo de pessoas que compartilham entre si a responsabilidade pela realização de um objetivo, desde uma tarefa simples até um projeto complexo.



O conceito estabelecido na autogestão é o da “abordagem colaborativa”, no qual a presença do gerente de projetos é dispensável e os membros têm autoridade para supervisionar a si mesmos e dividir responsabilidades nas execuções de tarefas.



No modelo de autogerenciamento, todos os membros do grupo são capacitados e têm tanto autoridade para tomar decisões quanto senso crítico suficiente para supervisionar a si próprios.



O grupo tem autonomia para se organizar da forma mais produtiva para cada projeto. Assim, assume a liderança a pessoa que reúne a melhor combinação de perfil, habilidades e competências para cada objetivo. Sua estrutura é flexível e mutável.

Destques

Veja nessa página as principais ideias expressas pelo professor.

“Com tarefas sem interdependência, é melhor trabalhar em grupo do que em equipe.”

“É muito mais fácil liderar um grupo e lidar com as pessoas individualmente do que lidar com uma equipe organizada.”

“Aquilo que motivava as pessoas antes, já não motiva mais.”

“As pessoas não querem mais ser controladas pelo tempo.”

“A inteligência artificial, a robótica, a automação, irão suprir muitos dos trabalhos realizados hoje em dia, que não envolvem criatividade, inovação, tomada de decisão e relacionamento.”

“Não é mais aquela liderança formal, mas são papéis que surgem para que a equipe consiga fazer o seu trabalho bem feito.”

“Quando as tarefas são complexas, a autonomia faz sentido.”

“As pessoas, para trabalharem em uma equipe autogerenciada, precisam ter uma capacidade muito grande de lidar com a diversidade.”

“Para uma equipe ser eficaz, é necessário que as pessoas queiram fazer um excelente trabalho.”

“Nas equipes autogerenciadas, o nível de confiança deve ser muito mais elevado.”

Mapa da aula

Veja nessa página as principais ideias e ensinamentos vistos ao longo da aula. Os tempos marcam os principais momentos das **videoaulas** onde os assuntos são abordados.

Parte 1



10:20

Grupos x equipes

- Objetivo comum, interação, interdependência.
- **Grupo de trabalho** → contribuições individuais de cada integrante.
- **Equipe de trabalho** → busca o incremento do desempenho proporcionado pelo trabalho coletivo.
- A existência das equipes autogerenciadas está ligada a um contexto de mudanças: novas gerações, novos diferenciais competitivos, novas relações de trabalho, novas tecnologias.

Parte 2



15:43

Mudanças contextuais

- Novos diferenciais competitivos: inovação (no produto, na logística, na gestão), agilidade para promover mudanças, criatividade na geração de valor.
- Novas relações de trabalho: flexibilização das leis trabalhistas, mercados globais, pagamento pelo valor do trabalho, trabalho pessoal como produto comercializável.
- Novas tecnologias: redes sociais e organizações virtuais, inteligência artificial, robótica, automação, análise e interpretação de dados.

Parte 3



01:00

Auto-organização

- Ordem espontânea, interações locais, sem controle externo.
- Eficácia da equipe:
 - Obtenção de resultados superiores;
 - Satisfação das necessidades dos integrantes da equipe;
 - Desejo dos integrantes em trabalhar juntos novamente.



06:40

Determinante da eficácia: autonomia e *job design*

Professor André Duhá fala sobre o primeiro aspecto determinante da eficácia das equipes: autonomia e *job design*.



11:30

Determinante da eficácia: diversidade e *mix de talentos*

Professor André Duhá fala sobre o segundo aspecto determinante da eficácia das equipes: diversidade e *mix de talentos*.



20:40

Determinante da eficácia: propósito comum e método de trabalho

Professor André Duhá fala sobre o terceiro aspecto determinante da eficácia das equipes: propósito comum e método de trabalho.



24:45

Determinante da eficácia: padrões elevados de desempenho

Professor André Duhá fala sobre o quarto aspecto determinante da eficácia das equipes: padrões elevados de desempenho.

Parte 4



03:10

Determinante da eficácia: grau de significância e identidade com a tarefa

Professor André Duhá fala sobre o quinto aspecto determinante da eficácia das equipes: grau de significância e identidade com a tarefa.



06:57

Determinante da eficácia: *level of trust* e competências relacionais

Professor André Duhá fala sobre o sexto aspecto determinante da eficácia das equipes: *level of trust* (nível de confiança) e competências relacionais.



15:27

Determinante da eficácia: capacidade de aprendizagem em grupo

Professor André Duhá fala sobre o sétimo aspecto determinante da eficácia das equipes: capacidade de aprendizagem em grupo.



17:46

Determinante da eficácia: fatores organizacionais e influências externas

Professor André Duhá fala sobre o oitavo aspecto determinante da eficácia das equipes: fatores organizacionais e influências externas.

Aula 1

Acesse o ambiente EAD e selecione a aula correspondente.



O acesso às aulas ocorre dentro do ambiente EAD para garantir que o conteúdo seja exclusivo a você.

Exercícios

AULA 1 – Responda conforme as informações vistas em aula.

1. Sobre a diferenciação de grupos e equipes, assinale a alternativa correta:

A

Ambos são baseados nas ideias de objetivo comum, interação e interdependência.

B

No grupo de trabalho, há busca pelo incremento do desempenho proporcionado pelo trabalho coletivo.

C

A equipe de trabalho se caracteriza pela importância das contribuições individuais de cada integrante.

D

Não há diferença entre grupos e equipes de trabalho.

2. A existência das equipes autogerenciadas está ligada a um contexto de mudanças. São elas:

A

Novas gerações.

B

Novos diferenciais competitivos.

C

Novas relações de trabalho.

D

Todas as anteriores.

3. Uma equipe autogerenciada se caracteriza por:

A

Ordem determinada, interações locais e ausência de controle externo.

B

Ordem espontânea, interações locais e ausência de controle externo.

C

Ordem espontânea, interações globais e forte controle externo.

D

Ordem determinada, interações locais e forte controle externo.

Exercícios

AULA 1

4. A eficácia da equipe pode ser medida por:

A

Obtenção de resultados superiores.

B

Satisfação das necessidades dos integrantes da equipe.

C

Desejo dos integrantes em trabalhar juntos novamente.

D

Todas as anteriores.

5. São aspectos determinantes para a eficácia das equipes apresentados pelo professor André Duhá, EXCETO:

A

Propósito comum e método de trabalho.

B

Grau de significância e identidade com a tarefa.

C

Controle rígido de tarefas e resultados.

D

Capacidade de aprendizagem em grupo.

AULA 2

Nas próximas páginas, você terá os conteúdos da 2ª aula dessa disciplina.



FUNDAMENTOS

Veja os conceitos fundamentais necessários para uma boa experiência com as aulas em vídeo.

Os fundamentos são opcionais. Se não sentir necessidade de vê-los, avance para os outros conteúdos.



VÍDEOS DA AULA 2

O autogerenciamento na prática.

O acesso às aulas ocorre dentro do ambiente EAD para garantir que o conteúdo seja exclusivo a você.



EXERCÍCIOS

Fazer exercícios logo após ver o conteúdo facilita a retenção. Aproveite.

Os exercícios simulam a prova online da disciplina.

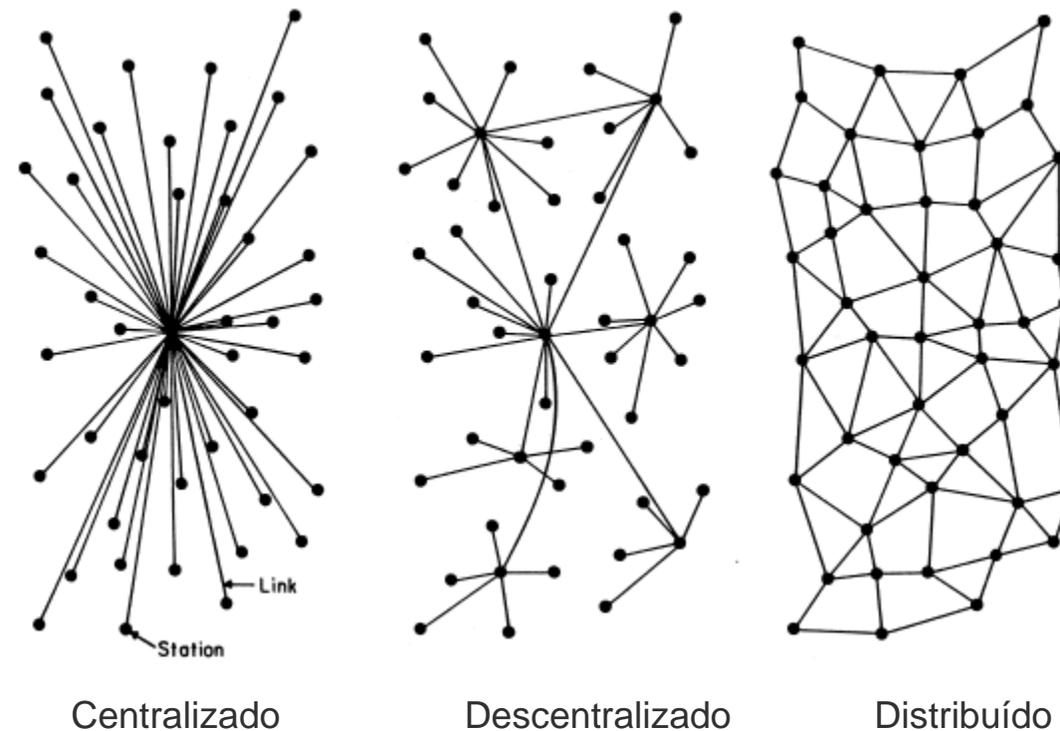
Diagrama de Baran

AULA 2, FUNDAMENTO 1

Paul Baran, considerado um dos atores principais da criação da *Internet*, teve a ideia, em 1964, de criar uma rede com a forma de uma grande teia. Baran percebeu que um sistema de rede centralizado era vulnerável porque a destruição do seu núcleo provocava a destruição de todas as ligações.

Quando trabalhava na RAND Corporation, Paul Baran teve a tarefa de desenvolver um sistema de comunicações que pudesse manter a comunicação entre pontos finais mesmo quando parte da rede fosse danificada por um ataque nuclear.

Baran criou então uma rede híbrida de arquiteturas com malhas, na qual os dados se deslocariam de forma dinâmica, “procurando” o caminho menos sobrecarregado, e “esperando”, caso todas as ligações estivessem sobrecarregadas. Esta tecnologia foi designada por “*packet switching*”.



Destques

Veja nessa página as principais ideias expressas pelo professor.

“Toda empresa tem que fomentar intraempreendedores.”

“Ninguém tem que trabalhar para outras pessoas, as pessoas têm que trabalhar com outras pessoas.”

“Liderança é saber quando liderar e quando ser liderado.”

“Se você não está errando, você não está inovando o suficiente.”

“O jeito de pensar da era industrial é linear, segmentado, unidimensional e previsível.”

“O mundo digital é não-linear, conectado, multidisciplinar e exponencialmente imprevisível.”

“Eu acho microgerenciamento o pior tipo de gerenciamento: ou a liderança é muito insegura, ou contratou mal.”

“Primeira regra de ouro da contratação: não contrate uma pessoa com quem você não gostaria de conviver.”

“Contrate pessoas e não profissionais.”

“Segunda regra de ouro da contratação: não contrate histórico, contrate potencial.”

“Terceira regra de ouro da contratação: contrate currículos medíocres de pessoas brilhantes, não currículos brilhantes de pessoas medíocres.”

“Quarta regra de ouro da contratação: contrate pessoas que queiram trabalhar com você, não para você.”

Mapa da aula

Veja nessa página as principais ideias e ensinamentos vistos ao longo da aula. Os tempos marcam os principais momentos das **videoaulas** onde os assuntos são abordados.

Parte 1

10:14

A jornada empreendedora

- Inspiração → vontade → ideia → protótipo → projeto → negócio → empresa → organismos distribuídos e auto-organizados.
- Economia do futuro: menos multinacionais e mais redes de empresas menores.

15:34

As três economias

- Clássica: empresa com três camadas - alta cúpula, gerenciamento médio e força de trabalho.
- Digital: empresa com alta cúpula de tamanho menor, gerenciamento médio automatizado, força de trabalho fora da empresa. Ex.: Uber, AirBnB.
- Pós-digital: empresa com iniciadores, sem gerenciamento médio, força de trabalho fora da empresa.

28:10

O que faz um time ter sucesso

- **Segurança psicológica:** todas as pessoas falando mais ou menos na mesma quantidade, escuta ativa, *feedback*.

Parte 2

12:10

Autogestão

- Decompor *mindset* industrial.
- Era agrícola → Revolução Industrial → Era industrial → Revolução Digital → Era digital.
- As pessoas foram educadas na era industrial, mas vivem na era digital.

Parte 3

00:30

Consciência integral

1. Eu instintivo → sobrevivência
2. Eu mágico → pertencimento, segurança
3. Eu impulsivo → poder
4. Eu regrativo → ordem
5. Eu vencedor → competição
6. Eu sensível → colaboração

05:30

A visão integral aplicada a empresas

- Organizações vermelhas: medo, poder. Ex.: máfia.
- Organizações amarelas: hierarquia. Ex.: Igreja, exército.
- Organizações laranjas: competição, estratégia, objetivos.
- Organizações verdes: valores compartilhados, impacto.
- Organizações verde-azuladas: propósito, sentido de completude.

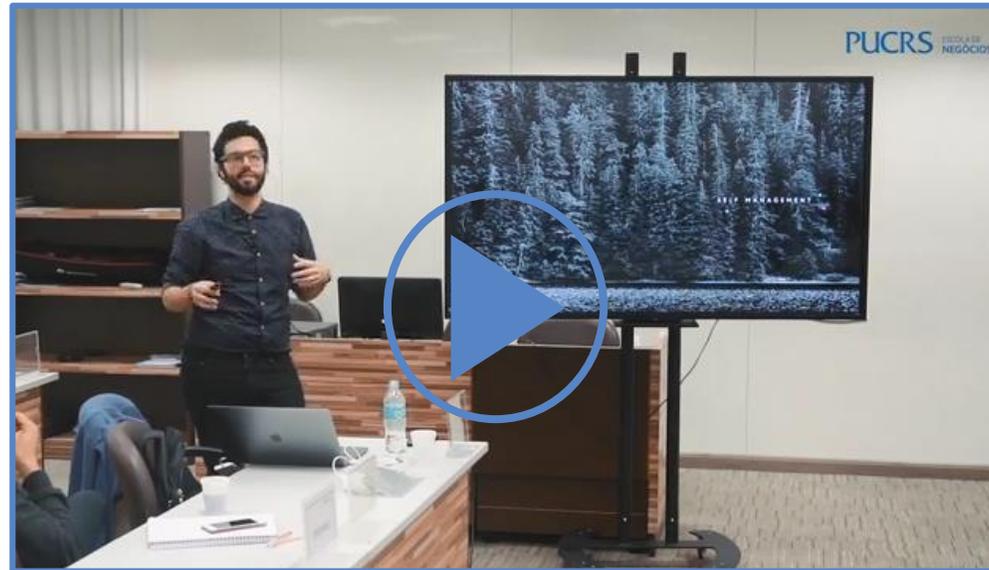
20:30

Case: Morning Star

- Empresa americana, maior processadora de tomates do mundo. Tem faturamento próximo a US\$ 700 milhões anuais.
- Sem chefes humanos: o chefe é a missão, propósito da empresa → chefe invisível.
- Princípios que motivaram o início:
 1. Não usar força ou coerção contra outra pessoa;
 2. As pessoas devem honrar os seus acordos.
- Efeitos colaterais: ninguém pode demitir ou mandar em alguém, a liderança é conquistada por respeito, conhecimento e comunicação, o que gera segurança psicológica.
- Está acima de empoderamento, pois é autopoder.

Aula 2

Acesse o ambiente EAD e selecione a aula correspondente.



O acesso às aulas ocorre dentro do ambiente EAD para garantir que o conteúdo seja exclusivo a você.

Exercícios

AULA 2

1. A jornada empreendedora caracteriza-se por:

A

Inspiração → vontade → ideia → protótipo → projeto → negócio → empresa → organismos distribuídos e auto-organizados.

B

Inspiração → projeto → negócio → empresa → organismos distribuídos e auto-organizados.

C

Inspiração → vontade → ideia → empresa → organismos distribuídos e auto-organizados.

D

Organismos distribuídos e auto-organizados → ideia → protótipo → projeto → negócio → empresa.

2. Segundo o professor Tiago Mattos, a economia do futuro terá:

A

Menos multinacionais e menos redes de empresas menores.

B

Menos multinacionais e mais redes de empresas menores.

C

Mais multinacionais e mais redes de empresas menores.

D

Mais multinacionais e menos redes de empresas menores.

3. O fator principal para o sucesso de um time, segundo o professor Tiago Mattos, é a segurança psicológica. Isso envolve:

A

Todas as pessoas falando mais ou menos na mesma quantidade.

B

Escuta ativa.

C

Feedback.

D

Todas as anteriores.

Exercícios

AULA 2

4. Segundo a teoria da consciência integral, as equipes autogerenciadas necessitam de indivíduos que se encontram no nível de:

A

Eu-regrativo → ordem.

B

Eu-impulsivo → poder.

C

Eu sensível → colaboração.

D

Eu vencedor → competição.

5. Sobre o case da empresa Morning Star apresentado pelo professor, é correto afirmar:

A

Possui chefes humanos.

B

Sua filosofia é baseada na disputa por poder.

C

Todos são livres para demitir ou mandar em alguém.

D

A liderança é conquistada por respeito, conhecimento e comunicação, o que gera segurança psicológica.

AULA 3

Nas próximas páginas, você terá os conteúdos da 3ª aula dessa disciplina.



FUNDAMENTOS

Veja os conceitos fundamentais necessários para uma boa experiência com as aulas em vídeo.

Os fundamentos são opcionais. Se não sentir necessidade de vê-los, avance para os outros conteúdos.



VÍDEOS DA AULA 3

Pensando o futuro com o autogerenciamento.

O acesso às aulas ocorre dentro do ambiente EAD para garantir que o conteúdo seja exclusivo a você.



EXERCÍCIOS

Fazer exercícios logo após ver o conteúdo facilita a retenção. Aproveite.

Os exercícios simulam a prova online da disciplina.

Orientações empresariais de operação

AULA 3, FUNDAMENTO 1



Segurança psicológica é definida pela habilidade de um indivíduo ou time em sentir segurança em relacionamentos interpessoais. Entre grupos, isso remete à sensação de aceitação, em sentir respeito e liberdade para expor pontos de vista. A diferença das culturas que proporcionam uma segurança psicológica para aquelas que não proporcionam é que enquanto os funcionários da primeira possuem liberdade para relatar, debater, e principalmente aprender com seus erros, os da segunda permanecerão em um clima de constante sabotagem.



Nas equipes com baixa segurança psicológica, é arriscado dizer o que se tem em mente. Admitir falta de conhecimento ou pedir ajuda pode dar a impressão de que haverá perda de prestígio com uma imagem de incompetência ou de ser culpado por falhas da equipe. Também pode ser arriscado levantar questões capazes de deixar um colega em “maus lençóis”. O potencial custo de uma atitude aberta, em termos de ameaça e constrangimento, é maior que a recompensa por adotá-la, mesmo quando as pessoas sabem que a equipe e a organização irão, em última instância, beneficiar-se da fraqueza.



Nas equipes em que é alta a segurança psicológica, por outro lado, há boa vontade em lidar com questões difíceis, em tratar abertas e honestamente de conflitos como meio de aumentar a eficácia operacional, e em experimentar, aceitar e aprender com os erros e fracassos. Não adianta muito se uma ou duas pessoas apenas têm essa atitude: para que haja um impacto significativo sobre a aprendizagem da equipe, ela toda deve adotar e colocar em prática condutas abertas e diálogos sinceros. Essas “crenças comuns compartilhadas” compõem a rede de segurança da aprendizagem.

Destques

Veja nessa página as principais ideias expressas pelo professor.

“A gente foi educado para a lógica industrial, mas vive na era digital.”

“Se não tem jurisprudência, talvez seja inovação.”

“Um grupo com 75% de mulheres e 25% de homens traz segurança psicológica.”

“Ser colaborativo é trabalhar com o outro.”

“O papel da liderança é criar alinhamento, e alinhamento se cria através de cultura, e cultura se cria através de tribos.”

“O cartão ponto não faz uma cultura de empresa pontual.”

“Se eu tiver uma empresa com a lógica industrial mas com expressões digitais, isso não significa que eu sou digital, mas que eu sou digitalizado.”

“A liderança facilitadora dá espaço para que todo mundo se sinta maior e mais construtor.”

“Todos os que pensam sobre o futuro têm a tendência a polarizar o sentimento em dois lugares: medo ou excitação.”

Mapa da aula

Veja nessa página as principais ideias e ensinamentos vistos ao longo da aula. Os tempos marcam os principais momentos das **videoaulas** onde os assuntos são abordados.

Parte 1



00:25

História da humanidade

- Era Agrícola → Revolução Industrial → Era Industrial → Revolução Digital → Era Digital.
- Eras pós-digitais: **Era GNR** (genética, nanotecnologia, robótica e inteligência artificial).



07:32

A primeira revolução pós-digital: G

- Revolução genética → reprogramar a biologia.
- Ex.: influenciar na genética; utilizar a informação genética para cuidar da saúde; *human on a chip*.



33:06

A segunda revolução pós-digital: N

- Duas revoluções:
 - Máquinas e nanoescala (nanorobôs).
 - Reconfiguração da matéria (impressora 4d).

Parte 2



11:50

A terceira revolução pós digital: R

- Inteligência artificial e robótica.
- Aprendizagem de máquina.



30:28

Inteligência coletiva

Três coisas que fazem um grupo ficar mais inteligente:
1) Média de percepção social dos membros do grupo;
2) Grau de participação aproximadamente igualitária nas discussões de grupo;
3) Percentual de mulheres no grupo.

Parte 3



17:00

A autogestão da Disney

- Após 2014, a Disney implementou um sistema de autogestão.
- Os funcionários são chamados de "membros do elenco".
- **Matriz de integração:** segurança, cortesia, *show* e eficiência.



33:58

Cultura empresarial

Cinco tribos empresariais:

1. Membro desgarrado (2% da empresa);
2. Vítima apática (25% da empresa);
3. Guerreiro solitário (50% da empresa);
4. Orgulho tribal (22% da empresa);
5. Inocentes maravilhados (2% da empresa).

Parte 4



03:50

Exercício do poço do conhecimento

Conhecimento: repetir (contexto), referir (sentimento), revisar (*insight*) e refletir (ação).

Perguntas:

- O que aconteceu na aula de hoje?
- Como eu me senti nesses diferentes momentos?
- Quais foram os maiores *insights* até agora?
- O que eu posso fazer amanhã para começar a colocá-los em prática?



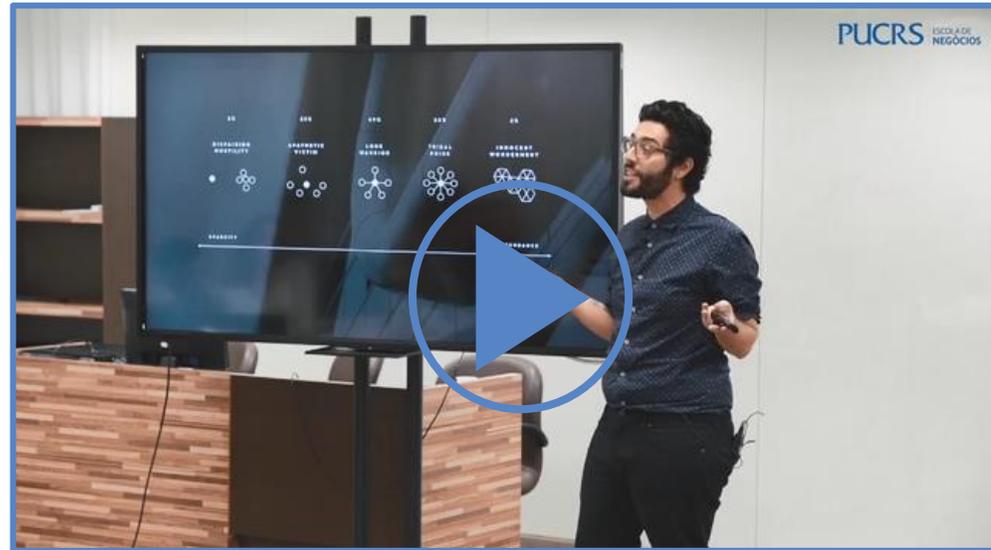
14:03

Liderança cuidadora

- Facilitação;
- Cocriação;
- *Soft skills*;
- Aprender a aprender, aprender a desaprender, aprender a reaprender.

Aula 3

Acesse o ambiente EAD e selecione a aula correspondente.



O acesso às aulas ocorre dentro do ambiente EAD para garantir que o conteúdo seja exclusivo a você.

Exercícios

AULA 3

1. A história da humanidade até agora pode ser resumida em:

A

Era Agrícola → Revolução Digital → Era Industrial → Revolução Industrial → Era digital.

B

Era Agrícola → Revolução Industrial → Era Digital → Revolução Digital → Era Industrial.

C

Era Agrícola → Revolução Industrial → Era Industrial → Revolução Digital → Era Digital.

D

Era Industrial → Revolução Industrial → Era Agrícola → Revolução Digital → Era Digital.

2. Sobre a Revolução G, pode-se afirmar, EXCETO:

A

É considerada a primeira revolução pós-digital.

B

Tem o potencial de destruir a nova economia.

C

Tem como característica reprogramar a biologia.

D

Um dos seus usos é utilizar a informação genética para cuidar da saúde.

3. A inteligência coletiva é caracterizada por:

A

Média de percepção social dos membros do grupo.

B

Grau de participação aproximadamente igualitária nas discussões de grupo.

C

Percentual de mulheres no grupo.

D

Todas as anteriores.

Exercícios

AULA 3

4. Na cultura empresarial podem ser encontradas cinco tribos. São elas:

A

Membro desgarrado, vítima apática, guerreiro solitário, orgulho tribal e inocentes maravilhados.

B

Membro solitário, vítima inocente, guerreiro solitário, orgulho tribal e inocentes guerreiros.

C

Membro guerreiro, vítima apática, guerreiro solitário, orgulho inocente e inocentes maravilhados.

D

Membro apático, vítima guerreira, guerreiro solitário, orgulho tribal e inocentes maravilhados.

5. A liderança cuidadora envolve:

A

Facilitação e cocriação.

B

Soft skills.

C

Capacidade de aprender a aprender, aprender a desaprender e aprender a reaprender.

D

Todas as anteriores.

CONCLUSÃO



Aula 1

Nas equipes autogerenciadas, o nível de confiança deve ser muito mais elevado.



Aula 2

Liderança é saber em que momentos se deve liderar e em que momentos se deve ser liderado.



Aula 3

A liderança facilitadora dá espaço para que todo mundo se sinta maior e mais construtor.

AVALIAÇÃO

Veja as instruções para a avaliação da disciplina.

Teste da Disciplina

Já está disponível no ambiente EAD o teste online dessa disciplina. O prazo para sua realização é de **até dois meses após o lançamento da disciplina.**

Lembre-se que cada disciplina conta com uma avaliação *online* de múltipla escolha, na qual você deve obter uma nota mínima de 6.

Liderança, Inovação e Gestão 3.0