



SCHOOL OF INTERNATIONAL
BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY
STEINBEIS - SIBE do Brasil



Programa de Desenvolvimento de Liderança

Projeto Pedagógico

STEINBEIS-SIBE do Brasil

A **STEINBEIS** é uma Universidade alemã, com sede em Berlin, que tem como objetivo o desenvolvimento de pessoas, por meio de pesquisa aplicada, com base no conceito de projetos de competência. Uma das formas que a STEINBEIS desenvolve seu trabalho é por meio das Escolas de Negócios e Empreendedorismo Internacional - SIBE (School of International Business and Entrepreneurship). Esses núcleos tem como filosofia a transferência de tecnologia e conhecimento entre o mundo acadêmico e o mundo dos negócios, assim como o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.

A **Fundação STEINBEIS** reúne centros de transferência nas universidades (aproximadamente 850 centros independentes, incluindo 4.500 funcionários). Expandiu-se para se tornar uma rede mundial de aproximadamente 50 países e com experiência em quase todos os setores (público, engenharia industrial, ciências sociais, consultoria de gestão, meios de comunicação, etc.). Os tipos de serviços prestados vão desde trabalhos encomendados no campo da pesquisa e desenvolvimento sobre consultoria, para o desenvolvimento de produtos e processos, consultoria de gestão, consultoria de TI, marketing, proteção da propriedade intelectual (patentes), opiniões de especialistas, a formação e qualificações do pessoal, bem como o desenvolvimento empresarial regional como organismo mandatado dos condados e municípios.

Em 2012, a **SIBE** foi eleita, pela Global Business Education, como a Escola de Negócios Mais Inovadora da Alemanha e como o Melhor Programa de Educação Executiva da Europa. Em 2015, a SIBE recebeu pela primeira vez o selo Premium da Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) para seus cursos, fazendo parte então do seleto grupo dos 2% de detentores do selo e certificando a excelência de seus cursos.

A **STEINBEIS-SIBE do Brasil**, sediada em Brasília, integra essa rede internacional e tem como propósito a criação de valor para pessoas e organizações por meio de soluções inovadoras e do desenvolvimento de competências. Norteada por valores como ética, comprometimento e qualidade, a STEINBEIS-SIBE do Brasil é constituída por uma equipe multidisciplinar que congrega especialidades de diversas áreas do conhecimento e vasta experiência profissional no Brasil e no mundo.

1. Apresentação

1.1. Visão sobre desafios da liderança

Ao longo da história, a humanidade vem evoluindo e se transformando constantemente. Nos últimos 200 anos, as primeiras fábricas começavam a definir o estilo de vida no mundo. O engenheiro e economista alemão Klaus Martin Schwab discute, em seu livro “A Quarta Revolução Industrial” os impactos que a quarta revolução industrial poderá causar na dinâmica das sociedades, ele afirma: “Estamos a bordo de uma revolução tecnológica que transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, alcance e complexidade, a transformação será diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes”.

O que chamamos de mundo 4.0 é a tentativa de conceituar uma mudança disruptiva nos padrões comportamentais da sociedade. O termo é influenciado pelo movimento da indústria 4.0 que, ainda que em formação na maioria dos países, já dita tendências em todo globo. Fato é que conviver com ambientes (sociais e corporativos) instáveis, provocados por eventos como guerras, crises e pandemias ou impulsionados pela força evolutiva da humanidade, não é mais uma opção para empresários e governantes.

O cenário atual transformações expõe uma questão que sempre desafiou gestores em todo mundo: como lidar com as barreiras que dificultam as corporações de inovarem e/ou adotarem novas tecnologias. Para muitos gestores e colaboradores, se lançar nas incertezas

das mudanças é algo paralisante. Segundo Kevin Surace, co-fundador da Serius Energy, o principal óbice para mudança é o medo do fracasso. Ele afirma ainda que, para o enfrentamento de transformações mais estruturais, é necessário um tipo diferente de coragem e criatividade dos envolvidos que passaria por questões individuais e intersubjetivas.

Alinhadas a esse desafio, estão diferentes instituições e consultorias internacionais que discutem as dificuldades das corporações para alcançar suas metas. Segundo o Gartner Group, cerca de 70% dos projetos de TI falham. Em consonância, estão dos dados do CHAOS Group que aponta para um índice de 82% de insucesso dos projetos e para uma taxa 50% de cancelamento dos projetos de TI. Segundo dados do PMI, pode-se destacar questões culturais e resistências como causa para o não alcance dos resultados. Nessa mesma pesquisa, o PMI cita que 70% dos projetos de sucesso contaram com uma abordagem de gestão que considerava o fator humano como fator crítico de sucesso.

Diversos pesquisadores, cientistas e gestores discutem a importância da desconformação, o desconforto provocado nas pessoas quando se arriscam e abraçam as mudanças que estão em curso. Em todos os setores da sociedade, está presente o fenômeno da letargia de processos e transformações causado pela resistência das pessoas ao desconforto. Há muita desconfiança sobre a capacidade das corporações em acompanhar as mudanças impostas pelo novo mundo que se avizinha.

É possível inclusive afirmar que as mudanças não lentas muito mais pela mentalidade das pessoas do que por sua capacidade e, nessa perspectiva as lideranças têm um papel determinante na adoção de novas práticas. Em certa medida, cabe às lideranças estimular as pessoas e orientar suas tensões nas direções corretas.

Muitos líderes atuais tentam lidar com o novo mundo amparados por nossas velhas ideias. Questionando paradigmas atuais, temos a chance de formar gestores do futuro mais hábeis em lidar com os desafios a nova Era. Não é possível parar o que foi iniciado, assim como não é possível voltarmos para o modelo de produção e relacionamento anterior. É necessário dar um significado para tudo isso, um propósito. E, se quisermos transportar nossas corporações para mundo que está a nossa volta precisaremos construir novos comportamentos alinhados com um novo modelo de viver, trabalhar e se relacionar.

1.2. Expectativas sobre resultados

De forma direta, o impacto esperado com esse trabalho é: aumentar a capacidade institucional de alcance de seus resultados estratégicos, enfatizando o comportamento de liderança como fator de sucesso.

Entende-se ser fundamental o papel das lideranças no estímulo, envolvimento e orientação das pessoas nas direções corretas. O foco deve estar no alcance dos resultados definidos nos planos, estratégias, programas e projetos institucionais. Deve-se garantir que o desenvolvimento de lideranças esteja sintonizado, coerente e cronologicamente alinhado ao trabalho de transformação e modernização da instituição. Em outras palavras, desenvolver competências de lideranças nos gestores é condição para impulsionar o desempenho e promover a melhoria dos produtos e serviços de negócio voltados aos objetivos estratégicos corporativos.

De forma explícita, deve-se capacitar e assessorar as Lideranças com foco em resultados. É fundamental devolver um ambiente / cultura organizacional favorável à gestão por resultados, por meio do desenvolvimento de comportamento de liderança em gestores.

O presente documento apresenta uma estratégia para o desenvolvimento de lideranças, alinhada aos nossos programas executivos ofertados para empresas na Europa e no Brasil. Destaca-se, ainda, que os **Programa de Desenvolvimento de Liderança - SKE** promovido pela STEINBEIS-SIBE do Brasil será adaptado às especificidades, estrutura e metas dos participantes.

2. Objetivos e competências

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças - SKE tem seu foco no desenvolvimento do comportamento gerencial. Busca desenvolver competências alinhando os objetivos profissionais e pessoais de cada participante do programa, proporcionando maior direcionamento das próprias ações e das equipes em um contexto de mudanças. O objetivo é aprender a gerir resultados, administrando comportamentos e potencializando o capital humano. São desenvolvidas as seguintes competências-chave de liderança:

Figura 1 - Competências comportamentais da liderança.

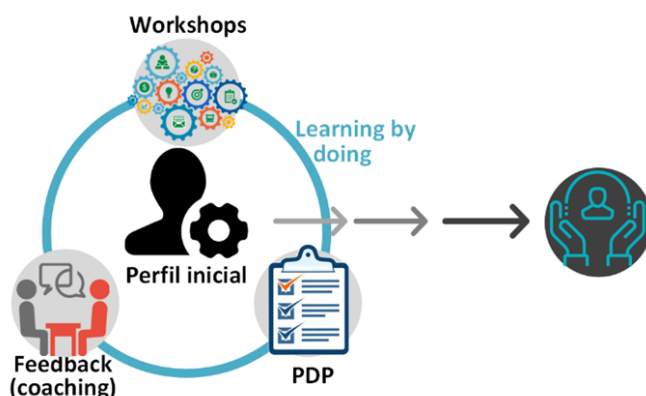


3. Abordagem metodológica

O Programa de Desenvolvimento de Liderança - SKE é uma iniciativa de capacitação, focada no comportamento de lideranças, que envolve diferentes estratégias pedagógicas, avaliações personalizadas e feedbacks individuais sobre o perfil

comportamental e de liderança dos participantes. O Programa está organizado em um conjunto de seminários, workshops e ferramentas para o desenvolvimento de lideranças com o foco no comportamento gerencial.

Em linhas gerais segue a seguinte metodologia:



- i. para cada participante é realizada a avaliação do seu perfil inicial, por meio de ferramenta específica apresentada doravante;
- ii. a partir dessas informações são realizados feedback com o objetivo de ajustar entendimentos e alinhar questões pessoais;
- iii. são realizados diversos workshops (seminários) para discutir e trabalhar conteúdos sobre liderança;
- iv. as interações são seguidas de uma etapa de aplicação e experimentação das estratégias, chamada learning by doing;
- v. os aprendizados, objetivos e atividades são organizados em um Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP) que forma um guia individual de desenvolvimento de competências;
- vi. ao final, são avaliados os resultados e reavaliado o perfil de cada participante.

4. Coordenação e equipe

O curso conta com a seguinte estrutura de coordenação, docentes e profissionais:

- Coordenadores: a coordenação do Programa de Desenvolvimento de Liderança – SKE é composta por gestores distribuídos nas seguintes especialidades: Coordenação Institucional; Coordenação Técnica; e Coordenação Administrativa;
- Docentes: o corpo docente de qualidade, com formação acadêmica compatível e vasta experiência, combinando assim rigor acadêmico com viés essencialmente prático. Distribuídos nos módulos, os professores atuarão como facilitadores e direcionadores do conhecimento durante os workshops online;
- Orientadores: são especialistas na temática e ferramentas utilizadas no SKE que atuarão individualmente para o apoio e feedback de cada participante.

5. Estrutura e conteúdo programático do Programa

O Programa de Desenvolvimento de Liderança está organizado em cinco módulos, para os quais é desenvolvido um conjunto específico de competências, sempre seguido de uma etapa para ressignificar os conteúdos e transferi-los para da dimensão de cada participante.

Figura 2 – Estrutura do SKE.



A proposta é formatar uma capacitação em íntegro e utilize as estratégias chaves para o desenvolvimento de competências de liderança, para isso, o programa terá uma carga horária de 100h distribuídas em módulos e organizadas nas seguintes atividades:

Tabela 1 – Atividades do SKE.

	Seminários presenciais	44h de seminários presenciais para discussão e aprofundamento de conceitos e ferramentas aplicadas ao programa. Os participantes contarão, durante os seminários, com especialistas e facilitadores na temática. A proposta é trazer os participantes para um ambiente propício a colaboração e troca de experiências.
	Self-study	3 horas dedicadas a atividades de autoavaliação e interação para feedbacks sobre o perfil comportamental.
	Feedback individual	1 hora dedicada a sessão individual de feedback com profissional especialista na área.
	e-learning	16 horas são dedicadas a atividades individuais de leitura e interação na plataforma (e-learning) para ressignificação do conteúdo.
	Transfer-task	28 horas dedicadas à elaboração do Plano de Desenvolvimento Pessoal e avaliação de resultados. Incluem-se momentos vivenciais (learning by doing) dos pontos abordados no seminário.
	Webinar	08 horas de eventos online ao vivo com a participação de professores especialistas e monitores para aprofundamento dos pontos tratados nas atividades e e-learning.

5.1. Módulo 1: Avaliação do Perfil Comportamental

5.1.1. Contextualização do módulo

O programa se inicia como a autoavaliação dos participantes com base no modelo de avaliação do Perfil Comportamental da STEINBEIS-SIBE do Brasil. De forma transversal aos módulos do Programa, é realizada a avaliação e desenvolvimento do perfil comportamental e de liderança dos participantes. A STEINBEIS-SIBE do Brasil utiliza uma metodologia e um sistema (assessment) únicos para avaliação de perfil de líderes e gestores.

Desenvolvido em meados dos anos noventa por Prof. Dr. John Erpenbeck, Prof. Dr. Volker Heyse e Dr. Horst Max, o KODE® é o primeiro método que mede diretamente as competências em um ambiente organizacional, tendo sido aplicado mais de 3.500.000 vezes desde 1998 em diferentes empresas. É uma poderosa ferramenta para diagnóstico de competências e desenvolvimento de habilidades. KODE® é a abreviação de Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung (diagnóstico para desenvolvimento de competências). A filosofia da ferramenta entende que o diagnóstico é “apenas” um meio para um fim: desenvolver e fortalecer competências de pessoas, equipe e organização. É o único método que utiliza código de desenvolvimento de competências para avaliar o perfil das pessoas. Trata-se de uma ferramenta on-line para autoavaliação de competências e um modelo científico que auxilia a traçar um plano de desenvolvimento para cada envolvido.

Para facilitar seu acesso e sua aplicação, a ferramenta (KODE®) foi traduzida para a língua portuguesa e adaptada as especificidades culturais brasileira, denominada MOVEassessment®. É necessário entendê-la como um processo autoavaliação do perfil de cada profissional, uma estratégia aplicada ao desenvolvimento pessoal, que avalia não apenas seu padrão comportamental em condições normais e de dificuldade, mas que também apresenta um mapa com os estilos de liderança que respondem ao perfil atual do participante. Esse processo é formado por quatro etapas que serão descritas a seguir:

Figura 3 – Processo de avaliação e desenvolvimento pessoal.



A primeira etapa é marcada pela avaliação e feedback sobre o perfil comportamental dos envolvidos. Cada participante receberá um acesso exclusivo e poderá interagir com a ferramenta MOVEassessment®. Com o login concluído, será realizada uma autoavaliação por meio de um questionário pondera e as competências comportamentais, aqui definidas como a capacidade de agir e reagir de forma auto-organizada e criativa no enfrentamento de situações novas ou não previsíveis. Os resultados são gerados pelo sistema, dividindo-se em situações normais e difíceis, os gráficos apresentam a tendência em agir, considerando: uma base de valores e ideias defendidos por você (perfil idealista); uma atitude mais proativa de agir de forma prática (perfil executor); um conjunto de intervenções apoiadas na sistematização de ideias e conhecimento

técnico (perfil metódico); o relacionamento interpessoal como base da ação (perfil sociocomunicativo). Um diagnóstico detalhado sobre o perfil é por e-mail ao participante. Após a análise do perfil pelo próprio participante é realizada uma sessão de feedback para dirimir dúvidas e alinhamento de objetivos e expectativas.

Figura 4 – Mapa de competências comportamentais.

Condições normais				Condições difíceis			
Perfil Idealista		Perfil Executor		Perfil Idealista		Perfil Executor	
Lealdade, ética e credibilidade	Autogestão e abertura para mudanças	Autocontrole, tomada de decisão e adaptação	Iniciativa, intensidade e visão prática	Lealdade, ética e credibilidade	Autogestão e abertura para mudanças	Autocontrole, tomada de decisão e adaptação	Iniciativa, intensidade e visão prática
Desenvolvimento pessoal e disponibilidade	Aprendizado, visão holística e disciplina	Otimismo e capacidade de inspirar	Resultado em mente e persistência	Desenvolvimento pessoal e disponibilidade	Aprendizado, visão holística e disciplina	Otimismo e capacidade de inspirar	Resultado em mente e persistência
Resolução de conflitos, trabalho em equipe e integração	Resolução de problemas e desenvolver pessoas	Objetividade e visão analítica	Organicidade e sistematização	Resolução de conflitos, trabalho em equipe e integração	Resolução de problemas e desenvolver pessoas	Objetividade e visão analítica	Organicidade e sistematização
Comunicação, cooperação e relacionamento	Articulação e empatia	Articulação de idéias e autoridade conceitual	Foco no conhecimento e interdisciplinaridade	Comunicação, cooperação e relacionamento	Articulação e empatia	Articulação de idéias e autoridade conceitual	Foco no conhecimento e interdisciplinaridade
Perfil Sociocomunicativo		Perfil Metódico		Perfil Sociocomunicativo		Perfil Metódico	

O MAPA de liderança apoia a análise e desenvolvimento de competências de lideranças. Ou seja, a capacidade de conduzir pessoas para alcance de resultados. A proposta é possibilitar que os participantes, ao conhecer seu perfil mais recorrente, desenvolva competências também para os outros estilos. Com base as informações apresentadas no primeiro questionário, é gerado o perfil de desenvolvimento dos estilos de liderança do participante. A liderança é uma habilidade, portanto, pode ser desenvolvida. A forma com que cada pessoa lida com conflitos, tende a espelhar traços comportamentais relacionados a sua personalidade. Assim, pode-se esperar que um líder com a tendência de não se envolver em embates, tenha dificuldade de cobrar pelo alcance de metas. Baseado no modo de conflito de Thomas-Kilmann e nos estilos de liderança pesquisados pela Hay/McBer e descritos por Goleman (2016), o MAPA liderança® foi concebido para avaliar o potencial comportamento do indivíduo.

O Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP) busca estimular o fortalecimento de uma competência estratégica da liderança: o autodesenvolvimento. Trata-se de um modelo que reúne informações sobre o perfil do participante, organiza propósito e objetivos profissionais e pessoais, relacionado um conjunto de iniciativas a serem implementadas para alcançar resultados. Definidas as competências prioritárias, cada participante deverá definir e alinhar objetivos racionados as dimensões profissionais, pessoas, sociais etc. Ainda que seja um programa corporativo, o foco é o desenvolvimento do indivíduo, nesse caso é fundamental que haja clareza e coerências entre os interesses pessoais e profissionais. A proposta é aumentar o engajamento do profissional e sua capacidade de entregar resultados.

5.1.2. Objetivos do módulo

O módulo introduz o Programa SKE e visa desenvolver a capacidade de definir os próprios sentimentos e manter-se vigilante e atento as próprias emoções. Além disso, discute uma nova abordagem de competência e apresenta a forma que será conduzido o processo de autoavaliação do perfil comportamental.

5.1.3. Principais conteúdos

Os conteúdos tratados no módulo estão organizados nos seguintes pontos:

1. Liderança e resultados: discutir o conceito e papel da liderança;
2. Liderança e inteligência emocional: traçar uma relação científica entre a IE e a capacidade de gerar resultados;
3. Reconhecimento emocional: interpretação e impacto de emoções chaves;
4. Estrutura metodológica do SKE: apresentar a base conceitual e metodologia de desenvolvimento do Programa;
5. Competências: debater uma nova abordagem sobre competências;
6. MOVEassessment: apresentar a estratégia e ferramenta para autoavaliação do perfil comportamental.

5.2. Módulo 2 - MINDSET

5.2.1. Objetivos do módulo

O segundo módulo do Programa envolve o desenvolvimento de uma mentalidade positiva e focada nos objetivos traçados. A compreensão do processo decisório pessoal e dos fatores motivadores são os elementos-chave dessa fase. Nesse módulo, discutiremos o atual paradigma do papel da liderança nas organizações e aprofundaremos a importância da inteligência emocional para o seu exercício. O foco está no aprimoramento da capacidade de lidar com as próprias emoções e orientá-las para objetivos pessoais. A autogestão das próprias emoções se alinha à necessidade de criação de um ambiente de trabalho de confiança e equidade, no qual se busca a atenuação das tensões e o aumento da produtividade. A capacidade de entregar resultados é fortemente aumentada quando a motivação é um reflexo do próprio trabalho, ou seja, muito além de incentivos salariais ou benefícios.

5.2.2. Principais conteúdos

Os conteúdos tratados no módulo estão organizados nos seguintes pontos:

1. Mistério e humanidade: introduzir o controle emocional com uma capacidade essencial para assumir riscos;
2. Controle emocional: apresentar os conceitos, ferramenta e técnicas para autocontrole das emoções das próprias emoções;

3. Estratégias para controle emocional: aprofundar em ferramentas de controle emocional;
4. Humor e liderança: compreender a relação do humor com as pessoas que estão a sua volta e seus efeitos;
5. Círculo do ouro: apresentação da abordagem com o foco na definição das bandeiras da liderança;
6. Valores pessoais: aprofundar a discussão sobre valores e como defini-los.

5.3. Módulo 3 - CONNECTIVITY

5.3.1. Objetivos do módulo

Cada vez mais o saber tem deixado de ser um diferencial, dando lugar ao agir. Nessa dimensão, as habilidades sociais se tornam determinantes para o sucesso. Para isso, é preciso conectar-se ao ambiente social, tendo como objetivo aperfeiçoar o equilíbrio entre trabalho e vida privada. Ainda nesta dimensão, um dos grandes desafios da liderança é como direcionar as emoções dos outros para o trabalho, ou seja, como conduzir as pessoas para as tarefas e objetivos desejados. Essa habilidade envolve duas habilidades fundamentais: autocontrole e empatia aplicados a um conjunto de técnicas comportamentais voltadas para a gestão de relacionamentos. Esse módulo está organizado nos seguintes temas: 1. Vivemos em um mundo conectado, no qual os ambientes pessoal e social interagem cada vez mais. É preciso balancear nossos relacionamentos nas perspectivas: familiar, social, político e espiritual; 2. Relaciona-se diretamente a como a liderança analisa e compartilha as tendências e desafios do ambiente externo para sua organização. Envolve a capacidade de compreender a própria organização e o ambiente, identificando meios de como influenciá-la e mudá-la; 3. Independente da área de atuação, saber como se relacionar e como conduzir pessoas para determinados objetivos é a base para o sucesso. Desenvolver competências de liderança aumenta a capacidade de enfrentar os desafios de forma mais assertiva e promissora.

5.3.2. Principais conteúdos

Os conteúdos tratados no módulo estão organizados nos seguintes pontos:

1. Por que acreditamos?: discutir aspectos humanos na formação de culturas;
2. Cultura, inovação e liderança: aprofundar como a cultura influencia a liderança e inovação nas organizações;
3. Por que empatia?: entender a empatia como uma habilidade essencial para liderança;
4. É o que eu acredito, e daí?: discutir a influência da tecnologia na cultura contemporânea;
5. Clima organizacional: debater a influência do clima organizacional nos resultados institucionais;

6. Estilos de liderança: discutir os diferentes estilos de liderança na perspectiva de cada participante.
7. Lidar com relacionamentos: compreender diferentes técnicas de conduzir interações em situações normais e difíceis.

5.4. Módulo 4 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

5.4.1. Objetivos do módulo

O módulo 4 discute e apresenta estratégias para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP). Trata-se de um planejamento pessoal que traduz uma das capacidades da liderança que é o autodesenvolvimento. Iremos sugerir um modelo para elaboração do seu plano pessoal, e debater interesses comuns entre os participantes e a instituição.

5.4.2. Principais conteúdos

Os conteúdos tratados no módulo estão organizados nos seguintes pontos:

1. Trajetória até aqui: apresentação dos principais pontos discutidos nos módulos anteriores com destaque para as competências trabalhadas;
2. Eixos de planejamento do PDP: apresentação e aprofundamento nas dimensões que poderão ser trabalhadas por cada participante em seu plano pessoal;
3. Estrutura do PDP: apresentação da estrutura modelo para o plano de desenvolvimento pessoal;
4. Atividade de transição: destaque para o modelo, prazos e canais de entrega e dúvidas para o PDP.

5.5. Módulo 5 - AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

O último passo do SKE é um encontro para discutir os avanços e resultados na dimensão pessoal, coletiva e institucional. Os participantes terão a oportunidade de apresentar sua visão, os objetivos alcançados e os desafios futuros, e contribuir com o aprendizado de outros participantes. Esse processo deverá ser realizado, de 1 a 3 meses após a entrega do PDP, nas seguintes perspectivas:

1. Feedback de terceiros: cada participante, deverá buscar feedbacks com pessoas (dos ambientes profissional e pessoal) para avaliar, na perspectiva desses observadores, se houve avanços em suas competências. Esse trabalho é realizado a partir de questionário específico, previsto na metodologia;
2. Primeira pessoa: por fim, o próprio participante deverá realizar uma autoavaliação de seus avanços, resultados e esforços empregados no seu desenvolvimento pessoal. Esse trabalho é realizado a partir de questionário específico, previsto na metodologia.

A tabela 2 apresenta, de forma estruturada e organizadas pelos módulos do Programa de Desenvolvimento de Liderança, as atividades a serem realizadas durante todo do programa.

Tabela 2 – Atividades críticas para a realização do Programa de Desenvolvimento de Liderança.

Módulo 1 – Avaliação do Perfil Comportamental dos participantes			
	Presencial	8h	Realização de encontro presencial para introdução dos conteúdos do programa e preparação para o processo de autoavaliação.
	Online	3h	Atividade individual para realização de autoavaliação por meio do assessment utilizado pela STEINBEIS-SIBE do Brasil.
	Online	1h	Sessão individual e online para feedback sobre o resultado da autoavaliação com profissional especialista na área.
Módulo 2 – Mindset			
	Online	8h	Interação na plataforma online da STEINBEIS-SIBE do Brasil para apropriação do conteúdo e preparação para o seminário.
	Presencial	16h	Seminário presencial para discussão e aprofundamento do conteúdo programa. A proposta é trazer os participantes para um ambiente propício a colaboração e troca de experiências.
	Aplicação pessoal	8h	Atividade individual para transferência e vivência (<i>learning by doing</i>) dos pontos abordados no seminário no dia a dia de cada participante.
Módulo 3 – Connectivity			
	Online	8h	Interação na plataforma online da STEINBEIS-SIBE do Brasil para apropriação do conteúdo e preparação para o seminário.
	Presencial	16h	Seminário presencial para discussão e aprofundamento do conteúdo programa.
	Aplicação pessoal	8h	Atividade individual para transferência e vivência dos pontos abordados no seminário no dia a dia de cada participante.
Módulo 4 – Plano de Desenvolvimento Pessoal			
	Online	4h	Seminário online para alinhamento da estratégia para elaboração do Plano de Desenvolvimento Pessoal - PDP.
	Aplicação pessoal	8h	Atividade individual para transferência para elaboração do Plano de Desenvolvimento Pessoal - PDP.
Módulo 5 – Avaliação de Resultados			
	Online	4h	Seminário online para alinhamento da estratégia para orientação sobre a estratégia de avaliação dos resultados.
	Aplicação pessoal	4h	Atividade individual para transferência para coleta de informações e autoavaliação dos avanços, resultados e esforços empregados no desenvolvimento pessoal.
	Presencial	4h	Seminário presencial para apresentação e discussão dos resultados pessoais e coletivos e encerramento do Programa.

5.6. Bibliografia em destaque

O Programa SKE reúne um conjunto de conhecimentos e ferramentas que buscam contribuir para que você fortalece seu protagonismo e responsabilidade na condução e desenvolvimento pessoas para alcance de objetivos. Considerando a bibliografia do Programa, destacamos as seguintes referências:



5.7. Bibliografia geral:

BROWN, Brené. A coragem de ser imperfeito: Como aceitar a própria vulnerabilidade, vencer a vergonha e ousar ser quem você é. Editora: Sextante, 2016.

BROWN, Brené. A Coragem Para Liderar. Editora: Best Seller, 2019.

DALGLEISH, T. The emotional brain. Nature Reviews Neuroscience, 2004 - nature.com.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente. Rio de Janeiro, Objetiva, 1996.

GOLEMAN, Daniel. Liderança: A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso. Rio de Janeiro, Objetiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel. O Cérebro e a Inteligência Emocional: Novas Perspectivas. Rio de Janeiro, Objetiva, 2012.

HARARI, Yuval Noah. 21 lições para o século 21. São Paulo. Editora Companhia das Letras, 2018.

HARARI, Yuval Noah. Homo Deus: uma breve história do amanhã. São Paulo. Editora Companhia das Letras, 2016.

HARARI, Yuval Noah. Sapiens: uma breve história da humanidade. São Paulo. Editora Companhia das Letras, 2015.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. Negociação: tecnologia e comportamento. Rio de Janeiro, COP Editora Ltda, 1988.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry. O Desafio da Liderança: Como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. Campus Quinta Edição, 2013.

LEDOUX, Joseph E. The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life. New York, Simon & Schuster, 1996.

MACLEAN, P. D. The Triune Brain: Emotion and Scientific bias. In: Schmidt ,F. O. (Ed.). The Neurosciences Second Study Program. New York: The Rockefeller University Press, 1970

MARTIN, Miguel Angel. Estilos de negociar. Buenos Aires: IANCA, 1982.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri: Manole, 2002.

PEASE, Allan. Desvendando os segredos da linguagem corporal. Allan e Barbara Pease; tradução Pedro Jorgensen Júnior. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2005. 217p.il

Raths, Louis; Simon, Sydney & Harman, Merrill. Values and Teaching. Charles Merrill Publishing Company, 1966.

ROSENBERG, B. Marshall. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Editora Ágora, 2006.

SENGE, Peter M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York, Doubleday, 1990.

Simon, Sydney; Howe W. Leland and Kirschenbaum, Howard. Values Clarification. Warner Books, 1972.

SINEK, Simon. Porquê? Como motivar pessoas e equipe a agir. São Paulo, Saraiva, 2012.

SPERING, M., Wagner, D., & Funke, J. (2005). The role of emotions in complex problem-solving. Cognition and Emotion, 19, 1252-1261.