



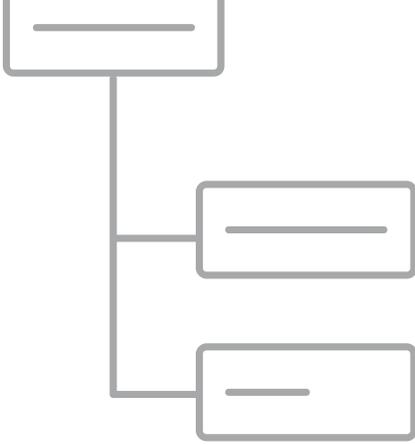
# CONTRATO DE APRENDIZAGEM

Docente: Andréa Lèbre

MBA em Gestão Estratégica de Pessoas

Unidade Curricular: A Liderança na Era Digital

Ano Letivo: 2024.2



# Índice

1 - Introdução.....	3
2 - Objetivos e Competências .....	4
3 - Conteúdos.....	4
4 - Metodologia de Trabalho .....	6
5 – Ambiente.....	6
6 - Cronograma.....	7
7 - Sequência do Percorso de Aprendizagem.....	8
8 - Avaliação.....	10
9 - Recursos de Aprendizagem e Referências.....	12

# 1 - Introdução

Nesse documento, celebramos o nosso contrato de aprendizagem, que visa detalhar o que faremos em cada passo do nosso percurso de aprendizagem, bem como os compromissos do professor e o que é esperado do aluno durante o trajeto.

Aqui, para ter uma visão detalhada desta unidade curricular, serão apresentados os objetivos, as competências-alvo a serem desenvolvidas, os conteúdos programáticos e a sua sequência, os recursos de aprendizagem que serão utilizados, bem como o processo avaliativo da disciplina.



1. Faça a sua apresentação no fórum **“Nossa Rede”**. Fique livre para escrever, gravar um áudio ou mesmo produzir um vídeo. Aproveite e atualize a sua foto. Nosso curso é online, mas isso não significa que não possamos estar próximos!
2. Venha nos visitar todos os dias. Será um período de aprendizagem intenso e é muito importante que o assunto esteja em sua prática diária. A presença diária também trará mais qualidade à nossa interação.
3. O espaço é livre para perguntas, dúvidas, sugestões ou apontamentos de melhoria. Para isso, temos o fórum **“Espaço de Dúvidas e Sugestões”** Convido-o a colaborar com a melhoria contínua do espaço e do curso. De minha parte, assumo o compromisso da presença e de estar sempre atenta às suas colocações, levando-as em consideração e construindo soluções conjuntas. As interações comigo podem também ser feitas via mensagem privada na própria plataforma.
4. Fique atento ao espaço **“Orientações e Avisos”**, pois é lá que manterei a turma informada sobre o passo a passo de nossas atividades.

***Professora Andréa Lèbre***

## 2 - Objetivos e Competências

A transformação digital, intensificada no período da pandemia, fez com que líderes precisassem gerir as suas equipas de maneira remota, sem que tivessem sido preparados para tal. Esse curso visa explorar as melhores práticas descobertas nesse período, bem como aprofundar no que é praticado no período pós-pandémico, em que o mundo exige novos conhecimentos, habilidades e atitudes da liderança.

Ao final desta disciplina espera-se que o aluno seja capaz de:

- **Identificar** as novas competências da liderança na era digital
- **Adaptar a sua** prática de liderança perante os desafios impostos pela Era Digital.
- **Construir** interações cooperativas e senso de pertença, nos ambientes físicos e virtuais onde pratica a liderança da sua equipa.
- **Implementar** em sua prática novas metodologias e tecnologias de gestão de pessoas
- **Reconhecer** seu estado de prontidão à liderança na era digital.
- **Elaborar** seu PDI (plano de desenvolvimento individual)
- **Planejar** a agenda de realização deste plano.

## 3 - Conteúdos

Abaixo, uma visão geral de cada um dos temas abordados. Os detalhes sobre cronogramas, atividades e recursos serão apresentados em capítulos posteriores deste contrato.

### Tema 1: Os desafios da liderança na era digital

Nesse tema, o debate ocorrerá acerca das características da contemporaneidade e o impacto que isso traz às práticas da liderança nos tempos atuais. Serão examinadas as características do mundo BANI (Frágil, Ansioso, Não Linear, Incompreensível), pós-pandémico, e o seu impacto na liderança.

- Mundo BANI: Instantaneidade e Gestão de Brevidades
- Mapa dos Desafios Atuais da Liderança.
- A balança Autonomia vs Controle
- Microgerenciamento ou Delegação?
- A Relação Intergeracional e Intercultural

## Tema 2: Os impactos da transformação digital no perfil do líder

Nesta etapa, constrói-se, colaborativamente, o perfil do líder da contemporaneidade e descrevem-se suas aspirações, desafios, medos, desconhecimentos e pontos fortes para lidar com os desafios do mundo digital. Nessa etapa o debate aprofunda-se nas características e competências necessárias para a liderança atual.

- A persona do líder da era digital
- As características da liderança digital
- As competências da liderança da era digital

## Tema 3: As metodologias e tecnologias na prática da liderança

Este tema é dedicado à exploração dos novos métodos ágeis para a liderança e ao uso de novos recursos tecnológicos para a prática da gestão digital, seja ela física ou virtual.

- Equipas auto gerenciáveis: gestão de tarefas ou gestão de entregas
- Método SCRUM para Gestão de Pessoas: acordos, compromissos, rituais e definição de pronto
- O propósito como guia da escolha dos recursos
- Aplicativos e programas de comunicação
- Aplicativos e programas de gestão de projetos e gestão da rotina

## Tema 4: O plano de desenvolvimento do líder digital

Esse tema traz como objetivo a elaboração de um plano de desenvolvimento individual para cada aluno, com base no conteúdo estudado e debatido nos módulos anteriores. Além disso, aqui será elaborada uma agenda para o plano de desenvolvimento de cada aluno enquanto líder.

- Princípios do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual)
- Matriz Análise SWOT para diagnóstico pessoal do aluno
- A importância do feedback 360° e como consegui-lo
- Guia de Elaboração do PDI: prioridades, metas, descrição da competência almejada e definição de ações de desenvolvimento.
- Agenda de Desenvolvimento Pessoal.

## 4 - Metodologia de Trabalho

A partir de experiências e exemplos práticos dos participantes, o curso utilizará metodologias ágeis de aprendizagem, com forte ênfase na construção colaborativa, onde os conceitos e ferramentas serão utilizados no processo, promovendo a aquisição das competências necessárias para aplicação na prática diária dos participantes.

Nesse cenário, o professor atuará como facilitador do processo, intermediando o acesso do aluno à conteúdos de qualidade, que colabore com seu percurso individual.

### Práticas utilizadas

- Exposições Dialogadas nas Aulas Síncronas
- Debates das Vídeo Aulas no Vídeo Ant
- Práticas de Aprendizagem Autodirigidas (Autoestudo dos recursos de aprendizagem indicados ou outros)
- Estudos de Caso: PBL (Project Based Learning) e Simulações
- Construção de murais colaborativos / cadernos coletivos no Padlet
- Debates no fórum
- Estudos de textos em ferramenta de anotação social

## 5 – Ambiente

As atividades dessa unidade curricular estarão concentradas na plataforma de 'e-learning' Moodle da Universidade Aberta de Portugal.

Cada tema terá uma sessão dedicada, onde o aluno encontrará o conteúdo do tema, as atividades propostas, os fóruns e indicações de outros ambientes de cocriação e os recursos de aprendizagem disponibilizados.

A comunicação assíncrona, a ocorrer nos fóruns de cada tema, será a base da interação entre os alunos e do aluno com a docente. No entanto, cada módulo contará com uma sessão síncrona na abertura e no encerramento de cada tema. O encontro online ocorrerá via Zoom e o link será disponibilizado no fórum de cada tema. A presença, embora seja fortemente recomendada, não é obrigatória. Os encontros serão gravados e disponibilizados na plataforma.

A sessão de abertura visa promover um debate sobre o conteúdo proposto para alinhamento de expectativas e uma exploração mais detalhada sobre a atividade indicada.

A sessão de encerramento visa dirimir dúvidas restantes sobre o conteúdo e sobre a realização da atividade daquele tema.

A entrega das atividades de cada módulo também ocorrerá na plataforma Moodle. Cada tema contará com um item intitulado “Entrega das Atividades”. Caso a atividade seja realizada no fórum ou em outra ferramenta indicada, a entrega será considerada nesse ambiente. Mas, a cada módulo, será detalhado a forma de entrega.

Para a realização satisfatória dessa unidade curricular, recomenda-se a frequência diária, com uma dedicação de 1,5h por dia, durante o período da UC.

## 6 - Cronograma

Plano de Estudos e Atividades	Período
Sessão Síncrona de Abertura Tema 1	04/09 (19 às 20h)
<b>Tema 1:</b> Os desafios da liderança na era digital	04 a 17/09
Sessão Síncrona de Dúvidas Tema 1	12/09 (19 às 20h)
Sessão Síncrona de Abertura Tema 2	18/09 (19 às 20h)
<b>Tema 2:</b> Os impactos da transformação digital no perfil do líder	18/09 a 01/10
Sessão Síncrona de Dúvidas Tema 2	26/09 (19 às 20h)
Sessão Síncrona de Abertura Tema 3	02/10 (19 às 20h)
<b>Tema 3:</b> As metodologias e tecnologias na prática da liderança	02 a 15/10
Sessão Síncrona de Dúvidas Tema 3	10/10 (19 às 20h)
Sessão Síncrona de Abertura Tema 4	16/10 (19 às 20h)
<b>Tema 4:</b> O plano de desenvolvimento do líder digital	16/10 a 10/11
Sessão Síncrona de Dúvidas Tema 4	30/10 (19 às 20h)
Entrega dos Feedbacks e Publicação da Avaliação	20/11
(*) As entregas das atividades de cada módulo tem seu prazo para o último dia do módulo, indicado no cronograma acima.	

## 7 - Sequência do Percurso de Aprendizagem

Segue abaixo a sequência dos temas e as suas respetivas atividades, calendarizadas. Acompanhe os fóruns de abertura de cada tema, onde estarão mais detalhes de cada atividade. E não deixe de trazer as suas dúvidas, a fim de garantir qualidade nas suas entregas.

<b>Tema 1</b>	<b>Os desafios da liderança na era digital</b>
<b>Atividade e período:</b>	<p><b>Atividade 1:</b> Leitura dos textos 1 e 2, disponíveis na plataforma (04 a 06/09)</p> <p><b>Atividade 2:</b> Debate das ideias chave no fórum do tema. (07 a 10/09)</p> <p><b>Atividade 3:</b> Assistir Video Aula “Mundo BANI e seus impactos na liderança e comentar no Vídeo Ant. (11 a 15/09)</p> <p><b>Atividade 4:</b> E-portfólio com reflexão pessoal acerca dos conteúdos abordados. (até 17/09)</p>
<b>Recursos:</b>	<p><b>Texto 1:</b> Transformação digital e liderança: o estudo da liderança na era digital. Capítulo 1. (*)</p> <p><b>Texto 2:</b> Liderando na Era Digital. Capítulo 1. (*)</p> <p><b>Video Aula:</b> Mundo Bani e seus impactos na liderança” (*)</p>
<b>Avaliação:</b>	Os debates no fórum, a participação no Vídeo Ant. os comentários e o e-portfólio serão objetos de avaliação, segundo critérios de avaliação no próximo capítulo deste contrato.

(\*) recursos disponíveis abaixo e no ambiente da disciplina

<b>Tema 2</b>	<b>Os impactos da digitalização no perfil do líder</b>
<b>Atividade e período:</b>	<p><b>Atividade 1:</b> Leitura dos textos 3 e 4, disponíveis na plataforma (18 a 20/09)</p> <p><b>Atividade 2:</b> Debate das ideias chave no fórum do tema. (21 a 22/09)</p> <p><b>Atividade 3:</b> Participar da cocriação e preenchimento do Mapa de Empatia do Perfil do Líder no Padlet (22 a 26/09)</p> <p><b>Atividade 4:</b> E-portfólio com reflexão pessoal acerca dos conteúdos abordados. (até 26/09)</p>
<b>Recursos:</b>	<p><b>Texto 3:</b> As características da liderança digital (*)</p> <p><b>Texto 4:</b> 1o competências de liderança para o novo mundo (*)</p> <p><b>Video Aula:</b> O papel do líder na era digital” (*)</p>
<b>Avaliação:</b>	Os debates no fórum, a participação no Padlet, os comentários e o e-portfólio serão objetos de avaliação, segundo critérios de avaliação no próximo capítulo deste contrato.

(\*) recursos disponíveis abaixo e no ambiente da disciplina

<b>Tema 3</b>	<b>As metodologias e tecnologias na prática da liderança</b>
<b>Atividade e período:</b>	<p><b>Atividade 1:</b> Leitura dos textos 5 e 6, disponíveis na plataforma (02 a 04/10)</p> <p><b>Atividade 2:</b> Debate das ideias chave no fórum do tema, a partir da pergunta mobilizadora. (02 a 04/10)</p> <p><b>Atividade 3:</b> Resolução do PBL, atividade em grupo com 03 participantes (04 a 15/10)</p> <p><b>Atividade 4:</b> E-portfolio com reflexão pessoal acerca dos conteúdos abordados. (até 15/10)</p>
<b>Recursos:</b>	<p><b>Texto 5:</b> Como o SCRUM pode ajudar você e sua equipe? (*)</p> <p><b>Texto 6:</b> O processo de liderar sob influência da tecnologia (*)</p> <p><b>Video Aula:</b> Metodologias e Recursos para Gestão Remota e Ágil (*)</p>
<b>Avaliação:</b>	Os debates no fórum, a apresentação do PBL e o e-portfolio serão objetos de avaliação, segundo critérios de avaliação no próximo capítulo deste contrato.

(\*) recursos disponíveis abaixo e no ambiente da disciplina

<b>Tema 4</b>	<b>O plano do desenvolvimento do líder digital</b>
<b>Atividade e período:</b>	<p><b>Atividade 1:</b> Leitura do texto 7, disponível na plataforma (16 a 18/10)</p> <p><b>Atividade 2:</b> Leitura e debate do texto 8, na ferramenta de anotação social Persuall, (16 a 19/10)</p> <p><b>Atividade 3:</b> Criação de Padlet individual com modelo de PDI que o aluno irá aplicar no desenvolvimento de suas competências prioritárias. (19 a 20/10), seguida de debate sobre os modelos apresentados (21 e 22/10)</p> <p><b>Atividade 4:</b> Preenchimento do seu PDI, com plano de ação e datas de realização (de 23 a 30/10)</p> <p><b>Atividade 5:</b> E-portfolio com reflexão pessoal acerca dos conteúdos abordados. (até 10/11)</p>
<b>Recursos:</b>	<p><b>Texto 7:</b> Competências para uma liderança percebida como eficaz. (*)</p> <p><b>Texto 8:</b> PDI: o que é, exemplos, como fazer e boas práticas (*)</p> <p><b>Video Aula:</b> O Plano de Desenvolvimento Individual e Autodirigido. (*)</p>
<b>Avaliação:</b>	Os debates no Persuall, a elaboração do PDI e o plano de ação serão objetos de avaliação, segundo critérios de avaliação no próximo capítulo deste contrato.

(\*) recursos disponíveis abaixo e no ambiente da disciplina

## 8 - Avaliação

A avaliação do percurso de aprendizagem dessa unidade curricular se dará da seguinte forma:

### 1) Participação nos debates: 2,5 valores.

Critérios de avaliação:

- Demonstra domínio nos conteúdos abordados;
- Foca-se no essencial dos temas em discussão;
- Fundamenta as suas intervenções, com base nas pesquisas ou leituras efetuadas e acrescenta a sua opinião;
- Procurar trazer a pertinência do conteúdo para a sua ação futura.
- Apresenta presença regular na discussão, contribui com regularidade;
- Apresenta uma leitura ativa das partilhas dos colegas, comentando, questionando e apresenta novas perspetivas;
- Acrescenta somente o que ainda não foi dito e que acolhe as interações anteriores;
- Face a outros pontos de vista, reconhece e acolhe dados que ainda não tinha pensado previamente.

**Atividades avaliadas nesse tópico:**

<b>Tema 1</b>	Atividades 2 e 3	0,5 valor cada
<b>Tema 2</b>	Atividade 2	0,5 valor
<b>Tema 3</b>	Atividade 2	0,5 valor
<b>Tema 4</b>	atividade 2	0,5 valor

### 2) Elaboração e participação dos murais colaborativos (Padlet) – 6 valores

Critérios de avaliação:

- Cumpre direcionamento da tarefa e inclui conteúdo pertinente à descrição da atividade.
- Contribuições que gerem reflexão e aprendizagem nos colegas
- Participa frequentemente, colabora e complementa os comentários do colega, sem apresentar conteúdos repetidos, com clareza na comunicação
- Fornece feedback construtivo no espaço de comentários
- Busca resolver eventuais conflitos e assume postura de colaboração na cocriação.

**Atividades avaliadas nesse tópico:**

<b>Tema 2</b>	Atividade 3	2 valores
<b>Tema 4</b>	Atividade 3 e 4	2 valores cada

### 3) Trabalho de grupo PBL – 6,0 valores

Critérios de avaliação:

- Clareza na apresentação do problema e clareza do escopo das áreas exploradas
- Demonstração de conhecimento do tema investigado, com base no conteúdo explorado na UC.
- Utilização de fontes confiáveis que embasem os seus argumentos na solução
- Apresentação de exemplos de casos de referência
- O grupo deve apresentar o trabalho de forma visualmente atraente e demonstrar sua capacidade para coletar, analisar e interpretar dados de forma crítica e reflexiva.
- A solução deve apresentar o impacto na liderança e, principalmente, em sua equipe.
- É esperado a participação igualitária de todo o grupo, mas é decisão da docente dar notas diferenciadas caso o trabalho não tenha sido feito de forma equilibrada.

**Atividades avaliadas nesse tópico:**

Tema 3	Atividade 3	6,0 valores
--------	-------------	-------------

### 4) E-portfólio – 5 valores

Critérios de avaliação:

- Constrói um e-portfólio, que atua como um "diário de bordo", em uma ferramenta 'web' que permita comentários;
- Regista as suas reflexões pessoais durante o curso, percorrendo todas as tarefas realizadas.
- Destaca os aspectos mais relevantes presentes no percurso de aprendizagem.

**Atividades avaliadas nesse tópico: a construção do e-portfólio acompanha todo o percurso avaliativo.**

### 5) Autoavaliação – 0,5 valor

O formulário será postado no fórum "**Orientações e Avisos**", ao término da disciplina.

## 9 - Recursos de Aprendizagem e Referências

**Texto 1:** Padilha, L, Roman, D. & Bencke, F. (2019). Transformação digital e liderança: o estudo da liderança na era digital. XXII SEMEAD Seminários de Administração, FEA-USP.

**Texto 2:** Westerman, G. Bonnet, D. & McAfee, A. (2015). Liderando na Era Digital. Harvard Business Review Press.

**Texto 3:** Pedrosa, R. & Pinto, J. (2019). As características da liderança na era digital. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

**Texto 4:** Gouveia, L. (2023). 10 competências de liderança para o novo mundo. Site Impulse Up. <https://blog.impulseup.com/competencias-lideranca/>

**Texto 5:** Horlle, W. (2021) Como o SCRUM pode ajudar você e sua equipe. CSP Tecnologia

**Texto 6:** Figueiredo, R.; Amorim, R. & Alvez, Amanda. (2021) O processo de liderar sob a influência da tecnologia. Research, Society and Development. V.10. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i5.14672>

**Texto 7:** Figueiredo, P. (2018) Competências para uma liderança percebida como eficaz. Universidade Europeia Laureate Internatiam Universities.

**Texto 8:** Pierre, A. (2024) PDI: o que é, exemplos, como fazer e boas práticas. Qulture Rocks. <https://www.culture.rocks/blog/pdi>

**Para as dúvidas em relação a este Contrato de Aprendizagem, a docente está disponível no fórum “Espaço de Dúvidas e Sugestões”, ou por meio de mensagens privadas pelo nosso ambiente virtual de aprendizagem.**