



Faculdade
inspirar
MOVE A SUA VIDA

SEMANA CULTURA 360°

MBA EM CULTURA ORGANIZACIONAL

Escola de
Valores
LIDERANÇA PARA A VIDA

GRUPO
Comportamento



Somos parte de um
legado: conheça o

GRUPO

Comportamento

Diferentes empresas, um mesmo propósito: **construir um legado de cultura preventiva.**

O cuidado tem sido a nossa palavra-chave desde 1997. E foi a partir dele que decidimos expandir nossas operações sob diferentes perspectivas: o cuidado com o outro, consigo mesmo e com os stakeholders dos clientes que atendemos.

Uma verdadeira rede de apoio para quem acredita e partilha dos nossos valores.

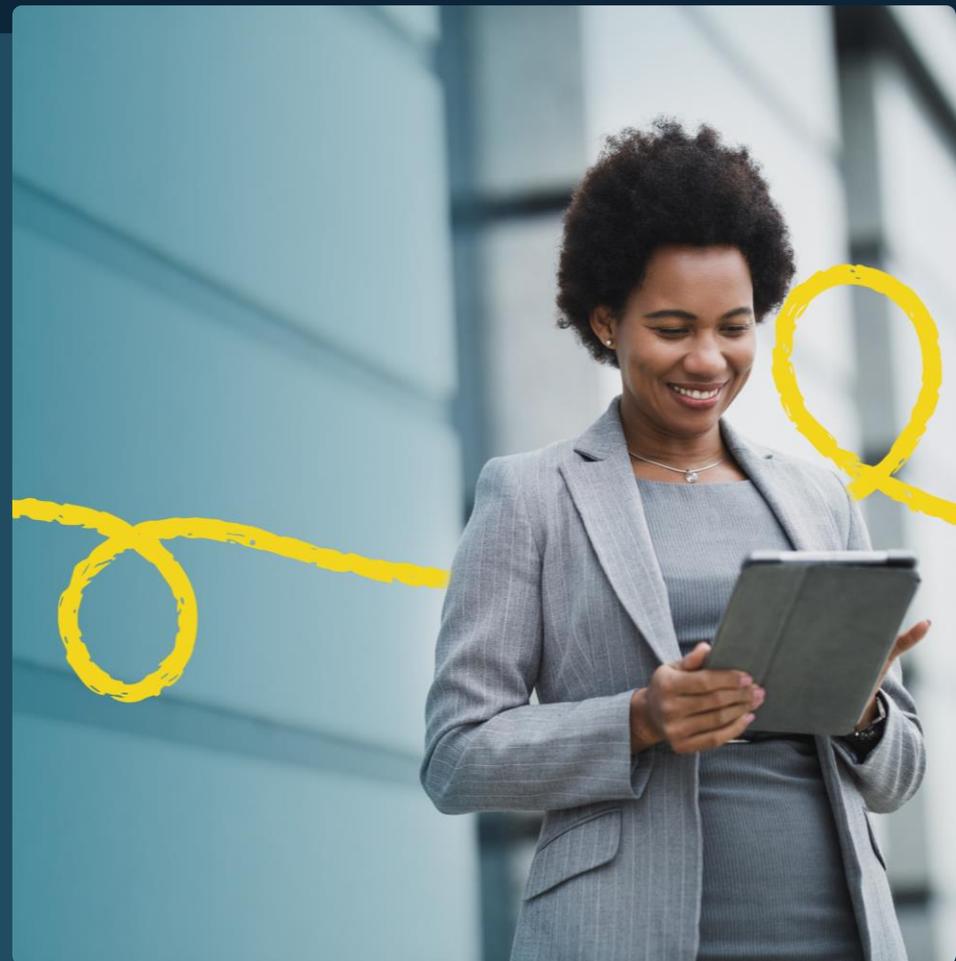
www.comportamento.com.br/o-grupo/

SOBRE A ESCOLA DE VALORES

O **"estar" sempre nos incomodou.** Ao longo de mais de 25 anos de história, compreendemos que o ensino convencional nos prepara para “estar” na liderança, com foco exclusivo em resultados operacionais e desenvolvimento de competências técnicas.

Mas, o mercado pede por mais. Os maiores desafios da liderança não são técnicos mas sim, morais, relacionais e organizacionais. Por isso, nascemos com o propósito de **formar pessoas para que “sejam” líderes, que vivenciem e ocupem essa posição de forma genuína.**

Sem ser preciso escolher um lado, desenvolvemos soluções que conectam processos e resultados para a formação de organizações lucrativas e sustentáveis.



SEMANA CULTURA 360°

LIVE & CONEXÕES | 19H30 – 20H30

DIA 1 | 24/06

SOFT SKILLS NA TRANSFORMAÇÃO
ORGANIZACIONAL

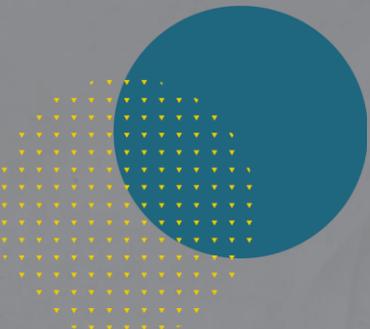
DIA 2 | 25/06

SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO
FORTELECIMENTO CULTURAL

DIA 3 | 26/06

NAVEGANDO PELO CENÁRIO
VUCA/BANI: ESTRATÉGIAS PARA O
DESENVOLVIMENTO CULTURAL





SOFT SKILLS NA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL



O SER NO SÉCULO XXI

REFLEXÃO INICIAL | É **P** CONECTAR OS SERES HUMANOS!!!!

É complexo!!!!

“O ser humano não é pizza!”

Altair Turbay Jr.



“O ser humano é cebola!”

Altair Turbay Jr.



“TODO SER HUMANO CONSTITUI UMA REALIDADE COMPLEXA DE INTEGRAÇÃO ENTRE SENSAÇÃO, PERCEPÇÃO E REPRESENTAÇÃO.” (p. 332)

SIQUEIRA, J. E. Médico e paciente: amigos ou estranhos morais?. In: Leo Pessini; Luciana Bertachini; Christian de Paul de Barchifontaine. (Org.). **Bioética, Cuidado e Humanização**. 1ed. São Paulo: Loyola, 2014, v. II, p. 331-347.



O SER E AS HABILIDADES TÉCNICAS E SOCIAIS



George Kohlrieser

“Os termos ‘fatos concretos (hard)’ e ‘as coisas interpessoais (soft)’ usados em negócios sugerem que dados são, de algum modo, mais reais e fortes, emoções são fracas e menos importantes.”



Tom Peters

“**HARD** (números/planos/organogramas) é **SOFT**.

SOFT (pessoas/relacionamentos/cultura) é **HARD**”



“HARD é soft: planos são fantasias, muitas vezes; organogramas têm pouco a ver com a maneira como a organização realmente funciona; e números são facilmente manipulados.

SOFT é hard: as melhores ‘práticas de pessoal’ (atenção, treinamento, reconhecimento) criam as organizações mais íntegras e voltadas para a comunidade, e também são vencedoras no mercado de trabalho.”



SOFT SKILLS | OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO INTERNO (IDG)



Os Objetivos de desenvolvimento Interno (IDGs) são uma iniciativa sem fins lucrativos e de código aberto. Cientificamente respaldados, a estrutura dos IDGs ajudam a acelerar o trabalho em direção aos Objetivos Globais ou ODS da ONU.

<https://www.innerdevelopmentgoals.org/framework>



SOFT SKILLS ESSENCIAIS





SOFT SKILLS | CLIMA & CULTURA

CLIMA

CLIMA ORGANIZACIONAL

Como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho.

Palavra-chave: **FAVORABILIDADE**



CULTURA

CULTURA ORGANIZACIONAL

Como as coisas (processos/projetos) funcionam na empresa

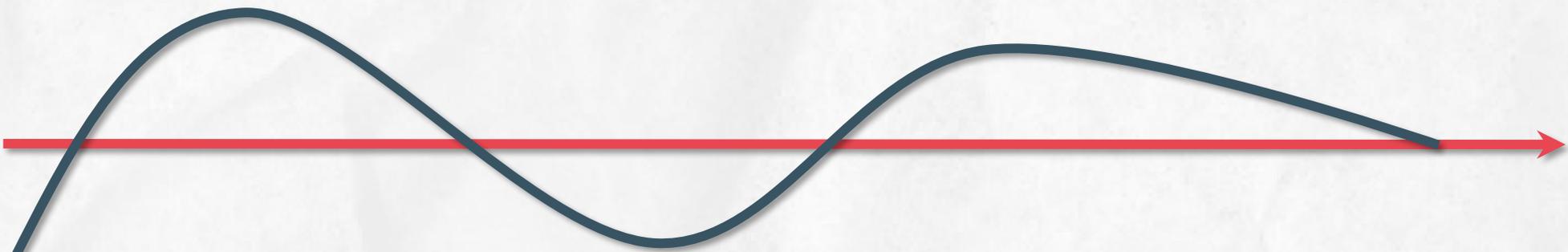
Palavras-chave: **Nosso jeito de fazer** | “Jeitão”



SOFT SKILLS | CLIMA & CULTURA

CULTURA

CLIMA





SOFT SKILLS NA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL



SUSTENTABILIDADE

	VALORES	ESTRATÉGIAS	RECURSOS	CAPACIDADE	MOTIVAÇÃO	FEEDBACK	CONFUSÃO
VISÃO		ESTRATÉGIAS	RECURSOS	CAPACIDADE	MOTIVAÇÃO	FEEDBACK	CORRUPÇÃO
VISÃO	VALORES		RECURSOS	CAPACIDADE	MOTIVAÇÃO	FEEDBACK	DIFUSÃO
VISÃO	VALORES	ESTRATÉGIAS		CAPACIDADE	MOTIVAÇÃO	FEEDBACK	FRUSTRAÇÃO
VISÃO	VALORES	ESTRATÉGIAS	RECURSOS		MOTIVAÇÃO	FEEDBACK	FADIGA
VISÃO	VALORES	ESTRATÉGIAS	RECURSOS	CAPACIDADE		FEEDBACK	LENTIDÃO
VISÃO	VALORES	ESTRATÉGIAS	RECURSOS	CAPACIDADE	MOTIVAÇÃO		DÚVIDA



Martin Seligman

Criação de um ambiente de trabalho positivo, saudável e produtivo, no qual os líderes cultivam relações fortes com seus liderados e promovem o bem-estar emocional e a evolução de todos os envolvidos.



A **metodologia PERMA** de Seligman se concentra em cinco elementos para promover o bem-estar e o florescimento: **Positive Emotions (Emoções Positivas)**, **Engagement (Engajamento)**, **Relationships (Relações)**, **Meaning (Sentido)** e **Accomplishment (Realização)**. Os líderes podem aplicar esses elementos em suas práticas de liderança para promover um ambiente mais positivo e gratificante.

GESTÃO PLENA | ESCOLA DE VALORES

P *POSITIVIDADE*

Líderes de excelência são realistas, identificando reais pontos positivos e oportunidades, e inspiram a equipe com uma atitude positiva, mesmo diante de desafios.

L *LEALDADE*

Um líder de excelência é leal à equipe e à organização. Eles demonstram apoio incondicional aos membros da equipe, mantendo a confidencialidade e defendendo os interesses da equipe.

E *EMPATIA*

A empatia é uma característica essencial. Líderes de excelência se colocam no lugar dos outros, compreendem suas perspectivas e preocupações e respondem com compaixão.

N *NETWORKING*

Um líder de excelência sabe construir e manter uma rede de contatos valiosa. Eles entendem a importância das conexões e colaborações para o crescimento da equipe e da organização.

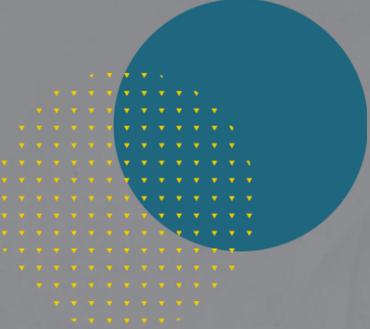
A *AMBIDESTRIA*

Líderes de excelência são adaptáveis e capazes de lidar com mudanças e incertezas. Eles se ajustam a novas situações e mostram resiliência em face de desafios, alinhando tecnologia, estratégia e o Ser humano.

"O MUNDO ESTÁ CHEIO DE COISAS
MÁGICAS, ESPERANDO PACIENTEMENTE
QUE OS NOSSOS SENTIDOS FIQUEM MAIS
AGUÇADOS."

AUTOR DESCONHECIDO in INTELIGÊNCIA VISUAL | Amy E. Herman (2016)





SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO FORTALECIMENTO CULTURAL

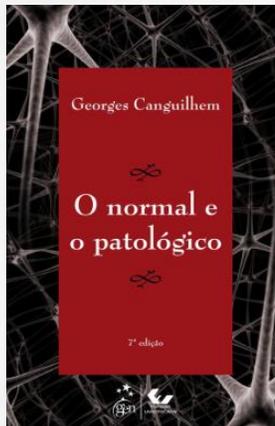


CONCEITO DE SAÚDE | GESTÃO & ADAPTABILIDADE



OMS|ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA
SAÚDE

“Um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afecções e enfermidades.”



Georges Canguilhem
(1904 – 1995)

“Saúde é a capacidade de adaptação a condições de vida de ordem biológica, psicológica ou social, de criar novas condições para fazer face às agressões.”

“A saúde é uma margem de tolerância às infidelidades do meio.”

Georges Canguilhem
(1904 – 1995)





ENTENDENDO A SEGURANÇA PSICOLÓGICA

"A segurança psicológica é um clima organizacional no qual os indivíduos se sentem à vontade para expressar suas opiniões, ideias e preocupações sem medo de retaliação, julgamento ou exclusão." (Kahn, 1990)

"A segurança psicológica é a percepção de que se pode ser vulnerável sem sofrer consequências negativas ou rejeição, permitindo a abertura emocional e o compartilhamento de informações pessoais." (Kahn, 1990)

"A segurança psicológica é a sensação de que é seguro assumir riscos intelectuais, como sugerir novas ideias, desafiar o status quo ou propor soluções inovadoras, sem temer críticas ou consequências negativas." (West, 1990)

"A segurança psicológica é a crença de que se pode contar com os outros membros da equipe para agir de maneira positiva, demonstrando apoio, compreensão e respeito." (Spreitzer, 1995)

"A segurança psicológica é a sensação de confiança e conforto emocional que os indivíduos experimentam quando se sentem aceitos, valorizados e respeitados por suas contribuições no ambiente de trabalho." (Meyerson et al., 1996)

"A segurança psicológica é a percepção de que se pode assumir riscos interpessoais no ambiente de trabalho, como expor dúvidas, preocupações ou erros, sem medo de punição, humilhação ou rejeição social." (Edmondson, 1999)

"A segurança psicológica é a confiança de que não seremos punidos, humilhados ou rejeitados por sermos nós mesmos e expressarmos nossas ideias e sentimentos autênticos." (Ingram et al., 2002)

"A segurança psicológica é a percepção de que se pode confiar nos outros membros da equipe para apoiar, respeitar e tratar os indivíduos com justiça e dignidade, independentemente de suas diferenças ou erros cometidos." (May et al., 2004)

"A segurança psicológica é a ausência de medo ou ansiedade em relação a expressar opiniões, fazer perguntas ou compartilhar informações em um contexto social ou organizacional." (Detert & Edmondson, 2011)

A segurança psicológica é a sensação de pertencimento e aceitação no ambiente de trabalho, onde os indivíduos são encorajados a serem autênticos, a expressar suas opiniões e a contribuir para o aprendizado coletivo." (Edmondson, 2018)

1990

1990

1995

1996

1999

2002

2004

2011

2018

t



ENTENDENDO A SEGURANÇA PSICOLÓGICA

"A segurança psicológica é um **clima organizacional** no qual os indivíduos se sentem **à vontade para expressar suas opiniões, ideias e preocupações sem medo** de retaliação, julgamento ou exclusão." (Kahn, 1990)

"A segurança psicológica é a **percepção de que se pode ser vulnerável sem sofrer consequências negativas ou rejeição**, permitindo a **abertura emocional** e o compartilhamento de informações pessoais." (Kahn, 1990)

"A segurança psicológica é a **sensação de que é seguro assumir riscos intelectuais**, como sugerir novas ideias, desafiar o *status quo* ou propor soluções inovadoras, **sem temer** críticas ou consequências negativas." (West, 1990)

"A segurança psicológica é a **crença de que se pode contar com os outros membros da equipe** para agir de maneira positiva, demonstrando apoio, compreensão e respeito." (Spreitzer, 1995)

"A segurança psicológica é a **sensação de confiança e conforto emocional** que os indivíduos experimentam quando se sentem **aceitos, valorizados e respeitados por suas contribuições** no ambiente de trabalho." (Meyerson et al., 1996)

"A segurança psicológica é a **percepção de que se pode assumir riscos interpessoais** no ambiente de trabalho, como expor dúvidas, preocupações ou erros, **sem medo** de punição, humilhação ou rejeição social." (Edmondson, 1999)

"A segurança psicológica é a **confiança de que não seremos punidos, humilhados ou rejeitados por sermos nós mesmos** e expressarmos nossas ideias e sentimentos autênticos." (Ingram et al., 2002)

"A segurança psicológica é a **percepção de que se pode confiar** nos outros membros da equipe para apoiar, respeitar e tratar os indivíduos com justiça e dignidade, **independentemente de suas diferenças ou erros cometidos**." (May et al., 2004)

"A segurança psicológica é a **ausência de medo ou ansiedade** em relação a expressar opiniões, fazer perguntas ou compartilhar informações em um contexto social ou organizacional." (Detert & Edmondson, 2011)

A segurança psicológica é a **sensação de pertencimento e aceitação no ambiente de trabalho**, onde os indivíduos são **encorajados a serem autênticos**, a expressar suas opiniões e a contribuir para o aprendizado coletivo." (Edmondson, 2018)

1990

1990

1995

1996

1999

2002

2004

2011

2018

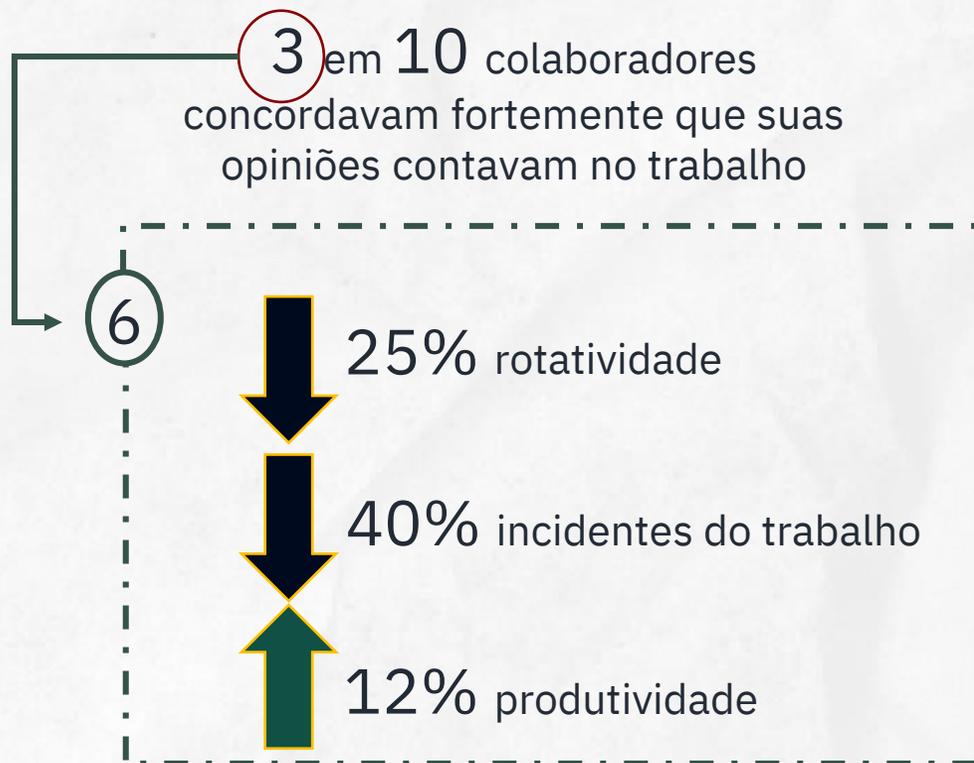
t



ENTENDENDO A SEGURANÇA PSICOLÓGICA

“A segurança psicológica é experimentada como a sensação de se posicionar sem medo das consequências negativas para a autoimagem, status ou carreira.”¹ (Kahn, 1990)

Gallup | 2017



“No (wo)man chased by a tiger comes up with a good idea.”

Anonymous Tesla Board Member to Elon Musk

Tradução: “Nenhum(a) mulher/homem perseguido por um tigre tem uma boa ideia.”

A CAIXA DE FERRAMENTAS DO LÍDER PARA CONSTRUIR SEGURANÇA PSICOLÓGICA.

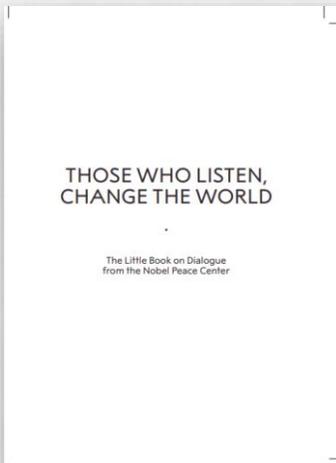
CATEGORIA	PREPARAR O TERRENO	SOLICITAR A PARTICIPAÇÃO	RESPONDER PRODUTIVAMENTE
LIDERANDO TAREFAS	ENQUADRAR O TRABALHO <ul style="list-style-type: none"> Estabelecer expectativas sobre falhas, incertezas e interdependência para esclarecer a necessidade de voz 	DEMONSTRAR HUMILDADE SITUACIONAL (*) <ul style="list-style-type: none"> Aceitar diferenças 	EXPRESSAR VALORIZAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> Ouvir Aceitar e agradecer
	ENFATIZAR O PROPÓSITO <ul style="list-style-type: none"> Identificar o que está em jogo, por que é importante, e para quem 	QUESTIONAMENTO NA PRÁTICA <ul style="list-style-type: none"> Fazer boas perguntas Modelo de escuta intensa 	ELIMINAR O ESTIGMA DA FALHA <ul style="list-style-type: none"> Olhar para frente Oferecer ajuda Discutir, considerar e ter ideias sobre os próximos passos
		ESTABELECEER ESTRUTURAS E PROCESSOS <ul style="list-style-type: none"> Crie fóruns para colaborações Fornecer diretrizes 	SANÇÕES DE VIOLAÇÕES CLARAS
	EXPECTATIVAS E SIGNIFICADOS COMPARTILHADOS	CONFIAR QUE A VOZ QUE É PARA DISCUSSÃO É BEM-VINDA	ORIENTAÇÃO EM DIREÇÃO AO APRENDIZADO CONTÍNUO



SEGURANÇA PSICOLÓGICA & ESCUTA EMPÁTICA



Kjersti Fløgstad
Diretora Executiva do Centro
do Nobel da Paz



“Definimos **oito princípios** que juntos criam um bom diálogo:

PRINCÍPIO 1
O diálogo deve ser uma atitude básica

PRINCÍPIO 2
Crie espaços seguros

PRINCÍPIO 3
Incluir todas as partes relevantes

PRINCÍPIO 4
Num diálogo, você deve ouvir

PRINCÍPIO 5
Deixe que todos compartilhem suas experiências

PRINCÍPIO 6
Faça perguntas

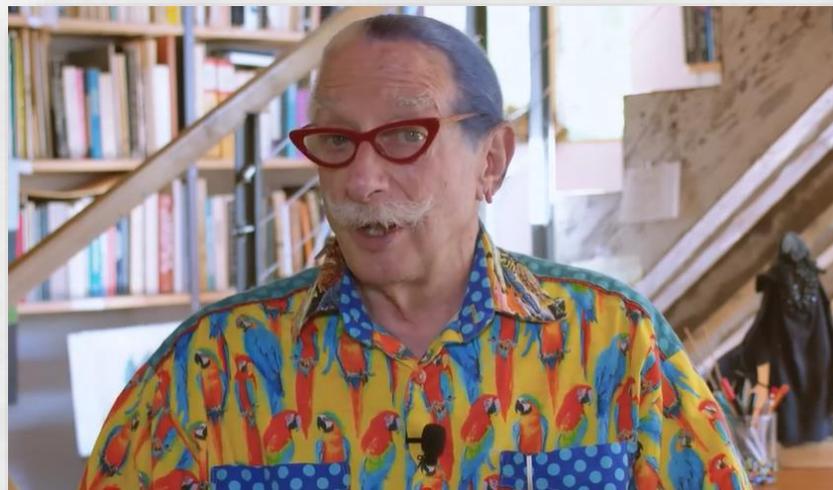
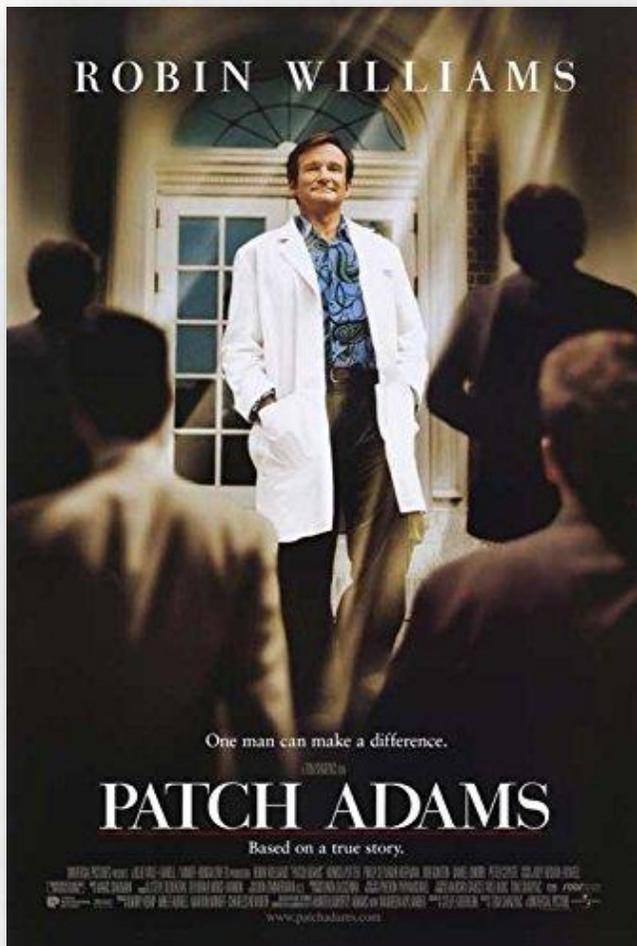
PRINCÍPIO 7
Fale sobre os tópicos difíceis

PRINCÍPIO 8
Contribua para o perdão e a reconciliação

“O conhecimento destes princípios e a capacidade de aplicá-los, ou apenas alguns deles, podem fazer uma grande diferença nas discussões e debates.”



SEGURANÇA PSICOLÓGICA | CONEXÕES REAIS



“(...) doença mental, como aprendi, é uma resposta à solidão, que em termos médicos é chamada de depressão. É estar desligado da natureza e das artes.”

“Seja uma tribo!”



“As expressões faciais nos hospitais são muito poderosas.”

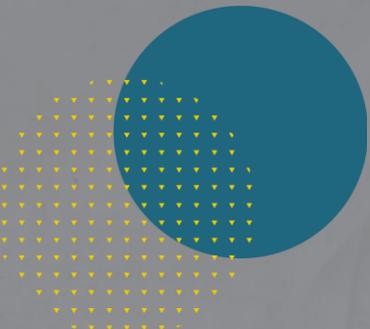
“Arte é a tentativa de fazer algo, que se você não aconteceria.”

“Cuidado: distância física não é distância social.”

"A VULNERABILIDADE É A MEDIDA
MAIS PRECISA DA CORAGEM."

(BROWN, 2012)



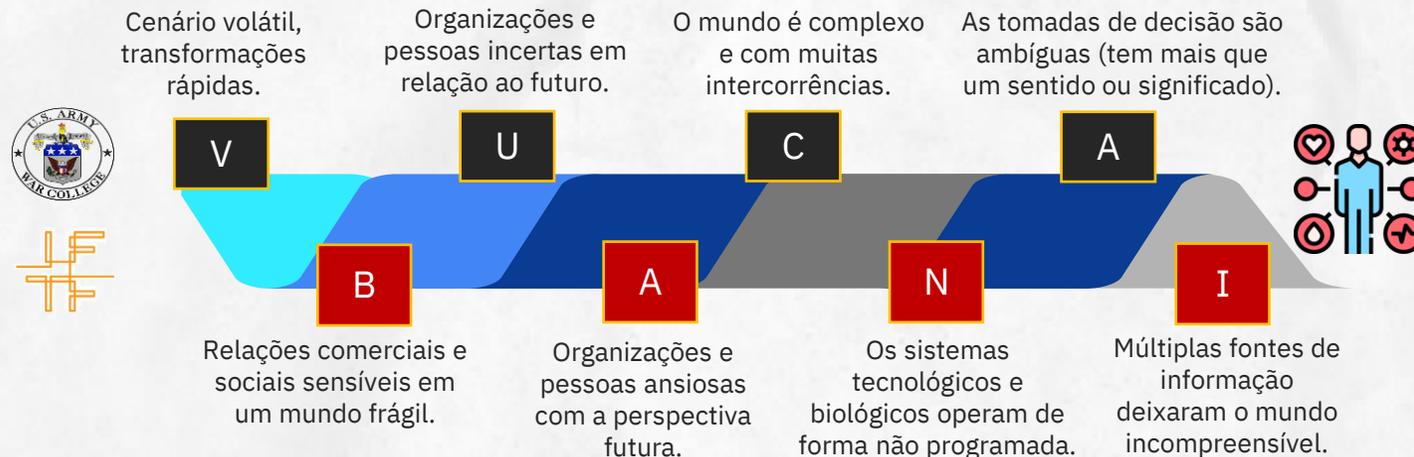


NAVEGANDO PELO CENÁRIO VUCA/BANI: ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO CULTURAL



O SER E AS ORGANIZAÇÕES NO CENÁRIO VUCA/BANI

Alberto Benett



Zygmunt Bauman

- Medo de ficar para trás.
- Medo de não acompanhar a fluidez e a rapidez do tempo.
- Medo de se tornar dispensável.

- ANGÚSTIA DAS POSSIBILIDADES
- ANGÚSTIA DAS ESCOLHAS
- ANGÚSTIA DA FALTA DE UM MENTOR



O SER E AS ORGANIZAÇÕES NO CENÁRIO VUCA/BANI



DESAFIOS
CENÁRIO
VUCA/BANI

TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO

GESTÃO DE CRISES E FLEXIBILIDADE

TECNOLOGIA E DIGITALIZAÇÃO

SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

SAÚDE E BEM-ESTAR

SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES

EXPECTATIVAS DE DISPONIBILIDADE CONSTANTE

EQUILÍBRIO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL

MUDANÇAS RÁPIDAS NO MERCADO

GERENCIAMENTO DE EQUIPES DIVERSIFICADAS E REMOTAS

BARREIRAS
PARA A
ROTINA DE
GESTORES





O EXCESSO DE INFORMAÇÃO NO CENÁRIO VUCA/BANI

Infográfico: O que acontece na internet a cada minuto? | Super (abril.com.br)



“(...) em 1900, o conhecimento humano dobrava aproximadamente a cada 100 anos, e no final da 2ª Guerra Mundial, passou a dobrar a cada 25 anos. Hoje, estima-se que até 2020, esse ritmo seja a cada 12 horas.”

(VOCÊ, EU E OS ROBÔS. Martha Gabriel. 2020 – p. 130)



Elaborado por Martha Gabriel (2020)

Reportagem publicada em 16.nov.2020 e atualizada em 4.fev.2021



ARMADILHAS PARA O DESENVOLVIMENTO CULTURAL

AS 5 DISFUNÇÕES (ARMADILHAS) QUE IMPACTAM NA EXCELÊNCIA DA EQUIPE:
Patrick Lencioni | Os 5 Desafios das Equipes





ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO CULTURAL



“No (wo)man chased by a tiger comes up with a good idea.”

Anonymous Tesla Board Member to Elon Musk

Tradução: “Nenhum(a) mulher/homem perseguido por um tigre tem uma boa ideia.”





ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO CULTURAL

COMO A SEGURANÇA PSICOLÓGICA SE
RELACIONA COM PADRÕES DE DESEMPENHO



CONCEITO DE FLOW | Mihaly
Csikszentmihaly

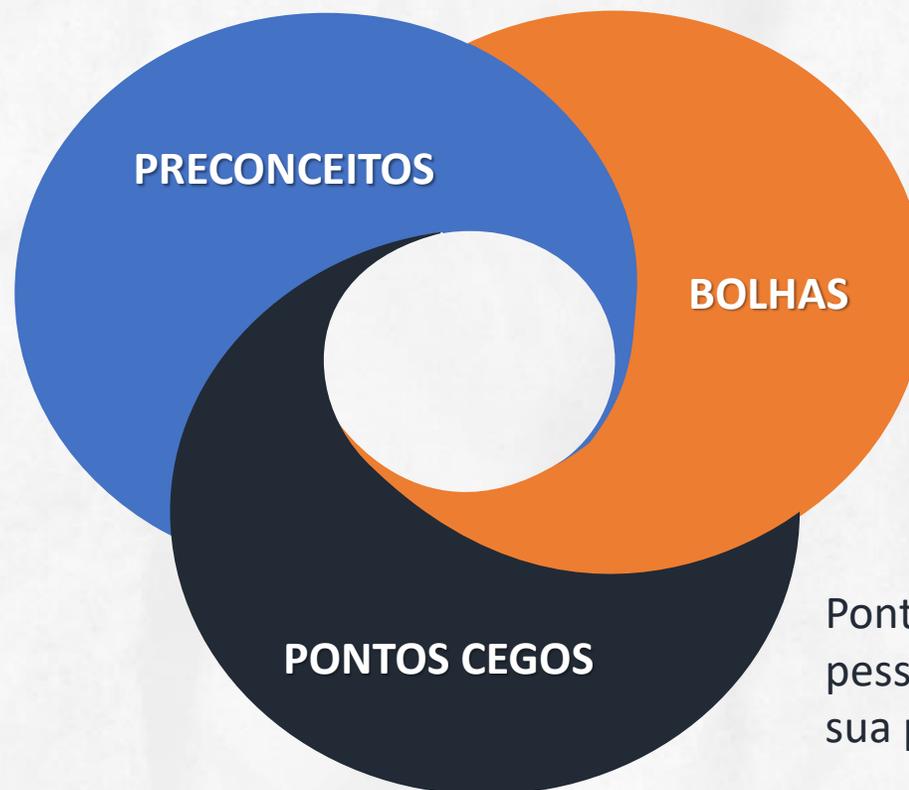


ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO CULTURAL

CUIDADOS | PONTOS DE ATENÇÃO

Baseado no The 3Bs of Bad Strategic Decisions by Jeroen Kraaijenbrink (2023).

Os preconceitos raramente acontecem de propósito, e as pessoas raramente estão cientes deles. E se as pessoas não estão cientes deles, decisões erradas são tomadas.



Bolhas são os grupos específicos dos quais as pessoas fazem parte e pelos quais elas se distinguem de outros grupos.

Pontos cegos são as coisas que as pessoas não enxergam por causa de sua posição ou perspectiva particular.



ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO CULTURAL

1

Estabeleça uma cultura de abertura e transparência, onde todos os membros da equipe se sintam à vontade para expressar suas opiniões e ideias.

2

Incentive a colaboração e o trabalho em equipe, criando espaços para compartilhamento de conhecimento e experiências.

3

Valorize a diversidade e a inclusão, promovendo a igualdade de oportunidades e respeitando as diferenças individuais.

4

Forneça canais de comunicação abertos e acessíveis, onde os membros da equipe possam expressar preocupações e dar feedback de forma segura.

5

Promova a empatia e o respeito mútuo, encorajando os membros da equipe a se colocarem no lugar uns dos outros.

6

Desenvolva programas de treinamento e capacitação em habilidades de comunicação eficaz e resolução de conflitos.

7

Reconheça e valorize as contribuições individuais, promovendo uma cultura de reconhecimento e gratidão.

8

Estabeleça metas claras e realistas, permitindo que os membros da equipe tenham autonomia para atingir essas metas.

9

Crie um ambiente seguro para assumir riscos calculados, encorajando a inovação e a criatividade.

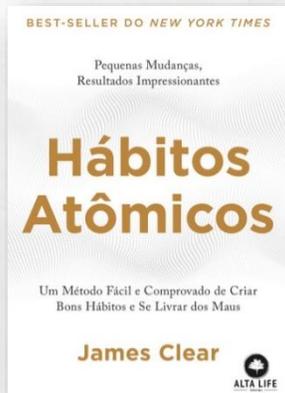
10

Desenvolva líderes que sejam exemplos de segurança psicológica, demonstrando vulnerabilidade e abertura para o feedback.





ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO CULTURAL

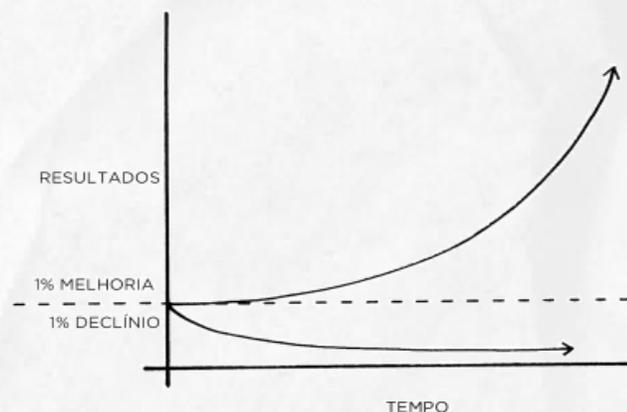


“Os efeitos de pequenos hábitos se acumulam com o tempo. Por exemplo, se você conseguir se tornar apenas 1% melhor por dia, acabará com resultados aproximadamente 37 vezes melhores depois de um ano.”

1% MELHOR TODO DIA

1% pior por dia por 1 ano. $0,99^{365} = 0,03$

1% melhor por dia por 1 ano. $1,01^{365} = 37,78$



“Pequeno > grande é meu mantra – uma avalanche de pequenos passos e toques memoráveis é mais importante que tentativas ‘inovadoras’. Então dê esses passinhos constantemente e siga em frente para o desconhecido.”

Tom Peters em Humanismo Extremo (pg. 19)

"QUANDO VOCÊ MUDA A MANEIRA
COMO VOCÊ VÊ AS COISAS, AS COISAS,
PARA QUAIS VOCÊ OLHA, MUDAM."

RISK MAKES SENSE – Human Judgement and Risk | Robert Long &
Joshua Long (pg.37)





Escola de
Valores
LIDERANÇA PARA A VIDA

Faculdade
inspirar
MOVE A SUA VIDA

(41) 99620-3210
altair@comportamento.com.br

in /Escola de valores **@**escoladevalores **www**.escoladevalores.com.br