

## 2.1 ROTEIRO DE APRENDIZAGEM

Sítio: [PlataformAbERTA](#)  
Unidade curricular: MCT: Liderança em Turismo 2023 03  
Livro: 2.1 ROTEIRO DE APRENDIZAGEM

Impresso por: António Martins  
Data: Sexta, 9 Agosto 2024, 13:20

## Descrição

Este é o documento norteador de todo o seu percurso de aprendizagem na Microcredencial. Consulte-o semanalmente para saber as datas das E-atividades.

# Índice

## **1. ROTEIRO DE APRENDIZAGEM**

### **2. Apresentação**

### **3. Objetivos e Competências**

### **4. Estrutura e Organização**

### **5. Conteúdos**

### **6. O Que Se Espera de Si**

### **7. Sequência de Atividades de Aprendizagem**

7.1. SEMANA 0 | Ambientação e Apresentação do Módulo de Formação

7.2. SEMANA 1 | LIDERAR OS OUTROS

7.3. SEMANAS 2 e 3 | LIDERAR OS OUTROS

7.4. SEMANA 4 E 5 | LIDERANÇA ESTRATÉGICA

7.5. SEMANA 6 | INTEGRAÇÃO DE APRENDIZAGENS

7.6. RECURSOS

### **8. Avaliação**

### **9. Bibliografia**

Online



## ROTEIRO DE APRENDIZAGEM



MICROCREDENCIAL "LIDERANÇA EM TURISMO"

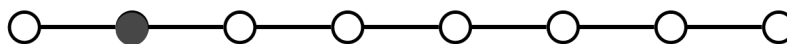
**Decorre:** de 21 de maio a 8 de julho de 2024

**Coordenador Científico:** António Eduardo Martins

**Formador(a):** Fátima Ribeiro



## APRESENTAÇÃO DA MICROCREDENCIAL



A presente microcredencial, "**LIDERANÇA EM TURISMO**", destina-se a capacitar os formandos em competências de liderança e gestão de pessoas, com uma visão sistémica, e consequentemente, levá-los a melhorar as suas capacidades e competências em liderança e gestão estratégica.

O percurso de aprendizagem inicia-se com o **módulo 0: ambientação** durante uma semana. Segue com dois módulos, o **módulo 1: liderar os outros**, e o **módulo 2: liderança estratégica**, num total de seis semanas para exploração do conteúdo destes dois módulos.

Estão previstas atividades de avaliação contínua, que incluem, entre outras, atividades individuais de reflexão sobre o material docente disponibilizado e a aprendizagem entre pares. Para a integração das aprendizagens, de ambos os módulos, está previsto um trabalho final.

A microcredencial está desenhada para **25 formandos** e implica um tempo total estimado de trabalho de cerca de **52 horas** (correspondendo a **2 ECTS**).

A atual edição decorre entre os dias **21 de maio e 8 de julho de 2024**, em modo, sobretudo, assíncrono. Estão previstas **2 sessões síncronas** durante a jornada de aprendizagem.

## OBJETIVOS E COMPETÊNCIAS



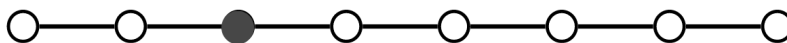
### **Este percurso de formação vai permitir-lhe:**

- Desenvolver competências de liderança e gestão de pessoas em turismo;
- Estimular a evolução da liderança individual para uma liderança partilhada;
- Desenvolver competências de visão e gestão estratégica.

### **No final deste percurso deve ser capaz de:**

- Desenvolver uma visão estratégica e sistémica dos desafios dos líderes, equipas e organizações;
- Identificar as competências mais importantes a desenvolver para a gestão estratégica de pessoas;
- Distinguir as diferentes competências a desenvolver de acordo com os diferentes níveis críticos de liderança e responsabilidade na organização;
- Identificar competências de gestão em contextos de mudança;
- Integrar conceitos de administração estratégica para o desenvolvimento de uma liderança estratégica com visão sistémica;
- Identificar a importância da integração das aprendizagens para o desenvolvimento individual e da organização.

## ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO



Este percurso de formação inicia-se com uma semana introdutória, em que se procede a uma breve apresentação da Microcredencial e se desenvolvem e-atividades de ambientação.

Organiza-se, depois, em **6** semanas de trabalho, correspondendo a **2 módulos**. Em cada semana são disponibilizados recursos propostos para leitura, reflexão e desenvolvimento de e-atividades em torno de um tema específico.

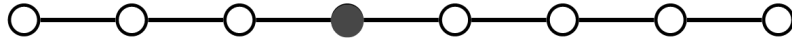
As e-atividades decorrem, sobretudo, em modo assíncrono, estando previstas **2 sessões síncronas, uma na sexta-feira dia 31 de maio e outra na sexta-feira dia 21 de junho**, ambas das 18h00 às 20h00.

Os temas são disponibilizados semanalmente e a sua exploração implica um **tempo estimado de trabalho de cerca de 8 horas semanais**.

Recomenda-se que realize as e-atividades na sequência proposta e durante os períodos agendados para esse efeito.

Note que as datas indicadas para cada e-atividade são meramente orientadoras do seu percurso de aprendizagem, em que se sucederão momentos de trabalho independente/individual e momentos de trabalho cooperativo ou colaborativo, mas é desejável que esteja devidamente preparado e disponível para participar quer nas etapas de trabalho colaborativo assíncrono, quer na sessão síncrona, durante o período em que estas decorrerem.

# CONTEÚDOS



## **1. SEMANA 0 - TEMA 0:** Ambientação

## **2. SEMANA 1 - MÓDULO 1: LIDERAR OS OUTROS**

2.1. Contexto atual da liderança

2.2. Desafios da liderança

## **3. SEMANA 2 e 3 - MÓDULO 1: LIDERAR OS OUTROS**

3.1. A liderança em contexto de mudança

3.2. Introdução sobre competências de liderança

## **4. SEMANA 4 e 5 - MÓDULO 2: LIDERANÇA ESTRATÉGICA**

3.1. Conceitos de administração estratégica

3.2. Desenvolvimento sobre competências de liderança

## **4. SEMANA 6 - INTEGRAÇÃO APRENDIZAGENS**

4.1. Integração das aprendizagens dos módulos 1 e 2

4.2. Trabalho final

## O QUE SE ESPERA DE SI

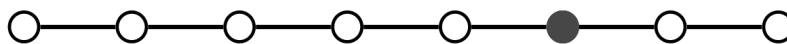


Enquanto formando *online*, espera-se que se responsabilize pelo seu percurso de aprendizagem, assumindo uma postura ativa no processo de aquisição de conhecimentos e no desenvolvimento das competências definidas.

Assim, espera-se que realize as atividades propostas com base nos recursos disponibilizados, estude os temas, efetue análises a partir da sua experiência e partilhe conosco dúvidas, reflexões e apreciações diferenciadas, para que possamos construir conhecimentos juntos.

Ao longo do seu percurso de aprendizagem, deve respeitar sempre as indicações fornecidas no módulo, nas orientações de e-atividades, nos fóruns, na sessão síncrona), as regras de netiqueta e as normas de integridade acadêmica.

## SEQUÊNCIA DE ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM



Neste roteiro/plano de trabalho, são discriminadas as E-Atividades a realizar, distribuídas por semanas de trabalho e por temas a analisar.

Para cada E-ATIVIDADE, faz-se uma breve descrição, indicam-se as fases de trabalho, a estratégia de aprendizagem, os recursos a explorar, bem como as datas de realização e duração.

Aconselha-se a que analise este plano de trabalho e marque na sua agenda pessoal as datas em que deve estar ativo e os compromissos que tem a cumprir durante esta formação. Deste modo, poderá planear, organizar e desenvolver atempadamente o seu estudo.

Esta informação é complementada por orientações que deverá consultar com regularidade nesta Sala de Aula Virtual.

## SEMANA 0 | Ambientação e Apresentação

### AMBIENTAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO MÓDULO DE FORMAÇÃO

DECORRE DE 21/05 A 27/05 DE 2024

Antes de se iniciar a primeira semana de aprendizagem em torno da temática da formação, num primeiro momento, espera-se que contacte com o ambiente de aprendizagem em que vai decorrer a formação, que fique a conhecer o percurso de aprendizagem, a forma como vai ser avaliado, bem como os seus colegas e formador.

- **Dia 21/05 - E-ATIVIDADE 0 (aprendizagem individual):** explorar o ambiente virtual de aprendizagem, de modo a orientar-se na navegação. Nesta e-atividade, espera-se que tome contacto com o ambiente de aprendizagem. Caso não tenha tido ainda oportunidade de fazer uma formação online assíncrona, na plataforma Moodle, aconselha-se a que explore o recurso "Ambientação Online".

- **Dia 22/05 - E-ATIVIDADE 1 (interação em grande grupo):** apresentar-se e conhecer os colegas e formador. Nesta e-atividade, é suposto que se apresente e que comece a conhecer os seus colegas e formador, e a criar os primeiros laços na comunidade de aprendizagem.

- **De 23/05 a 27/05 - E-ATIVIDADE 2 (aprendizagem individual, seguida de partilha em grande grupo):** conhecer o percurso de formação e as temáticas a analisar. Nesta E-ATIVIDADE recomenda-se que leia atentamente o "ROTEIRO DE APRENDIZAGEM" e que fique a conhecer as atividades a realizar, quando as vai ter de realizar, os recursos que vai ter de explorar e a forma como vai ser avaliado. Partilhe eventuais dúvidas no "FÓRUM: ROTEIRO DE APRENDIZAGEM".

#### CRONOGRAMA DA SEMANA 0 - Ambientação | Maio

	dia 21	dia 22	dia 23	dia 24	dia 25	dia 26	dia 27
<b>E-ATIVIDADE 0</b>	E-AT 0						
<b>E-ATIVIDADE 1</b>		E-AT 1					
<b>E-ATIVIDADE 2</b>			E-AT 2	E-AT 2	E-AT 2	E-AT 2	E-AT 2

**SEMANA 1 DO MÓDULO 1: LIDERAR OS OUTROS**

**DECORRE DE 28/05 A 03/06 DE 2024**

Nesta primeira semana pretende-se que explore e reflita sobre o contexto atual, oportunidades e ameaças, sobre os desafios da liderança a nível global e sobre os seus desafios como líder, identificando fortalezas e oportunidades de desenvolvimento.

- De 28/05 a 30/05 – Interação com o material docente disponibilizado.

- Dia 31/05 - Sessão Síncrona das 18H00 às 20H00

- De 31/05 a 03/06 - E-ATIVIDADE 1 (aprendizagem individual) | Avaliação Contínua

Pretende-se que após revisão do material docente, e em trabalho individual a realizar no fórum da semana 1:

· Reflita sobre o contexto atual global, e sobre o contexto do seu sector de atividade (que pode não ser do turismo), identificando oportunidades e ameaças para a sua organização e para si como líder; e identifique os seus desafios como líder, considerando fortalezas e oportunidades de desenvolvimento.

Mínimo de 300 palavras.

**Avaliação:** Consultar o ponto 9. Avaliação no Contrato de Aprendizagem.

CRONOGRAMA DA SEMANA 1 - MÓDULO 1: LIDERAR OS OUTROS | MAIO E JUNHO

	dia 28	dia 29	dia 30	dia 31	dia 1	dia 2	dia 3
INTERAÇÃO COM MATERIAL DOCENTE	INT	INT	INT				
SESSÃO SÍNCRONA				18H00 a 20H00			
E-ATIVIDADE 3					E-AT3	E-AT3	E-AT3

## SEMANA 2 E 3 | MÓDULO 1: LIDERAR OS OUTROS

### SEMANAS 2 e 3 DO MÓDULO 1: LIDERAR OS OUTROS

- SEMANA 2: DECORRE DE 04/06 A 10/06 DE 2024
- SEMANA 3: DECORRE DE 11/06 A 17/06 DE 2024

#### SEMANA 2: DECORRE DE 04/06 A 10/06 DE 2024

Esta semana é dedicada à interação com o material docente disponibilizado na plataforma.

Os recursos disponibilizados possibilitam aprofundar o conhecimento sobre competências de liderança no contexto atual, liderança situacional, e competências de gestão da mudança.

- De 04/06 a 10/06 – Interação com o material docente disponibilizado.

#### SEMANA 3: DECORRE DE 11/06 A 17/06 DE 2024

Solicita-se que partilhe no fórum as suas principais aprendizagens com o módulo 1 e participe numa atividade colaborativa de pares, refletindo sobre as aprendizagens dos seus pares e como estas reforçam ou complementam as suas aprendizagens individuais.

- De 11/06 a 17/06 - E-ATIVIDADE 4 | Avaliação Contínua

**Fase 1 (aprendizagem individual)** – Partilhe no fórum da semana as principais aprendizagens do módulo 1. Cada formando deve criar um novo tema de discussão para o efeito

Utilizar as seguintes perguntas como base da sua reflexão sobre o módulo 1:

- O que me surpreendeu?
- O que achei interessante, intrigante ou desafiante?
- Como as aprendizagens do módulo se relacionam com a minha prática de liderança?
- Como posso aplicar algumas das ideias apresentadas?

Mínimo de 300 palavras no texto da fase 1.

**Fase 2 (aprendizagem entre pares)** – Comente as aprendizagens dos seus colegas, refletindo sobre como estas podem reforçar ou complementar as suas aprendizagens individuais.

Utilizar as seguintes perguntas como base da sua reflexão:

- O que me surpreendeu?
- O que achei interessante, intrigante ou desafiante?
- Que novos *insights* obtive como resultado da leitura das aprendizagens dos meus colegas?
- Como posso aplicar algumas das ideias apresentadas?

Mínimo de 200 palavras nos comentários sobre as aprendizagens dos colegas.

Todos devem refletir sobre as aprendizagens de pelo menos um colega.

**Avaliação:** Consultar o ponto 9. Avaliação no Contrato de Aprendizagem.

CRONOGRAMA SEMANAS 2 e 3 - MÓDULO 1: LIDERAR OS OUTROS | JUNHO

	dia 4	dia 5	dia 6	dia 7	dia 8	dia 9	dia 10
<b>INTERAÇÃO COM MATERIAL DOCENTE</b>	<b>INT</b>	<b>INT</b>	<b>INT</b>	<b>INT</b>	<b>INT</b>	<b>INT</b>	<b>INT</b>
	dia 11	dia 12	dia 13	dia 14	dia 15	dia 16	dia 17
<b>E-ATIVIDADE 4</b>	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 2</b>

## SEMANA 4 E 5 | MÓDULO 2: LIDERANÇA ESTRATÉGICA

### SEMANAS 4 E 5 - MÓDULO 2: LIDERANÇA ESTRATÉGICA

- SEMANA 4: DECORRE DE 18/06 A 24/06 DE 2024
- SEMANA 5: DECORRE DE 25/06 A 01/07 DE 2024

#### SEMANA 4: DECORRE DE 18/06 A 24/06 DE 2024

Esta semana é dedicada à interação com o material docente disponibilizado na plataforma.

Os recursos disponibilizados possibilitam aprofundar o conhecimento sobre competências de liderança no contexto atual, liderança situacional, e competências de gestão da mudança.

- **18/06 a 24/06 – Interação com o material docente disponibilizado.**

Teremos ainda na semana 4 a segunda sessão síncrona prevista.

- **Dia 28/06 - Sessão Síncrona das 18H00 às 20H00**

#### SEMANA 5: DECORRE DE 25/06 A 01/07 DE 2024

Nesta semana solicita-se que partilhe no fórum as suas principais aprendizagens com o módulo 2 e participe numa atividade colaborativa de pares, refletindo sobre as aprendizagens dos seus pares e como estas reforçam ou complementam as suas aprendizagens individuais.

- **De 25/06 a 01/07 - E-ATIVIDADE 5 | Avaliação Contínua**

**Fase 1 (aprendizagem individual)** – Partilhe no fórum da semana as principais aprendizagens do módulo 2. Cada formando deve criar um novo tema de discussão para o efeito

Utilizar as seguintes perguntas como base da sua reflexão sobre o módulo 2:

- O que me surpreendeu?
- O que achei interessante, intrigante ou desafiante?
- Como as aprendizagens do módulo se relacionam com a minha prática de liderança?
- Como posso aplicar algumas das ideias apresentadas?

Mínimo de 300 palavras no texto da fase 1.

**Fase 2 (aprendizagem entre pares)** – Comente as aprendizagens dos seus colegas, refletindo sobre como estas podem reforçar ou complementar as suas aprendizagens individuais.

Utilizar as seguintes perguntas como base da sua reflexão:

- O que me surpreendeu?
- O que achei interessante, intrigante ou desafiante?
- Que novos *insights* obtive como resultado da leitura das aprendizagens dos meus colegas?
- Como posso aplicar algumas das ideias apresentadas?

Mínimo de 200 palavras nos comentários sobre as aprendizagens dos colegas.

Todos devem refletir sobre as aprendizagens de pelo menos um colega.

**Avaliação:** Consultar o ponto 9. Avaliação no Contrato de Aprendizagem.

**CRONOGRAMA SEMANAS 4 E 5 - MÓDULO 2: LIDERANÇA ESTRATÉGICA | JUNHO E JULHO**

	dia 18	dia 19	dia 20	dia 21	dia 22	dia 23	dia 24
<b>INTERAÇÃO COM MATERIAL DOCENTE</b>	INT	INT	INT	INT	INT	INT	INT
<b>Sessão Síncrona</b>				18H00 a 20H00			
	dia 25	dia 26	dia 27	dia 28	dia 29	dia 30	dia 01
<b>E-ATIVIDADE 5</b>	Fase 1	Fase 1	Fase 1	Fase 1	Fase 2	Fase 2	Fase 2





# RECURSOS

Todos os recursos estão disponíveis no ambiente virtual de aprendizagem, na semana e temática correspondente.

## SEMANA 0 | Ambientação

### Recursos Obrigatórios

VÍDEO 1 - Modelo Pedagógico Virtual. Lisboa: Universidade Aberta, 2018.

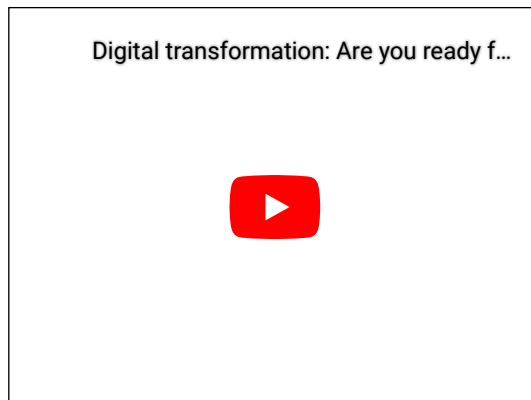
TEXTO 1- Mendes, António Quintas [et al.] - Modelo pedagógico virtual [Em linha]: cenários de desenvolvimento. Lisboa: Universidade Aberta, 2018. 42 p. (eUAb. MPV\_Inovação). ISBN 978-972-674-841-0

- Mendes, António Quintas [et al.] - Modelo pedagógico virtual [Em linha]: cenários de desenvolvimento. Lisboa: Universidade Aberta, 2018. 42 p. (eUAb. MPV\_Inovação). ISBN 978-972-674-841-0

## SEMANA 1 | MÓDULO 1: LIDERAR OS OUTROS

### Recursos Obrigatórios

- Leonhard G. (2016). Change. Transformação Digital: Você está pronto para uma mudança exponencial. YouTube



- Ribeiro, F. (2023). A revolução da liderança.

[https://www.linkedin.com/posts/fatima-alvesribeiro\\_lideranaexa-revoluaxaetolideranaexa-equipas-activity-7109948490763419649-Aj\\_h?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_ios](https://www.linkedin.com/posts/fatima-alvesribeiro_lideranaexa-revoluaxaetolideranaexa-equipas-activity-7109948490763419649-Aj_h?utm_source=share&utm_medium=member_ios)

- Hawkins, P. (2017). Tomorrow's leadership and the necessary revolution in today's leadership development. Global Research Report. <https://www.henley.fi/2017/08/16/catch-up-with-our-latest-research-tomorrows-leadership-and-the-necessary-revolution-in-todays-leadership-development/>

- World Economic Forum (Davos 2023). [What's the quality all leaders should have to succeed today?](https://www.weforum.org/agenda/2023/01/quality-every-leader-should-have-to-succeed-in-todays-world-revealed-davos2023/)

<https://www.weforum.org/agenda/2023/01/quality-every-leader-should-have-to-succeed-in-todays-world-revealed-davos2023/>

- World Economic Forum (Davos 2023). 5 dimensions of leadership to address complex challenges.

<https://www.weforum.org/agenda/2023/01/5-dimensions-of-leadership-to-address-complex-challenges/>

- Goleman, D. (2023). What makes a leader. Posted by Harvard Business School on Business and Leadership.

<https://www.businessandleadership.com/leadership/item/33518-what-makes-a-leader/>

- Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2010). Liderança global virtuosa. Revista de psicologia, 9-32.

<http://www.periodicos.ufc.br/index.php/psicologiaufc/article/view/44>

- Outros recursos docentes a disponibilizar na plataforma.

### Para Saber Mais

- Cunha, M. P., & Rêgo, A. (2004). Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI. Comportamento Organizacional e Gestão, 10, 5-41.

<https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4769/1/COG%2c%2010%281%29%2c%205-41.pdf>

- Turismo de Portugal. Estratégia de Turismo 2027.

## SEMANA 2 e 3 | MÓDULO 1: LIDERAR OS OUTROS

### Recursos Obrigatórios

- Pimentel, H. (2016). O papel da gestão de pessoas no turismo. Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, (4), 81-111.  
<https://revistas.ulusofona.pt/index.php/r-lego/article/view/5650>
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on. Harvard Business Review, 84(2), 1-5.  
<https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>
- «O nosso icebergue está a derreter» de John Kotter, Holger Rathgeber



- Our Iceberg is Melting <https://www.youtube.com/watch?v=hB-c3pJR0qU>
- Kotter, J. P. (2013). Management is (still) not leadership. Harvard Business Review, 9(1).  
[https://trainingmaterials.eumanagementtraining.eu/wp-content/file-manager/trainingmaterials-eumanagementtraining/LLab/Day%201/ART\\_Session%202\\_EN.pdf](https://trainingmaterials.eumanagementtraining.eu/wp-content/file-manager/trainingmaterials-eumanagementtraining/LLab/Day%201/ART_Session%202_EN.pdf)
- de Souza, F. A., & de Barros Marques, A. C. F. (2019). Liderança situacional nas organizações: uma reflexão de seus impactos na atuação do líder. REVISTA HUM@ NAE, 13(2).  
<https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/681/232>
- Covey, S. M., & Merrill, R. R. (2007, January). The speed of trust. In ASAE Invitational Forum on Leadership and Management.
- Outros recursos docentes a disponibilizar na plataforma.

### Para Saber Mais

- Molinaro, V. (2016) The 4 Terms of The Leadership Contract  
<https://www.theartof.com/articles/leadership-contract/#:~:text=The%204%20Terms%20of%20The%20Leadership%20Contract%20By,organization%20takes%20care%20of%20you%20until%20you%20retire.>
- Bradberry, T. (2017). Why you need emotional intelligence.  
<https://www.linkedin.com/pulse/why-you-need-emotional-intelligence-dr-travis-bradberry/>
- EARLEY, P. Christopher; MOSAKOWSKI, Elaine. Cultural intelligence. Harvard business review, 2004, 82.10: 139-146.  
<https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>
- de Souza, F. A., & de Barros Marques, A. C. F. (2019). Liderança situacional nas organizações: uma reflexão de seus impactos na atuação do líder. REVISTA HUM@ NAE, 13(2).  
<https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/681>
- Pereira, M., & Ferreira, T. (2019). A Relevância da gestão da comunicação e liderança na eficiência de empresas turísticas.  
<http://repositorio.uportu.pt:8080/handle/11328/2976>
- Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. Harvard business review, 73(2), 59-67.  
[https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Organizational\\_Learning\\_and\\_Change/Kotter\\_1995\\_Leading\\_change.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Kotter_1995_Leading_change.pdf)

## SEMANA 4 e 5 | MÓDULO 2: LIDERANÇA ESTRATÉGICA

### Recursos Obrigatórios

- CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development (2017). PESTLE Analysis.  
<https://www.youtube.com/watch?v=GFVKKTwkANY>
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Strategic intent. Harvard business review, 2005, vol. 83, no 7, p. 148-161.  
<https://hbr.org/2005/07/strategic-intent>
- Barrett, R. (2010). The importance of values in building a high performance culture. Barrett Values Centre.  
<https://lionhrt.com/wp2/wp-content/uploads/2015/12/The-Importance-of-Values.pdf>
- Sharpe, B. (2014). Three Horizons and working with change. APF Compass, 6-8.  
<https://www.triarchypress.net/uploads/1/4/0/0/14002490/sharpe-compass-jan2014-final.pdf>
- Rego, A., & Pina, M. (2003). A hora da Mudança. GV-EXECUTIVO, 2(1), 53-57.  
<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34871/33663>
- Rego, A., Gonçalves, H., & Cunha, M. P. (2017). Porque nos marcam positivamente os líderes?. Nova Cidania, 19(62), 32-37.  
[https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36457/1/30\\_35\\_ensaio\\_porque\\_marcam\\_positivamente\\_lideres.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36457/1/30_35_ensaio_porque_marcam_positivamente_lideres.pdf)
- Lencioni, P. (2005). The Five Dysfunctions of a Team (2002). Overcoming the Five Dysfunctions of a Team.  
<https://meridiancoaching.ca/wp-content/uploads/2018/08/Definition-and-Lencioni-Teams-.pdf>
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. Harvard business review, 89(4), 48-55.  
<https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>
- Outros recursos docentes a disponibilizar na plataforma.

### Para Saber Mais

- **Fitzgerald, M. (2019). The CEOs of nearly 200 companies just said shareholder value is no longer their main objective. CNBC.**  
<https://www.cnbc.com/2019/08/19/the-ceos-of-nearly-two-hundred-companies-say-shareholder-value-is-no-longer-their-main-objective.html#:~:text=The%20CEOs%20of%20nearly%20200%20companies%20just%20said,serve%20their%20shareholders%20and%20ma>
- **CAREW, Don, et al. IS YOUR ORGANIZATION HIGH PERFORMING?. Leading at a higher level, 2010, p. 3-19.**  
[http://ptgmedia.pearsoncmg.com/imprint\\_downloads/FTPRESS/pdf/0132347725\\_ch01.pdf](http://ptgmedia.pearsoncmg.com/imprint_downloads/FTPRESS/pdf/0132347725_ch01.pdf)
- **Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine, 26(2016), 2016.**  
<https://centre.upeace.org/wp-content/uploads/2020/09/7.1-what-google-learnt.pdf>
- Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A., & Fazey, I. (2016). Three horizons: a pathways practice for transformation. Ecology and Society, 21(2).  
[https://www.jstor.org/stable/pdf/26270405.pdf?refreqid=excelsior%3A18c7e3102dae43cb1bad084b82869af0&ab\\_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1](https://www.jstor.org/stable/pdf/26270405.pdf?refreqid=excelsior%3A18c7e3102dae43cb1bad084b82869af0&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1)
- Jones R.H. (2023). The Duck-Rabbit & the Polarities of Leadership  
<https://www.richardhughesjones.com/polarities/#>

## SEMANA 6 | INTEGRAÇÃO APRENDIZAGENS

### Recursos Obrigatórios

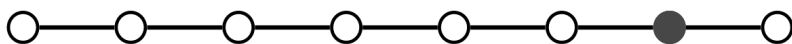
- Todos os recursos obrigatórios disponibilizados nas semanas anteriores
- Outros recursos docentes a disponibilizar na plataforma.

### Para Saber Mais

- Todos os recursos complementares disponibilizados nas semanas anteriores e outros recursos adicionais incluídos na bibliografia.



## AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO



A avaliação tem duas componentes:

1. Uma componente de **avaliação contínua**, com uma **ponderação de 50% na nota final**, associada à realização das e-atividades 3, 4 e 5 nos módulos 1 e 2.
2. Outra componente, com uma **ponderação de 50% na nota final**, associada à **avaliação do trabalho final**, o qual tem um carácter mais abrangente em termos da matéria da U.C.

**A componente da avaliação contínua no seu conjunto é avaliada com base nos seguintes critérios:**

- Realização das atividades nos diferentes módulos;
- Aplicação dos conteúdos e quadros conceptuais lecionados;
- Capacidade crítica e nível de argumentação na utilização das teorias e quadros conceptuais lecionados;
- Participação nas discussões e contribuição para a aprendizagem colaborativa.

	<b>(0-9)</b> <b>Avaliação negativa</b>	<b>(10-13)</b> <b>Avaliação com Suficiente</b>	<b>(14-17)</b> <b>Avaliação com Bom</b>	<b>(18-20)</b> <b>Avaliação com Muito Bom</b>
Realização das atividades nos diferentes módulos	Atividades não realizada ou não realizadas atempadamente	Atividades realizada atempadamente	Atividades realizadas atempadamente e com boa adequação ao solicitado	Atividades realizadas para além do solicitado
Aplicação dos conteúdos e quadros conceptuais lecionados	Desadequada a fraca	Adequada	Boa	Muito boa
Capacidade crítica e nível de argumentação na utilização das teorias e quadros conceptuais lecionados	Desadequada a fraca	Adequada	Boa	Muito boa
Participação nas discussões e contribuição para a aprendizagem colaborativa	Desadequada a fraca	Adequada	Boa	Muito boa

**Esta tabela serve de guia para a autoavaliação da realização das atividades, uma vez que estas não serão classificadas individualmente.**

**A avaliação das atividades será efetuada no final da microcredencial pelo docente e incluída na avaliação final.**

**A avaliação das atividades é efetuada considerando:**

- A desadequada ou não realização das atividades, com uma desadequada aplicação dos conteúdos e quadros conceptuais lecionados, fraca e desadequada capacidade crítica e nível de argumentação, e desadequada a fraca contribuição para a aprendizagem colaborativa, é avaliada negativamente (0-9);

- A realização das atividades, caracterizada por uma fraca a adequada aplicação dos conteúdos e quadros conceptuais lecionados, fraca a adequada capacidade crítica e nível de argumentação na utilização das teorias e quadros conceptuais lecionados, e fraca a adequada contribuição para a aprendizagem colaborativa, é avaliada com Suficiente (10-13);
- A realização atempada das atividades, caracterizada por uma boa aplicação dos conteúdos e quadros conceptuais lecionados, uma adequada capacidade crítica e nível de argumentação na utilização das teorias e quadros conceptuais lecionados, e uma boa contribuição para a aprendizagem colaborativa, é avaliada com Bom (14-17);
- Finalmente, reserva-se o Muito Bom (18-20) para as atividades de excelência na aplicação dos conteúdos e quadros conceptuais lecionados e na contribuição para a aprendizagem colaborativa.

É obrigatória a realização de todas as e-atividades de avaliação dos módulos que contam para a classificação final do curso.

A não realização de uma e-atividade é contabilizada com zero valores para efeitos de obtenção da média. A não participação num fórum de discussão traduz-se numa classificação de zero valores nesse fórum.

**O trabalho final individual será avaliado com base nos seguintes critérios:**

- Evidência da aquisição dos objetivos de aprendizagem dos módulos de formação;
- Capacidade crítica e nível de argumentação na utilização das teorias e quadros conceptuais lecionados;
- A reflexão sobre como as aprendizagens da microcredencial, tiveram e podem ter impacto no desenvolvimento futuro do formando, com integração de elementos da sua experiência e indicação de ações para a implementação de estas experiências na prática.

**A avaliação do trabalho final é efetuada considerando:**

- A desadequada evidência da aquisição dos objetivos de aprendizagem, uma desadequada capacidade crítica e nível de argumentação na utilização das teorias e quadros conceptuais lecionados, e a desadequada integração das aprendizagens num plano de ação, é avaliada negativamente (0-9);
- A adequada evidência da aquisição dos objetivos de aprendizagem, a fraca a adequada capacidade crítica e nível de argumentação na utilização das teorias e quadros conceptuais lecionados, e uma adequada integração das aprendizagens num plano de ação, é avaliada com Suficiente (10-13);
- Uma boa evidência da aquisição dos objetivos de aprendizagem, uma adequada capacidade crítica e nível de argumentação na utilização das teorias e quadros conceptuais lecionados, e uma boa contribuição para a aprendizagem colaborativa, é avaliada com Bom (14-17);
- Finalmente, reserva-se o Muito Bom (18-20) para a excelência na evidência de aquisição dos objetivos de aprendizagem, para uma muito boa capacidade crítica e nível de argumentação na utilização das teorias e quadros conceptuais lecionados, e para uma excelente contribuição para a aprendizagem colaborativa.

**Será dado um feedback qualitativo de cada atividade de avaliação contínua, mas estas atividades não serão classificadas individualmente. A classificação, considerando as duas componentes, será atribuída unicamente após a atividade final.**

**A classificação final será feita tendo em conta a ponderação a seguir indicada:**

- Avaliação contínua: 50 % (10 valores)
- Trabalho final: 50 % (10 valores)

Consideram-se com aproveitamento e credores da microcredencial em liderança e no turismo, os formandos que obtiverem uma classificação final no curso igual ou superior a 10 valores, numa escala de 0 a 20 valores.

Devem ter no somatório da e-atividades 3, 4 e 5 uma classificação mínima igual ou superior a 4 valores, assim como no trabalho final uma classificação mínima igual ou superior a 4 valores.

# BIBLIOGRAFIA



## Bibliografia

### Bibliografia de Base

- Barrett, R. (2010). The importance of values in building a high performance culture. Barrett Values Centre.

<https://lionhrt.com/wp2/wp-content/uploads/2015/12/The-Importance-of-Values.pdf>

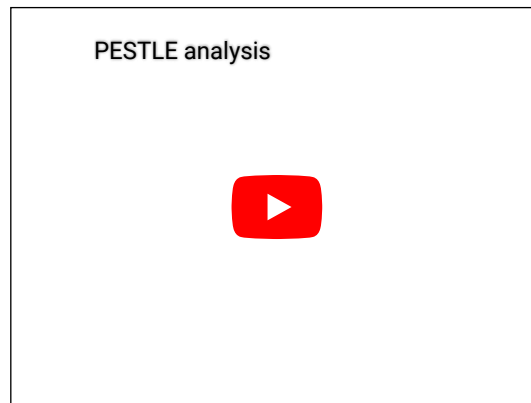
- CAREW, Don, et al. IS YOUR ORGANIZATION HIGH PERFORMING?. Leading at a higher level, 2010, p. 3-19.

[http://ptgmedia.pearsoncmg.com/imprint\\_downloads/FTPRESS/pdf/0132347725\\_ch01.pdf](http://ptgmedia.pearsoncmg.com/imprint_downloads/FTPRESS/pdf/0132347725_ch01.pdf)

- Covey, S. M., & Merrill, R. R. (2007, January). The speed of trust. In ASAE Invitational Forum on Leadership and Management.

<http://bel.s3.amazonaws.com/pdf/speedoftrust.pdf>

- CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development (2017). PESTLE Analysis.



- Cunha, M. P., & Rêgo, A. (2004). Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI. Comportamento Organizacional e Gestão, 10, 5-41.

<https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4769/1/COG%2c%2010%281%29%2c%205-41.pdf>

- de Souza, F. A., & de Barros Marques, A. C. F. (2019). Liderança situacional nas organizações: uma reflexão de seus impactos na atuação do líder. REVISTA HUM@ NAE, 13(2).

<https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/681>

- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine, 26(2016), 2016.

<https://centre.upeace.org/wp-content/uploads/2020/09/7.1-what-google-learnt.pdf>

- EARLEY, P. Christopher; MOSAKOWSKI, Elaine. Cultural intelligence. Harvard business review, 2004, 82.10: 139-146.

<https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>

- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. Harvard business review, 89(4), 48-55.

<https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>

- Fitzgerald, M. (2019). The CEOs of nearly 200 companies just said shareholder value is no longer their main objective. CNBC.

<https://www.cnbc.com/2019/08/19/the-ceos-of-nearly-two-hundred-companies-say-shareholder-value-is-no-longer-their-main-objective.html#:~:text=The%20CEOs%20of%20nearly%20200%20companies%20just%20said,serve%20their%20shareholders%20and%20maximize%20profits.%2>

- Goleman, D. (2023). What makes a leader. Posted by Harvard Business School on Business and Leadership.

<https://www.businessandleadership.com/leadership/item/33518-what-makes-a-leader/>

- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on. Harvard Business Review, 84(2), 1-5.

<https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>

- HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Strategic intent. Harvard business review, 2005, vol. 83, no 7, p. 148-161.

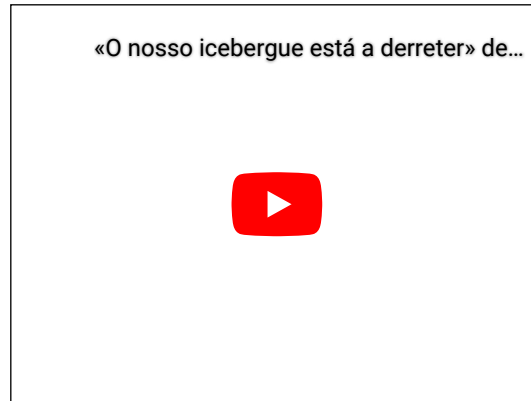
<https://hbr.org/2005/07/strategic-intent>

· Hawkins, P. (2017). Tomorrow's leadership and the necessary revolution in today's leadership development. Global Research Report. <https://www.henley.fi/2017/08/16/catch-up-with-our-latest-research-tomorrows-leadership-and-the-necessary-revolution-in-todays-leadership-development/>

· Jones R.H. (2023). The Duck-Rabbit & the Polarities of Leadership

<https://www.richardhughesjones.com/polarities/#>

· Kotter, J. P., & Rathgeber, H. (2006). Our iceberg is melting: Changing and succeeding under any conditions. Pan Macmillan.



· Kotter, J. P. (2013). Management is (still) not leadership. Harvard Business Review, 9(1).

[https://trainingmaterials.eumanagementtraining.eu/wp-content/file-manager/trainingmaterials-eumanagementtraining/LLab/Day%201/ART\\_Session%202\\_EN.pdf](https://trainingmaterials.eumanagementtraining.eu/wp-content/file-manager/trainingmaterials-eumanagementtraining/LLab/Day%201/ART_Session%202_EN.pdf)

· Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. Harvard business review, 73(2), 59-67.

[https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Organizational\\_Learning\\_and\\_Change/Kotter\\_1995\\_Leading\\_change.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Kotter_1995_Leading_change.pdf)

· Lencioni, P. (2005). The Five Dysfunctions of a Team (2002). Overcoming the Five Dysfunctions of a Team.

<https://meridiancoaching.ca/wp-content/uploads/2018/08/Definition-and-Lencioni-Teams-.pdf>

· Leonhard G. (2016). Change. Transformação Digital: Você está pronto para uma mudança exponencial. YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=ystdF6jN7hc>

· Molinaro, V. (2016) The 4 Terms of The Leadership Contract

<https://www.theartof.com/articles/leadership-contract/#:~:text=The%204%20Terms%20of%20The%20Leadership%20Contract%20By,organization%20takes%20care%20of%20you%20until%20you%20retire.>

· Pereira, M., & Ferreira, T. (2019). A Relevância da gestão da comunicação e liderança na eficiência de empresas turísticas.

<https://repositorio.upt.pt/entities/publication/2ccda5d1-839f-4ed8-808a-2d428536fd15/full>

· Pimentel, H. (2016). O papel da gestão de pessoas no turismo. Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, (4), 81-111.

<https://revistas.ulusofona.pt/index.php/r-lego/article/view/5650>

· Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2010). Liderança global virtuosa. Revista de psicologia, 9-32. <http://www.periodicos.ufc.br/index.php/psicologiaufc/article/view/44>

· Rego, A., & Pina, M. (2003). A hora da Mudança. GV-EXECUTIVO, 2(1), 53-57.

<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34871/33663>

· Rego, A., Gonçalves, H., & Cunha, M. P. (2017). Porque nos marcam positivamente os líderes?. Nova Cidadania, 19(62), 32-37.

[https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36457/1/30\\_35\\_ensaio\\_porque\\_marcam\\_positivamente\\_lideres.p](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36457/1/30_35_ensaio_porque_marcam_positivamente_lideres.p)

· Ribeiro, F. (2023). A revolução da liderança.

[https://www.linkedin.com/posts/fatima-alvesribeiro\\_lideranaexa-revoluanaexaetolideranaexa-equipas-activity-7109948490763419649-Ai\\_h?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_ios](https://www.linkedin.com/posts/fatima-alvesribeiro_lideranaexa-revoluanaexaetolideranaexa-equipas-activity-7109948490763419649-Ai_h?utm_source=share&utm_medium=member_ios)

· Sharpe, B. (2014). Three Horizons and working with change. APF Compass, 6-8.

<https://www.triarchypress.net/uploads/1/4/0/0/14002490/sharpe-compass-jan2014-final.pdf>

· Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A., & Fazey, I. (2016). Three horizons: a pathways practice for transformation. Ecology and Society, 21(2).

[https://www.jstor.org/stable/pdf/26270405.pdf?refreqid=excelsior%3A18c7e3102dae43cb1bad084b82869af0&ab\\_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1](https://www.jstor.org/stable/pdf/26270405.pdf?refreqid=excelsior%3A18c7e3102dae43cb1bad084b82869af0&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1)

· World Economic Forum (Davos 2023). [What's the quality all leaders should have to succeed today?](https://www.weforum.org/agenda/2023/01/quality-every-leader-should-have-to-succeed-in-todays-world-revealed-davos2023/)

<https://www.weforum.org/agenda/2023/01/quality-every-leader-should-have-to-succeed-in-todays-world-revealed-davos2023/>

· World Economic Forum (Davos 2023). 5 dimensions of leadership to address complex challenges.

<https://www.weforum.org/agenda/2023/01/5-dimensions-of-leadership-to-address-complex-challenges/>

## **Bibliografia Recomendada**

· Barrett, R. (2011). The new leadership paradigm. Lulu. com.

· Blanchard, K. (2023). Um nível superior de liderança. Leya.

· Bradberry, T. (2017). Why you need emotional intelligence.

<https://www.linkedin.com/pulse/why-you-need-emotional-intelligence-dr-travis-bradberry/>

· Bradberry, T., & INTELLIGENCE, C. C. E. (9). Bad Manager Mistakes That Make Good People Quit.

[https://www.huffpost.com/entry/9-bad-manager-mistakes-that-make-good-people-quit\\_b\\_58dc073ae4b0fa4c0959854e](https://www.huffpost.com/entry/9-bad-manager-mistakes-that-make-good-people-quit_b_58dc073ae4b0fa4c0959854e)

· Bradberry, T., & Greaves, J. (2017). Inteligência Emocional 2.0. Marcador.

· Brett, J., Doz, Y. L., Meyer, E., & Gregersen, H. (2016). HBR's 10 Must Reads on Managing Across Cultures (with featured article " Cultural Intelligence" by P. Christopher Earley and Elaine Mosakowski). Harvard Business Review Press.

· Covey, S. M., Kasperson, D., Covey, M., & Judd, G. T. (2022). Trust and Inspire: How Truly Great Leaders Unleash Greatness in Others. Simon and Schuster.

· David, S. (2018). Agilidade emocional: Abra sua mente, aceite as mudanças e prospere no trabalho e na vida. Editora Cultrix.

· Eurich, T. (2017). Insight: The power of self-awareness in a self-deluded world. Macmillan.

· FINURAS, P. (2018). Globalização e Gestão das Diferenças Culturais. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

· Glaser, J. E. (2016). Conversational intelligence: How great leaders build trust and get extraordinary results. Routledge.

· Goldsmith, M. & Reiter M. (2011). O Que o Fez Chegar Aqui, Não o Leva Mais Além: Como as pessoas bem-sucedidas têm ainda mais sucesso.

· Goldsmith, M., & Reiter M. (2010). What got you here won't get you there: How successful people become even more successful. Profile books.

· Goldsmith, M., & Reiter, M. (2015). Triggers: Creating behavior that lasts--becoming the person you want to be. Currency.

· Goldsmith, M. (2007). Which workplace habits do you need to break to become more successful? Journal for Quality and Participation, 30(2), 4.

<https://marshallgoldsmith.com/wp-content/uploads/2022/06/Which-Workplace-Habits.pdf>

· Goleman, D. (2019). The emotionally intelligent leader. Harvard Business Press.

· Goleman, D., Kaplan, R. S., David, S., & Eurich, T. (2018). Self-Awareness (HBR Emotional Intelligence Series). Harvard Business Press.

· Goleman, D. (2012). Trabalhar com inteligência emocional. Temas e Debates - Círculo de Leitores.

· Goleman, D., & Nevarez, M. (2018). Boost your emotional intelligence with these 3 questions. Harvard Business Review, 16.

[https://membership.amavic.com.au/files/Boost%20your%20emotional%20intelligence%20with%20these%203%20questions\\_HBR%202018.pdf](https://membership.amavic.com.au/files/Boost%20your%20emotional%20intelligence%20with%20these%203%20questions_HBR%202018.pdf)

· Guimarães, M. (2021). ESTRATÉGIA DE TURISMO 2027. Revista Politécnica, (28), 56-73.

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38856>

· Kotter, J. P., Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2011). HBR's 10 Must Reads on Change Management (including featured article " Leading Change," by John P. Kotter). Harvard Business Press.

· Lencioni, P. (2003). Os 5 desafios das equipes. Rio de Janeiro: Campus.

· Meyer, E. (2022). El mapa cultural. Península.

· MIGUEL, António; RÖHRICH, Oliver; ROCHA, Ana. Gestão emocional de equipas: Em Ambiente de Projeto. 2014.

· Molinaro, V. (2017). The leadership contract: the fine print to becoming an accountable leader. John Wiley & Sons.

· Molinaro, V. (2016). Liderança é um contrato: As cláusulas essenciais para se tornar um líder legítimo. Primavera Editorial.

- Monteiro, I. P. (2008). Comportamentos do líder inovador no sector do turismo. (Tese)  
<https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/744>
- Moutinho, L., Abranja N., Vargas-Sánchez, A., Rodrigues, T. (2023). Turismo e Hotelaria Futureland: Sustentabilidade e tecnologias para o futuro. Lidel – Edições Técnicas.
- Pereira, M., & Ferreira, T. (2019). A Relevância da gestão da comunicação e liderança na eficiência de empresas turísticas.  
<http://repositorio.uportu.pt:8080/handle/11328/2976>
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). Manual de comportamento organizacional. 5ª Edição–revista e aumentada). Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2007). Comunicação pessoal e organizacional. Sílabo: 1ª edição.  
<https://silabo.pt/wp-content/uploads/9789895612352-MA.pdf>
- Turismo de Portugal. Estratégia de Turismo 2027.  
<https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>
- World Economic Forum (2023). Future of jobs 2023: how technology is changing every workplace  
<https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-technology-skills-workplace/>
- World Economic Forum (2019). Leadership style around the world  
<https://www.weforum.org/agenda/2019/05/leadership-style-types-around-the-world/>