EMENTA E PROGRAMA DE DISCIPLINA

CURSO: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO			
NOME DA DISCIPLINA: GESTÃO HUMANÍSTICA NAS ORGANIZAÇÕES			**CÓD.:** Y462
TEMA DA DISCIPLINA: GESTÃO HUMANÍSTICA NAS ORGANIZAÇÕES			
COMPONENTE:	☒ DISCIPLINA	☐ TÓPICOS ESPECIAIS	☐ SEMINÁRIO
Nº DE CRÉDITOS: 2	**CARGA HORÁRIA:** 30	**TIPO:** OPCIONAL	

EMENTA

Fundamentos da gestão humanística e desafios contemporâneos da liderança. Liderança e tomada de decisão em contextos complexos. Consciência, modelos mentais e desenvolvimento do líder. Motivação, autonomia, confiança e segurança psicológica. Liderança como fenômeno relacional: escuta, feedback, conflitos, conversas difíceis e responsabilização. Cultura, propósito, valores e coerência organizacional. Liderança adaptativa, aprendizagem e transformação. Integração entre indivíduos, relações, cultura e resultados organizacionais sustentáveis.

OBJETIVOS

- Compreender os fundamentos da gestão humanística e suas implicações para a liderança contemporânea.
- Desenvolver a capacidade de interpretar contextos complexos e adequar decisões e práticas de liderança às diferentes situações organizacionais.
- Analisar como consciência, modelos mentais, motivação e relações influenciam comportamentos e resultados.
- Discutir os fatores que favorecem confiança, segurança psicológica, autonomia, responsabilização e desenvolvimento de pessoas.
- Compreender a cultura organizacional como expressão da coerência entre propósito, valores, comportamentos e práticas de gestão.
- Aplicar os referenciais da disciplina à análise de dilemas reais de liderança e transformação organizacional.

METODOLOGIA

Aulas expositivas dialogadas, articulando fundamentos teóricos e aplicação gerencial. Discussão orientada de artigos científicos e casos; análise de dilemas reais de liderança; exercícios de autorreflexão; aplicação de frameworks; debates estruturados e atividades em pequenos grupos. A disciplina será organizada pela jornada CONTEXTO - EU - NÓS - ISSO - TRANSFORMAÇÃO - RESULTADOS, estimulando a conexão entre os referenciais teóricos e os desafios vivenciados pelos participantes em suas organizações.

UNIDADES PROGRAMÁTICAS

1. **Gestão humanística e liderança em contextos complexos**

   Fundamentos da gestão humanística e desafios contemporâneos da liderança. Complexidade, incerteza e interdependência. Pensamento sistêmico e sensemaking. Problemas técnicos e adaptativos. Cynefin Framework e tomada de decisão contextual. Dilemas e paradoxos da liderança contemporânea.

2. **O EU - consciência e desenvolvimento do líder**

   Autoconhecimento, identidade e papel do líder. Modelos mentais e vieses. Ego, poder, autoridade e vulnerabilidade. Desenvolvimento adulto, aprendizagem e mudança. Immunity to Change. Consciência e coerência entre valores, escolhas e comportamentos.

3. **O NÓS - motivação, confiança e relações**

   Liderança como fenômeno relacional. Motivação e Self-Determination Theory: autonomia, competência e pertencimento. Confiança e segurança psicológica. Controle versus autonomia; cobrança versus desenvolvimento. Escuta, feedback, conflitos e conversas difíceis. Responsabilização e desenvolvimento de pessoas.

4. **O ISSO - cultura, propósito e coerência organizacional**

   Cultura organizacional e seus elementos. Propósito, valores e comportamentos. Cultura declarada versus cultura vivenciada. Símbolos, linguagem, rituais, estruturas, políticas e práticas de gestão. Coerência entre discurso, decisões e comportamentos. Papel da liderança na formação e transformação da cultura.

5. **Liderança, adaptação e transformação**

Liderança adaptativa e desenvolvimento de capacidades organizacionais. Aprendizagem, experimentação e erro. Liderança em processos de mudança. Equilíbrio entre estabilidade e transformação, controle e confiança, resultados e pessoas. Liderança como criação de contexto para autonomia, aprendizagem e desempenho.

6. **Integração: indivíduos, relações, cultura e resultados**
   Integração das perspectivas EU, NÓS e ISSO. Indivíduos conscientes e preparados, relações saudáveis e cultura forte como fundamentos dos resultados organizacionais. Análise de dilemas reais de liderança. Construção de respostas contextualizadas para desafios de gestão.

AVALIAÇÃO

1. Participação qualificada nas discussões, análise dos textos e atividades aplicadas – 20%.
2. Análise de um dilema real de liderança, utilizando pelo menos dois referenciais teóricos da disciplina – 30%.
3. Trabalho final aplicado – Leadership Challenge: diagnóstico de um desafio real de liderança, fundamentação teórica, análise dos pressupostos envolvidos, alternativas de ação, proposta de intervenção e indicadores de mudança – 50%.

BIBLIOGRAFIA

EDMONDSON, A. C.; BRANSBY, D. P. Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 10,
p. 55–78, 2025. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217.

GAGNÉ, M.; OLAFSEN, A. H.; CARPINI, J. A.; FRØLUND, C. W. Self-determination theory in the workplace: the evolution, present, and beyond. Journal of Business Research, v. 210, 116146, 2026. DOI: 10.1016/j.jbusres.2026.116146.

HAGGER, M. S.; STAR, K. M. Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Meta-Analysis. Stress and Health, v. 42, n. 1, e70151, 2026. DOI: 10.1002/smi.70151.

DECI, E. L.; OLAFSEN, A. H.; RYAN, R. M. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. Annual Review of Organizational Psychology and

Organizational Behavior, v. 4, p. 19–43, 2017. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.

EDMONDSON, A. C. Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well. New York: Atria Books, 2023. SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A. Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust. Oakland: Berrett-Koehler, 2021.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A. Organizational Culture and Leadership. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017. KEGAN, R.; LAHEY, L. L. Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization. Boston: Harvard Business Press, 2022.

HEIFETZ, R. A.; GRASHOW, A.; LINSKY, M. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston: Harvard Business Press, 2009.

SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review,
v. 85, n. 11, p. 68–76, 2007.

LONDON, M.; SESSA, V. I.; SHELLEY, L. A. Developing Self-Awareness: Learning Processes for Self-and Interpersonal Growth. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 10, p. 261–288, 2025.

URY, W. Getting to Yes with Yourself (and Other Worthy Opponents). New York: HarperOne, 2025.