



PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO

Pós-Graduação *Lato Sensu*

MBA em Gestão de Indicadores e de Desempenho

Sumário

1.	Nome do Curso e Área do Conhecimento	3
2.	Características Técnicas do Curso	3
3.	Público-alvo	3
4.	CrITÉrios de Seleção	4
5.	Justificativa do Curso	4
6.	Objetivos do Curso	4
7.	Competências e Habilidades do Egresso	5
8.	Metodologia de Ensino e Aprendizagem	6
9.	Estágio Não Obrigatório	8
10.	Matriz Curricular	10
11.	Carga Horária	10
12.	Conteúdo programático	11
13.	Infraestrutura Física e Pedagógica	29

1. Nome do Curso e Área do Conhecimento

Nome do Curso: MBA em Gestão de Indicadores e de Desempenho

Área de Avaliação (CAPES): ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO

Grande Área (CAPES): 60000007 CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Área do Conhecimento (CAPES): 60200006 ADMINISTRAÇÃO

Classificação OCDE: Negócios, administração e direito

2. Características Técnicas do Curso

Modalidade: Educação a Distância

Número máximo de vagas por Polo/Unidade: 1000 alunos

Período de Oferecimento: O curso possui entrada intermitente, respeitadas as datas de início e de fim cadastradas na oferta, bem como observado o período indicado para a sua integralização.

Limitações legais

Resolução CNE/CES Nº 1, de 06 de abril de 2018, que estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação lato sensu.

O candidato deverá ser graduado com diploma devidamente registrado segundo as normas estabelecidas pelo MEC.

3. Público-alvo

[MBA em Gestão de Indicadores e de Desempenho está destinado a profissionais da área de engenharia, tecnologia e negócios, que desejam

gerenciar melhor o desempenho das organizações por meio de indicadores e métricas, que permitam uma ação estratégica e operacional mais proativa.

4. Critérios de Seleção

O ingresso na pós-graduação será realizado por meio de inscrição no portal da Instituição e entrega dos documentos solicitados. Em seguida, analisados pela área competente.

5. Justificativa do Curso

As métricas e indicadores dentro de uma organização representam um recurso de grande importância. Por meio delas é possível perceber a exequibilidade de metas e objetivos, além de melhor direcionar ações proativas que cooperam com as estratégias organizacionais.

Por meio do uso de indicadores é possível perceber se há ou não alinhamento entre tudo aquilo que foi planejado e aquilo que está efetivamente sendo executado. O trabalho com indicadores permite analisar o desempenho e motivar o estabelecimento de ações de melhoria contínua e aumento da qualidade.

Neste sentido e impulsionado por esta necessidade, o MBA em Gestão de Indicadores e de Desempenho configuram-se como uma oportunidade para aumentar os conhecimentos sobre o trabalho com métricas para o negócio.]

6. Objetivos do Curso

6.1. Objetivo Geral

- [Capacitar profissionais das áreas de engenharia, tecnologia e negócios a gerenciar indicadores e métricas em vista do aumento do desempenho organizacional].

6.2. Objetivos Específicos

- [Apresentar ferramentas e soluções tecnológicas voltadas para a gestão dos indicadores de uma organização].
- [Fornecer uma base de conhecimento sobre a gestão de desempenho, baseada em indicadores, metas e métricas alinhados as expectativas do negócio].
- [Compreender a importância estratégica dos indicadores dentro do ambiente das empresas.]

7. Competências e Habilidades do Egresso

Competências

[Atuar no contexto empresarial no intuito de identificar e avaliar o uso de indicadores nas organizações, de forma a favorecer o aumento do desempenho e o alinhamento às estratégias de negócio.]

Habilidades

- [Gerenciar estrategicamente indicadores, metas e métricas dentro do ambiente de negócios.].
- [Identificar oportunidade em que se configura o uso de indicadores em visto do aumento do desempenho do negócio.
- Aplicar técnicas de medição, baseadas em tecnologia da informação.]

8. Metodologia de Ensino e Aprendizagem

O desenvolvimento das disciplinas do curso se dará no ambiente virtual, onde o aluno cumprirá 40 horas por disciplina.

Estas 40 horas são compostas pelo estudo dos diversos insumos pedagógicos disponibilizados, como:

- ✓ materiais de leitura;
- ✓ videoaulas;
- ✓ slides;
- ✓ podcasts;
- ✓ indicações de leituras extras como artigos e capítulos de livros.

Como parte do modelo acadêmico, também contabilizamos:

- ✓ a interação com os tutores para esclarecimentos de dúvidas pedagógicas (via Fórum);
- ✓ a realização da avaliação disciplinar pelo aluno.

Vale ressaltar que cada aluno é único e tem seu próprio tempo para aprendizagem. Alguns conseguem assimilar o conteúdo com mais agilidade, outros precisam retomar as leituras e videoaulas para tornar sua aprendizagem efetiva.

O tempo gasto pelo aluno para o entendimento de cada disciplina depende também da sua familiaridade com o tema, ou seja, o conhecimento prévio que o aluno tem em relação a temática abordada.

No ambiente virtual, o aluno encontrará o conteúdo das disciplinas, organizados em temas/webaulas.

Para cada um deles, o aluno realizará um conjunto de atividades baseadas em leitura de textos de fundamentação teórica e acesso a recursos audiovisuais.

Um tutor apoiará as atividades realizadas no ambiente virtual, atendendo o aluno nas suas dúvidas por meio de ferramentas de comunicação.

O aluno, ao iniciar os seus estudos, terá um encontro presencial para acolhida/ambientação; esse encontro terá como objetivos:

- ✓ Integrar o aluno ao curso de Pós-Graduação.
- ✓ Dialogar e esclarecer as dúvidas sobre a proposta pedagógica do curso e as regras acadêmicas.
- ✓ Apresentar ao aluno o Ambiente Virtual de Aprendizagem (o primeiro acesso; o envio de documentos; os serviços de secretaria e financeiro; a disciplina Ambientação; a tutoria online; o boletim acadêmico; as disciplinas e seus conteúdos; a biblioteca virtual; entre outros).
- ✓ Proporcionar um momento de Network aos pós-graduandos.

Avaliação do Desempenho do Aluno

O aluno deverá realizar as atividades propostas no ambiente virtual. A realização das atividades irá compor sua frequência no curso, que será considerada para a sua aprovação.

A atividade avaliativa que o aluno realizará para compor a sua média é a Avaliação Virtual (AV); essa atividade é obrigatória e estará disponível no Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA, conforme cronograma de seu curso.

Para a aprovação em cada uma das disciplinas, o aluno deverá obter frequência de, no mínimo, 75% (setenta e cinco por cento) e nota igual ou superior a 7,0 (sete).

As notas devem ser expressas no intervalo de 0 (zero) a 10 (dez).

O aluno que obtiver média inferior a 7,0 (sete) nas disciplinas terá direito ao Programa de Dependência e Recuperação – PDR, mediante a solicitação de requerimento e respeitando o período de jubramento do curso.

O PDR será realizado no ambiente virtual de aprendizagem, sendo que o aluno terá acesso ao conteúdo da disciplina e realizará uma Avaliação Virtual - AV, e a nota obtida substituirá a média do aluno.

Para a obtenção do **Certificado** de Pós-graduação *Lato Sensu* – especialização, o aluno deverá cumprir todas as condições seguintes:

- ✓ Frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) em todas as disciplinas;
- ✓ Nota igual ou superior a 7,0 (sete) em todas as disciplinas.

Certificação

O Certificado de conclusão de curso de Especialização será acompanhado por histórico escolar, em cumprimento às exigências da Resolução CNE/CES nº1, de 06 de abril de 2018, da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

Composição do Corpo Docente

O corpo docente do curso é constituído por profissionais qualificados, com comprovado saber em sua área de atuação, conforme Resolução CNE/CES nº1, de 06 de abril de 2018, sendo integrado, no mínimo, por 30% (trinta por cento) de portadores de título de pós-graduação *stricto sensu*, isto é, portadores de títulos de Mestrado e Doutorado, obtidos em programas de pós-graduação *stricto sensu* devidamente reconhecidos pelo poder público em território nacional, ou revalidados, conforme legislação vigente. Os demais docentes são certificados em nível de especialização, pós-graduação *lato sensu*, de reconhecida capacidade técnico-profissional.

9. Estágio Não Obrigatório

O estágio curricular não obrigatório tem como finalidade estimular o aluno a desenvolver atividades extracurriculares, para que possa inter-relacionar os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos durante o curso e aplicá-los na solução de problemas reais da profissão, proporcionando o desenvolvimento da análise crítica e reflexiva para os problemas socioeconômicos do país, de acordo com a Resolução de Estágio curricular não obrigatório vigente na Instituição.

Os principais objetivos da prática do estágio curricular não obrigatório são:

I. proporcionar o exercício do aprendizado comprometido com a realidade socioeconômica-política do país;

II. propiciar a realização de experiências de ensino e aprendizagem visando à educação profissional continuada, alicerçada no desenvolvimento de competências e habilidades e ao exercício do pensamento reflexivo e criativo; e

II. incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da cultura.

A carga horária é definida pela concedente de estágio, não podendo ultrapassar a carga horária máxima de 6 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais, as quais podem ser realizadas em empresas públicas ou privadas, instituição de pesquisa, órgãos governamentais e não governamentais, e as próprias unidades da Universidade, desde que sigam às condições adequadas para que o estagiário possa aprofundar os seus conhecimentos teóricos e práticos adquiridos no curso.

Para o Curso de Pós-Graduação EAD, a prática do estágio curricular não obrigatório é permitida durante a vigência do curso, não podendo exceder em um mesmo campo de estágio o período de 2 (dois) anos.

Os estágios curriculares não obrigatórios devem estar apoiados em Termo de Compromisso e de comum acordo com a Instituição, devendo explicitar não somente os aspectos legais específicos, como também os aspectos educacionais e de compromisso com a realidade social.

O Planejamento do Estágio Curricular Não Obrigatório é de responsabilidade do coordenador de curso/professor orientador e do Departamento de Estágios.

10. Matriz Curricular

DISCIPLINAS	CH PRÁTICA	CH TEÓRICA	CH TOTAL
Ambientação	0 h	0 h	0 h
Gestão da informação	0 h	40 h	40 h
Sistemas Digitais de Relatórios Gerenciais por Indicadores & BSC	0 h	40 h	40 h
Gestão do conhecimento	0 h	40 h	40 h
Gerenciamento de processos	0 h	40 h	40 h
Construção, mensuração e fomento de indicadores de desempenho	0 h	40 h	40 h
Gestão de desempenho com ênfase em data mining e resultados de alta performance	0 h	40 h	40 h
Implantação e gestão aplicada em indicadores de riscos	0 h	40 h	40 h
Gestão da qualidade e produtividade	0 h	40 h	40 h
Estratégia Executiva	0 h	40 h	40 h

11. Carga Horária

A carga horária de 360 h constitui o conteúdo ministrado em 9 (nove) disciplinas.

12. | Conteúdo programático

Disciplina: Ambientação

Ementa: Ensino a distância: características desta modalidade de estudo. A tecnologia e o ensino à distância. Legislação do Ensino a Distância no Brasil. Aspectos relacionados ao perfil no Ensino a Distância.

Competências e Habilidades:

- Compreender a modalidade de ensino a distância.
- Identificar uma relação entre tecnologia e educação no contexto do EAD;
- Discutir elementos da legislação do ensino a distância no Brasil;
- Refletir sobre o perfil do aluno em ensino a distância.

Conteúdo Programático 1: Introdução ao Ensino a Distância.

Conteúdo Programático 2: Tecnologia e educação.

Conteúdo Programático 3: Legislação do Ensino a Distância no Brasil.

Conteúdo Programático 4: Perfil do aluno no Ensino a Distância.

Bibliografia básica:

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei n. 9.394/96**. Brasília, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 6 dez. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CP n. 7, de 18 de dezembro de 2018**. Brasília, 2018. Disponível em: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE_RES_CNECESN72018.pdf. Acesso em: 6 dez. 2022.

GIL, H. A passagem da Web 1.0 para a Web 2.0 e... Web 3.0: potenciais consequências para uma 'humanização' em contexto educativo. 2014. **Boletim**

informativo Cybercentro Castelo Branco. Castelo Branco, 2014. Disponível em:
<https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/2404/1/A%20passagem%20da%20Web%20Henrique.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2022.

MEYER, A. I. da S. (2022). Conceituando a Educação a Distância. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 1, p. 590-601, [s. l.], 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3835>. Acesso em: 6 dez. 2022.

VAZ, M. L. de L.; RIBEIRO, F.; COSTA, L. A. da. Os desafios da educação a distância on-line e a remotividade na nova engenharia educacional. **Brazilian Journal of Science**, v. 1, n. 4, p. 79-86. Goiás, 2022. Disponível em: <https://www.brazilianjournalofscience.com.br/revista/article/view/79>. Acesso em: 6 dez. 2022.

VIEIRA, D. M. L.; COSTA, L. A.; VAZ, M. L. L. Um novo olhar para a educação a distância. In: MACHADO, G. E.; COSTA, S. C.; SILVA, K. R. P. **Debates contemporâneos: perspectivas e reflexões atuais**. Santa Maria: Arco, 2021.

Bibliografia Complementar:

BAPTISTA, M. M. Internet: auxílio à educação. **BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 16, p. 37- 44, [s. l.], 2004. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/23717>. Acesso em: 6 dez. 2022.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MORAN, J. M.; MASETTO, M. T.; BEHRENS, M. A. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 21. ed. Campinas: Papirus, 2013.

PIVA, D. J.; PUPO, R.; GAMEZ, L. et al. **EAD na prática: planejamento, métodos e ambientes de educação on-line**. São Paulo: Elsevier, 2011.

Disciplina: Gestão da Informação

Ementa: Gestão do Conhecimento. Inserção da Tecnologia da Informação na estratégia empresarial. Tecnologia da Informação na construção da Vantagem Competitiva. Áreas de conhecimento com BPM. Mapeamento e Modelagem de Processos de Negócios com BPM. Introdução a SOA. Conceitos de Serviços. Modelo de Governança de SOA.

Competências e Habilidades:

- Conhecer a gestão do conhecimento, seus elementos e o contexto de sua utilização;
- Realizar mapeamentos e modelagem com tecnologias de gestão da informação em ambientes de negócios;
- Executar a gestão dos processos de negócios nos diversos ambientes e naturezas;
- Aprender a utilizar as tecnologias da informação em processos de negócios na estratégia empresarial.

Conteúdo Programático 1: Gerência do conhecimento: elementos e contextos.

Conteúdo Programático 2: Mapeamento e modelagem de processos de negócios.

Conteúdo Programático 3 Tipos de processos de negócio e suas naturezas.

Conteúdo Programático 4: Tecnologias emergentes em processos de negócios.

Bibliografia:

AKKARI, A.C.S. **Gestão do conhecimento e da tecnologia de informação**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

AMARAL, F. **Introdução a ciência de dados**: mineração de dados e Big Data. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

BAHGA, A.; MADISETTI, V. **Big data science & analytics**: a hands-on approach. Arshdeep Bahga & Vijay Madisetti, 2019.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004. EAN13: 9788522437641

CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos**. 2. ed. 7a. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

LAURINDO, J. **Tecnologia da informação: planejamento e gestão de estratégias**. São Paulo: Atlas, 2008.

NUNES, S.E.; SANTANA, G.A. **Tecnologia da informação na gestão do conhecimento**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

SIQUEIRA, M. C. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VIEIRA, M. F. **Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. ISBN: 9788535211955.

Disciplina: Sistemas Digitais de Relatórios Gerenciais por Indicadores & BSC

Ementa Importância dos Sistemas de Informação no contexto empresarial. Conhecer as principais ferramentas voltadas a sistemas de informação, sistemas integrados alinhados ao negócio e relacionados ao contexto de Business intelligence. Discutir a importância de relatórios gerenciais para o acompanhamento dos resultados da empresa, incluindo ferramentas como o Balanced Scorecard. Ferramenta de software para análise de dados como indicadores de desempenho.

Competências e Habilidades:

- Identificar as características dos principais sistema e informação para administração empresarial;
- Compreender as características e importância dos sistemas integrados de gestão empresarial alinhados com sistema de inteligência em negócios;
- Compreender ferramentas para desenvolvimento e análise de desempenho junto ao Balanced Scorecard;
- Utilizar ferramenta de software para análise de dados com indicadores de desempenho.

Conteúdo Programático:

Conteúdo Programático 1: Sistemas de informação gerencial para empresas.

Conteúdo Programático 2: Sistemas integrados de gestão empresarial e Business Intelligence.

Conteúdo Programático 3: Análise de desempenho com KPI, OKR e Balanced Scorecard.

Conteúdo Programático 4: Análise de dados com indicadores de desempenho.

Bibliografia básica

CRUZ, T. Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e as organizações do século XXI & introdução ao BPM & BPMS introdução ao CMM-I. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CRUZ, T. Sistemas de informações gerenciais & operacionais: tecnologias da informação e as organizações do século 21. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

COSTA, A. P. P. Balanced Scorecard: Conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2008.

MALHEIROS, B. T.; ROCHA, A. R. C. Avaliação e gestão de desempenho. Rio de Janeiro: GEN – Grupo Editorial Nacional, 2014.

MILANI, Alessandra M. P. et al. Visualização de dados, Porto Alegre: SAGAH, 2020.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. Business Intelligence e análise de dados para gestão do negócio. 4. ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2019.

SANTOS, A. A. ERP e sistemas de informações gerenciais. São Paulo: Atlas, 2013.

Bibliografia complementar:

AKABANE, G. K. Gestão estratégica da tecnologia da informação: Conceitos, metodologias, planejamento e avaliações. São Paulo: Atlas, 2012.

KNAFLIC, N.C. Storytelling com dados: um guia sobre visualização de dados para profissionais de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MICROSOFT. Documentação de introdução do Microsoft Power BI. Microsoft Learn. 2022. Disponível em: <<https://docs.microsoft.com/pt-br/power-bi/fundamentals/>>. Acesso em: 25 nov. 2022.

MORAIS, Felipe. Transformação digital. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

MÜLLER C. J. Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária. São Paulo: Atlas 2014.

STAIR, Ralph M et al. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2021.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. Tecnologia da informação para gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

YU, A. S. O. Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.

Disciplina: Gestão do Conhecimento

Ementa: A disciplina versa sobre a à Gestão Conhecimento, seus aspectos, cenários e suas complexidades. Analisa a Gestão do Conhecimento na perspectiva de suas competências estratégicas. Introduz a questão da aprendizagem organizacional abordando a ferramenta do BSC – *Balanced Scorecard* com foco na perspectiva de aprendizagem e crescimento. Evidencia as práticas de Gestão do Conhecimento e as possibilidades de sua implementação.

Competências e Habilidades:

- Identificar os conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento
- Refletir sobre a aprendizagem organizacional como novos conhecimentos nas organizações e analisar sua dinâmica.
- Identificar as práticas de gestão do conhecimento a analisar as possibilidades de implementação nas organizações

Conteúdo Programático:

Conteúdo Programático 1: Introdução à Gestão Conhecimento. Cenários, complexidades e conhecimento

Conteúdo Programático 2: Gestão do Conhecimento e Competências Estratégicas

Conteúdo Programático 3: Aprendizagem Organizacional. Perspectivas do BSC – Aprendizagem e Crescimento

Conteúdo Programático 4: Implantação e práticas de Gestão do Conhecimento

Bibliografia básica

Leme, FLEURY, Maria, T. e OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento - Integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo, Grupo GEN, 2011

LONGO, Rose Mary Juliano; QUEIROZ, Cecília; SANTOS, Priscila; CAMACHO, Fabíola; PAULINELLI, Regina e FEDELE, Duílio. **Gestão do Conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI.** São Paulo. Editora Senac, 2017

OZAKI, Yaeko; AVONA, Marcia Eloisa. **Gestão do Conhecimento.** Londrina. Editora e Distribuidora Educacional. 2016

Bibliografia complementar:

ANGELONI, Maria T. **Organizações do Conhecimento - Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologia**, 2ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Saraiva, 2008.

OTTOBONI, Celia; PAGNI, Tales Eduardo Monteiro. **Aliando o Balanced Scorecard à Gestão do Conhecimento: integrando capital intelectual à estratégica.** XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.** Curitiba. Intersaberes, 2015

Disciplina: Gerenciamento de Processos

Ementa: *Balanced Score Card* aplicado à Gestão de Processos. Governança cooperativa. Gerenciamento de processos, ou *Business Process Management*, (BPM). Mapeamento e fluxo de processos.

Competências e Habilidades:

- Saber utilizar os indicadores de gestão para entender todas as áreas de uma organização para a tomada de decisão;
- Entender os princípios da governança corporativa na administração estratégica de empresas;

- Saber usar a tecnologia da informação para otimizar e melhorar processos;
- Compreender e fazer o mapeamento de processos visando a melhoria contínua;

Conteúdo Programático 1: BSC aplicado à Gestão de Processos.

Conteúdo Programático 2: Características gerais de processos e gestão de processos.

Conteúdo Programático 3: Características gerais de governança cooperativa sob a ótica de processos para a definição de estratégias.

Conteúdo Programático 4: Mapeamento e fluxo de processos.

Bibliografia Básica:

ARAUJO, L.C.G.; GARCIA, A.A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2017.

CRUZ, T. **Processos Organizacionais & métodos: BPM & tecnologias da informação, metodologia DOMP, desafios da revolução 4.0**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2021.

WILDAUER, E.W.; WILDAUER, L.D.B.S. **Mapeamento de processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

Bibliografia Complementar:

COSTA JR., E.L. **Gestão em processos produtivos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

DE SORDI, J.O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

GUERREIRO, K.M.S.; FERREIRA, P.R.; MUNHOZ, A.S.; STDLER, A. (org.). **Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

PAIM, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S.B. (org.). **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*). São Paulo: Atlas, 2013.

Disciplina: Construção, mensuração e fomento de indicadores de desempenho

Ementa: Medição de desempenho organizacional. A cultura da medição do desempenho de pessoas. Identificação e a escolha dos indicadores em RH em cada subsistema. Implantação das métricas de desempenho e acompanhamento da coleta de dados e informações. Controle dos indicadores e sua relação com a estratégia e operação organizacional.

Competências e Habilidades:

- Apresentar os princípios e a cultura da gestão por indicadores.
- Identificação e escolha para cada realidade organizacional dos indicadores de acordo com os subsistemas de RH: Recrutamento e Seleção, Remuneração, Manutenção, Desenvolvimento de pessoas e Monitoramento.
- Implantação ou implementação das métricas organizacionais e estratégias para monitorar e acompanhar os resultados obtidos.
- Criação de planos de ação decorrentes das análises das métricas e indicadores.

Conteúdo Programático 1: Princípios e cultura da Gestão por Indicadores.

Conteúdo Programático 2: Tipos de indicadores da área de RH e Gestão de Pessoas por subsistema.

Conteúdo Programático 3: Conhecendo e aprendendo a calcular e monitorar os principais indicadores de RH: turnover, absenteísmo, desempenho e ROI de treinamentos.

Conteúdo Programático 4: Monitorando e controlando os resultados dos indicadores: planos de ação preventivos e corretivos.

Bibliografia Básica:

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional**: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. São Paulo: Atlas, 2019.

CAMILLIS, Patrícia Kinast De. [et al.]. **Gestão do desempenho organizacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

DOERR, John. **Avalie o que importa:** Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. São Paulo: Alta Books, 2019.

KAPLAN, Robert S. **Alinhamento:** Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. São Paulo: Alta Book, 2019.

PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH essencial.** 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

REICHHELD, Fred; MARKEY, Rob. **A Pergunta Definitiva 2.0.** São Paulo: Alta Books, 2018.

Bibliografia Complementar:

CALDEIRA, Jorge. **100 Indicadores de Gestão** São Paulo: Actual, 2013.

DAHER, Elias. **OKR.** São Paulo: Clube de Autores, 2020.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

FRANCISCHINI, Andressa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. **Indicadores de Desempenho.** São Paulo: Alta Book, 2017.

MALHEIROS, Bruno Taranto. ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e gestão de desempenho** Andrea Ramal. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

ULRICH, Dave. **Competências globais do RH:** agregando valor competitivo de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Disciplina: Gestão de desempenho com ênfase em data mining e resultados de alta performance

Ementa: O conceito do desempenho: motivação e esforço físico, mental e emocional. Equipes e Liderança de alto desempenho: conceitos e estratégias. A gestão por desempenho: objetivos e metas. Avaliando desempenho: desenvolvimento, resultados e comportamento individual. *Data Mining* como ferramenta de apoio às decisões em desempenho.

Competências e Habilidades:

- Aprender sobre a performance de alto nível e como formar equipes e liderá-las.
- A importância de medir os resultados, o desenvolvimento e avaliar os comportamentos das equipes de alto nível.

- A utilização de análise de dados com base em data mining para avaliação de resultados e estabelecimento de planos de ação voltados ao alto desempenho.

Conteúdo Programático 1: Equipes e Liderança de Alta Performance.

Conteúdo Programático 2: Objetivos e metas para o alto desempenho. Conhecendo o método OKR.

Conteúdo Programático 3: Avaliando para além dos resultados: como as equipes podem ser avaliadas pelos resultados e pelo seu desenvolvimento e comportamento. Método Nine Box como uma ferramenta de suporte.

Conteúdo Programático 4: A mineração e análise de dados para a avaliação e alinhamento do desempenho.

Bibliografia Básica:

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível:** como criar e liderar organizações de alto desempenho. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Alendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas:** realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, Altair José da. **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

Bibliografia Complementar:

ARELLANO, Eliete Bernal; CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Gestão de Pessoas:** nas empresas brasileiras contemporâneas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

DOERR, John. **Avalie o que importa:** como o Google, Bono Vox e a Fundação Bill Gates sacudiram o mundo com o OKRs. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

Disciplina: Implantação e gestão aplicada em indicadores de risco

Ementa: Conceitos e metodologia para implantação de programa de gestão de riscos. Hieraquia de controle e requisitos legais conforme ISO 45001. Requisitos

e definições conforme norma ABNT NBR ISO 31000. Técnicas para o processo de avaliação de risco: Matriz SWOT, *Brainstorming*, Matriz de risco. Definição de indicadores de segurança. Indicadores normativos, de prevenção e de diagnóstico. Indicadores reativos. Indicadores proativos. Planejamento para implantação de um sistema de gestão de risco. Técnicas para mapeamento e definição dos indicadores de gestão.

Competências e Habilidades:

- Compreender e aplicar os Requisitos legais para gestão de riscos conforme ISO 45001 e ABNT NBR ISO 31.000.
- Fazer a gestão de indicadores de riscos através de indicadores reativos e proativos.
- Aplicar metodologia para elaboração de mapeamento de riscos ocupacionais.

Conteúdo Programático 1: Requisitos de implantação de sistema de gestão de riscos. Introdução aos conceitos gerais de riscos.

Conteúdo Programático 2: Requisitos legais para gestão de riscos conforme ISO 45001.

Conteúdo Programático 3: Conceitos e aplicações de gestão de risco conforme ABNT NBR ISO 31.000.

Conteúdo Programático 4: Gestão de indicadores de riscos. Indicadores reativos e proativos. Método para elaboração de mapeamento de riscos ocupacionais.

Bibliografia Básica:

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 45.001:** sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional – Requisitos com orientações de uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 31.000 –** Gestão de riscos — Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018

CAMISASSA, Mara Queiroga: Segurança e Saúde no Trabalho: NRs 1 a 37 comentadas e descomplicadas. 7 ed. São Paulo: Método, 2019.

SANTOS JUNIOR, Joubert Rodrigues dos; BENATTI, André Luís. Gestão e indicadores em segurança do trabalho. São Paulo: Editora Érica, 2018.

Bibliografia Complementar:

OLIVEIRA, C. A. D. Segurança e saúde no trabalho: guia de prevenção de riscos. 1ed, 8ª reimpressão. São Caetano do Sul: Yendis Editora Ltda., 2014.

BARBOSA FILHO, A. N. Segurança do trabalho na construção civil. São Paulo: Atlas, 2015.

BARSANO, Paulo Roberto; BARBOSA, Rildo Pereira. **Controle de riscos: Prevenção de acidentes no ambiente ocupacional**. 2013. 1ª Edição. Editora Erica. São Paulo. SP. 2013

Disciplina: Gestão da qualidade e produtividade

Ementa: Embasamento histórico e conceitual acerca de produtividade. Círculos de controle da qualidade. Definição de organização do trabalho e o arranjo físico, planejamento e controle da produção, controle estatístico de processo (CEP) - Técnicas PERT e CPM – e planejamento das necessidades de materiais (MRP). Fundamentação de *Just in Time*, *Kanban* e *Kaizen* e de indicadores de gestão - *Key performance indicators* (KPI).

Competências e Habilidades:

- Reconhecer os conceitos de produtividade e a evolução dos processos.
- Planejar sistemas de controle da qualidade.
- Compreender e implantar técnicas de controle da qualidade.

Conteúdo Programático 1: Histórico e conceitos de produtividade.

Conteúdo Programático 2: *Layout* o impacto do arranjo físico.

Conteúdo Programático 3: CEP, MRP, *Just in Time*, *Kanban* e *Kaizen*.

Conteúdo Programático 4: *Key performance indicators* (KPI).

Bibliografia Básica:

CALDEIRA, J. **100 Indicadores de gestão: Key performance indicators (KPI)**. Coimbra: Conjuntura Actual Editora SA., 2012.

NEUMANN, C. **Projeto de fábrica e layout**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

RAMOS, E. M. L. S.; AMMEIDA, S. S.; ARAÚJO, A. R. **Controle estatístico da qualidade**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora Ltda., 2013.

Bibliografia Complementar:

CHIAVENATO, I. **Gestão da produção**: uma abordagem introdutória. 3.ed. Barueri: Manole, 2014.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**. 1.ed. São Paulo: Editora Érica, 2010.

PALADINI, E.P. **Gestão e avaliação da qualidade**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2019.

Disciplina: Estratégia executiva

Ementa: Estratégia na perspectiva organizacional. Empreendedorismo estratégico organizacional. Planejamento e alinhamento estratégico. Perspectivas globais da estratégia executiva. Estratégia de Inovação e competitividade. Monitoramento do plano estratégico: controles e métricas. *Feedback* e avaliação de desempenho.

Competências e habilidades:

- Adquirir e praticar as visões, holística e sistemática;
- Tomar decisões e solucionar problemas;
- Liderar pessoas e praticar ações de autogestão;
- Solucionar conflitos;
- Identificar e aplicar conhecimentos inerentes à formulação e à execução da estratégia organizacional;
- Praticar as visões holística e sistemática sobre os ambientes interno e externo das organizações;
- Identificar problemas, avaliar alternativas, tomar decisões;

- Executar ou orientar a execução das ações necessárias para a solução dos problemas organizacionais;
- Liderar times de trabalho;
- Identificar, interpretar e solucionar conflitos;
- Proporcionar condições para garantir o alinhamento entre os interesses individuais e dos grupos, com os objetivos organizacionais expressos na missão e na visão da organização;
- Formular e executar os planos tático e operacional, a fim de atingir os objetivos estratégicos organizacionais.

Conteúdo Programático 1: Estratégia na perspectiva organizacional. Decisões estratégicas: o mecanismo de *trade off*. Fatores críticos de sucesso no contexto VUCA. Adaptação estratégica: o conceito *Lean*.

Conteúdo Programático 2: Empreendedorismo estratégico organizacional. *Mindset* empreendedor. *Corporate Venture*. Liderança e pensamento estratégico.

Conteúdo Programático 3: Planejamento e alinhamento estratégico. Construção do plano estratégico: apoio do *roadmap*. Matriz BCG, Ansoff, SWOT. Organização voltada para a estratégia.

Conteúdo Programático 4: Perspectivas globais da estratégia executiva. Questões macroambientais. Transformação digital. Desafios da governança corporativa.

Conteúdo Programático 5: Estratégia de Inovação e competitividade. Inovação e competitividade. Modelos de competitividade. Corporações ambídestras.

Conteúdo Programático 6: Monitoramento do plano estratégico: controles e métricas. Execução do plano estratégico. Tecnologias de controle: *dashboards* e sistemas inteligentes. Controle do plano estratégico corporativo: modelos e perspectivas.

Conteúdo Programático 7: *Feedback* e avaliação de desempenho. A importância do *feedback* no contexto corporativo. *Feedback 360°*. Mapa estratégico e o *Balanced ScoreCard* (BSC).

Bibliografia básica:

BERGKAMP, Lucas. The concept of risk society as a model for risk regulation – its hidden and not so hidden ambitions, side effects, and risks. **Journal of Risk Research**. Oct2017, Vol. 20, nº 10, p1275-1291.

BUNGER, Alicia C. Tracking implementation strategies: a description of a practical approach and early findings. **Health Research Policy & Systems**. 2/23/2017, vol. 15, p1-12.

CAMARA, Guilherme Dornelas. Os estudos organizacionais no sul do globo: perspectivas latino-americanas. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. mar/abr2015, vol. 55, nº 2, p235-235.

COLLIS, David J; MONTGOMERY, Cynthia A. Como você cria e sustenta estratégias lucrativas? Competindo por recursos: a estratégia dos anos 90. In: LACERDA, Daniel Pacheco et.al. **Estratégia baseada em recursos**: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira. Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study. **R&D Management**. Jun2016, Vol. 46 Issue 3, p414-432.

DOBROVIC, Jan et. al. Non-financial indicators and their importance in small and medium-sized enterprises. **Journal of Competitiveness**, vol. 10 nº. 1, Jun/2018, pp.41-55.

DOKKO, Gina; GABA, Vibha. Venturing into new territory: Career experiences of corporate venture capital managers and practice variation. **Academy of Management Journal**. Jun2012, Vol. 55 n.3, p563-583.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marcondes, PASSOS, Marly Luciana. **Empreendedorismo estratégico**: Criação e gestão de pequenas empresas. Osvaldo Elias Farah, Marly Cavalcanti, Luciana Passos Marcondes [Orgs.]. 2.ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2017.

ERENCE, Thomas P; THURMAN, Paul W. **Estratégia**. Série Fundamentos. Conhecimento Real para um Mundo Real. Silvio Antunha [tradução]. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Clébia Ciupak et. al. Controle estratégico e proposta de valor no modelo de negócio de operadores logísticos com sede no brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**. Oct-Dec, 2016, vol. 15, nº 4, p91-104.

GAO, Lei. Staged financing: a trade-off theory of holdup and option value. **Journal of Economics**, v. 121, nº. 3, Jul2017, pp. 197-237.

GUPTA, Gaurav; SALTER, Stephen B. The Balanced Scorecard beyond Adoption. **Journal of International Accounting Research**. Fall2018, Vol. 17 Issue 3, p115-134.

GUTMANN, Tobias; SCHMEISS, Jessica; STUBNER, Stephan. Unmasking Smart Capital: How Corporate Venture Capital Units Configure Value-Adding Services. **Research Technology Management**. Jul/Aug-2019, vol. 62, n. 4, pp. 27-36.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Francisco Araújo da Costa [trad.]. Porto Alegre: AMGH, 2014.

JOHANSSON, Peter E.; OSTERMAN, Christer. Conceptions and operational use of value and waste in lean manufacturing – an interpretivist approach. **International Journal of Production Research**, v. 55, nº. 23, 2017, pp. 6903–6915.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage, 2016.

LAURUHN, Michael. GROTH, Paul. Sources of Change for Modern Knowledge Organization Systems. **Knowledge Organization**. 2016, vol. 43, nº 8, p622-629.

LENET, Scott. How to Start Thinking Critically About Corporate Venture Capital: Five factors to consider when evaluating whether to build internally or hire an outside partner. **NACD Directorship**. Jan/Feb-2019, vol. 45 n.1, p43-45.

MANICA, Edson. Deployment of the Balanced Scorecard as A Tool for Measuring Performance: The Case of A Technology Company in Brazil. **Business Management Dynamics**. 2017, Vol. 7 Issue 6, p8-18.

MILLAR, Carla C. J. M.; GROTH, Olaf; MAHON, John F. Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. **California Management Review**. Oct, 2018, vol. 61, nº 1, p5-14.

MINTZBERG, Henry et. al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Luciana de Oliveira da Rocha [trad.], 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

NEVES, Lurdes; COIMBRA, Joaquim Luís. Estudo de validação em contexto educativo da versão portuguesa da escala multidimensional de motivação no trabalho. **Paideia**, 2018, Vol. 28.

OKFALISA et. al. Integrated Analytical Hierarchy Process and Objective Matrix in Balanced Scorecard Dashboard Model for Performance Measurement. **Telkomnika**. 2018, vol. 16, nº 6, p2703-2711.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PETERAF, Margaret. Os pilares das vantagens competitivas: a visão baseada em recursos. In: LACERDA, Daniel Pacheco et.al. **Estratégia baseada em recursos**: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas. Porto Alegre: Bookman, 2014.

PINHO, Cláudia; MENDES, Luis. IT in lean-based manufacturing industries: systematic literature review and research issues. **International Journal of Production Research**. v. 55, nº. 24, 2017, pp. 7524-7540.

POLLANEN, Raili et. al. Relationships between strategic performance measures, strategic decision-making, and organizational performance: empirical evidence from Canadian public organizations. **Public Management Review**, v. 19, nº. 5, 2017, pp. 725–746.

PR Newswire. Comparative SWOT & Strategy Focus - 2017-2021- Global Top 6 Agriculture Equipment Manufacturers - John Deere, CNH, AGCO, CLAAS, SDF Group, Kubota. New York, USA: PR Newswire, 2017.

RAN, Bing. **Technological Innovation Networks**: Collaboration and Partnership. Charlotte, NC: Information Age Publishing. 2017.

SAMANTHA, V.; GARRIE, Rotem. Evaluational study of the models and theories of strategic management. **Scholedge International Journal of Business Policy & Governance**. Apr, 2015, vol. 2, nº 4, p1-5.

SEATON, L. Jeff. The relationship of confucian dynamism and the strategic leader: an upper echelon theory perspective. **International Journal of the Academic Business World**. Spring-2018, vol. 12 n.1, p113-119.

SHALA, Fisnik; KASTRATI, Egzon; KRASNIQI, Dafina. The Effect Of Matrix Models On The Choices Of Strategic Alternatives And Their Impact On The Flow Of The Operation Of The Enterprise. **Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference**. 2018, p169-175.

SHANI, A. B.; NOUMAIR, D. A. Research in Organizational Change and Development. Bingley, UK: **Emerald Publishing Limited**, 2017, v. 25.

TREVIÑO, Nicole. How to Manage the Modern, Multi-Dimensional Organization. **Workforce Solutions Review**. Jan/Feb, 2018, vol. 9, nº1, p16-20.

WERNERFELT, Birguer. A visão baseada em recursos da empresa. In: LACERDA, Daniel Pacheco et.al. **Estratégia baseada em recursos**: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas. Porto Alegre: Bookman, 2014.

WINCK, Mattheus Fontana et. al. O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. **Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. São Paulo, v.11, n. 2, p. 35-48, mai./ago. 2016.

WU, Martin G. H. Optimal Risk Trade-Off in Relative Performance Evaluation. **Journal Of Management Accounting Research: American Accounting Association**, vol. 31, nº. 1, mar, 2019, pp. 247–259.

YAN J; ZHANG, NN; XU, DX. Mindset switching increases the use of 'want-based' over 'should-based' behaviors. **Plos One**, abr/2018, vol. 13 (4), pp.1-24. |

13. Infraestrutura Física e Pedagógica

O aluno encontrará todo o conteúdo do curso e assistirá às aulas gravadas no ambiente virtual. Para assistir às aulas é fundamental que as especificações abaixo sejam obedecidas, possibilitando, assim, uma recepção de maior qualidade dos vídeos.

Hardware:

- Processador Intel Core 2 Duo ou superior.
- 2Gb de Memória RAM.
- Placa de vídeo com resolução 1024x768, qualidade de cor 32 bits e compatível com Microsoft DirectShow.
- Microsoft DirectX 9.0c ou posterior.

Software:

- Navegador: Firefox, Google Chrome, Internet Explorer (sempre atualizado).
- Sistema Operacional: Windows XP ou posterior.
- Adobe Flash Player (atualizado).
- *Plugin* de vídeos SilverLigth (atualizado)

Rede:

- Conexão com a Internet banda larga de no mínimo 2 MB.
- Em caso de acesso em ambientes corporativos além da velocidade, é necessário verificar as condições de segurança de rede de sua empresa e se certificar que o site não estará bloqueado.

Adicionalmente, é prevista a utilização da biblioteca virtual para consultas bibliográficas e pesquisa de assuntos referentes às disciplinas ministradas.

