



Projeto Pedagógico de Curso

Pós-Graduação *Lato Sensu*
MBA em Gestão de pessoas

Sumário

1.	Nome do Curso e Área do Conhecimento	2
2.	Características Técnicas do Curso	2
3.	Público Alvo.....	2
4.	Critérios de Seleção	2
5.	Justificativa do Curso	3
6.	Objetivos do Curso.....	3
7.	Metodologia de Ensino e Aprendizagem	4
8.	Estágio Não Obrigatório.....	6
9.	Matriz Curricular	7
10.	Carga Horária	8
11.	Conteúdo programático.....	8
12.	Infraestrutura Física e Pedagógica	22

1. Nome do Curso e Área do Conhecimento

Nome do Curso: MBA em Gestão de pessoas

Área de Avaliação (CAPES): Administração, Ciências Contábeis e Turismo

Grande Área (CAPES): Ciências Sociais Aplicadas (60000007)

Área do Conhecimento (CAPES): Administração (60200006)

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

O curso destina-se a profissionais graduados que buscam aperfeiçoamento dos conhecimentos diante das exigências do atual mercado de trabalho bem como a hierárquicas profissionais que atuam ou pretendem atuar em posições decisão e que tenham interesse na área de Recursos Humanos.

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

O ambiente de negócios atual é caracterizado por mudanças econômicas, políticas, tecnológicas, legais e, sobretudo, organizacionais. Para adequação a este novo contexto, é exigido que os gestores assumam o papel de agente de mudanças, especialmente no sentido de descentralizar a administração de pessoas e adequá-la progressivamente às demandas de desenvolvimento da organização e às estratégias de transformação organizacional.

Por esta razão, a gestão de pessoas nas organizações brasileiras vem se tornando cada vez mais necessária e deve servir como instrumento eficaz para o aperfeiçoamento das relações com os colaboradores, visando promover um melhor clima organizacional, além de integração e comunicações adequadas.

As empresas bem-sucedidas em processo de transformação em organizações educadoras de valorização do capital intelectual, onde a aprendizagem organizacional é incrementada e desenvolvida através de processos inteligentes de Gestão do Conhecimento. Nessas empresas, a gestão de pessoas reúne esforços para transformar o capital humano e recursos intangíveis em melhoria do desempenho corporativo.

6. Objetivos do Curso

6.1. Objetivos Gerais

- Capacitar profissionais no conhecimento e aplicação das modernas ferramentas de gestão estratégica de pessoas, que são necessárias para uma contínua eficácia organizacional e maior satisfação dos colaboradores.

6.2. Objetivos Específicos

- Estudar os princípios da Gestão do conhecimento e gestão por competências; Elaborar Plano de Cargos e sistemas de remuneração; Fornecer o conhecimento de modernos conceitos de gestão estratégica;
- Estudar os conceitos de liderança; compreender e aplicar a gestão estratégica de pessoas e desenho organizacional; e compreender as definições e práticas da governança corporativa;
- Técnicas de recrutamento e seleção, aplicação de jogos, dinâmicas de grupo e retenção de talentos; elaborar Programas de Treinamento e Desenvolvimento; ser capaz de desenvolver projetos de consultoria interna e externa em RH.

7. 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 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.

8. 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 também do Departamento de Estágios.

9. Matriz Curricular

DISCIPLINAS	CH PRÁTICA	CH TEÓRICA	CH TOTAL
Ambientação	0h	0h	0h
Estratégias de gerenciamento de gente	0h	40h	40h
Construção, mensuração e fomento de indicadores de desempenho	0h	40h	40h
Recrutamento e seleção	0h	40h	40h
Treinamento e desenvolvimento	0h	40h	40h
Remuneração e benefícios	0h	40h	40h
Consultoria e processos em RH	0h	40h	40h
Propósito organizacional e estratégias de comunicação interna	0h	40h	40h
Cultura organizacional	0h	40h	40h
Educação corporativa como estratégia organizacional	0h	40h	40h

10. Carga Horária

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

11. Conteúdo programático

Disciplina: Ambientação

Ementa: Histórico da Educação a Distância. Legislação da Educação a Distância no Brasil. Potencialidades da Educação a Distância. Flexibilidade de Acesso. Tecnologias para apoio à pesquisa. Aprendizagem colaborativa. Características do aluno na EAD. Boa convivência virtual: netiquetas.

Conteúdo Programático 1: Histórico da Educação a Distância.

Conteúdo Programático 2: Legislação da Educação a Distância no Brasil.

Conteúdo Programático 3: Potencialidades da Educação a Distância.

Conteúdo Programático 4: Flexibilidade de Acesso.

Conteúdo Programático 5: Tecnologias para apoio à pesquisa.

Conteúdo Programático 6: Aprendizagem colaborativa.

Conteúdo Programático 7: Características do aluno na EAD.

Conteúdo Programático 8: Boa convivência virtual: netiquetas.

Bibliografia:

ALVES, L. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **Associação Brasileira de Educação A Distância**, São Paulo, v. 10, n. 7, p.85-92, out. 2011. Mensal. Disponível em:

<http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2018.

GOTTARDI, M. de L. A autonomia na aprendizagem em educação a distância: competência a ser desenvolvida pelo aluno. **Associação Brasileira de Educação a Distância**, São Paulo, v. 14, n. 8, p. 110-123, dez, 2015. Mensal. Disponível em: <

http://seer.abed.net.br/edicoes/2015/08_A_AUTONOMIA_NA_APRENDIZAGEM.pdf> Acesso em: 19 fev. 2018.

LITTO, F. M. FORMIGA, M. M. M. (org.) **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a Distância, uma visão integrada**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

MORAES, M. C. **O Paradigma educacional emergente**. Campinas – SP: Papirus, 1997.

MORAN, J. M. MASETTO, M. T. BEHRENS, M. A. **Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica**. 21ª Ed. Campinas, SP: Papirus, 2013.

MORAN, J. M. **O Uso das Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação na EAD - uma leitura crítica dos meios**. <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/T6%20TextoMoran.pdf>. Acesso em: 16 de fev de 2018.

PIVA, D. J. PUPO, R. GAMEZ, L. OLIVEIRA, S. **EAD na Prática: Planejamento, métodos e ambientes de educação online**. São Paulo: Elsevier, 2011.

Disciplina: Estratégias de gerenciamento de gente

Ementa: Esta disciplina propõe a abordagem de conhecimentos e metodologias para o gerenciamento estratégico de gente levando em consideração a prospecção e projeção de objetivos, metas e ações da área sempre com o foco no alinhamento estratégico da empresa. Os tópicos perpassam pelos subsistemas de Gestão de Gente e amplificam a visão estratégica, de papéis e de responsabilidades do profissional deste campo de atuação.

Competências e Habilidades:

- Pensamento estratégico e sistêmico sobre a interrelação das áreas da Gestão de Gente;
- Planejamento estratégico e tático das subáreas da Gestão de Gente;
- Saber estrategicamente escolher e manejar técnicas e algumas tecnologias da Gestão de Gente;
- Aprender a posicionar-se em relação à Alta Gestão para sugerir, implantar, informar e defender práticas e estratégias de Gerenciamento de Gente.

Conteúdo Programático 1: O pensamento estratégico e sua relação com as subáreas da Gestão de Gente.

Conteúdo Programático 2: Formulando e estabelecendo estratégias, metas e ações na área de Gente.

Conteúdo Programático 3: Técnicas e tecnologias para a gestão de processos estratégicos.

Conteúdo Programático 4: Modelos e práticas para a humanização no gerenciamento estratégico de gente.

Bibliografia básica:

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

FREITAS, Alberto; PERES, Angelo. **Estratégia, cultura e gestão de recursos humanos:** alinhando a cultura à estratégia através do modelo O.A.R.S. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

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

Bibliografia complementar:

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

MARQUES, José Carlos. **Recursos humanos.** São Paulo, SP: Cengage, 2016

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Treinamento de pessoas.** 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

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: Recrutamento e Seleção

Ementa: Está disciplina aborda técnicas de captação, recrutamento e seleção de pessoas, abordando teorias e técnicas de processos de seleção por competência, teorias e técnicas para aplicação de jogos e dinâmicas de grupo, o papel do selecionador e a importância da criação e manutenção de um banco de currículo e talentos.

Competências e Habilidades:

- Compreender a importância dos processos de atração, recrutamento e seleção;
- Planejar e avaliar processos de recrutamento e seleção;
- Utilizar os conhecimentos da disciplina na análise de currículos, testes seletivos e dinâmicas de grupo;
- Desenvolver e manter banco de dados de currículos e talentos.

Conteúdo Programático 1: Atração, recrutamento e seleção. Técnicas de Recrutamento; Fontes de recrutamento. Recrutamento Interno, Externo e Misto.

Conteúdo Programático 2: Estágios do processo seletivo. Entrevista de seleção: tipos, etapas e técnicas.

Conteúdo Programático 3: Testes seletivos: Provas ou testes de conhecimento, capacidade, personalidade, dinâmicas de grupo e técnicas de simulações.

Conteúdo Programático 4: Retenção de talentos, criação e manutenção de banco de currículos e a utilização das redes sociais.

Bibliografia básica

BECKER, J. **Seleção estratégica de talentos e de indicadores**. Curitiba: Contentus, 2020. ISBN 978-65-5745-846-4

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Manole, 2009.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOTZ, E. G. BURDA, J. A. **Recrutamento e Seleção de talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2015. ISBN 978-85-443-0297-2

Bibliografia complementar

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpx, 2008.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de Recursos Humanos: teorias e reflexões**. Curitiba: Intersaberes, 2019.

Disciplina: Treinamento e Desenvolvimento

Ementa: Princípios da Pedagogia, andragogia e Heutagogia. Diferença de Treinar e Desenvolver. Elaboração de Programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Levantamento de necessidades, planejamento, Implantação e Follow-up dos treinamentos. Educação corporativa. E-learning e trilhas de aprendizagem organizacional. Metodologias ágeis.

Competências e Habilidades:

- Levantar as necessidades organizacionais ou pessoais de desenvolvimento;
- Compreender como funciona o aprendizado em adultos;
- Utilizar o arsenal de técnicas e métodos disponíveis para levantar as necessidades e implantar um plano de desenvolvimento organizacional;
- Conhecer as novas metodologias e tecnologias utilizadas na atualidade para o desenvolvimento organizacional e pessoal.

Conteúdo Programático 1: A Magia do aprendizado no Adulto. Diferenças básicas entre pedagogia, andragogia e Heutagogia. Principais diferenças entre os conceitos de capacitar e desenvolver. Os tipos de educação. E o fluxo da aprendizagem. Aprendizado pelo exemplo.

Conteúdo Programático 2: Aprendendo a aprender. Aprendendo a aprender. ou Novos e velhos desafios da Educação corporativa. Pressupostos do DO (desenvolvimento organizacional). Tipos de treinamento. Projetos de educação continuada e educação corporativa. Gestão do conhecimento e gestão por competências. Capital intelectual. Atividade por recompensa.

Conteúdo Programático 3: Reaprendendo a aprender. Novas tendências no processo de desenvolvimento de pessoas. Metodologias. Coaching, EAD, trilhas pedagógicas. Universidade corporativa. Estudo de casos, cases, sala de aula invertida. Mentory. Jogos corporativos, simulações e usos de apps.

Conteúdo Programático 4: Mais ação e menos achismos. O resultado não está no conhecimento, mas no comportamento. A dimensão do querer. Consequências, resultados e mensuração dos treinamentos. Avaliação, conhecimentos habilidades e atitudes. OKRs. Higiene mental e qualidade de vida no trabalho.

Bibliografia básica:

SILVA, Altair José da Silva (org.). **Gestão de Desempenho, treinamento e Desenvolvimento Pessoal**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. ISBN: 978-85-430-1685-6

CAPRONI, Paula J. **Treinamento Gerencial**. Como dar um salto significativo em sua carreira profissional. São Paulo: Makron Books, 2002. ISBN: 85-346-1359-1.

BORGES, Martiele Cortes; MENDES, Giselly Santos; BARBOSA, Joana Áurea Cordeiro. **Princípios e prática da pedagogia Empresarial**. [Livro Eletrônico] Curitiba: Intersaberes, 2022. ISBN: 978-65-5517-409-0.

Bibliografia complementar:

FREIRE, Denilson A. L. **Treinamento e Desenvolvimento em Recursos Humanos**. Encenando e Efetivando Resultados. [Livro Eletrônico] Curitiba: Intersaberes., 2014. ISBN: 978-85-443-0099-2.

DI NIZO, Renata. **A educação do querer: ferramentas para o autoconhecimento e autoexpressão**. São Paulo: Agora, 2007. ISBN: 9788571831049

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento Processos e operações**. São Paulo: Pearsons Education, 2013. ISBN: 978-85-8143-768-2

Disciplina: Remuneração e benefícios

Ementa: Estabelecer a relação entre a Elaboração de Plano de Cargos e Salários e o desenvolvimento da área de gente. Elencar os tipos e sistemas de remuneração mais usualmente utilizados pelas empresas brasileiras. Entender a relação entre Avaliação de desempenho e remuneração variável, bem como os princípios de Legislação Trabalhista que regem o assunto.

Competências e Habilidades:

- Entender os conceitos básicos ligados à temática de remuneração e benefícios;
- Compreender o contexto e as potencialidades de sistemas de remuneração estratégicos frente a obtenção de resultados;
- Conhecer os tipos e sistemas de remuneração mais usualmente utilizados pelas empresas brasileiras;
- Aprender a elaborar plano de cargos e salários, bem como empreender pesquisas neste campo que possam munir a tomada de decisão.

Conteúdo Programático 1: Plano de Cargos e Salários. Elaboração de Plano de Cargos e Salários. Delineamento e descrição de cargos e salários. Planos de cargos e salários, conceitos e suas etapas de implantação. Os aspectos da Estrutura Organizacional (Hierarquia, Organograma, Missão e Visão). Os conceitos de cargo e salário. Descrição e análise de cargos.

Conteúdo Programático 2: Pesquisa Salarial e estrutura de cargos. Noções relevantes para a elaboração da pesquisa salarial. Estruturação base dos Cargos e das Faixas Salariais. Tabelas Salariais. Etapas de elaboração da Pesquisa Salarial. Análise da Pesquisa Salarial.

Conteúdo Programático 3: Tipos e sistemas tradicionais de remuneração. Conceitos de salário e remuneração. Remuneração e benefícios. Os elementos de um Sistema de Remuneração. Sistemas Tradicionais de Remuneração.

Conteúdo Programático 4: Remuneração Estratégica. Remuneração por Competência. Remuneração por Habilidades. Remuneração Variável. *Stock Options*. Previdência Complementar. Participação nos Lucros ou resultados.

Bibliografia:

BARROS, Eduardo. **Remodelando a estrutura organizacional de modo eficaz**. 1. ed. MyEbooks, 2019.

CARRION, Valentin. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. 44. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. ISBN: 9788553613533.

LOURENÇO, Joaquim Carlos. **Salários, Remunerações e o Mercado de Trabalho no Brasil: transformações e tendências atuais de carreiras, perspectivas e salários**. Edição do Kindle, 2018. ISBN: 9788582456194.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários**. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. Carreiras e Remuneração. 16. ed. São Paulo: LTR Ltda, 2013.

SALLES, Carlos Alberto de Campos. **Cargos, Carreiras e Salários - Práticas e Técnicas de Gestão**. Guia do Analista. São Paulo, 10 de setembro de 2019.

SOUZA, M. Z. A. S. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. São Paulo: FGV, 2005. ISBN: 8522505322

Disciplina: Consultoria e processos em RH

Ementa: A disciplina tem por finalidade estabelecer critérios, que visam nortear as ações dos profissionais de Business Partner no ambiente interno e externo, uma vez que as relações de trabalho sofreram mudanças, influenciadas pelo contexto social. Atuar como consultor interno e/ou externo implica em ter a compreensão dos processos e a dimensão do universo corporativo, sua influencia no mercado no qual atua, assim como desenvolver propostas para as organizações com intuito de diagnosticar seus *gaps* e propor soluções que busquem realinhá-la junto ao mercado.

Competências e Habilidades:

- Compreender a importância das intervenções nas organizações, seja interna/externa com intuito de realinhar-se ao mercado;
- Atuar em conjunto com a gestão identificando seus *gaps*;
- Desenvolver o papel de consultor interno/externo, propondo soluções a serem implantadas na organização;
- Colaborar com a busca de resultados organizacionais.

Conteúdo programático 1: Cenário atual acerca das mudanças processadas no mercado que afetaram as organizações, adoção de novas posturas. Avaliação do cenário interno e o mercado no que concerne as relações de trabalho. Abordagem no mercado interno e externo. Avaliação das informações, bem como a compreensão dos processos de mudança organizacionais e do mercado.

Conteúdo Programático 2: Avaliação do clima e da cultura organizacional, bem como estabelecimento e fortalecimento das relações de reciprocidade. Definição dos conceitos de Consultoria Interna e Externa e suas interfaces e como implementar.

Conteúdo Programático 3: Alinhamento acerca dos conceitos de consultoria e processos em RH aos novos modelos de gestão, como administrar pessoas e a cultura de Home Office. Neste contexto, como avaliar as expectativas das pessoas, rever as relações com os colaboradores e constante revisão dos resultados perseguidos. Novo enfoque organizacional.

Conteúdo Programático 4: Compreensão das necessidades elencadas, avaliação de *gaps*, definição dos processos de RH, alinhamento das estratégias com o diagnóstico encontrado e suas interfaces com os colaboradores, monitoramento e avaliação de resultados.

Bibliografia

ACADEMIA PEARSON DO BRASIL. Administração de Recursos Humanos. 2010. ISBN: 978.85.7605-576-1.

BENNIS, Warren; KOTTER, John P.; MOLLER, Claus; et al. **Liderança e Gestão de Pessoas.** 2002. Divisão de Publicação Clube Folha e HSM do Brasil. ISBN: 85-7402-368-X.

CUNHA, Jeferson Luis de Lima. **Consultoria Organizacional.** 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2013. ISBN:978-85-8212-729-2.

KATZENBACH, John R.; SMITH, Douglas. **Equipes de Alta Performance.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. ISBN: 85-352-0920-4.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Principios e Tendências.** 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011. ISBN:978-85-02-13514-7.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: Estratégias e Gestão de Pessoas na Sociedade Global.** 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. ISBN:978-85-216-2589-6.

ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1998. ISBN: 8534608032.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional.** 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014. ISBN: 978-85-443-0006-0.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patricia Garcia. **Gestão de Pessoas: Ferramentas Estratégicas de Competitividade.** 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014. ISBN: 978-85-443-0058-9.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. **Competências, Aprendizagem Organizacional: Gestão do Conhecimento.** 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015. ISBN: 978-85-443-0261-3.

Disciplina: Propósito organizacional e estratégias de comunicação interna.

Ementa: Alinhamento dos objetivos organizacionais e as ações de gente e gestão. Como a Comunicação Interna, endomarketing e cultura da organização podem contribuir para a divulgação de um propósito organizacional e para um alinhamento de objetivos, expectativas e valores entre os profissionais e as empresas. Como comunicar-se em rede e transformar os seus colaboradores no principal produto de marketing da sua empresa. Políticas organizacionais e a interação com a Comunicação Interna. Política interna de Gestão de Pessoas e os meios de se comunicar em redes. Estratégias de comunicação interna visando o alinhamento com a cultura organizacional, *compliance* e gestão de crises.

Competências e Habilidades:

- Transformar os seus colaboradores no principal produto de marketing da sua empresa.
- Compreender as diretrizes e propósitos organizacionais a partir das declarações estratégicas e de posicionamento da empresa.
- Aprender sobre as políticas organizacionais incluindo a política interna de RH e os seus meios de comunicação interna.
- Conhecer as estratégias de comunicação interna possíveis visando o alinhamento com os objetivos organizacionais, *compliance* e gestão de crises.

Conteúdo Programático 1: Identificando o propósito organizacional a partir das declarações estratégicas e do posicionamento de mercado de cada organização. Os objetivos e comportamento de empresas líderes de mercado, *startups*, empresas familiares, de terceiro setor, públicas.

Conteúdo Programático 2: As definições das políticas organizacionais e a importância da divulgação como instrumento de comunicação interna: políticas de qualidade, políticas de marketing, política interna de RH e seus meios de comunicação.

Conteúdo Programático 3: Estratégias de comunicação interna do RH como meio de gerenciar as pessoas, de informar, atualizar e orientar pessoas. As redes formais e informais de comunicação interna.

Conteúdo Programático 4: Os meios de comunicação interna voltados ao *compliance*, transparência, gestão de crises e alinhamento à cultura e propósitos organizacionais.

Bibliografia Básica:

AGUIAR, Fernanda Rocha de.; *et al.* **Comunicação interna**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

ASSI, Marcos. **Compliance**: como implementar. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

BRUM, Analista de Medeiros. **Endomarketing Estratégico**: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. São Paulo: Integrare, 2017.

LALOUX, Frederic; BERTELLI, Isabella. **Reinventando as Organizações**: Um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. São Paulo: Vão, 2017.

MALONE, Michel S.; ISMAIL, Salim. **Organizações Exponenciais**: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua. São Paulo: Alta Book, 2019.

MARCHIORI, Marlene. **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2017.

Bibliografia Complementar:

ANDERSON, Steve. **As cartas de Bezos: 14 princípios para crescer como a Amazon**. São Paulo: Sextante, 2020.

BOCK, Laszlo. **Um novo jeito de trabalhar: Ideias do Google que vão transformar sua maneira de viver e liderar**. São Paulo: Sextante, 2019.

HASTINGS, Reed. **A regra é não ter regras: A Netflix e a Cultura da Reinvenção**. São Paulo: Intrínseca, 2020.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2017.

RADDATZ, Vera Lucia Spacil; MULLER, Karla Maria. **Comunicação, cultura e fronteiras**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2015. – 222 p. – (Coleção linguagens).

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

Disciplina: Cultura Organizacional

Ementa: Conceito e elementos da cultura organizacional. Influências da cultura nacional na cultura das organizações. Relação entre cultura organizacional, cultura brasileira e diversidade. Diferenças entre cultura e clima organizacional. Associações entre cultura, clima e mudança organizacional. Papel dos líderes na construção da cultura e na jornada de evolução cultural.

Competências e Habilidades:

- Identificar os elementos que compõem a cultura das organizações;
- Compreender como as organizações funcionam em função de seus valores, suas crenças, seus rituais, suas normas e de outros elementos que lhes são característicos;
- Criar estratégias para a construção de uma cultura diversa e inclusiva;
- Reconhecer a importância da comunicação nos processos de mudança organizacional;
- Atuar como promotor de uma jornada de evolução cultural constante na organização.

Conteúdo Programático:

Conteúdo Programático 1: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira

Conteúdo Programático 2: Cultura Organizacional e Diversidade

Conteúdo Programático 3: Cultura, Clima e Mudança Organizacional

Conteúdo Programático 4: Cultura e Liderança nas Organizações

Bibliografia básica:

- DIAS, R. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.
- FELTRIN, C. M. de A. **Cultura e clima organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- FREITAS, M. E. de.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- MOTTA, F. P.; CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PEREZ, F.C.; COBRA, M. **Cultura organizacional e gestão estratégica**: a cultura como recurso estratégico. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, D. F.; NARDUCCI, V. **Mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2021.
- SALLES, J. R.; WOOD JR., T.; CALDAS, M. O desafio da mudança cultural. **GV Executivo**, v. 17, n.3, p.40-43, maio/jun. 2018.
- SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.
- SILVA, J. R. G. da; VERGARA S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.3, p.10-21, jul./set. 2003.
- SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TONET, H. C. *et al.* **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

Bibliografia complementar

- AMATO, L. (Coord.). **Diversidade e inclusão e suas dimensões**. São Paulo: Literare Books International, 2022.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- CHU, R.A.; WOOD JR. T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, v.42, n.5, p.969-991, set./out. 2008.

EDMONDSON, A. C. **A organização sem medo**: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de (Org.). **Gestão de pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

JOHNSON, S. K. **Inclusifique**: como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua empresa. São Paulo: Benvirá, 2020.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MIGUELES, C.; ZANINI, M. T. (Org.). **O elo perdido**: cultura, produtividade e competitividade. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

PARADELA, V. C.; GOMES, A. P. C. Z. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

PESTANA, Mauricio. **A empresa antirracista**: como CEOs e altas lideranças estão agindo para incluir negros e negras nas grandes corporações. 2.ed. Rio de Janeiro: Agir, 2021.

PLIOPAS, A.L.V.; TONELLI, M. J. Dilemas da cultura organizacional. **RAE Executivo**, v.2, n.4, p.78-82, nov. 2003/jan. 2004.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, S.C. A liderança aprendida. **GV Executivo**, v.6, n.1, p.61-65, jan./fev. 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Disciplina: Educação corporativa como estratégia organizacional

Ementa: A disciplina é compreendida pelos fundamentos e sistemas de gerenciamento de alta performance da Educação Corporativa: Sistemática de Educação Corporativa e Universidade Corporativa como “*TARGET*” do alto desempenho; Gestão do Capital Humano, Gestão do Conhecimento, Gestão da Comunicação, Gestão por Competências e Talentos; Metodologias de Ensino-Aprendizagem e Avaliação de Resultados; Ética e Valores Humanos; Papel do *Chief Learning Officer* e a Inteligência Emocional

Competências e habilidades:

- Compreender os conceitos que sustentam o desenvolvimento científico da educação corporativa, associado ao alto desempenho organizacional
- Desenvolver estratégias dentro da estrutura da empresa dos projetos direcionados para educação corporativa.
- Transformar em sujeito ativo os modelos práticos dedicados a personalização da aprendizagem.
- Traduzir através de indicadores de desempenho que demonstrem a performance dos programas implantados.

Conteúdo Programático 1: A origem da Educação Executiva. Uma breve História da transformação da Educação no Mundo Corporativo

Conteúdo Programático 2: Ética e Valores Humanos em Educação Corporativa. Uma Introdução ao ESG – Environment Social Governance

Conteúdo Programático 3: Fundamentos teóricos da educação corporativa: Um *overview* de Gestão do Capital Humano, Gestão do Conhecimento, Gestão da Comunicação e Gestão por Competências

Conteúdo Programático 4: Modelagem de Processos na Educação Corporativa. Aplicação de Gestão de Talentos na Educação Executiva, aplicadas a alta performance do CLO – (*Chief Learning Officer*). Inteligência Emocional como instrumento de desempenho Executivo.

Bibliografia:

VIEIRA, Paulo, PhD. **Poder e Alta Performance: O manual prático para reprogramar seus hábitos e promover mudanças profundas em sua vida.** São Paulo: Editora Gente, 2017

O'NEILL, Mary Beth. **Coaching – treinando executivos: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios.** São Paulo: Futura, 2001

BAYMA, Fátima (Org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

EBOLI, Marisa (Org.). **Educação Corporativa: muitos olhares.** São Paulo: Atlas, 2014.

HOUREAUX JUNIOR, F.; EBOLI, M. P.; MARTINS, E. C. Educação corporativa e o papel do Chief Learning Officer. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.10, n.22, p. 105-117, 2008.

RAMAL, Andrea (Org.). **Educação Corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações.** Rio de Janeiro: LTC, 2012.

RICARDO, Eleonora J. (Org.). **Gestão da educação corporativa: cases, reflexões e ações em educação a distância.** 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui. **Tecnologias da Informação Aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas.** São Paulo: Atlas, 2003.

Demais Referências:

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2008.

BLOIS, Marlene; MELCA, Fátima. **Educação corporativa**: novas tecnologias na gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Edições Consultor, 2005.

EBOLI, M. (coord.). **Coletânea Universidades Corporativas**: Educação para empresas no século 21. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

_____. **Educação Corporativa no Brasil**: Mitos e Verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, M.; FISCHER, A.; MORAES, F.; AMORIM, W. (Org.). **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

FIALHO, Francisco et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

KLEIN, David. **A Gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KNOWLES, Malcom; HOLTON III, Elwood; SWANSON, Richard. **Aprendizagem de Resultados**: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MEISTER, Jeanne. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

RAMAL, Andrea (Org.). **Educação Corporativa**: fundamentos e gestão. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia; BOFF, Luiz. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TEIXEIRA, Andrea. **Universidades Corporativas X Educação Corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

12. 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 bit 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.

