



PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO

Pós-Graduação *Lato Sensu*

MBA em Gestão estratégica de gente, inovação e cultura

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 Curso	5
8. Metodologia de Ensino e Aprendizagem	5
9. Estágio Não Obrigatório.....	8
10. Matriz Curricular	10
11. Carga Horária.....	11
12. Conteúdo Programático.....	11
13. Infraestrutura Física e Pedagógica.....	20

1. Nome do Curso e Área do Conhecimento

Nome do Curso: MBA em Gestão estratégica de gente, inovação e cultura

Área de Avaliação (CAPES): 6.02.00.00-6 Administração

Grande Área (CAPES): 6.02.01.00-2 Administração de Empresas

Área do Conhecimento (CAPES): 6.02.01.05-3 Administração de Recursos Humanos

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

Este curso é indicado para profissionais graduados que atuam ou têm desejo em atuar na gestão ou liderança de pessoas e que buscam aprimorar seus

conhecimentos a partir da perspectiva da cultura, inovação e gestão humanizada voltada para resultados.

4. Critérios de Seleção

O ingresso na pós-graduação será realizado por meio de inscrição no Portal Pós, entrega da documentação pessoal e do diploma da graduação autenticado. Em seguida, analisados pela Instituição.

5. Justificativa do Curso

A realização deste curso proporcionará aos estudantes a perspectiva integrada dos aspectos ambientais externos e internos de uma organização baseada em pessoas, alinhando conhecimentos sobre a cultura, inovação e humanização no processo de gerenciar indicadores e resultados, tão importantes no atual cenário competitivo.

6. Objetivos do Curso

6.1. Objetivo Geral

- Apresentar uma perspectiva macroambiental dos fatores que impactam a gestão, crises e mudanças organizacionais e microambiental quando a gestão das pessoas precisa acompanhar a adaptação ou capacidade competitiva neste cenário.

6.2. Objetivos Específicos

- Adquirir conhecimentos sobre tendências brasileiras e mundiais na gestão de pessoas, competitividade e diversidade.
- Aprender metodologias e técnicas de gestão de resultados baseada em indicadores, métodos enxutos, ágeis, mineração e análise de dados.

- Conhecer os princípios da liderança voltada ao desempenho de alto nível.
- Apresentar os fundamentos das estratégias da Comunicação Interna e a sua relação com as políticas e cultura organização.
- Proporcionar conhecimentos sobre a importância de *feedbacks* e da construção de planos de desenvolvimento pessoal e profissional para gerir a carreira.

7. Competências e Habilidades do Egresso

Competências

Espera-se que o aluno egresso deste curso desenvolva a visão integrada sobre a Gestão de Gente e a Gestão dos negócios onde atua ou irá atuar e que promova ações direcionadas a um gerenciamento humanizado e voltado para o desempenho e resultados organizacionais.

Habilidades

- Saber reconhecer aspectos culturais e necessidades de inovação na Gestão Estratégica de Gente.
- Incentivar a capacidade de fomentar ou desenvolver políticas internas de Gente e Gestão fundamentadas em processos ágeis e assertivos.
- Desenvolver a prática de liderança de alto nível fundamentada em gestão de desempenho e perspectiva de carreiras.
- Conhecer modelos de gestão de pessoas, formação de times de alta performance e adaptá-los às constantes transformações do mundo corporativo.

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.

O estágio curricular não obrigatório do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* segue as diretrizes estabelecidas pela Lei Nº 11.788/2008.

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.

10. Matriz Curricular

DISCIPLINAS	CH PRÁTICA	CH TEÓRICA	CH TOTAL
Ambientação	0 h	0 h	0 h
Método Lean Startup	0 h	40 h	40 h
Gestão de desempenho com ênfase em <i>data mining</i> e resultados de alta performance	0 h	40 h	40 h
Cultura organizacional	0 h	40 h	40 h

Propósito organizacional e estratégias de comunicação interna	0 h	40 h	40 h
Gestão ágil de projetos	0 h	40 h	40 h
Estratégias de gerenciamento de gente	0 h	40 h	40 h
Protagonismo e desenvolvimento de carreira	0 h	40 h	40 h
Construção, mensuração e fomento de indicadores de desempenho	0 h	40 h	40 h
Ecossistema de inovação	0 h	40 h	40 h

11. Carga Horária

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

12. 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.

Competências e Habilidades:

- Identificar as características do aluno da modalidade de educação a distância;
- Utilizar ferramentas tecnológicas de apoio a pesquisa;
- Comunicar-se com clareza e assertividade oralmente e por escrito;
- Gerenciar tempo e atividades de estudo.

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 básica:

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.

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

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

Bibliografia Complementar:

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.

MAIA, Carmen; MATTAR, João. **ABC da EaD: a educação a distância hoje**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

MOORE, Michael G., **Educação a distância: sistemas de aprendizagem on-line**. 3. ed., São Paulo: Cengage Learning, 2013.

Disciplina: Método lean startup.

Ementa: Introdução a *Lean Startup*. Canvas de Modelo de negócios. *Early adopters*. Experimentação. MVP. *Lean Product Process*. Pivô. Tração.

Competências e Habilidades:

- Criação de ciclos de aprendizado rápidos para que ocorra mudanças no direcionamento das estratégias da empresa, visando um crescimento acelerado;
- Habilidade na diferenciação e construção de um negócio tradicional e ágil como metodologia para criação de novos negócios;
- Habilidade de estabelecer e comunicar uma visão macro sobre o modelo de negócios;
- Habilidade para criar Produto Minimamente Viável desejados pelos clientes, aprimorando resultados, antes de altos investimentos;
- Conhecimento para desenvolver o negócio em direção ao *product-market fit*.

Conteúdo Programático 1: Introdução ao método *Lean Startup*.

Conteúdo Programático 2: Canvas de modelo de negócios (BMC).

Conteúdo Programático 3: Construção de MVP.

Conteúdo Programático 4: Tração.

Bibliografia Básica:

RIES, E. **A startup enxuta**. 1. Ed. [S.l.]: Ed. Leya, 2012.

OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação Em Modelos De Negócios**. 1. Ed.[S.l.]: Ed. Alta Books, 2011.

OLSEN, Dan; **The Lean Product Playbook: How to innovate with minimum viable products and rapid customer feedback**. 1. ed. [S.l.]: Wiley, 2015

WEINGBERG, Gabriel; MARES, Justin. **Traction: How any startup can achieve explosive customer growth**. 1. ed. [S. l.]: Portfolio, 2015.

Bibliografia Complementar

SEBRAE. **Lean Startup e MVP**: entendendo e aplicando os conceitos, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-lean-startup,03ebb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 14 nov. 2019.

SEBRAE. **Cartilha o quadro de modelo de negócios**: Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. 2013. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e9502c51b09634badd2821/\\$File/4439.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e9502c51b09634badd2821/$File/4439.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2019.

SIGNORI, G. G., *et al.* Startup e inovação: inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias. **XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**, Belém – PA, 2014. Disponível em <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%20107.pdf> Acesso em 14 nov. 2019.

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: 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: 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, Lazslo. **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: Gestão ágil de projetos.

Ementa: Compreensão do histórico da agilidade, suas origens e seus aspectos fundamentais da agilidade e suas aplicações, compreensão e aplicação dos principais frameworks ágeis no mercado, influenciados pelo pensamento Lean.

Apresentação do manifesto ágil e seus princípios. Definição de scrum e apresentação de seus principais conceitos, incluindo papéis de pessoas, formação e composição de times, gerenciamento ágil do escopo, sprints e outros conceitos. Conceituação de Kanban, com detalhamento de suas cadências, filosofia e implementação. Aplicação de kaizes para promover melhorias contínuas em times e organizações. Estudo das métricas de agilidade para mensurar e acompanhar os processos ágeis. Definição da cultura data driven, tanto em Scrum, quanto em Kanban, através de: lead time, cycle time, throughput, burndown, burn up.

Competências e Habilidades:

- Compreender as mudanças no gerenciamento de projetos e as influências do pensamento lean na nova cultura empresarial.
- Conhecer o manifesto ágil e seus princípios de forma a conseguir aplicá-los independente do framework adotado.
- Conhecer o framework scrum, seus papéis, suas dinâmicas e funcionamento.
- Dominar o framework Kanban e saber aplicá-lo em diferentes contextos promovendo transformações ágeis.
- Saber analisar as principais métricas de agilidade para, embasado nelas, realizar propostas de melhorias contínuas para os processos da empresa.

Conteúdo Programático 1: Da gestão de projetos tradicional à agilidade: o contexto do Lean Manufacturing. Contexto de transição entre o gerenciamento tradicional de projetos e o gerenciamento ágil de projetos, suas diferenças e similaridades. Manifesto ágil e seus princípios.

Conteúdo Programático 2: Scrum e seus principais conceitos, incluindo papéis de pessoas, formação e composição de times, gerenciamento ágil do escopo. Sprints: planejamento, acompanhamento e finalização. Definições de preparado e pronto e ‘timebox’.

Conteúdo Programático 3: Kanban, seus conceitos, suas cadências, filosofia e como implementá-lo desde o zero para promover mudanças evolucionárias. Aplicação de kaizes para promover melhorias contínuas em times e organizações.

Conteúdo Programático 4: Métricas de agilidade para mensurar e acompanhar os processos ágeis. Cultura data driven como exigência ao profissional de gestão. Principais métricas de agilidade, tanto em Scrum, quanto em Kanban, com destaque para: lead time, cycle time, throughput, burndown, burnup. Acompanhamento da saúde dos processos e a proposição de melhorias baseadas em dados.

Bibliografia básica

ALBINO, Raphael Donaire. **Métricas Ágeis**. [Livro Eletrônico]: Casa do Código, 2017.

ANDERSON, David J. **Kanban**: mudança evolucionária de sucesso para seu negócio de tecnologia. [Livro Eletrônico]: Blue Hole Press, 2022.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Scrum guide**. 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>. Acesso em: 25 fev. 2023.

SHUTERLAND, Jeff; SHUTERLAND, J.J. **Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Leya, 2018.

Bibliografia Complementar

APPELO, Jurgen. **Liderando para a felicidade**: jogos, ferramentas e práticas para motivar qualquer equipe. Rio de Janeiro: Brasport, 2020.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RUBIN, Kenneth S. **Scrum Essencial**: um guia prático para o processo ágil mais popular. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

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: Protagonismo e desenvolvimento de carreira.

Ementa: Como encontrar e definir os melhores modelos de carreira para você ou para sua empresa nesse momento de tantas transformações nas nossas vidas pessoais, profissionais e em todo mundo corporativo. Se atente as mudanças, preveja novos cenários e antecipe-se aos concorrentes na definição de suas estratégias para alcançar melhores resultados. Entenda como o protagonismo no plano de vida e no planejamento da carreira pode ser um diferencial no cenário volátil e incerto que estamos enfrentando.

Competências e Habilidades:

- Desenvolver visão sobre o mundo VUCA e suas possibilidades de (multi)carreira.
- Adquirir conhecimentos sobre protagonismo das decisões da carreira profissional, conhecer possibilidades de carreira e desenvolver planejamento de carreira.
- Aprender sobre autoconhecimento, valores, crenças e a mentalidade para o desenvolvimento pessoal e profissional.
- Entender a importância dos *feedbacks* contínuos e conhecer os novos modelos crescimento e desenvolvimento de carreira.

Conteúdo Programático 1: O mundo do trabalho. A realidade VUCA. As opções de possibilidades de (multi)carreira. Carreira técnica, em liderança e carreira em projetos.

Conteúdo Programático 2: Planejamento pessoal e profissional. A importância do planejamento financeiro alinhado às decisões de carreira.

Conteúdo Programático 3: As competências desenvolvidas e a aprendizagem focada em novas competências. Adaptabilidade e Visão Sistêmica. O papel fundamental das competências socioemocionais: saber sobre si, saber sobre os outros e lidar com o mundo.

Conteúdo Programático 4: O autoconhecimento e as bases da personalidade para o desenvolvimento pessoal e profissional. Crenças e Valores. Caráter.

Bibliografia Básica:

COUTINHO, Carlos. **A Tríade da Competência:** Assuma o controle de seu crescimento Contínuo. São Paulo: Alta Books, 2020.

GOLD, Miriam. **Gestão de carreira:** como ser o protagonista de sua própria história. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

MARION, Arnaldo. **Manual de coaching:** guia prático de formação profissional. São Paulo: Atlas, 2019.

SCHNAIDMAN, Mauro. **Quem disse que você não pode mudar o mundo?** Construa uma carreira com propósito. São Paulo: Figurati, 2019.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê:** Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. São Paulo: Sextante, 2018.

SOUZA, Ana Clara Aparecida Alves de; LESSA, Bruno de Souza. **Coaching e carreira.** Porto Alegre: SAGAH, 2019.

Bibliografia Complementar:

CHARAN, Ram. **Pipeline de Liderança.** São Paulo: Sextante, 2018.

CIAMPA, Amábile de Lourdes. *et al.* **Marketing pessoal e empregabilidade:** do planejamento de carreira ao *networking*. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014

CODA, Roberto. **Competências comportamentais:** como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel. **Gestão de Carreira:** A pessoa, a organização e as oportunidades. São Paulo: Atlas, 2017.

KELLER, Gary. **A única coisa:** O foco pode trazer resultados extraordinários para a sua vida. São Paulo: Figurati, 2014.

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de carreiras.** São Paulo, SP: Cengage, 2016.

Souza, Matheus. **Nômade Digital**: Um guia para você viver e trabalhar como e onde quiser. São Paulo: Autêntica Business, 2019

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: Ecossistema de inovação.

Ementa: Ambiente, Redes e Ecossistema de inovação. Colaboração entre universidade, empreendedores e investidores. Incubadoras e Aceleradoras. Modelo de Maturidade de Ecossistema de Inovação.

Competências e Habilidades:

- Identificar os principais componentes dos modelos de ecossistema de inovação;
- Utilizar ferramentas tecnológicas para mapear a maturidade dos ecossistemas de inovação;
- Identificar os principais atores do ecossistema de inovação;
- Gerenciar tempo e atividades no ambiente de inovação

Conteúdo Programático 1: Ambiente, Redes e Ecossistema de inovação.

Conteúdo Programático 2: Colaboração entre universidade, empreendedores e investidores.

Conteúdo Programático 3: Incubadoras e Aceleradoras.

Conteúdo Programático 4: Modelo de Maturidade de Ecossistema de Inovação.

Bibliografia Básica:

AUTIO, E.; THOMAS, L. **Innovation ecosystems**. The Oxford handbook of innovation management, 2014.

KOSLOSKY, M. A. N.; DE MOURA SPERONI, R.; GAUTHIER, O. Ecossistema de inovação: Uma revisão sistemática de literatura. **Revista Espacios**, v.36, n.03, 2015.

SPOLIDORO, R. **Innovation habitats and regional development driven by the triple helix**, 2011.

Bibliografia Complementar:

LEMOS, P. A. B. **Universidades e ecossistemas de empreendedorismo**: a gestão orientada por ecossistema e o empreendedorismo da Unicamp. Editora Unicamp, 2012.

JACKSON, D. J. **What is an innovation ecosystem?** National Science Foundation, 2011.

SPINOSA, L. M.; KRAMA, M. R. Ecossistema de inovação e meio urbano: principais desafios para seus gestores. **Research Gate**, 2014.

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.

