



Projeto Pedagógico de Curso

Pós-Graduação *Lato Sensu*

MBA em Liderança e coaching na 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
	Composição do Corpo Docente	6
8.	Estágio Não Obrigatório.....	6
9.	Matriz Curricular	7
10.	Carga Horária	8
11.	Conteúdo programático.....	8
12.	Infraestrutura Física e Pedagógica	23

1. Nome do Curso e Área do Conhecimento

Nome do Curso: MBA em Liderança e coaching na gestão de pessoas

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

Grande Área (CAPES): Ciências Sociais Aplicadas (6.00.00.00-7)

Área do Conhecimento (CAPES): Administração (6.02.00.00-6)

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

Acadêmicos e profissionais com nível superior que desejam desenvolver habilidades e competências para liderar, desenvolver e aproveitar todo o potencial do capital humano em projetos e negócios nas mais diversas organizações.

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

Vivenciamos atualmente uma nova consciência organizacional onde são privilegiados o capital intelectual e o conhecimento dos colaboradores. O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso. As organizações contemporâneas estão diante de desafios complexos que exigem uma liderança inspiradora e inovadora. Neste sentido, o desenvolvimento de líderes eficazes tem sido apontado como um aspecto importante da administração moderna, responsável direta pelo sucesso ou fracasso de uma organização, por estar ligada à harmonização dos demais processos como planejamento, organização e controle, que são, por sua vez, realizados por pessoas. Sem a devida direção, estímulo e influência sobre as pessoas envolvidas, esses processos correm sério risco de não atingirem seus objetivos.

Entre as mais novas tendências de gestão de pessoas, encontra-se a necessidade do desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais para liderar projetos e equipes e atuar como coaches na potencialização de talentos em ambientes cooperativos em um mercado complexo e em constante mudança.

Com o intuito de atender essa necessidade do mercado, o curso de MBA em Liderança e Coaching na Gestão de Pessoas propõe formar profissionais que atendam esta crescente necessidade das organizações e que, por meio da atuação coach, venham estimular o desenvolvimento de aspectos críticos de liderança no ambiente corporativo.

O Projeto do Curso de MBA em Liderança e Coaching na Gestão de Pessoas se justifica, na medida em que apresenta uma proposta inovadora e em sintonia com as necessidades prementes do mercado corporativo, ao propiciar instrumentos de análise e diagnóstico do comportamento organizacional, além do desenvolvimento de habilidades e papéis de liderança coach.

6. Objetivos do Curso

6.1. Objetivos Gerais

- Aprofundar o estudo teórico e prático e o debate na área de gestão de pessoas, possibilitando desenvolver em seu público-alvo, competências técnicas e comportamentais capazes de despertar e inspirar talentos e líderes, além de potencializar ambientes para alcançar elevado desempenho das equipes nas mais diversas organizações.

6.2. Objetivos Específicos

- Identificar a importância da liderança e do coaching para a moderna gestão de pessoas, estimulando um comportamento estratégico e pró-ativo diante dos novos desafios e mudanças.

- Desenvolver competências técnicas e comportamentais para atuarem como líderes nas organizações, por meio de um gerenciamento de pessoas pautado em valores humanos com o enfoque no bem comum.
- Oferecer aos participantes métodos e ferramentas para motivação e comunicação eficazes, capazes de propiciar um ambiente de aprendizagem e inovação contínuo.
- Proporcionar o entendimento e a compreensão sobre a atuação e o papel do líder coach na formulação de políticas e estratégias de ação na dinâmica organizacional.

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
Propósito organizacional e estratégias de comunicação interna	0h	40h	40h
Comunicação e motivação nas organizações	0h	40h	40h
Estratégias de gerenciamento de gente	0h	40h	40h
Liderança	0h	40h	40h
Coaching em essência	0h	40h	40h
Ferramentas e técnicas de coaching	0h	40h	40h
Protagonismo e desenvolvimento de carreira	0h	40h	40h

Competências socioemocionais	0h	40h	40h
Construção, mensuração e fomento de indicadores de desempenho	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: 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: Comunicação e Motivação nas Organizações

Ementa: Introdução à Comunicação; Comunicação na Era Digital; Processo de Comunicação; Barreiras à Comunicação. Comunicação Organizacional. Tipos de Comunicação Organizacional; *Media Training*. Comunicação Intrapessoal; Comunicação Verbal e não Verbal; Comunicação Assertiva; Tipos de Comportamentos: Agressivo, Passivo, Passivo-Agressivo, Assertivo; Comunicação não violenta (CNV). Inteligência emocional. Liderança consciente. Mediação de Conflitos. Feedback. Conceito de Motivação; Teorias da Motivação: Hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Teoria Motivacional de Vroom. A importância da Comunicação para a Motivação dos Colaboradores.

Competências e Habilidades:

- Conhecer os Princípios Básicos da Comunicação e como usá-los para transmitir as informações de maneira clara e objetiva;
- Identificar os principais Elementos da Comunicação Verbal e não-verbal, bem como os tipos de Comportamentos;
- Entender os princípios básicos acerca da Comunicação não-violenta (CNV);
- Compreender a importância da Inteligência Emocional para um processo de comunicação e liderança eficiente;
- Reconhecer as Principais Teorias da Motivação;
- Entender a Relação de Comunicação x Motivação na Organização.

Conteúdo Programático 1: Introdução à Comunicação; Comunicação na Era Digital; Processo de Comunicação; Barreiras à Comunicação. Comunicação Organizacional. Tipos de Comunicação Organizacional; *Media Training*.

Conteúdo Programático 2: Comunicação Intrapessoal; Comunicação Verbal e não Verbal; Comunicação Assertiva; Tipos de Comportamentos: Agressivo, Passivo, Passivo-Agressivo, Assertivo; Comunicação não violenta (CNV).

Conteúdo Programático 3: Inteligência emocional. Liderança consciente. Mediação de Conflitos. *Feedback*.

Conteúdo Programático 4: Conceito de Motivação; Teorias da Motivação: Hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Teoria Motivacional de Vroom. A importância da Comunicação para a Motivação dos Colaboradores.

Bibliografia básica:

AGUIAR, Fernanda Rocha de. **Comunicação Interna**. Proto Alegre: Sagah, 2019.

BERG, Ernesto Artur. **Manual do Chefe em Apuros**: como lidar e resolver seus problemas no dia a dia. Curitiba: Juruá, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

GILLEN, Terry. **Assertividade**. São Paulo: Nobel, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

Bibliografia complementar:

BONA, Nivea Canalli. **Assessoria de Imprensa**: ponte entre jornalistas e sociedade. Curitiba: InterSaberes, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 8. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2016.

GEBER, Claudia Osna. **Comunicação Organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020.

GODOI, Lucélia Silveira dos Santos. **Neurocomunicação e Comunicação não verbal Aplicada à Gestão de Pessoas**. Curitiba: Contentus, 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional Estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

NAVARRO, Valéria Maria. **Teoria da Comunicação e Comunicação não-violenta**. Curitiba: Contentus, 2020.

PIMENTEL, Marina de Oliveira. **Em Pauta**: manual prático de comunicação organizacional. Curitiba: InterSaberes, 2017.

RAHME, Lucia Helena. **Comunicação, Marketing e Novas Tecnologias na Gestão de Pessoas**. Curitiba: InterSaberes, 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: Liderança

Ementa: Desafios da liderança contemporânea: concomitância de gerações, conectividade e comunicação, velocidade e tomada de decisões. Liderança e desempenho corporativo: resultados, avaliação e *feedback*. Liderança exponencial: conceitos, características e objetivos. Liderança transformadora: Influências do contexto “Indústria 4.0”. *Coaching* e *mentoring*: times de alto desempenho. Políticas de formação de líderes.

Competências e Habilidades:

- Reconhecer e interpretar as características do contexto contemporâneo no que tange à convivência mútua de diferentes gerações, ampla conectividade e alta velocidade nas transformações.
- Compreender e traduzir em ações o papel do líder como agente de mudanças e de geração de resultados pessoais e corporativos.
- Reconhecer os efeitos das mudanças nas estruturas corporativas contemporâneas, em especial a denominada indústria 4.0”, sobre o ato de liderar e conduzir pessoas e times de trabalho.
- Conhecer e aplicar as técnicas de *coaching* e *mentoring* como instrumentos de promoção e gestão de pessoas e times de alto desempenho.
- Desenvolver políticas organizacionais para a formação de lideranças e aprimoramento dos recursos humanos corporativos.

Conteúdo Programático 1: Desafios da liderança contemporânea. Concomitância de gerações de líderes e liderados. Comunicação e conectividade. Velocidade e tomada de decisões.

Conteúdo Programático 2: Liderança e desempenho corporativo. Liderança de resultados. Avaliação de desempenho. *Feedback*.

Conteúdo Programático 3: Liderança exponencial. Conceitos, características e objetivos. Liderança de transformação. Desafios do contexto indústria 4.0.

Conteúdo Programático 4: *Coaching* e *mentoring*. Pessoas e times de alto desempenho. *Coaching* e *mentoring* de times de alto desempenho. Políticas de formação de líderes.

Bibliografia:

ALLAN, B. **The No-nonsense Guide to Leadership, Management and Team Working**. London: Facet Publishing, 2019. ISBN 9781783303960.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho** [recurso eletrônico] / Ken Blanchard ; tradução: Francisco Araújo da Costa. – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2019.

B. R., G. K.; MAJUMDAR, S. K.; MENON, S. Manoeuvre of Electronic Entrepreneurial Ecosystem to Contemporary Indicator of Techno Business Leadership in Industry 4.0: Digital Entrepreneurship. **Global Journal of Enterprise Information System**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 25–32, 2018. DOI 10.18311/gjeis/2018.22805. Disponível em:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=139065877&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 22 jul. 2020.

CALDEIRA. **Monitoração da Perfomce Organizacional**. Lisboa-Portugal: Actual Editora, 2014.

CRESNAR, R.; NEDELKO, Z. Understanding Future Leaders: How Are Personal Values of Generations Y and Z Tailored to Leadership in Industry 4.0? **Sustainability** (2071-1050), [s. l.], v. 12, n. 11, p. 4417, 2020. DOI 10.3390/su12114417. Disponível em:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fsr&AN=144225577&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 22 jul. 2020.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Acileide Cristiane F. Coelho et al. [colaboração]. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BRILLO, João. **Liderança e cultura organizacional para inovação** / João Brillo, Jaap Boonstra. --São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

ESCALADA, Rodolfo A. La Incidencia de Liderazgo en la estructuración de La toma de decisión y La confianza em lãs organizaciones. In: **Processos Psicossociais nas organizações e no trabalho**. José Carlos Zanelli; Narbal Silva; Suzana da Rosa Tolfo [org.]. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

FIGUEIREDO, Paula Cristina Nunes. Competências para uma liderança percebida como eficaz - Líderes e liderados. Tese de doutorado em Gestão. Universidade **Europeia: Laureate International Univerties**. Lisboa: Julho, 2018.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial**: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados / Luiz Francisco Gracioso. São Paulo : Atlas, 2009.

KUAZAQUI, Edmir. **Liderança e criatividade em negócios**. Edmir Kuazaqui, (organizador). São Paulo: Cengage Learning, 2006.

LIN, Chien-Huang; HUANG, Yidan. Tell me only what I want to know: congruent self-motivation and feedback. **SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY**, 2018, 46(9), pp. 1523–1536.

MANNING, D. **Progress vs people**. **Logistics & Transport Focus**, [s. l.], v. 20, n. 8, p. 20, 2018.

Disponível em:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=130930629&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 22 jul. 2020.

NICK, Horney; BILL Pasmore; O'SHEA, Tom. Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. **People and Strategy**, v. 33, n. 4, p. 32, 2010, pp. 32-38.

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.

ROSENBACH, William E.; TAYLOR, Robert L.; YOUNG, Mark A. **Contemporary Issues in Leadership**. 7. Ed. New York-USA: Routledge, 2012.

SANTOS, Rafaela Wanzeler dos; NASCIMENTO, Victor Matheus Batista; OLIVEIRA, Márcia Cecília Rodrigues de. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das Diretrizes estratégicas: Um estudo de caso. **Recap: Revista de Carreiras e Pessoas**, vol. 8, n.3, set./dez. de 2018. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/36590/26432>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

WINCK, Matheus 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.

Disciplina: Coaching em Essência

Ementa: Breve histórico do coaching. Conceitos e propostas do coaching. Diferenças entre coaching e outros métodos de desenvolvimento humano. Competências fundamentais do coach. Possíveis atuações do coach. A relação entre coach e coachee. Desafios enfrentados pelo coach. O coaching em corporações. Planos de coaching para empresas. Amplitude e limites para ações do coaching no ambiente corporativo. A cultura empresarial aderente ao coaching. O desenvolvimento de competências dos coachees no mundo corporativo. Técnicas e métodos de avaliação em coaching.

Competências e Habilidades:

- Identificar necessidades de ações de coaching para se atingir resultados empresariais;
- Selecionar as melhores ferramentas de aplicação do coaching corporativo;
- Utilizar ferramentas de implementação do coaching com familiaridade;
- Avaliar as competências de coachees para o atingimento de metas empresariais estabelecidas.

Conteúdo Programático 1: Breve histórico do coaching, desde a adoção do termo inglês até os significados que são atribuídos em sua promoção. Conceitos primordiais que devem ser levados em consideração para a prática do coaching. As diversas propostas de desenvolvimento humano que podem permear ações do coaching. Diferenças entre coaching e outros métodos de desenvolvimento humano (como, por exemplo, mentoring, counseling, treinamento, andragogia e psicoterapia).

Conteúdo Programático 2: Competências do coach fundamentais para sua atuação e como desenvolvê-las. Leque de atuações do coach que pode incluir desde a vida pessoal e profissional do coachee, desde metas objetivas e subjetivas e prazos dinâmicos. A base da relação entre coach e coachee para que as metas sejam atingidas. As responsabilidades assumidas e o compromisso mútuo. Os desafios enfrentados pelo coach em sua atuação.

Conteúdo Programático 3: Como funciona o coaching praticado no mundo corporativo. Como criar planos de coaching para atingir resultados nas empresas. Quais são as amplitudes e os limites para a prática do coaching nas corporações e como lidar com eles. Como é uma cultura empresarial aderente ao coaching e o que fazer quando ela é inexistente.

Conteúdo Programático 4: Como se dá o desenvolvimento de competências dos coachees no mundo corporativo. Como mapear as competências, selecioná-las e implementá-las de acordo com o plano de carreira vigente. Quais são as ferramentas utilizadas durante o processo de coaching, como devem ser aplicadas e continuamente iteradas. Como se dá a avaliação dos processos de coaching. Como avaliar a performance dos coachees através de indicadores. Quais são as técnicas e métodos disponíveis e como selecioná-los.

Bibliografia básica

LOTZ, Erika G. **Coaching e mentoring**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

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

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Coaching, mentoring e counseling**: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

Bibliografia complementar

CASTILHO, Marta A. **Criatividade no processo de coaching**. São Paulo: Trevisan Editora, 2013.

FARIA, Adriano A. **O coaching e o Neurocoaching**. Curitiba: InterSaberes, 2020.

SOUZA, Ana Clara A. A. de. **Coaching e carreira**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

Disciplina: Ferramentas e técnicas de coaching

Ementa: Conceituação do *Coaching* e suas teorias. Estudo das diferentes técnicas e ferramentas do *Coaching*. Aplicação de perguntas estruturadas (perguntas poderosas), Composição de objetivos e metas no padrão SMART e criação do plano de ação. Estudo dos ferramentais específicos para diferentes modalidades de *Coaching*. Diferenciação do conceito de *Coaching* e *Mentoring*. Relação entre a linguagem da Programação Neurolinguística (PNL) e *Coaching*. Aplicação das ferramentas de PNL nos processos de Coaching.

Competências e Habilidades:

- Repertoriar o aluno com ferramentais para exercer de forma eficiente o processo de *coaching*;
- Aprimorar a comunicação verbal e não-verbal;
- Atualizar o aluno com técnicas contemporâneas de liderança;
- Desenvolver o planejamento e estabelecimento de metas de forma estruturada.

Conteúdo Programático:

Conteúdo Programático 1: Técnicas de *Coaching*; Objetivo do *coaching*; Teorias do *coaching*; Ferramentas de *Coaching*; e, Perguntas poderosas.

Conteúdo Programático 2: Estabelecimento de Objetivos e metas: Planejamento, Objetivos e Metas; Metas S.M.A.R.T.; transformando metas em plano de ação; e, Plano de contingência.

Conteúdo Programático 3: Modalidades de *Coaching*: *Coaching* de equipes; *Coaching* executivo; Life *coaching*; e, *Coaching* x *Mentoring*.

Conteúdo Programático 4: PNL e *Coaching*: Modelos mentais; Modelo T.O.T.S.; *Rapport*; e, Crenças limitantes.

Bibliografia básica:

CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos** – *Coaching* e *Mentoring*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DINSMORE, P. [et al.]. **Toolbox PBC**: Ferramentas para o Processo de *Coaching* usando o método PBC. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Coaching com PNL**: O guia prático para alcançar o melhor em você e em outros: como ser um coach master. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Bibliografia complementar:

BETELLI, A. (org.). **Resultados através do Coaching**. Águas de São Pedro: Livronovo, 2018.

MATTEU, D. [et. al] (org.). **Coaching: aceleração de resultados** – Estratégias, técnicas e processos para o sucesso pessoal, profissional e organizacional. São Paulo: Ser Mais, 2015.

PERCIA, A; SITA, M. (org.). **Manual completo de Coaching** – Grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Ser Mais, 2011.

WUNDERLICH, M.; SITA, M. (org.). **Coaching & Mentoring Foco na excelência** – Saiba como ultrapassar a barreira do comum e vencer na vida pessoal e profissional. São Paulo: Ser Mais, 2013.

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: Competências socioemocionais

Ementa: Apresentar as competências socioemocionais e a sua importância enquanto suporte ao indivíduo na gestão das habilidades e atitudes frente ao bom direcionamento das emoções, sentimentos em vista de uma melhor performance e resultados em qualquer área de atividade. As habilidades podem ser desenvolvidas bem como mais bem exploradas, a medida em que se tem a necessidade do elemento humano, mais presente na composição da sociedade tecnológica; onde o desenvolvimento de lideranças se tornou primordial, haja vista que o Homem está predisposto a atuar em áreas de maior complexidade e utilizar sua capacidade de expressar-se, negociar, humanizar, aprender e viver com o uso da melhor performance na aplicação dos seus recursos humanos. A ambientação apropriada para o desenvolvimento humano carece de atitudes significativas que criem perspectivas de vantagem competitiva por meio do autoconhecimento, do desenvolvimento das soft skills enquanto ferramenta de aprimoramento, do autoconhecimento pelo despertar do potencial humano – tão necessário em nossa sociedade moderna hiperconectada .

Competências e Habilidades:

- Identificar o que são habilidades e competências socioemocionais.

- Conscientizar da importância de um *mindset* crítico, atualizado no contexto contemporâneo tecnológico.
- Aprimoramento pessoal e autoconhecimento: fontes de desenvolvimento humano
- Pensar as formas de obter resultados e melhorar a performance na execução das atividades de aprendizagem e de trabalho.

Conteúdo programático 1: O que são Habilidades e Competências

Socioemocionais?

- Diferenciação pela qualidade humana

Conteúdo programático 2: O aprimoramento das atitudes pela mudança de *mindset* e vantagem competitiva .

Conteúdo programático 3: A importância das *softs skills* enquanto marca do potencial humano.

Conteúdo programático 4: Alcance de melhor performance e elevação do potencial.

Referências bibliográficas:

Cavalcanti, Carolina C. **Aprendizagem socioemocional com metodologias**

ativas: um guia para educadores. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Saraiva, 2023.

Claro, Marcela. **Atitudes para alcançar o êxito profissional em tempos de crise**, 1ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Trevisan, 2016.

Coda, Roberto. **Competências Comportamentais**. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2016.

Drummond, Virgínia S. **Confiança e Liderança nas Organizações**. Disponível em: Minha Biblioteca, Cengage Learning Brasil, 2012.

Complementar:

Batista, Sueli Soares dos, S. e Emerson Freire. **Educação, Sociedade e Trabalho**. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Saraiva, 2014.

Barbieri, Ugo F. **Gestão de pessoas nas organizações:** a aprendizagem da liderança e da inovação. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2013.

Drummond, Virgínia S. **Confiança e Liderança nas Organizações**. Disponível em: Minha Biblioteca, Cengage Learning Brasil, 2012.

Ulrich, Dave, et al. **RH de dentro para fora**. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo A, 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.

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.

