



PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO

Pós-Graduação *Lato Sensu*

Liderança e gestão de equipes de alta
performance

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.....	5
7. Competências e Habilidades do Curso	6
8. Metodologia de Ensino e Aprendizagem.....	6
9. Estágio Não Obrigatório.....	8
10. Matriz Curricular	9
11. Carga Horária.....	10
12. Conteúdo Programático.....	10
13. Infraestrutura Física e Pedagógica.....	26

|

1. Nome do Curso e Área do Conhecimento

Nome do Curso: Liderança e gestão de equipes de alta performance

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

O curso é indicado para profissionais graduados que atuam em função de liderança ou desejam construir uma carreira voltada à liderança de pessoas,

tanto em organizações privadas, públicas ou de terceiro setor, incluindo empreendedores e profissionais autônomos.

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

O curso apresenta abordagens recentes para desenvolver conhecimentos e habilidades para a prática da liderança no atual cenário dinâmico e hiperconectado. A ideia é prover aos estudantes, conhecimentos e técnicas aplicáveis no cotidiano organizacional com o foco em abordagens socioemocionais voltadas para o alcance de resultados das equipes lideradas.

6. Objetivos do Curso

6.1. Objetivo Geral

- Apresentar abordagens contemporâneas da liderança como a socioemocional e ágil e também reforçar as práticas fundamentais de planejamento, organização e execução ágil de tarefas e o monitoramento de ações estratégicas, necessárias ao novo líder.

6.2. Objetivos Específicos

- Oferecer conhecimentos sobre os fundamentos da liderança desde o planejamento, monitoramento e controle estratégico.

- Apresentar as abordagens sociais e emocionais da liderança fundamentadas na Psicologia Positiva, PNL e Coaching, focando em potencialidades do liderado.
- Criar uma visão ágil para a gestão de equipes direcionadas ao cumprimento de metas e prazos, alinhando e negociando sempre que necessário.
- Monitoramento e gestão dos resultados desempenho de equipes a partir de técnicas ligadas ao *data mining*.
- Criar uma visão positiva e de sucesso para você e para o time para criar ambientes melhores de atuação, mais confiáveis, e alavancar a performance do mesmo.

7. Competências e Habilidades do Egresso

Competências

As competências esperadas ao final do curso são: visão sistêmica e ágil; liderança com abordagem socioemocional, empática e engajada; liderança fundamentada em técnicas gerenciais, que planeja, organiza recursos, executa e monitora resultados preventiva e corretivamente; técnicas de comunicação e modelos de comportamento que podem trazer vantagens competitivas nas relações e negociações; atitude positiva e *mindset* voltado para o sucesso e para felicidade na vida e na carreira

Habilidades

- Fomentar a identidade de grupo para promoção do espírito de equipe.
- Saber planejar e organizar estrategicamente recursos e pessoas.
- Saber conduzir diálogos e negociações para mediação de conflitos e alinhamento de metas e ações.

- Focar nas potencialidades dos liderados sem deixar de considerar os pontos de melhoria.
- Monitorar e controlar o desempenho de pessoas com o foco em melhorias.
- Conhecer os fundamentos e as práticas da gestão ágil e aplicá-la para si e para os outros.
- Comunicar-se assertivamente para obter vantagens estratégicas nas relações do dia a dia.
- Conhecer os perfis de todos os interlocutores de um grupo e identificar os melhores caminhos para estabelecer um contato empático e positivo com as pessoas, clientes e liderados.

8. Metodologia de Ensino e Aprendizagem

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

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

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

Como parte do modelo acadêmico, também contabilizamos:

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

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

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

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

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

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

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

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

Avaliação do Desempenho do Aluno

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

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

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

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

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

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

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

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

Certificação

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

Composição do Corpo Docente

O corpo docente do curso é constituído por profissionais qualificados, com comprovado saber em sua área de atuação, conforme Resolução CNE/CES nº1, de 06 de abril de 2018, sendo integrado, no mínimo, por 30% (trinta por

cento) de portadores de título de pós-graduação *stricto sensu*, isto é, portadores de títulos de Mestrado e Doutorado, obtidos em programas de pós-graduação *stricto sensu* devidamente reconhecidos pelo poder público em território nacional, ou revalidados, conforme legislação vigente. Os demais docentes são certificados em nível de especialização, pós-graduação *lato sensu*, de reconhecida capacidade técnico-profissional.

9. Estágio Não Obrigatório

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

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

- I. proporcionar o exercício do aprendizado compromissado 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
Gestão de equipes de alta performance	0 h	40 h	40 h
Fundamentos da psicologia positiva	0 h	40 h	40 h
Liderança Positiva	0 h	40 h	40 h
Programação Neurolinguística (PNL)	0 h	40 h	40 h
Comunicação e motivação nas organizações	0 h	40 h	40 h
Estratégias de gerenciamento de gente	0 h	40 h	40 h
OKRs (objectives and key results)	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
Agile leadership practices	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: Gestão de equipes de alta performance.

Ementa: Ambiente Organizacional de Alta Performance. Equipes de Alta Performance. Liderança de equipes de alta performance. Gestão por Competências.

Competências e Habilidades:

- Identificar os fundamentos da gestão estratégica de pessoas e sua evolução desde a era da Administração de Recursos Humanos.
- Conhecer os elementos de equipes de alta performance, sua dinâmica e funcionamento.
- Perceber a importância da gestão do clima organizacional e da promoção do engajamento exponencial através de uma liderança consciente e inspiradora.
- Determinar os requisitos para a implantação de um modelo de gestão por competências.

Conteúdo Programático 1: Ambiente Organizacional de Alta Performance. Importância e Definição. Introdução à moderna Gestão de Pessoas. Evolução da Administração de Recursos Humanos. Responsabilidades de Linha e *Staff*. Da

Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas. Gestão estratégica de pessoas.

Conteúdo Programático 2: Equipes de Alta Performance. Importância e Definição. Dinâmica dos grupos. Papéis, Fenômenos e Estágios de desempenho de grupo. Equipes. Papéis fundamentais, Planejamento e desenvolvimento de equipes. Elementos de uma equipe de alta performance.

Conteúdo Programático 3: Liderança de equipes de alta performance. Importância e Definição. Clima nas Organizações: conceito, medidas e instrumentos e gestão. Índice de Felicidade no Trabalho. Engajamento Exponencial. Liderança Consciente e Inspiradora. *Feedback e Feedforward*

Conteúdo Programático 4: Gestão por Competências. Importância e Definição. Seleção por competências. Remuneração por competências. Gestão por competências. Desafios contemporâneos.

Bibliografia Básica:

BLANCHARD, K; JOHNSON, S. **O Novo Gerente-Minuto**. Rio de Janeiro: Best Business, 2015.

DYER, W. G.; DYER, W. G. Jr.; DYER, J. H. **Equipes que fazem a diferença (Team Building):** Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. São Paulo: Saraiva, 2011.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** Arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.

Bibliografia Complementar:

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

GOLEMAN, D. **Foco:** A atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

MAXWELL, J. C. **O Lider 360°**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2015.

Disciplina: Fundamentos da Psicologia Positiva.

Ementa: As bases da Psicologia Positiva. As aplicações da Psicologia Positiva com foco em propósito. A Felicidade como objeto da Psicologia Positiva. Estudos sobre a satisfação humana. Autoeficácia: os estudos de Albert Bandura sobre o protagonismo baseado na crença sobre si mesmo.

Competências e Habilidades:

- Conhecer as bases teóricas da Psicologia Positiva e sua abordagem sobre a o foco na potencialidade e na felicidade.
- Evidenciar a importância do foco em propósito de vida sem desconsiderar as condições adversas.
- Aprender sobre autoeficácia: a competência de ser protagonista das próprias decisões.
- Entender como a perspectiva positiva das pessoas pode contribuir para a solução de problemas e para a adaptação às constantes mudanças do ambiente corporativo.

Conteúdo Programático 1: As bases teóricas e objetivos da Psicologia Positiva.

Conteúdo Programático 2: Conhecendo os estudos sobre satisfação de vida e motivação humana.

Conteúdo Programático 3: O propósito de vida como a diretriz da Psicologia Positiva.

Conteúdo Programático 4: Autoeficácia e o protagonismo das próprias decisões. Teoria social Cognitiva de Albert Bandura.

Bibliografia Básica:

BANDURA, Albert; AZZI, Roberta Gurgel. **Teoria Social Cognitiva**. São Paulo, Editora Mercado de Letras, 2017.

DWECK, Carol S. **Mindset: A nova psicologia do sucesso**. São Paulo: Objetiva, 2017

HUTZ, Claudio Simon. **Avaliação em psicologia positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MACHADO, Leonardo; MATSUMOTO, Lina Sue. **Psicologia positiva e psiquiatria positiva: a ciência da felicidade na prática clínica**. Barueri: Manole, 2020.

OMAIS, Sálua. **Manual da Psicologia Positiva**. São Paulo: Qualitymark, 2019.

SELIGMAN, Martin E.P. **Felicidade Autêntica: Use a psicologia positiva para alcançar todo o seu potencial**. São Paulo: Objetiva, 2019.

Bibliografia Complementar:

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2015.

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes. **Psicologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

COLETTA, Eliane Dalla, *et al.* **Psicologia da educação**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

SNYDER, C.R.; SHANE, J. Lopez. **Psicologia Positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades**

SELIGMAN, Martin E.P. **Aprenda a ser otimista: Como mudar a sua mente e sua vida**. São Paulo: Objetiva, 2019.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow: A psicologia do alto desempenho e da felicidade**. São Paulo: Objetiva, 2020

Disciplina: Liderança Positiva.

Ementa: Definição e evolução da liderança ao longo do tempo. Apoiada nos fundamentos da Psicologia Positiva, aborda a importância e o caminho para criar um ambiente positivo para alcançarmos resultados extraordinários, bem como os métodos de engajamento de pessoas mais atuais e a importância da

felicidade autêntica nos resultados e no alto desempenho. Com foco nos pontos positivos da equipe, a liderança positiva visa alinhar o propósito organizacional com satisfação. Apresentação de diferentes técnicas de se alcançar e manter a motivação da equipe, as características de um líder positivo, estilos de liderança, liderança situacional, definição de objetivos e metas, avaliação de desempenho, inteligência emocional e o impacto das emoções no bem-estar individual, no desempenho das equipes e nos relacionamentos profissionais. Comunicação assertiva e o *feedback* eficaz.

A liderança positiva é um novo modelo de gerenciamento que busca valorizar os pontos fortes dos colaboradores, incentivar o desenvolvimento de suas competências e potencializar os resultados da organização.

Ela se tornou essencial para a eficiência do trabalho em equipe, pois melhora o seu desempenho e o engajamento entre os indivíduos. Esse tipo de liderança se fundamenta na psicologia positiva, ou seja, no comportamento humano.

Competências e Habilidades:

- Desenvolver habilidades de Liderança para aplicação imediata em todos os aspectos da Liderança no trabalho, em casa e em sociedade;
- Desenvolver competências de um líder moderno, adequadas à era em que vivemos;
- Fomentar autoconhecimento para descobrir seus reais talentos e desenvolver sua inteligência emocional, bem como seu processo de tomada de decisão e sua segurança em se relacionar com sua equipe;
- Adquirir conhecimentos sobre como as pessoas são diferentes e como tratar diferente cada indivíduo para ajudá-los a alcançar seu potencial máximo;
- Desenvolver competências para gerenciar conflitos, motivar e engajar pessoas a alcançarem suas metas;
- Aprender técnicas e ferramentas de comunicação, *feedback*, produtividade e gestão do tempo;

- Conhecer Técnicas de Psicologia Positiva para criar um ambiente seguro e de emoções positivas para que seu time possa obter níveis elevados de desempenho.
- Mostrará ao aluno um mundo de emoções positivas e de fundamental importância para o desenvolvimento de sensações positivas como a felicidade, a satisfação que o levarão a uma melhor qualidade de vida percebida no seu cotidiano.

Conteúdo Programático 1: Teoria e conceitos de liderança Positiva.

Conteúdo Programático 2: Pilares e conceitos da Felicidade Autêntica.

Conteúdo Programático 3: Equipes motivadas e Engajadas.

Conteúdo Programático 4: Inteligência Emocional e Neuroliderança.

Bibliografia Básica:

GUIMARÃES, G. **Liderança positiva: Para atingir resultados excepcionais.** Ed. Évora, 2012.

ACHOR, S. **O jeito harvard de ser feliz.** Ed. Saraiva, 2012.

MARQUES, J. R. **Leader coach.** Ed. Ser Mais, 2012.

Bibliografia Complementar:

GOLEMAN, D. **Liderança: A Inteligencia Emocional Na Formação Do Lider De Sucesso.** Ed. Saraiva, 2015.

CHAPMAN, G: **As cinco linguagens da valorização pessoal no ambiente de trabalho.** Ed. Mundo Cristão, 2012.

PINK, D: **Motivação 3.0 – drive.** Ed. Sextante, 2019.

Disciplina: Programação Neurolinguística (PNL).

Ementa: A origem da PNL. Conceito da Programação Neurolinguística. Os pressupostos da PNL. Modelos mentais. *Rapport* e comunicação. Comunicação não verbal.

Competências e Habilidades:

- Conhecer a origem e os princípios da Programação Neurolinguística.
- Aprender sobre os modelos mentais e a construção das visões de mundo.
- Desenvolver uma visão sobre as possibilidades de conduzir pessoas utilizando conhecimentos e técnicas de apoio ao raciocínio e atitudes humanas.

Conteúdo Programático 1: Origens e princípios da Programação Neurolinguística.

Conteúdo Programático 2: Os modelos mentais e algumas teorias sobre o funcionamento da mente humana.

Conteúdo Programático 3: A importância da comunicação assertiva para o líder (o diálogo e a comunicação verbal e não verbal).

Conteúdo Programático 4: *Rapport* e técnicas da linguagem corporal para os processos de mediação de conflitos, orientação a liderados e *feedbacks*.

Bibliografia Básica:

BANDLER, Richard; ROBERTI, Alessio; FITZPATRICK Owen. **A Introdução Definitiva à PNL:** Como construir uma vida de sucesso. São Paulo: Alta Life, 2019.

BOALER, Jo. **Mente sem barreiras:** as chaves para destravar seu potencial ilimitado de aprendizagem. Porto Alegre: Penso, 2020.

FARIA, Adriano Antônio. **O coaching e o neurocoaching.** Curitiba: Intersaberes, 2020.

FERREIRA, Gustavo. **Gatilhos Mentais:** O guia completo de estratégias de negócios e Comunicações provadas para você aplicar. São Paulo/SP: DVS Editora, 2019.

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

MURPHY, Joseph; JUNGSMANN, Ruy. **O poder do subconsciente**. 87. Ed. São Paulo/SP: BestSeller, 2019.

Bibliografia Complementar:

ALLEN, Steve. **Técnicas proibidas de Persuasão**: manipulação e influência usando padrões de linguagem e técnicas de PNL. Califórnia – EUA: Createspace Independent Publishing Platform, 2018

DWECK, Carol S. **Mindset**: A nova psicologia do sucesso. São Paulo: Objetiva, 2017

GOMAN, Carol Kinsey. **A linguagem corporal dos líderes**: como essa linguagem silenciosa pode ajudar – ou prejudicar – o seu modo de liderar. Petrópolis/RJ: Vozes, 2015.

MANDELLI, Pedro. **Liderando para alta performance**: conceitos e ferramentas. Petrópolis/RJ: Vozes, 2017.

MANGABEIRA, Diego. **Como falar em público usando o PNL e Técnicas de Oratória**: Domine o poder da comunicação e decole em sua carreira. São Paulo: Diego Mangabeira, 2018.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 3. ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole, 2014.

Disciplina: Comunicação e motivação nas organizações.

Ementa: Comunicação: definição e funções. Importância da comunicação para as relações externas e internas de uma empresa e seus gestores. Diferença entre Comunicação e Informação. Informação como mediação de trabalho. Direção da comunicação. Comunicação interpessoal e organizacional: tipos, canais, barreiras e aspectos da comunicação. Feedback. Motivação: conceitos

e importância. Teorias Tradicionais de motivação. Teorias contemporâneas de motivação. Automotivação. Práticas motivacionais.

Objetivo: É objetivo da disciplina discutir o papel e importância da comunicação dentro das organizações, enfatizando as principais barreiras bem como instrumentos para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz. Apresentar as principais teorias motivacionais, oferecendo ao aluno um leque de possibilidades no que tange ao uso de ferramentas para gerar comprometimento junto aos colaboradores.

Conteúdo Programático 1: A importância da comunicação - a comunicação deficiente está entre as principais fontes de conflitos interpessoais no trabalho. Por outro lado, ter boa capacidade de comunicação é fundamental para o sucesso profissional da grande maioria dos profissionais que atuam hoje no mercado. Funções da comunicação - Discutir as funções básicas da comunicação dentro de um grupo ou de uma organização.

Conteúdo Programático 2: O processo de comunicação - discute-se neste tópico os passos entre uma fonte e um receptor que resultam na transferência e compreensão de um significado. Direção da comunicação - a comunicação se dá em sentido vertical ou horizontal. Quando se dá em sentido vertical, pode ser subdividida em comunicação ascendente e descendente, esses tipos de comunicação são discutidos nesta parte da disciplina.

Conteúdo Programático 3: Comunicação interpessoal - é discutido nesta etapa da disciplina como os membros de um grupo efetivamente trocam mensagens entre si, sendo alvo de análise a comunicação oral, escrita e não verbal. Comunicação organizacional - procura-se neste item discutir mais a fundo o processo de comunicação organizacional, distinguindo as redes formais das redes de rumores que coexistem no ambiente empresarial.

Conteúdo Programático 4: Barreiras à comunicação - São várias as barreiras que impedem ou dificultam o processo de comunicação eficaz dentro de uma organização. O uso do feedback - Dar feedback é um dos deveres mais importantes de um líder, porque é por meio dele que podemos ajudar alguém a se desenvolver. Ao mesmo tempo, é uma das tarefas mais difíceis porque, infelizmente, temos o costume de enxergá-lo apenas como uma crítica. Finaliza-

se a discussão acerca da importância do feedback e o desenvolvimento do profissional no trabalho, conectando o tema, comunicação, ao tema da motivação, essenciais e interdependentes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Conteúdo Programático 5: Diferentes conceitos de motivação - Analisa-se o tema considerando as diferentes perspectivas e contextos que resultam em distintas visões do termo e seu desdobramento sobre a realidade analisada. Hierarquia das necessidades de Maslow - Ao longo do tempo foram desenvolvidos vários modelos para compreender o fenômeno da motivação. Entre todos os modelos nenhum apresentou maior difusão que a Teoria de Maslow, a qual apresenta a motivação através de um escalonamento de necessidades. Teoria dos dois fatores de Herzberg - O modelo de motivação conhecido por Teoria de Herzberg é um dos mais antigos e utilizados dentro da administração. Baseia-se na divisão entre fatores higiênicos e motivacionais, os primeiros são fundamentais, mas não geram motivação, já os segundos são os que criam motivação em si.

Conteúdo Programático 6: Teoria X E Y - McGregor supôs dois tipos de gerenciamento, denominados de Teoria X e Teoria Y. A primeira supõe que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina, autoridade, monitoramento rígido e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação, querem progredir e se realizar por meio do trabalho e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. A visão que se tem sobre o trabalhador faz toda a diferença no ato de gerenciar. Teoria motivacional de Vroom - A Teoria de motivação de Vroom parte do princípio que a motivação de uma pessoa é contingente sob duas forças que atuam em uma situação de trabalho: as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las.

Conteúdo Programático 7: Teoria motivacional de McClelland - A Teoria de McClelland também se baseia na questão das necessidades, sendo identificadas três tipos distintos de necessidades a atender: poder, realização e afiliação. Não nascemos com tais necessidades; elas são adquiridas socialmente. Teorias Contemporâneas de motivação - Entre os modelos motivacionais

contemporâneos, parte-se do princípio de que as pessoas tendem a comparar o seu índice de input/resultado com seus pares, caso haja um desequilíbrio que remeta a um quadro de injustiça percebida, isso afeta o seu comportamento e nível de motivação. Já a teoria da expectativa relaciona desempenho e recompensa. Nesse caso parte-se da tese de que todos os trabalhadores têm uma determinada expectativa em relação à atividade que desempenham, dessa feita quando o resultado esperado não se efetiva gera-se um quadro de descontentamento e de desmotivação.

Conteúdo Programático 8: Finaliza-se a disciplina discutindo a relação entre a comunicação e a motivação, e o papel do líder na articulação destes fatores no contexto estratégico da gestão de pessoas.

Bibliografia:

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. **Comportamento Organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

_____. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

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: OKRs (objectives and key results)

Ementa: Metodologias de Gestão. Introdução à OKRs. Implantação, execução e acompanhamento

Competências e Habilidades:

- Compreender os conceitos, características e fundamentos da aplicação de OKRs;
- Realizar Planejamento Estratégicos com OKRs;
- Implantar, Executar e Monitorar OKRs dentro das organizações.

Conteúdo Programático 1: Metodologias de Gestão.

Conteúdo Programático 2: Introdução à OKRs.

Conteúdo Programático 3: Implantação e diminuição da resistência (fator cultural).

Conteúdo Programático 4: Execução e Acompanhamento.

Bibliografia Básica:

CASTRO, F. 13 passos do Roadmap para adoção de OKR. **Endeavor**. 2019. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/okr-passos/>>. Acesso em: 14 nov. 2019.

MELLO, F. S. H. **OKRs, da Missão às Métricas**: Usando as OKRs para criar uma cultura de execução e inovação na sua empresa. [S.l.]: Ed. Qulture, 2016-2019.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. **Objectives and Key Results**: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. 1. Ed.[S.l.]: Ed. Wiley. 2016.

Bibliografia Complementar:

BRUNO A. **Como usar OKRs para avaliar o alcance de metas da sua empresa**. 2019. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/como-usar-okrs/>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

MACIEL, T. M M, ARCOVERDE, D. **Gestão por Objetivos e Resultados com OKR**, 2019. Disponível em: <<http://www.xiwticifes.ufba.br/modulos/submissao/Upload-353/86125.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

SEBRAE, **Saiba o que é e como implementar a metodologia OKR**, 2019. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosOrganizacao/gestao-de-metas-como-implementar-a-metodologia-okr,a67875d380a9e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 12 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: Agile Leadership Practices.

Ementa: No que consiste a função do gestor. Modelo de autogestão: Vantagens e Desvantagens. Estilos de liderança. Porque liderança e estratégia da empresa devem estar ligadas. Aprendendo a liderar em ambientes ágeis. Motivação de equipes ágeis. Estrutura e cultura ágil.

Competências e Habilidades:

- Entender o papel do gestor;
- Diferenciar os estilos de liderança e saber quando aplicá-los;
- Conhecer as vantagens e desvantagens das estruturas ágeis;
- Entender como desenvolver a motivação de times ágeis.

Conteúdo Programático 1: Liderança versus Autogestão.

Conteúdo Programático 2: Estilos de Liderança: Propósito.

Conteúdo Programático 3: Alinhamento da Estratégica com a Liderança.

Conteúdo Programático 4: Aprendendo a Liderar.

Conteúdo Programático 5: Motivação do time ágil.

Conteúdo Programático 6: Estruturas ágeis.

Conteúdo Programático 7: Cultura Ágil.

Bibliografia Básica:

BILL PASMORE PHD, S. V. P.; CMC, Tom O.'Shea. Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. **People and Strategy**, v. 33, n. 4, p. 32, 2010.

BLANK, Steve. Why the lean start-up changes everything. **Harvard business review**, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

MCKENZIE, Jane; AITKEN, Paul. Learning to lead the knowledgeable organization: Developing leadership agility. **Strategic HR Review**, v. 11, n. 6, p. 329-334, 2012.

MEDINILLA, Ángel. **Agile management**: Leadership in an agile environment. Springer Science & Business Media, 2012.

MICHELS, Everton; FERREIRA, Marcelo Gitirana. Gerenciamento ágil no processo de desenvolvimento de produtos inovadores: uma análise bibliográfica sistemática. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 4, n. 1, p. 52-76, 2013.

RIGBY, Darrell K.; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. Embracing agile. **Harvard Business Review**, v. 94, n. 5, p. 40-50, 2016.

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.

