

# MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

MBA Presencial

**NOME DO CURSO****MBA em Gerenciamento de Projetos****CARGA HORÁRIA****432 horas****ESCOLA CERTIFICADORA****EPGE / EESP****CÓDIGO DO CURSO****MMBAGPJ\*22\_02 (EPGE)  
MMBAGPJ\*22\_03 (EESP)****MODELO****Modularizado****JUSTIFICATIVA DA OFERTA**

O interesse por gerenciamento de projetos e a ênfase no sistema gerencial cresceram exponencialmente em todo o mundo, sobretudo em função da necessidade cada vez maior das empresas de agilizar o seu ciclo de desenvolvimento de produtos, com menores custos e dentro da qualidade esperada pelo público consumidor.

No Brasil, o movimento em direção à profissionalização da gerência de projetos prosperou a partir da segunda metade da década de 1990, incentivado pelo momento econômico então vivido e pela entrada de associações profissionais de gerenciamento de projetos no País. Entre elas, a mais famosa, o Project Management Institute (PMI), expandiu o conhecimento e as melhores práticas de gerenciamento para todas as regiões brasileiras, contribuindo para uma espiral de desenvolvimento que atraiu organizações e profissionais ávidos por melhorar a performance dos seus projetos.

A gestão de projetos é responsável por cerca de 30% da força de trabalho das empresas brasileiras. De fato, o estudo Talent Gap, desenvolvido pelo PMI, apontou que, até 2030, as vagas de gerentes de projetos no Brasil devem crescer 5,7%: de 1.903.790 em 2019 para 2.013.174 em 2030.

Hoje em dia, diversas perspectivas, como a das práticas ágeis, mais adaptativas, também vêm agregando valor ao gerenciamento de projetos nas organizações. Com esse panorama, não faz sentido gerenciar projetos de maneira amadora. Mais que uma questão de sustentabilidade, o gerenciamento profissional de projetos passou a ser reconhecido como fonte de vantagem competitiva.

## DESCRIÇÃO DO CURSO

O **MBA em Gerenciamento de Projetos** proporciona uma visão abrangente sobre as melhores práticas de gerenciamento de projetos nas organizações, o seu ferramental e áreas de conhecimento, oferecendo mais conforto e segurança para profissionais que precisam gerenciar o seu projeto.

## COMPETÊNCIAS DO CURSO

O programa do **MBA em Gerenciamento de Projetos** visa especializar profissionais com as competências relacionadas ao tema, isto é, com um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores exigidos pelo mercado de trabalho.

São competências a serem desenvolvidas ao longo do curso:

- gerar valor para as organizações por meio da aplicação de melhores práticas em gerenciamento de projetos;
- gerenciar projetos de diversas naturezas e segmentos com base nas melhores práticas de mercado;
- aplicar diferentes abordagens de gerenciamento em função da necessidade do negócio, do contexto e da cultura organizacional.

## PÚBLICO-ALVO

O **MBA em Gerenciamento de Projetos** é recomendado para profissionais que tenham ligação com a prática de gestão de projetos, sejam organizações privadas, sejam públicas ou do terceiro setor.

Além disso:

- lideranças responsáveis por administrar projetos, programas, portfólio e escritório de projetos das mais variadas áreas de atuação;
- profissionais que têm por missão a implantação de mudanças nas suas respectivas organizações;
- profissionais cujo ponto alcançado nas carreiras obriga a atingir novos níveis de formação acadêmica.

## PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- tempo mínimo de conclusão de graduação: dois anos;
- tempo mínimo de experiência profissional: dois anos.

Salvo exceções de profissionais que tenham comprovada experiência na área de projetos em empreendimentos conduzidos mesmo antes da formação ou que, por força de circunstâncias profissionais, demandem incrementar o seu conhecimento a respeito do tema.

Maior experiência profissional pode reduzir a necessidade do tempo mínimo de formação. A matrícula neste curso pode requerer como pré-requisitos de formação e de experiência profissional tempos mínimos superiores aos indicados. Consulte-nos para obter mais informações.

## **METODOLOGIA**

Os cursos do Programa MBA da FGV têm por objetivo estimular a reconstrução do conhecimento por meio da abordagem integrada entre teoria e prática, em consonância com os contextos econômicos, sociais e regionais em que os cursos são ministrados.

O conteúdo das disciplinas visa atingir objetivos de aprendizagem específicos, alinhados ao desenvolvimento das competências necessárias à prática profissional do corpo discente.

Para apoiar a base teórica das aulas presenciais, os cursos contam com o suporte de um ambiente virtual de aprendizagem, o ECLASS FGV, por meio do qual estudantes podem acessar, a qualquer momento e em qualquer um dos seus dispositivos eletrônicos, o conteúdo da disciplina, fazendo uso irrestrito de reconhecidas bibliotecas virtuais. Além disso, o ambiente dá acesso a outras ferramentas que oferecem suporte ao processo de ensino-aprendizagem e facilitam a comunicação.

As atividades práticas são desenvolvidas com o apoio de estudos de caso, jogos de negócios e situações as quais permitem que estudantes simulem a vivência de experiências desafiadoras, encorajando a aplicação do seu conhecimento à resolução dos desafios propostos.

## **AVALIAÇÃO**

A avaliação da aprendizagem tem papel fundamental no processo de reconstrução de conhecimento por quem estuda, por isso cada disciplina tem um instrumento avaliativo diferente.

As avaliações construídas pelo corpo docente possuem questões que abordam a aplicabilidade dos conceitos trabalhados em sala a contextos empresariais.

Os instrumentos de avaliação utilizados visam não somente apoiar o diagnóstico do aprendizado, mas também servir como ferramenta de reflexão para estudantes quanto à prática dos conceitos, a fim de capacitar a tomada das melhores decisões nos seus cargos executivos.

## **DISCIPLINAS ISENTAS DE PROVA**

A disciplina a seguir possui trabalho como instrumento avaliativo:

- Gerenciamento da integração em projetos;

**DISCIPLINAS AVALIADAS POR PROVA**

As disciplinas a seguir requerem, minimamente, uma prova como instrumento avaliativo, podendo exigir trabalhos individuais ou em grupo também:

- Estratégia corporativa e de negócios;
- Liderança e gestão de equipes;
- Gerenciamento de programas, portfólio e PMO;
- Análise de viabilidade de projetos;
- Negociação e administração de conflitos;
- *Environmental, social and corporate governance* (ESG);
- Fundamentos de gerenciamento de projetos;
- Gerenciamento de escopo e qualidade em projetos;
- Gerenciamento de cronograma e custos em projetos;
- Gerenciamento de riscos em projetos;
- Gerenciamento de aquisições em projetos;
- Padrões internacionais de gerenciamento de projetos;
- Mudança e cultura organizacional;
- Empreendedorismo e gestão da inovação;
- Métodos ágeis;
- Projetos complexos e gerenciamento de crises;
- Inteligência artificial aplicada a projetos.

<b>MÓDULOS</b>	
Gestão	144h/a
Preditivo	144h/a
Adaptativo	144h/a



### MÓDULO: GESTÃO

São competências a serem desenvolvidas ao longo do módulo Gestão:

- tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos;
- liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos;
- planejar o alinhamento estratégico de portfólio de projetos;
- aplicar os principais conceitos de matemática financeira e análise de viabilidade financeira em projetos;
- aplicar o repertório de técnicas contemporâneas de negociação e de resolução de conflitos à rotina das relações corporativas, agilizando a tomada de decisão e melhorando os resultados;
- avaliar os riscos sociais, ambientais e de governança para as organizações.

### DISCIPLINAS

1.	Estratégia corporativa e de negócios	M_ECN_21-24	24h/a
2.	Liderança e gestão de equipes	M_LGE_21-24	24h/a
3.	Gerenciamento de programas, portfólio e PMO	M_GPPMO_22-24	24h/a
4.	Análise de viabilidade de projetos	M_AVP_22-24	24h/a
5.	Negociação e administração de conflitos	M_NAC_2_21-24	24h/a
6.	<i>Environmental, social and corporate governance</i> (ESG)	M_ESCG_21-24	24h/a

**MÓDULO: PREDITIVO**

São competências a serem desenvolvidas ao longo do módulo Preditivo:

- elaborar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas;
- planejar e executar o gerenciamento do escopo da qualidade em projetos;
- desenvolver o planejamento e o controle do cronograma e dos custos de projeto;
- gerenciar os riscos do projeto;
- gerenciar as aquisições do projeto;
- formatar e organizar o planejamento integrado do projeto.

**DISCIPLINAS**

1.	Fundamentos de gerenciamento de projetos	M_FGP_22-24	24h/a
2.	Gerenciamento de escopo e qualidade em projetos	M_GEQP_22-24	24h/a
3.	Gerenciamento de cronograma e custos em projetos	M_GCCP_22-24	24h/a
4.	Gerenciamento de riscos em projetos	M_GRP_22-24	24h/a
5.	Gerenciamento de aquisições em projetos	M_GAP_22-24	24h/a
6.	Gerenciamento da integração em projetos	M_GIP_22-24	24h/a

**MÓDULO: ADAPTATIVO**

São competências a serem desenvolvidas ao longo do módulo Adaptativo:

- identificar os elementos constituintes dos principais padrões internacionais para gerenciar projetos locais;
- identificar, classificar e planejar o gerenciamento de *stakeholders* no contexto da cultura organizacional e da gestão das mudanças;
- aplicar as principais estratégias, modelos e ferramentas para inovar em ambientes de incerteza e volatilidade;
- aplicar métodos ágeis, quando apropriado, na gestão de projetos;
- empregar técnicas de gerenciamento e controle de projetos complexos;
- reunir e traçar melhores práticas para aplicações de inteligência artificial em gestão de projetos.

**DISCIPLINAS**

1.	Padrões internacionais de gerenciamento de projetos	M_PIGP_22-24	24h/a
2.	Mudança e cultura organizacional	M_MCO_21-24	24h/a
3.	Empreendedorismo e gestão da inovação	M_EGI_21-24	24h/a
4.	Métodos ágeis	M_MA_22-24	24h/a
5.	Projetos complexos e gerenciamento de crises	M_PCGC_22-24	24h/a
6.	Inteligência artificial aplicada a projetos	M_IAAP_22-24	24h/a

**PRÉ-REQUISITOS**

Não há pré-requisitos.

### Detalhamento do MÓDULO: GESTÃO

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1. Estratégia corporativa e de negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ determinar a amplitude de atuação do negócio;</li> <li>▪ tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos;</li> <li>▪ construir o planejamento estratégico fundamentado na proposta de valor da empresa;</li> <li>▪ analisar a empresa de forma sistêmica, com vistas à integração das áreas estratégica, tática e operacional, gerando valor para o negócio nos curto e médio prazos;</li> <li>▪ controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e uso de indicadores e metas.</li> </ul>

EMENTA
<p>Conceito de estratégia. Pensamento estratégico. Administração estratégica e alinhamento estratégico. Definição de missão e visão, valores, política e diretrizes. Análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças. Análise competitiva. Análise do ambiente interno: recursos, capacidades, competências e cadeia de valor. Pontos fortes e fracos. Matriz Swot e desenvolvimento de estratégias. Objetivos estratégicos, desenvolvimento de estratégias e planos de ação (5W2H, GUT, etc.). Desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores. <i>Balanced scorecard</i> (BSC), <i>objectives and key results</i> (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão. Modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ determinar a amplitude de atuação do negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceito de estratégia;</li> <li>▪ pensamento estratégico;</li> <li>▪ administração estratégica e alinhamento estratégico;</li> <li>▪ definição de missão e visão, valores, política e diretrizes.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças;</li> <li>análise competitiva;</li> <li>análise do ambiente interno: recursos, capacidades e competências;</li> <li>análise da cadeia de valor;</li> <li>análise de mapa de empatia;</li> <li>desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores;</li> <li><i>balanced scorecard</i> (BSC), <i>objectives and key results</i> (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão;</li> <li>modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>diagnosticar as oportunidades e ameaças no mercado;</li> <li>construir o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças;</li> <li>análise competitiva;</li> <li>análise do ambiente interno: recursos, capacidades e competências;</li> <li>pontos fortes e fracos</li> <li>matriz Swot e desenvolvimento de estratégias;</li> <li>objetivos estratégicos, desenvolvimento de estratégias e planos de ação por meio das ferramentas de implementação das estratégias (5W2H, GUT, etc.);</li> <li>modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>analisar a empresa de forma sistêmica, visando à integração das áreas estratégica, tática e operacional, e gerando valor para o negócio nos curto e médio prazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>balanced scorecard</i> (BSC), <i>objectives and key results</i> (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e o uso de indicadores e metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>balanced scorecard</i> (BSC), <i>objectives and key results</i> (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão;</li> <li>modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Desafios da gestão estratégica no Brasil</b></p> <p>1.1. Mundo dos negócios</p> <p>1.2. Evolução do conceito de gestão estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o atual estágio de competitividade dos mercados e os desafios dos gestores estratégicos.</li> </ul>
<p><b>2. Definição dos fundamentos do negócio</b></p> <p>2.1. Definição da missão</p> <p>2.2. Definição da visão</p> <p>2.3. Definição dos valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar a organização por meio de uma missão;</li> <li>▪ propor destinação por meio de uma visão;</li> <li>▪ compreender a importância dos valores para definição da cultura organizacional.</li> </ul>
<p><b>3. Diagnóstico empresarial</b></p> <p>3.1. Diagnóstico interno</p> <p>3.2. Posicionamento estratégico e cadeia de valor</p> <p>3.3. Diagnóstico externo</p> <p>3.4. Projeção de cenários</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os pontos fortes e fracos da organização;</li> <li>▪ elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico;</li> <li>▪ mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos;</li> <li>▪ propor cenários de futuro.</li> </ul>
<p><b>4. Estruturação das estratégias</b></p> <p>4.1. Swot</p> <p>4.2. Definição de objetivos</p> <p>4.3. Definição de metas</p> <p>4.4. Definição de indicadores</p> <p>4.5. Definição de iniciativas</p> <p>4.6. <i>Balanced scorecard</i></p> <p>4.7. <i>Objectives and key results</i> (OKRs)</p> <p>4.8. Plano de ação e priorização</p> <p>4.9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar a Swot e analisar os fatores escritos</li> <li>▪ conhecer os objetivos da organização;</li> <li>▪ identificar indicadores para a organização;</li> <li>▪ traçar metas para a organização;</li> <li>▪ propor iniciativas para a organização;</li> <li>▪ planejar a organização por meio do BSC;</li> <li>▪ conhecer a metodologia OKR;</li> <li>▪ utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.</li> </ul>
<p><b>5. Estratégia de crescimento de negócios</b></p> <p>5.1. Estratégias de crescimento</p> <p>5.2. Novos modelos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar o crescimento ordenado da organização;</li> <li>▪ conhecer modelos contemporâneos de estratégia.</li> </ul>

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- HITT, Michael A. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2019. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- LOBATO, David M. *et al. Gestão estratégica*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- REBOUÇAS, Djalma. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2018. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ABDALA, Márcio M. *et al. Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2019.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa. *Planejamento estratégico para pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BARNEY, J. B.; HESTERLEY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceito e casos*. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. *A organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- KIN, Chan; MAUBORGNE, Renée. *A transição para o oceano azul: muito além da competição*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
2. Liderança e gestão de equipes	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos;</li> <li>▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe;</li> <li>▪ propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo;</li> <li>▪ analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho da equipe;</li> <li>▪ estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe.</li> </ul>

EMENTA
<p>Liderança no contexto de mudanças ambientais e organizacionais. Desenvolvimento de competências para a liderança na era da transformação digital. Teorias e abordagens para a liderança. <i>Feedback</i> para o desenvolvimento de equipes. Gestão das emoções, relacionamento interpessoal e desempenho. Formação e estratégias de desenvolvimento de equipes. Características e tipos de equipe. Fases do desenvolvimento de equipes. Diversidade nas equipes. Motivação e engajamento de equipes. Teorias motivacionais e prática da liderança. Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderança no contexto de mudanças ambientais e organizacionais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desenvolvimento de competências para a liderança na era da transformação digital;</li> <li>▪ teorias e abordagens para a liderança;</li> <li>▪ <i>feedback</i> para o desenvolvimento de equipes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestão das emoções, relacionamento interpessoal e desempenho;</li> <li>▪ formação e estratégias de desenvolvimento de equipes;</li> <li>▪ características e tipos de equipe;</li> <li>▪ fases do desenvolvimento de equipes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ características e tipos de equipe;</li> <li>▪ fases do desenvolvimento de equipes;</li> <li>▪ diversidade nas equipes.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ motivação e engajamento de equipes;</li> <li>▪ teorias motivacionais e prática da liderança;</li> <li>▪ delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes.</li> </ul>
--	--

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Liderança em tempos de mudança</b></p> <p>1.1. Desafios da liderança em tempos de mudança constante</p> <p>1.2. Novos papéis e competências para a liderança frente à transformação digital</p> <p>1.3. Fatores que influenciam as mudanças nas equipes e nas organizações</p> <p>1.4. Papel e relevância da liderança na gestão das mudanças, redução das resistências e adaptação às novas práticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os desafios da liderança em tempos de mudança constante;</li> <li>▪ reconhecer as competências requeridas ao novo líder no contexto de constantes mudanças;</li> <li>▪ identificar as ferramentas de liderança adequadas ao desenvolvimento de equipes em ambientes dinâmicos;</li> <li>▪ reconhecer a complexidade do exercício da liderança em momentos de contínuas mudanças.</li> </ul>
<p><b>2. Teorias e abordagens para a liderança</b></p> <p>2.1. Teorias e abordagens de liderança</p> <p>2.2. Inteligência emocional e exercício da liderança</p> <p>2.3. <i>Feedback</i> para o desenvolvimento de equipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer a evolução do pensamento sobre liderança e as suas aplicações para o exercício da influência;</li> <li>▪ reconhecer a importância da inteligência emocional e da gestão das emoções para o desempenho de equipes;</li> <li>▪ explorar formas de influência e assertividade para mobilização dos integrantes da equipe;</li> <li>▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes.</li> </ul>
<p><b>3. Liderança e desenvolvimento de equipes</b></p> <p>3.1. Características e tipos de equipe</p> <p>3.2. Fases do desenvolvimento de equipes</p> <p>3.3. Diversidade nas equipes e seus impactos no desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as características e os diferentes tipos de equipe nas organizações;</li> <li>▪ identificar a importância da liderança no desenvolvimento de equipes;</li> <li>▪ identificar os principais perfis e competências demandadas aos membros da equipe;</li> <li>▪ propor planos de desenvolvimento à equipe;</li> <li>▪ analisar os impactos da diversidade na formação de equipes.</li> </ul>

<p><b>4. Liderança e motivação</b></p> <p>4.1. Conceitos e teorias motivacionais e sua aplicação na liderança de equipes</p> <p>4.2. Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes</p> <p>4.3. Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a aplicabilidade das teorias motivacionais à gestão de pessoas e equipes;</li> <li>▪ identificar os fatores que influenciam a satisfação, a motivação e o engajamento de equipes;</li> <li>▪ reconhecer os efeitos positivos da delegação e do <i>empowerment</i> para líderes e liderados.</li> </ul>
---	---

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FERREIRA, Victor Claudio Paradela; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. *Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2018. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; COSTA, Jeffrey Hanson. *Liderança de equipes de alto desempenho*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHARAM, R. *O líder criador de líderes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DYER, W. G.; DYER JR., W. G.; DYER, J. H. *Equipes que fazem a diferença: estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- GOLEMAN, Daniel. *A inteligência emocional do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- KOUZES, James; POSNER, Barry. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- LENCIONI, P. *Os cinco desafios das equipes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Gerenciamento de programas, portfólio e PMO	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer os conceitos de gerenciamento de programas e portfólio;</li> <li>▪ sintetizar os processos de gerenciamento de programas e o seu ciclo de vida;</li> <li>▪ estabelecer o conceito de Project Management Office (PMO) e a sua relação com maturidade em gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ relacionar os processos da gestão de portfólio integrados ao PMO.</li> </ul>

EMENTA
Conceito de gerenciamento de programas. Relacionamento entre gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos. Ciclo de vida de programas e gerenciamento de benefícios. Processos do gerenciamento de programas. Áreas de conhecimento de gerenciamento de programas. Conceito de gerenciamento de portfólio. Alinhamento estratégico do portfólio. Seleção e balanceamento de portfólio. Escritório de projetos – PMO. Maturidade em gerenciamento de projetos. Gestão de portfólio integrada ao PMO.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer os conceitos de gerenciamento de programas e portfólio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceito de gerenciamento de programas;</li> <li>▪ conceito de gerenciamento de portfólio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer os conceitos de gerenciamento de programas e portfólio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionamento entre gerenciamento de programas, portfólio e projetos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sintetizar os processos de gerenciamento de programas e o seu ciclo de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ciclo de vida de programas e gerenciamento de benefícios;</li> <li>▪ seleção e balanceamento de portfólio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sintetizar os processos de gerenciamento de programas e o seu ciclo de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ processos do gerenciamento de programas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sintetizar os processos de gerenciamento de programas e o seu ciclo de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ áreas de conhecimento de gerenciamento de programas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>estabelecer o conceito de PMO e a sua relação com maturidade em gerenciamento de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>escritório de projetos – PMO.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>estabelecer o conceito de PMO e a sua relação com maturidade em gerenciamento de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>maturidade em gerenciamento de projetos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>relacionar os processos da gestão de portfólio integrados ao PMO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gestão de portfólio integrada ao PMO.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Gerenciamento de programas</b> 1.1. Relacionamento entre gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos 1.2. Ciclo de vida de programas e gerenciamento de benefícios 1.3. Processos do gerenciamento de programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender o gerenciamento de programas;</li> <li>relacionar gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos;</li> <li>caracterizar o ciclo de vida de programas e o gerenciamento de benefícios.</li> </ul>
<b>2. Gerência de portfólio: conceitos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer conceitos básicos necessários à gestão do portfólio da organização.</li> </ul>
<b>3. Alinhamento estratégico do portfólio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>identificar os processos-chave da gerência de portfólio e atuar com base nesses processos.</li> </ul>
<b>4. Escritório de projetos – PMO</b> 4.1. Conceitos e histórico 4.2. Funções e papéis 4.3. Formas de implantação	<ul style="list-style-type: none"> <li>identificar as diferentes perspectivas de atuação de um escritório de projetos;</li> <li>analisar os papéis e as funções que podem ser assumidos pelo PMO, dependendo da necessidade da organização;</li> <li>articular o portfólio de projetos aos objetivos estratégicos de uma organização;</li> <li>analisar o portfólio de projetos, recursos e ativos da organização.</li> </ul>



**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- ALMEIDA, N. *Gerenciamento de portfólio e PMO*. Rio de Janeiro: FGV, 2017. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *The standard for program management*. 4. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Análise de viabilidade de projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os principais conceitos de Matemática Financeira e análise de viabilidade financeira em projetos;</li> <li>▪ aplicar metodologias de avaliação de projetos;</li> <li>▪ demonstrar o risco econômico-financeiro em projetos;</li> <li>▪ interpretar os resultados de análise de viabilidade de projetos e recomendar critérios mais adequados em função do contexto.</li> </ul>

EMENTA
<p>Matemática Financeira. Contextualização do conceito de um projeto de investimento. Aplicação das metodologias na avaliação de projetos de investimento. Análise de cenários e tipos de risco. Identificação das metodologias destinadas à aplicabilidade em projetos com montante de investimento e vida útil iguais e diferentes.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os principais conceitos de Matemática Financeira e análise de viabilidade financeira em projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matemática Financeira;</li> <li>▪ contextualização do conceito de um projeto de investimento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar metodologias de avaliação de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicação das metodologias na avaliação de projetos de investimento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ demonstrar o risco econômico-financeiro em projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ análise de cenários e tipos de risco.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar os resultados de análise de viabilidade de projetos e recomendar critérios mais adequados em função do contexto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicação das metodologias na avaliação de projetos de investimento;</li> <li>▪ identificação das metodologias destinadas à aplicabilidade em projetos com montante de investimento e vida útil iguais e diferentes.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos do conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Matemática Financeira</b></p> <p>1.1. Relação fundamental e taxa de juros</p> <p>1.2. Regime de juros simples</p> <p>1.3. Regime de juros compostos</p> <p>1.4. Transformação entre taxas nominais e taxas efetivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar conceitos de Matemática Financeira;</li> <li>▪ identificar processos e procedimentos dos diversos orçamentos do projeto;</li> <li>▪ avaliar variáveis que compõem os recursos destinados ao giro;</li> <li>▪ compor e projetar os demonstrativos que serão objeto de avaliação.</li> </ul>
<p><b>2. Contextualização do conceito de um projeto de investimento</b></p> <p>2.1. Orçamento em projetos</p> <p>2.2. Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), fluxo de caixa de projeto e fluxo de caixa de acionistas</p> <p>2.3. Ferramentas balizadoras no processo de divisão de aceitação ou não dos investimentos previstos</p> <p>2.4. Metodologias utilizadas na composição das taxas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as taxas adequadas para o processo de avaliação de projetos;</li> <li>▪ definir a composição das taxas: riscos e parâmetros de mercado.</li> </ul>
<p><b>3. Metodologias disponíveis para a avaliação de projetos de investimento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar as metodologias empregadas no processo decisório de aceitação de um projeto.</li> </ul>
<p><b>4. Metodologias destinadas à aplicabilidade em projetos com montantes de investimento e vida útil iguais e diferentes</b></p> <p>4.1. Elaboração e avaliação de projetos de investimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar as metodologias abordadas em projetos;</li> <li>▪ elaborar e analisar um projeto de investimento a partir das variáveis disponibilizadas.</li> </ul>

<b>BIBLIOGRAFIA BÁSICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ABREU, João Paulo de; NERY, Sergio Motta. <i>Matemática financeira</i>. Rio de Janeiro: FGV, 2018. (Disponível em <b>Meus e-books</b>, acessível a partir do ECLASS FGV.)</li> <li>▪ ABREU FILHO, Jose Carlos Franco; CURY, Marcus Vinicius Quintella. <i>Análise de projeto de investimento</i>. Rio de Janeiro: FGV, 2018. (Disponível em <b>Meus e-books</b>, acessível a partir do ECLASS FGV.)</li> <li>▪ ALMEIDA, Alivinio; DI AGUSTINI, Carlos Alberto. <i>Análise de viabilidade de projetos</i>. Rio de Janeiro: FGV, 2020. (Disponível em <b>Meus e-books</b>, acessível a partir do ECLASS FGV.)</li> </ul>

<b>BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GRAHAM, Benjamin; DODD, David L. <i>Análise de investimentos</i>. São Paulo: Edipro, 2022.</li> </ul>

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
5. Negociação e administração de conflitos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar as diferentes situações de conflito nas organizações contemporâneas, identificando os seus impactos e consequências, a fim de aplicar, adequadamente, técnicas para gerenciá-las de forma eficaz;</li> <li>▪ analisar, sistemicamente, situações de conflito, relacionando os interesses e necessidades das partes envolvidas, a fim de propor soluções inovadoras que agreguem valor aos diferentes <i>stakeholders</i>;</li> <li>▪ identificar técnicas, estratégias e táticas de negociação adotadas pelos diferentes interlocutores, percebendo as suas intenções;</li> <li>▪ negociar de forma estratégica, realizando planejamentos detalhados das ações e mapeamentos sistemáticos dos diferentes interlocutores;</li> <li>▪ aplicar o repertório de técnicas contemporâneas de negociação e de resolução de conflitos à rotina das relações corporativas, agilizando a tomada de decisão e melhorando os resultados.</li> </ul>

EMENTA
<p>Gestão de conflitos. Tipos de conflito, impactos e consequências nas organizações. Técnicas e estratégias de resolução de conflitos. Aspectos conceituais, relacionais e culturais de uma negociação. Técnicas, estratégias e táticas de negociação. Tipos e etapas da negociação. Abordagens multidisciplinares e contemporâneas da gestão de conflitos e da negociação nas organizações. Comunicação, persuasão e superação de impasses na negociação. Comunicação não violenta na negociação. Negociação, mediação de conflitos e tomada de decisão.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM O A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar as diferentes situações de conflito nas organizações contemporâneas, identificando os seus impactos e consequências, a fim de aplicar, adequadamente, técnicas para gerenciá-las de forma eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestão de conflitos;</li> <li>▪ tipos de conflito, impactos e consequências nas organizações;</li> <li>▪ técnicas e estratégias de resolução de conflitos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar, sistemicamente, situações de conflito, relacionando os interesses e necessidades das partes envolvidas, a fim de propor soluções inovadoras que agreguem valor aos diferentes <i>stakeholders</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ técnicas e estratégias de resolução de conflitos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar técnicas, estratégias e táticas de negociação adotadas pelos diferentes interlocutores, percebendo as suas intenções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aspectos conceituais, relacionais e culturais de uma negociação;</li> <li>▪ técnicas, estratégias e táticas da negociação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ negociar de forma estratégica, realizando planejamentos detalhados das ações e mapeamentos sistemáticos dos diferentes interlocutores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tipos e etapas da negociação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar o repertório de técnicas contemporâneas de negociação e de resolução de conflitos à rotina das relações corporativas, agilizando a tomada de decisão e melhorando os resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ abordagens multidisciplinares e contemporâneas da gestão de conflitos e da negociação nas organizações;</li> <li>▪ comunicação, persuasão e superação de impasses na negociação;</li> <li>▪ comunicação não violenta na negociação;</li> <li>▪ negociação, mediação de conflitos e tomada de decisão.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Gestão de conflitos</b> 1.1. Diferentes tipos de conflito 1.2. Causas, impactos e consequências dos conflitos 1.3. Técnicas de gestão de conflitos e critérios de utilização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar os diferentes tipos de conflito e as suas causas;</li> <li>▪ identificar os impactos e consequências dos conflitos nas organizações;</li> <li>▪ aplicar técnicas de gestão de conflitos.</li> </ul>
<b>2. Aspectos substantivos da negociação</b> 2.1. Tipos de negociação: distributiva e integrativa 2.2. Estilos de negociação 2.3. Etapas do processo de negociação 2.4. Estratégias e táticas da negociação 2.5. Diferentes abordagens de negociação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferenciar os tipos e estilos de negociação e aplicar, adequadamente, as técnicas necessárias;</li> <li>▪ identificar as etapas de um processo de negociação;</li> <li>▪ conhecer as estratégias e táticas mais utilizadas na negociação bem como os critérios para definição de aplicação;</li> <li>▪ analisar, criticamente, o seu desempenho em negociações, sob os pontos de vista comportamental, ético e técnico;</li> <li>▪ identificar as abordagens de negociação, com as suas respectivas vantagens e desvantagens;</li> <li>▪ identificar os princípios das negociações baseadas no modelo de Harvard.</li> </ul>

<p><b>3. Comunicação, persuasão e superação de impasses</b></p> <p>3.1. Processo de comunicação 3.2. Técnica da escuta ativa 3.3. Técnicas de persuasão 3.4. Mapeamento: técnica das perguntas 3.5. Comunicação não verbal: linguagem corporal e leitura do ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar argumentação adequada como forma de atingir objetivos;</li> <li>▪ aplicar a técnica da escuta ativa para superação de impasses e objeções;</li> <li>▪ demonstrar como a habilidade da comunicação verbal e não verbal pode impactar, de forma positiva ou negativa, o processo de negociação;</li> <li>▪ aplicar a capacidade de argumentação e persuasão para influenciar negociadores.</li> </ul>
<p><b>4. Aspectos culturais e relacionais nas negociações e na gestão de conflitos</b></p> <p>4.1. Aspectos culturais e relacionais 4.2. Comunicação não violenta (CNV) 4.3. Mediação na resolução de conflitos 4.4. Negociação e tomada de decisão</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a influência da questão cultural nas negociações e na gestão de conflitos;</li> <li>▪ reconhecer a importância das relações e das emoções no processo de negociação;</li> <li>▪ reconhecer o papel da comunicação não violenta (CNV) e dos processos de mediação na solução de conflitos;</li> <li>▪ identificar métodos adequados de tomada de decisão em processos de negociação e resolução de conflitos.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARTINELLI, Dante; ALMEIDA, Ana Paula; BANDOS, Melissa. *Negociação e solução de conflitos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- SPINOLA, Ana Tereza Schlaepfer; DUZER, Yann. *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro: FGV, 2018. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- LAX, David; SEBENIUS, James. *Negociação 3D*. São Paulo: Artmed, 2011.
- LEMPEREUR, Alain; COLSON, Aurélien; DUZERT, Yann. *Método de negociação*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROGER, Fischer; URY William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. São Paulo: Sextante, 2018.
- ROSEMBERG, Marshall. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2020.
- URY, William. *Supere o não: negociando com pessoas difíceis*. São Paulo: Best Seller, 2012.
- WEISS, Jill. *Negociações eficazes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. (Coleção Harvard: um guia acima da média)

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
6. <i>Environmental, social and corporate governance</i> (ESG)	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar os riscos sociais, ambientais e de governança para as organizações;</li> <li>▪ construir o relatório GRI para a organização;</li> <li>▪ avaliar os impactos ambientais das operações da organização;</li> <li>▪ propor planos estratégicos para mitigação de riscos sociais e ambientais.</li> </ul>

EMENTA
Estrutura e conflitos de governança na organização. Conformidade das práticas socioeconômicas da empresa. Conformidade ambiental às leis anticorrupção e à legislação tributária. Diversidade da força de trabalho. Liberdade sindical. Práticas de segurança no trabalho. Saúde e segurança dos consumidores. Políticas de diversidade. Alinhamento da cultura organizacional à heterogeneidade da força de trabalho.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar os riscos sociais, ambientais e de governança para as organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estrutura e conflitos de governança na organização;</li> <li>▪ conformidade das práticas socioeconômicas da empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ construir o relatório GRI para a organização e</li> <li>▪ avaliar os impactos ambientais das operações da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conformidade ambiental às leis anticorrupção e à legislação tributária;</li> <li>▪ diversidade da força de trabalho;</li> <li>▪ liberdade sindical.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ propor planos estratégicos para mitigação de riscos sociais e ambientais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ práticas de segurança no trabalho;</li> <li>▪ saúde e segurança dos consumidores;</li> <li>▪ políticas de diversidade;</li> <li>▪ alinhamento da cultura organizacional à heterogeneidade da força de trabalho.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Pressões institucionais e forças de mercado impulsionadoras do movimento ESG</b></p> <p>1.1. Tendências relacionadas à gestão para a sustentabilidade</p> <p>1.2. Aspectos ESG: conceitos, diretrizes e <i>frameworks</i> de mercado</p> <p>1.3. Economia circular e consumo consciente</p> <p>1.4. Modelo <i>doughnut</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as pressões institucionais referentes à ESG sofridas pelas organizações;</li> <li>▪ elaborar respostas estratégicas para cada pressão estratégica.</li> </ul>
<p><b>2. Finanças sustentáveis</b></p> <p>2.1. Cinco pilares das finanças sustentáveis</p> <p>2.2. Participantes do modelo de finanças sustentáveis</p> <p>2.3. Políticas e regulações de finanças sustentáveis</p> <p>2.4. Produtos de finanças sustentáveis: <i>green bond market</i>, projetos <i>green loan market</i> e <i>green bond</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os pilares das finanças sustentáveis;</li> <li>▪ elencar os participantes – <i>stakeholders</i> – do modelo de finanças sustentáveis;</li> <li>▪ reconhecer as políticas e regulações de finanças sustentáveis;</li> <li>▪ avaliar os prós e contras dos principais produtos de finanças sustentáveis.</li> </ul>
<p><b>3. ESG e gestão de riscos</b></p> <p>3.1. Programas de meio ambiente</p> <p>3.2. Programas sociais</p> <p>3.3. Programas de governança: estrutura e atuação dos órgãos de governança, controle, gestão de crise e questões reputacionais</p> <p>3.4. <i>Compliance</i>, integridade, KPIs, padrões emitidos pelo <i>Sustainability Accounting Standards Board (Sasb)</i> e recomendações feitas pela <i>Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os principais riscos ambientais para a empresa: mudanças climáticas, poluição ambiental, perda da biodiversidade, impactos da e na cadeia de suprimentos;</li> <li>▪ propor políticas para mitigar os riscos ambientais para a empresa;</li> <li>▪ identificar os principais riscos sociais para a empresa: relações trabalhistas e diversidade da força de trabalho, saúde e segurança, conflitos sociais;</li> <li>▪ propor políticas para mitigar os riscos sociais para a empresa;</li> <li>▪ identificar os principais riscos de governança para a empresa: estrutura e atuação dos órgãos de governança, controle, gestão de crise, questões reputacionais;</li> <li>▪ propor políticas para mitigar os riscos de governança para a empresa;</li> <li>▪ identificar os KPIs, os padrões emitidos pelo Sasb e as recomendações feitas pela TCFD.</li> </ul>



<p><b>4. Elaboração do relatório GRI</b></p> <p>4.1. <i>Standards</i> universais</p> <p>4.2. <i>Standards</i> econômicos</p> <p>4.3. <i>Standards</i> ambientais</p> <p>4.4. <i>Standards</i> sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar o relatório GRI;</li> <li>▪ analisar relatórios GRI;</li> <li>▪ identificar os <i>standards</i> universais: escopo, referências normativas, materialidade e perfil organizacional;</li> <li>▪ identificar os <i>standards</i> econômicos: desempenho econômico, externalidades, políticas tributárias e anticorrupção;</li> <li>▪ identificar os <i>standards</i> ambientais: uso de energia, água, emissão de gases poluentes, políticas de efluentes e reutilização de energia, aderência às leis e à legislação;</li> <li>▪ identificar os <i>standards</i> sociais: relações trabalhistas, políticas de diversidade, combate ao trabalho infantil e análogo à escravidão, direitos humanos e relações com as comunidades.</li> </ul>
---	--

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARBIERI, José Carlos. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável*. São Paulo: Saraiva, 2017. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. São Paulo: Atlas, 2019. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BLOKDYK, Gerardus. *ESG investing a complete guide*. 2020 edition. Toronto: Kobo Editions, 2020.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). Normas GRI. *GRI Community*, [20--]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations>. Acesso em: 12 jul. 2021.
- HILL, John. *Environmental, social, and governance (ESG) investing: a balanced analysis of the theory and practice of environmental, social, and governance*. Cambridge: Academic Press, 2020.

### Detalhamento do MÓDULO: PREDITIVO

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
7. Fundamentos de gerenciamento de projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar projetos tecnicamente fundamentados e com base em boas práticas;</li> <li>▪ gerenciar projetos tecnicamente fundamentados e com base em boas práticas;</li> <li>▪ identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto;</li> <li>▪ analisar os domínios e princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, papéis e artefatos;</li> <li>▪ diagnosticar o tipo de contexto organizacional para a aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>

EMENTA
<p>Fundamentos de projeto, programa e portfólio. Fatores de sucesso em gerenciamento de projetos. Características e competências da gerência de projetos. Tipologia de organizações para o gerenciamento de projetos. Domínios e princípios de performance. Tipos de ciclo de vida. Contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos. Papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis. Gerenciamento de projetos preditivos. Gerenciamento de projetos ágeis.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar projetos tecnicamente fundamentados e com base em boas práticas;</li> <li>▪ gerenciar projetos tecnicamente fundamentados e com base em boas práticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fatores de sucesso em gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis;</li> <li>▪ gerenciamento de projetos preditivos;</li> <li>▪ gerenciamento de projetos ágeis.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fatores de sucesso em gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ tipologia de organizações para o gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar os domínios e os princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, papéis e artefatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ domínios e princípios de performance;</li> <li>▪ tipos de ciclo de vida;</li> <li>▪ contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar o tipo de contexto organizacional para a aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tipologia de organizações para gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Fundamentos de projeto, programa e portfólio</b></p> <p>1.1. Conceito e definição de um projeto                      1.2. Projeto x programa x portfólio                      1.3. Fatores que determinam o sucesso de um projeto                      1.4. Tipologia das organizações para o gerenciamento de projetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ identificar projeto, programa, portfólio;</li> <li>▪ discutir os critérios de sucesso de um projeto;</li> <li>▪ diferenciar as estruturas segundo as suas características e o grau de autoridade da gerência de projetos.</li> </ul>
<p><b>2. Domínios e princípios de performance</b></p> <p>2.1. Incerteza                      2.2. Medição                      2.3. Entrega                      2.4. Trabalho do projeto                      2.5. Planejamento                      2.6. Abordagem do desenvolvimento e ciclo de vida                      2.7. Time                      2.8. <i>Stakeholders</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o grau de incerteza em projetos;</li> <li>▪ analisar formas de medição de performance;</li> <li>▪ compreender o valor e os benefícios gerados a partir das entregas do projeto;</li> <li>▪ identificar o trabalho a ser feito no projeto;</li> <li>▪ reconhecer o papel do planejamento em relação à necessidade de adaptação em cada projeto;</li> <li>▪ analisar os critérios utilizados para a adoção de diferentes abordagens e ciclos de vida: preditivo, iterativo, incremental, adaptativo e híbrido;</li> <li>▪ compreender o papel da equipe e o seu grau de autonomia no projeto;</li> <li>▪ reconhecer a importância dos <i>stakeholders</i> e as suas expectativas;</li> <li>▪ escolher, entre os diversos modelos, artefatos e ferramentas, o que melhor se adapta ao domínio do projeto.</li> </ul>

<p><b>3. Gerenciamento de projetos preditivos</b></p> <p>3.1. Restrição tripla 3.2. Demais áreas de conhecimento 3.3. Integração</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ relacionar as variáveis da restrição tripla;</li> <li>▪ conhecer as principais ferramentas de planejamento e controle de projetos preditivos;</li> <li>▪ conhecer os principais artefatos para projetos preditivos;</li> <li>▪ simular o planejamento de um projeto preditivo;</li> <li>▪ integrar as áreas com fins de planejamento e controle de um projeto preditivo.</li> </ul>
<p><b>4. Gerenciamento de projetos ágeis</b></p> <p>4.1. Introdução à agilidade 4.2. Práticas e métodos ágeis 4.3. <i>Framework Scrum</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo;</li> <li>▪ conhecer as principais práticas e métodos ágeis;</li> <li>▪ simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework Scrum</i>;</li> <li>▪ exercitar os papéis, artefatos e eventos <i>Scrum</i>.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- VARGAS, Ricardo. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 9. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. (Disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- WYSOCKI, Robert. *Gestão eficaz de projetos: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MEREDITH, Jack; SCHAFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*. 7. ed. Newton Square: PMI, 2021.
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: guia prático – Maior produtividade. Melhores resultados. Aplicação imediata*. São Paulo: Sextante, 2020.
- WATTS, Geoff. *Scrum mastery: from good to great servant leadership*. 2. ed. UK: Inspect and Adapt, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Gerenciamento de escopo e qualidade em projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar e controlar o gerenciamento do escopo;</li> <li>▪ planejar o gerenciamento da qualidade;</li> <li>▪ executar o gerenciamento da qualidade;</li> <li>▪ planejar o controle da qualidade.</li> </ul>

EMENTA
Conceito de gerenciamento do escopo do projeto. Estrutura analítica do projeto (EAP). Conceitos e definições de qualidade em projetos. Gerenciamento da qualidade. Definição do plano de gerenciamento do escopo. Definição do plano de gerenciamento dos requisitos. Documentação dos requisitos. Definição da matriz de rastreabilidade dos requisitos. Especificação da linha de base do escopo. Informações sobre o desempenho do trabalho. Solicitações de mudança no escopo. Definição do plano de gerenciamento da qualidade. Definição de métricas de qualidade. Elaboração de relatório de qualidade. Elaboração de documentos de teste e avaliação. Definição de medições de controle da qualidade. Elaboração das entregas verificadas. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar e controlar o gerenciamento de escopo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceito de gerenciamento do escopo do projeto;</li> <li>▪ EAP;</li> <li>▪ definição do plano de gerenciamento do escopo;</li> <li>▪ definição do plano de gerenciamento dos requisitos;</li> <li>▪ documentação dos requisitos definição da matriz de rastreabilidade dos requisitos;</li> <li>▪ especificação da linha de base do escopo;</li> <li>▪ informações sobre o desempenho do trabalho;</li> <li>▪ solicitações de mudança no escopo;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>planejar o gerenciamento da qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conceitos e definições de qualidade em projetos;</li> <li>gerenciamento da qualidade.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>executar o gerenciamento da qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>elaboração de relatório de qualidade;</li> <li>elaboração de documentos de teste e avaliação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>planejar o controle da qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>definição de medições de controle da qualidade;</li> <li>elaboração das entregas verificadas;</li> <li>atualizações do plano de gerenciamento do projeto.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Conceito de gerenciamento do escopo do projeto</b></p> <p>1.1. Abordagem da fase de pré-projeto: processos para formalização e autorização do projeto</p> <p>1.2. Iniciação de um projeto: elaboração do termo de abertura</p> <p>1.3. Planejamento do escopo</p> <p>1.4. Coleta de requisitos</p> <p>1.5. Definição do escopo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>identificar o escopo do projeto e do produto;</li> <li>identificar os procedimentos envolvidos no nascimento de um projeto e as devidas autorizações;</li> <li>articular e documentar as informações necessárias à aprovação de um projeto;</li> <li>identificar documentos e ferramentas para planejar, controlar e monitorar o escopo de um projeto;</li> <li>identificar e documentar as necessidades, exigências e especificações dos <i>stakeholders</i> quanto ao produto e ao projeto;</li> <li>analisar a definição de escopo do projeto.</li> </ul>
<p><b>2. EAP</b></p> <p>2.1. Validação do escopo</p> <p>2.2. Controle do escopo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>interpretar o escopo do projeto por meio da divisão do trabalho em fases, subprodutos, entregas e pacotes de trabalho;</li> <li>criar o dicionário da EAP;</li> <li>reconhecer as ferramentas necessárias à análise e ao controle da execução do escopo conforme o planejado;</li> <li>definir estratégias para evitar <i>scope creep</i> e <i>gold plating</i>;</li> <li>reconhecer a importância do planejamento proativo do escopo do projeto para evitar mudanças;</li> <li>identificar e documentar procedimentos para solicitar, aprovar e implementar mudanças.</li> </ul>

<p><b>3. Conceitos e definições de qualidade em projetos</b></p> <p>3.1. Pioneiros da qualidade 3.2. Planejamento da qualidade 3.3. Principais ferramentas da qualidade 3.4. Plano de gerenciamento da qualidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os conceitos contemporâneos relativos à qualidade;</li> <li>▪ rever a evolução da qualidade;</li> <li>▪ entender os principais conceitos e metodologias referentes à qualidade;</li> <li>▪ definir as principais ferramentas de qualidade;</li> <li>▪ definir um modelo prático para o gerenciamento da qualidade de um projeto.</li> </ul>
<p><b>4. Gerenciar a qualidade</b></p> <p>4.1. Controlar a qualidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entender o processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de qualidade para garantir o uso dos padrões de qualidade e definições operacionais apropriados;</li> <li>▪ aplicar as ferramentas de controle de qualidade: diagrama de causa e efeito, fluxograma, folha de verificação, diagrama de Pareto, histogramas, gráficos de controle e diagrama de dispersão;</li> <li>▪ aplicar o ciclo PDCA para a melhoria contínua</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos*: guia PMBOK®. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos*: guia PMBOK®. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.
- SOTILLE, Mauro A. *et al. Gerenciamento do escopo em projetos*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- VARANDA, A. *et al. Gerenciamento da qualidade em projetos*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- COLUCCI, Leonardo. *Qualidade em projetos*: uma abordagem aplicável tanto para ambientes tradicionais quanto para ambientes ágeis e disruptivos. São Paulo: Q2 Publicações, 2021.
- KERZNER, Harold. *Gestão de projetos*: as melhores práticas. São Paulo: Bookman, 2020.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Practice standard for work breakdown structures*. 3. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
9. Gerenciamento de cronograma e custos em projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizar o plano de recursos a ser utilizado no projeto;</li> <li>▪ estabelecer as atividades a serem desenvolvidas no projeto;</li> <li>▪ estimar os custos do projeto e o seu respectivo fluxo de caixa;</li> <li>▪ preparar o cronograma físico-financeiro do projeto;</li> <li>▪ coordenar o avanço do projeto em função da sua linha base.</li> </ul>

EMENTA
<p>Definição de atividades. Definição de recursos materiais. Definição de recursos humanos. Sequenciamento lógico de atividades. Duração das atividades. Desenvolvimento do cronograma do projeto. Estimativa de custos do projeto. Tipos de estimativa de custos. Fluxo de fluxo de desembolso do projeto. Controle de custos. Controle da utilização recursos. Controle do andamento do cronograma. Análise de valor agregado.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizar o plano de recursos a ser utilizado no projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definição de recursos materiais;</li> <li>▪ definição dos recursos humanos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer as atividades a serem desenvolvidas no projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definição de atividades;</li> <li>▪ duração das atividades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estimar os custos do projeto e o seu respectivo fluxo de desembolso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estimativa de custos do projeto;</li> <li>▪ tipos de estimativas de custos;</li> <li>▪ fluxo de desembolso do projeto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ preparar o cronograma físico-financeiro do projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sequenciamento lógico das atividades;</li> <li>▪ desenvolvimento do cronograma do projeto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ coordenar o avanço do projeto em função da sua linha base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ controle de custos;</li> <li>▪ controle da utilização de recursos;</li> <li>▪ controle do andamento do cronograma.</li> <li>▪ análise de valor agregado</li> </ul>



<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos do conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Planejamento dos recursos do projeto</b></p> <p>1.1. Plano de recursos necessários ao projeto</p> <p>1.2. Desenvolvimento e gerência da equipe do projeto</p> <p>1.3. Estimativa e aquisição dos recursos necessários às atividades do projeto</p> <p>1.4. Desenvolvimento e gestão da equipe do projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender ambientes organizacionais e personagens;</li> <li>▪ desenvolver o plano de gerenciamento de recursos do projeto;</li> <li>▪ levantar os recursos humanos e materiais necessários ao projeto;</li> <li>▪ identificar e preparar o calendário de recursos do projeto;</li> <li>▪ criar e aplicar critérios da montagem de equipes em projetos;</li> <li>▪ criar e aplicar sistema de recompensas;</li> <li>▪ criar e aplicar avaliação de desempenho da equipe;</li> <li>▪ assegurar que os recursos humanos e materiais necessários ao projeto estão disponíveis.</li> </ul>
<p><b>2. Planejamento do cronograma</b></p> <p>2.1. Definição de atividades</p> <p>2.2. Estimativa de duração das atividades</p> <p>2.3. Sequência lógica das atividades</p> <p>2.4. Preparação do cronograma do projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ contextualizar a gerência de cronograma dentro do planejamento do projeto;</li> <li>▪ reconhecer modelos de EAP para decomposição e definição de atividades;</li> <li>▪ administrar a utilização de marcos – <i>milestones</i>;</li> <li>▪ identificar os diferentes métodos de diagramação;</li> <li>▪ caracterizar os tipos de dependências;</li> <li>▪ sequencializar atividades;</li> <li>▪ desenvolver o cronograma base do projeto.</li> </ul>
<p><b>3. Planejamento dos custos do projeto</b></p> <p>3.1. Plano de gerenciamento de custos</p> <p>3.2. Métodos de estimativa de custos</p> <p>3.3. Estimativa de custos</p> <p>3.4. Fluxo de desembolso do projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ contextualizar a gerência de custos dentro do planejamento do projeto;</li> <li>▪ preparar o plano de gerenciamento de custos do projeto;</li> <li>▪ estimar os custos relativos ao projeto;</li> <li>▪ montar o fluxo de desembolso do projeto.</li> </ul>
<p><b>4. Controle integrado</b></p> <p>4.1. Análise de valor agregado</p> <p>4.2. Análise de prazo agregado</p> <p>4.3. Corrente crítica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar análise de valor agregado;</li> <li>▪ aplicar análise de prazo agregado;</li> <li>▪ monitorar o desempenho do projeto;</li> <li>▪ organizar relatórios de acompanhamento;</li> <li>▪ aplicar o conceito de corrente crítica.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- BARBOSA, Christina (Org.). *Gerenciamento de custos em projetos*. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- BARCAUI, André (Org.). *Gerenciamento de cronograma em projetos*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- BARRETO, José (Org.). *Gerenciamento de recursos em projetos*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BENT, James; HUMPHREYS, Kenneth. *Effective project management through applied cost and schedule control*. Boca Raton: CRC Press, 2019.
- BENT, James; HUMPHREYS, Kenneth. *Effective project management through applied cost and schedule control*. New York: CRC, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Gerenciamento de riscos em projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar o gerenciamento dos riscos;</li> <li>▪ interpretar os riscos do projeto;</li> <li>▪ executar a análise qualitativa dos riscos;</li> <li>▪ executar a análise quantitativa dos riscos;</li> <li>▪ selecionar as respostas aos riscos;</li> <li>▪ planejar as reservas e o controle dos riscos;</li> <li>▪ planejar o monitoramento dos riscos.</li> </ul>

EMENTA
Definição e planejamento do gerenciamento de riscos. Risco do projeto <i>versus</i> risco de negócio. Identificação dos riscos do projeto. Análise qualitativa dos riscos. Análise quantitativa de riscos. Planejamento das respostas aos riscos. Planejamento das reservas e controle dos riscos. Monitoramento dos riscos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar o gerenciamento dos riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definição do plano de gerenciamento de riscos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar os riscos do projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificação dos riscos do projeto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ executar a análise qualitativa dos riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ análise qualitativa dos riscos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ executar a análise quantitativa dos riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ análise quantitativa de riscos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ selecionar as respostas aos riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejamento das respostas aos riscos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar as reservas e o controle dos riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejamento das reservas e do controle dos riscos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar o monitoramento dos riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ monitoramento dos riscos.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Definição e planejamento do gerenciamento de riscos</b> 1.1. Risco do projeto <i>versus</i> risco de negócio 1.2. Planejamento do gerenciamento de riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir riscos;</li> <li>▪ estruturar um plano de riscos de acordo com as necessidades específicas de cada projeto;</li> <li>▪ identificar os riscos do projeto.</li> </ul>
<b>2. Análise qualitativa dos riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as vantagens, os fatores críticos e os limites da análise qualitativa de riscos por quantificação;</li> <li>▪ identificar as vantagens e os limites da análise qualitativa de riscos por qualificação;</li> <li>▪ analisar e priorizar riscos.</li> </ul>
<b>3. Análise quantitativa de riscos</b> 3.1. Planejar respostas aos riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar a pertinência de utilizar cada método de análise quantitativa;</li> <li>▪ identificar os fatores críticos e limites da árvore de decisão e da simulação de Monte Carlo.</li> </ul>
<b>4. Planejamento das reservas e controle dos riscos</b> 4.1. Monitoramento dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar a resposta adequada para os riscos priorizados;</li> <li>▪ definir reservas e contingências;</li> <li>▪ acompanhar a evolução dos riscos ao longo do projeto e a eficácia das ações tomadas.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- JOIA, L. (Org.) *Gerenciamento de riscos em projetos*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BERNSTEIN, P. *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Campus, 2019.
- CALÔBA, Guilherme. *Gerenciamento de riscos em projetos: ferramentas, técnicas e exemplos para gestão integrada*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Gerenciamento de aquisições em projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizar o plano de aquisições a ser utilizado no projeto;</li> <li>▪ preparar instrumentos contratuais para o gerenciamento das aquisições no projeto;</li> <li>▪ descrever os elementos para o controle das aquisições e dos contratos no projeto;</li> <li>▪ descrever os desdobramentos da Lei nº 13.709, 14 de agosto de 2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), – nas aquisições e nos contratos do projeto.</li> </ul>

EMENTA
Planejamento das aquisições do projeto. Planejamento dos instrumentos contratuais. Condução e controle das aquisições e instrumentos contratuais. LGPD: aspectos gerais e implicações em gerenciamento de projetos e processos de aquisições e contratos. Responsabilidade solidária em contratos envolvendo dados pessoais. Auditorias em fornecedores: relacionamento de controlador e operador.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizar o plano de aquisições a ser utilizado no projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejamento das aquisições do projeto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ preparar instrumentos contratuais para o gerenciamento das aquisições no projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejamento dos instrumentos contratuais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever os elementos para a condução e o controle das aquisições e dos contratos no projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ condução das aquisições e instrumentos contratuais;</li> <li>▪ controle das aquisições e instrumentos contratuais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever os desdobramentos da Lei nº 13.709/18 nas aquisições e nos contratos do projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejamento das aquisições do projeto;</li> <li>▪ planejamento dos instrumentos contratuais;</li> <li>▪ responsabilidade solidária em contratos envolvendo dados pessoais;</li> <li>▪ auditorias em fornecedores: relacionamento de controlador e operador.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos do conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Planejamento das aquisições do projeto</b></p> <p>1.1. Pré-contratação, contratação e pós-contratação</p> <p>1.2. <i>Stakeholders</i> no gerenciamento das aquisições</p> <p>1.3. Planejamento das aquisições e as suas informações necessárias</p> <p>1.4. Definição das aquisições no projeto</p> <p>1.5. Riscos no gerenciamento de aquisições</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar as fases de planejamento das aquisições;</li> <li>▪ identificar o modo como <i>stakeholders</i> agem em relação às aquisições;</li> <li>▪ mapear os riscos relacionados ao gerenciamento das aquisições;</li> <li>▪ elaborar o mapa de fornecedores potenciais.</li> </ul>
<p><b>2. Instrumento contratual</b></p> <p>2.1. Importância do instrumento contratual</p> <p>2.2. Formas de contrato</p> <p>2.3. Tipos de contrato pelo PMBOK®</p> <p>2.4. Riscos associados aos tipos de contrato</p> <p>2.5. Contratos típicos e atípicos no Direito brasileiro</p> <p>2.6. Cláusulas e condições do contrato</p> <p>2.7. Cláusulas de incentivo e penalidades</p> <p>2.8. Direito Patentário e Direito Autoral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a legislação e os princípios aplicados às licitações públicas no Brasil;</li> <li>▪ identificar os tipos e as modalidades de licitação existentes;</li> <li>▪ reconhecer os pontos de atenção a serem observados pelo fornecedor e pelo comprador quando envolvidos em um procedimento licitatório;</li> <li>▪ analisar as cláusulas contratuais e as suas aplicações em cada tipo de contrato.</li> </ul>
<p><b>3. Condução e controle das aquisições e dos instrumentos contratuais</b></p> <p>3.1. Divulgação da solicitação de propostas e dos instrumentos contratuais</p> <p>3.2. Obtenção de propostas</p> <p>3.3. Classificação das propostas: aplicação dos critérios de avaliação</p> <p>3.4. Assinatura do contrato</p> <p>3.5. Gerenciamento das relações contratuais</p> <p>3.6. Monitoramento e controle de desempenho dos contratos</p> <p>3.7. Administração de reivindicações – <i>claims</i></p> <p>3.8. Encerramento dos contratos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conduzir as aquisições;</li> <li>▪ classificar as propostas;</li> <li>▪ entender os elementos relacionados à negociação e à assinatura do contrato;</li> <li>▪ determinar os indicadores padrão de desempenho de contratos;</li> <li>▪ identificar as técnicas aplicadas à elaboração e à análise de desempenho contratual por indicadores;</li> <li>▪ identificar as técnicas aplicadas à gestão de pagamentos contratuais;</li> <li>▪ reconhecer as técnicas aplicadas à gestão das reivindicações;</li> <li>▪ elaborar um recurso administrativo;</li> <li>▪ elaborar um termo de aceitação final de contrato.</li> </ul>

<p><b>4. LGPD: aspectos gerais e implicações em gerenciamento de projetos e processos de aquisições e contratos</b></p> <p>4.1. Identificação de controlador e operador</p> <p>4.2. Pilares da LGPD: jurídico, tecnológico e processos de gestão</p> <p>4.3. Aspectos Básicos da Lei nº 13.709/18</p> <p>4.4. Encarregado / <i>Data Protection Officer</i> (DPO)</p> <p>4.5. Auditorias em fornecedores</p> <p>4.6. <i>Frameworks</i>: ISO27001 e ISO27701</p> <p>4.7. Política de privacidade</p> <p>4.8. Operadores: convênios, Medicina do Trabalho, contador, entre outros</p> <p>4.9. Uso do LGPD Model Canvas ou similar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar responsabilidades entre controlador e operador;</li> <li>▪ mapear riscos nos operadores;</li> <li>▪ identificar a necessidade de ajustes em contratos de operadores;</li> <li>▪ identificar riscos em contratos de operadores;</li> <li>▪ identificar as bases legais adequadas aos contratos vigentes;</li> <li>▪ obter consentimento dos titulares envolvidos;</li> <li>▪ entender o ciclo de vida de tratamento de dados nos contratos;</li> <li>▪ utilizar o LGPD Model Canvas ou similar para realizar plano de ação de aquisições.</li> </ul>
--	--

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KOHLS, Cleize; DUTRA, L. Henrique; WELTER, Sandro. *LGPD: da teoria à implementação nas empresas*. São Paulo: Rideel, 2021. (Disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2021.
- XAVIER, C. (org.). *Gerenciamento de aquisições em projetos*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BRASIL. *Normas para licitações e contratos na administração pública*: Lei nº 8.666 de 1993 e suas alterações. Brasília: Imprensa Nacional, 1993.
- POHLMANN, Sergio. *LGPD ninja: entendendo e implementando a lei geral de proteção de dados nas empresas*. Nova Friburgo: Fross, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Gerenciamento da integração em projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer a ligação entre a estratégia corporativa e a razão do projeto;</li> <li>▪ formatar e organizar o planejamento integrado do projeto;</li> <li>▪ executar e controlar o trabalho a ser desenvolvido no projeto;</li> <li>▪ coordenar o devido encerramento do projeto.</li> </ul>

EMENTA
Termo de abertura do projeto. Plano integrado de gerenciamento do projeto. Controle integrado de mudanças. Gestão das entregas. Lições aprendidas. Atualização de documentos do projeto. Gestão do conhecimento do projeto. Encerramento de uma fase ou do projeto como um todo. Fechamento de contratos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer a ligação entre a estratégia corporativa e a razão do projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ termo de abertura do projeto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formatar e organizar o planejamento integrado do projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ plano integrado de gerenciamento do projeto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ executar e controlar o trabalho a ser desenvolvido no projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ controle integrado de mudanças;</li> <li>▪ gestão das entregas do projeto;</li> <li>▪ atualização de documentos do projeto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ coordenar o devido encerramento do projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lições aprendidas;</li> <li>▪ gestão do conhecimento do projeto;</li> <li>▪ encerramento de uma fase ou do projeto como um todo;</li> <li>▪ fechamento de contratos.</li> </ul>



<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Organização e o gerenciamento de projetos</b></p> <p>1.1. Relação de gerenciamento de projetos com o plano estratégico da organização</p> <p>1.2. Desenvolvimento do plano de abertura do projeto</p> <p>1.3. Desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar estratégias para conhecer a organização e o seu posicionamento no mercado, as suas necessidades de negócios e justificativas para a realização de projetos;</li> <li>▪ estabelecer uma definição objetiva dos benefícios estratégicos, indicadores-chave de desempenho, métricas e alinhamento dos objetivos do projeto;</li> <li>▪ obter a aprovação formal do projeto, a indicação da gerência do projeto e de recursos da organização;</li> <li>▪ identificar fatores ambientais, a adoção das técnicas adequadas e a consolidação de um plano geral para o gerenciamento do projeto.</li> </ul>
<p><b>2. Gerenciamento e orientação do trabalho do projeto</b></p> <p>2.1. Monitoramento e controle do trabalho do projeto</p> <p>2.2. Realização do controle integrado de mudanças</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ administrar o gerenciamento das mudanças aprovadas no projeto;</li> <li>▪ monitorar as atualizações no plano de gerenciamento do projeto e demais documentos correlatos;</li> <li>▪ obter e analisar os dados sobre o projeto, realizar a geração de informações e o reporte de desempenho;</li> <li>▪ implementar o plano de gerenciamento integrado de mudanças, compreendendo as suas características e processos associados.</li> </ul>
<p><b>3. Encerramento do projeto ou de alguma das suas fases</b></p> <p>3.1. Processos associados ao encerramento</p> <p>3.2. Sistema de informação de gerenciamento de projetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar e coordenar os diferentes processos de encerramento do projeto: técnico, gerencial, contratual, operacional;</li> <li>▪ orientar a transição do produto, serviço ou resultado do projeto para a operação na organização;</li> <li>▪ compreender a importância das lições aprendidas e estabelecer a sua adoção em projetos futuros;</li> <li>▪ identificar as melhores técnicas e ferramentas para o gerenciamento de integração em projetos;</li> <li>▪ compreender as características de um sistema de informação de gerenciamento de projetos e a sua aplicação no gerenciamento do projeto.</li> </ul>

<p><b>4. Gerenciar o conhecimento do projeto</b></p> <p>4.1. Registro de lições aprendidas</p> <p>4.2. Fechamento de aquisições</p> <p>4.3. Gerenciamento da base de conhecimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizar o conhecimento existente e a criação de novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para o aprendizado organizacional;</li> <li>▪ fechar contratos realizados;</li> <li>▪ utilizar ferramentas e técnicas de gerenciamento do conhecimento para o desenvolvimento do registro de lições aprendidas.</li> </ul>
---	---

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- VARGAS, Ricardo. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 9. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. (Disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- WY SOCKI, Robert. *Gestão eficaz de projetos: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.
- MEREDITH, Jack; SCHAFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*. 7. ed. Newton Square: PMI, 2021.
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: guia prático – Maior produtividade. Melhores resultados. Aplicação imediata*. São Paulo: Sextante, 2020.
- WATTS, Geoff. *Scrum mastery: from good to great servant leadership*. 2. ed. UK: Inspect and Adapt, 2021.

**Detalhamento do MÓDULO: ADAPTATIVO**

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Padrões internacionais de gerenciamento de projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ demonstrar a importância e o escopo referencial dos principais padrões internacionais para o gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ estabelecer os principais elementos constituintes do PMBOK (PMI);</li> <li>▪ estabelecer os principais elementos constituintes do ICB (IPMA);</li> <li>▪ estabelecer os principais elementos constituintes do FEL (IPA).</li> </ul>

EMENTA
PMBOK (PMI): princípios do gerenciamento de projetos, sistema de geração de valor, áreas do conhecimento, abordagem baseada no contexto ( <i>tailoring</i> ), modelos, métodos e artefatos. ICB (IPMA): áreas de competências (pessoas, práticas e perspectivas), cultura e valores, governança, estrutura e processos. FEL (IPA): modelo das três fases, análise do negócio, seleção e desenvolvimento do escopo, planejamento da execução, implantação, comissionamento, operação e manutenção.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ demonstrar a importância e o escopo referencial dos principais padrões internacionais para o gerenciamento de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PMBOK (PMI): princípios do gerenciamento de projetos, sistema de geração de valor, áreas do conhecimento, abordagem baseada no contexto (<i>tailoring</i>), modelos, métodos e artefatos;</li> <li>▪ ICB (IPMA): áreas de competências (pessoas, práticas e perspectivas), cultura e valores, governança, estrutura e processos;</li> <li>▪ FEL (IPA): modelo das três fases, análise do negócio, seleção e desenvolvimento do escopo, planejamento da execução, implantação, comissionamento, operação e manutenção.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>estabelecer os principais elementos constituintes do PMBOK (PMI).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMBOK (PMI): princípios do gerenciamento de projetos, sistema de geração de valor, áreas do conhecimento, abordagem baseada no contexto (<i>tailoring</i>), modelos, métodos e artefatos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>estabelecer os principais elementos constituintes do ICB (IPMA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICB (IPMA): áreas de competências (pessoas, práticas e perspectivas), cultura e valores, governança, estrutura e processos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>estabelecer os principais elementos constituintes do FEL (IPA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FEL (IPA): modelo das três fases, análise do negócio, seleção e desenvolvimento do escopo, planejamento da execução, implantação, comissionamento, operação e manutenção.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Visão geral e aplicações das principais metodologias internacionais em gerenciamento de projetos</b></p> <p>1.1. Motivadores para o desenvolvimento de práticas em gerenciamento de projetos</p> <p>1.2. Importância da compreensão das metodologias internacionais em gerenciamento de projeto e principais aplicações</p> <p>1.3. Estrutura geral das principais metodologias internacionais em gerenciamento de projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender as principais metodologias internacionais em gerenciamento de projetos;</li> <li>definir os elementos gerais constituintes das principais metodologias internacionais em gerenciamento de projetos;</li> <li>comparar as principais metodologias internacionais de gerenciamento de projetos e descrever em quais âmbitos cada uma poderá ser mais pertinente.</li> </ul>
<p><b>2. Estruturação e elementos constituintes do PMBOK (PMI)</b></p> <p>2.1. Objetivos</p> <p>2.2. Arquitetura e estruturação</p> <p>2.3. Processos e artefatos</p> <p>2.4. Etapas e roteirização para implementação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>definir os principais objetivos;</li> <li>descrever a arquitetura geral e a estrutura metodológica;</li> <li>explicar os principais processos e artefatos constituintes;</li> <li>recomendar e justificar situações ou tipos de projetos com maior adequação para a sua implementação.</li> </ul>

<p><b>3. Estruturação e elementos constituintes do ICB (IPMA)</b></p> <p>3.1. Objetivos 3.2. Arquitetura e estruturação 3.3. Processos e artefatos 3.4. Etapas e roteirização para implementação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir os principais objetivos;</li> <li>▪ descrever a arquitetura geral e a estrutura metodológica;</li> <li>▪ explicar os principais processos e artefatos constituintes;</li> <li>▪ recomendar e justificar situações ou tipos de projetos com maior adequação para sua implementação.</li> </ul>
<p><b>4. Estruturação e elementos constituintes do FEL (IPA)</b></p> <p>4.1. Objetivos 4.2. Arquitetura e estruturação 4.3. Processos e artefatos 4.4. Etapas e roteirização para implementação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir os principais objetivos;</li> <li>▪ descrever a arquitetura geral e a estrutura metodológica;</li> <li>▪ explicar os principais processos e artefatos constituintes;</li> <li>▪ recomendar e justificar situações ou tipos de projetos com maior adequação para a sua implementação.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA). *Referencial das competências para indivíduos em gerenciamento de projetos, programas e portfólios*. Zurich: IPMA, 2015.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK®*. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.
- VARGAS, Ricardo. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 9. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. (Disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. São Paulo: Bookman, 2020.
- MEREDITH, Jack; SCHAFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Mudança e cultura organizacional	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Recursos humanos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar, classificar e planejar o gerenciamento de <i>stakeholders</i> no contexto da cultura organizacional e da gestão das mudanças;</li> <li>▪ empregar os conceitos de cultura organizacional em associação com processos de mudança;</li> <li>▪ aplicar metodologias de gestão da mudança;</li> <li>▪ recomendar ações de gestão da mudança tendo como base a cultura organizacional e uma visão sistêmica da organização.</li> </ul>

EMENTA
<p>Conceito de cultura organizacional. Formação e desenvolvimento da cultura. Impactos da cultura nos resultados da empresa. Cultura, estratégia e modelos de gestão. Clima organizacional. Diagnóstico e mudança cultural. Metodologias de gestão da mudança.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar, classificar e planejar o gerenciamento de <i>stakeholders</i> no contexto da cultura organizacional e da gestão das mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceito de cultura organizacional;</li> <li>▪ diagnóstico e mudança cultural.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ empregar os conceitos de cultura organizacional em associação com processos de mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formação e desenvolvimento da cultura;</li> <li>▪ impactos da cultura nos resultados da empresa;</li> <li>▪ cultura, estratégia e modelos de gestão.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar metodologias de gestão da mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cultura, estratégia e modelos de gestão;</li> <li>▪ metodologias de gestão da mudança.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ recomendar ações de gestão da mudança tendo como base a cultura organizacional e uma visão sistêmica da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formação e desenvolvimento da cultura;</li> <li>▪ cultura, estratégia e modelos de gestão;</li> <li>▪ clima organizacional;</li> <li>▪ diagnóstico e mudança cultural.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<b>1. Conceito de cultura organizacional</b> 1.1. Ligação da cultura com a estratégia 1.2. Modelo de Schein 1.3. Subculturas  <b>2. Diagnóstico de cultura</b> 2.1. Valores organizacionais 2.2. Artefatos e símbolos 2.3. Sagas e tabus organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir cultura organizacional;</li> <li>▪ relacionar estratégia e cultura;</li> <li>▪ reconhecer os principais modelos teóricos para o diagnóstico da cultura organizacional;</li> <li>▪ identificar o valor dos artefatos e símbolos na gestão da cultura;</li> <li>▪ explicar como a cultura impacta os processos de fusão e aquisição.</li> </ul>
<b>3. Clima organizacional</b> 3.1. Conceito de clima organizacional 3.2. Fatores que influenciam o clima  <b>4. Pesquisa de clima</b> 4.1. Perguntas e escala de respostas 4.2. Análise dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar clima organizacional e relacioná-lo à cultura;</li> <li>▪ identificar os fatores que influenciam o clima organizacional;</li> <li>▪ analisar como o clima impacta os resultados;</li> <li>▪ explicar a pesquisa de clima e as suas características, assim como as formas de análise dos resultados.</li> </ul>
<b>5. Gestão da mudança</b> 5.1. Conceito de mudança 5.2. Tipos de mudança 5.3. Barreiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer o conceito e os tipos de mudança;</li> <li>▪ avaliar como se dá o processo de mudança e como atuam as barreiras à mudança.</li> </ul>
<b>6. Cultura e clima apoiando a mudança</b> 6.1. Ferramentas e processos para a gestão da cultura e do clima 6.2. Papel do RH na gestão da cultura e do clima 6.3. Papel das lideranças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender como gerir mudanças com as ferramentas típicas de RH;</li> <li>▪ reconhecer ferramentas fundamentais para a transformação organizacional.</li> </ul>

<b>BIBLIOGRAFIA BÁSICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RODRIGUES, Denize Ferreira; NARDUCCI, Viviane. <i>Mudança e cultura organizacional</i>. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021. (Disponível em <b>Meus e-books</b>, acessível a partir do ECLASS FGV.)</li> <li>▪ SOUZA, Carla Patricia da Silva. <i>Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações</i>. Curitiba: Intersaberes, 2014.</li> </ul>

<b>BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HOROWITZ, Ben. <i>Você é o que você faz: como criar a cultura de sua empresa</i>. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2021.</li> <li>▪ KOTTER, John. <i>O coração da mudança: transformando empresas com a força da emoção</i>. Rio de Janeiro: Altabooks, 2017.</li> <li>▪ LANZER, Fernando. <i>Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar</i>. Amsterdam: LCO Partners, 2017.</li> </ul>

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Empreendedorismo e gestão da inovação	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Empreendedorismo

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar as principais estratégias, modelos e ferramentas para inovar em ambientes de incerteza e volatilidade;</li> <li>▪ criar e transformar negócios com base em abordagens colaborativas, iterativas, e que promovam a inovação com base no <i>learning by doing</i>;</li> <li>▪ construir e analisar modelos de negócios;</li> <li>▪ construir estratégias para promover a inovação e conduzir processos de mudança;</li> <li>▪ construir soluções inovadoras a partir do conhecimento dos diferentes tipos de inovação;</li> <li>▪ construir e gerenciar redes de inovação.</li> </ul>

EMENTA
<p>Conceitos e fundamentos do Empreendedorismo. Diferentes abordagens para o empreendedorismo. Tipos de empreendedorismo e estratégias para construir uma cultura empreendedora. Modelos para a Inovação. Gestão da inovação e métricas. Ambidestria organizacional. Inovação e processos de mudança. Modelos de negócio.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar as principais estratégias, modelos e ferramentas para inovar em ambientes de incerteza e volatilidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inovação e processos de mudança;</li> <li>▪ conceitos e fundamentos do empreendedorismo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ criar e transformar negócios com base em abordagens colaborativas, iterativas, e que promovam a inovação com base no <i>learning by doing</i>;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferentes abordagens para o empreendedorismo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ construir e analisar modelos de negócios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceitos e fundamentos do empreendedorismo;</li> <li>▪ modelos de negócio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ construir estratégias para promover a inovação e conduzir processos de mudança;</li> <li>▪ construir e gerenciar redes de inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ modelos para a inovação;</li> <li>▪ gestão da inovação e métricas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ construir soluções inovadoras a partir do conhecimento dos diferentes tipos de inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ modelos para a inovação;</li> <li>▪ ambidestria organizacional;</li> <li>▪ tipos de empreendedorismo e estratégias para construir uma cultura empreendedora.</li> </ul>



<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Conceitos e fundamentos do empreendedorismo</b></p> <p>1.1. Conceitos e abordagens do empreendedorismo</p> <p>1.2. <i>Effectuation</i> x <i>Causation</i></p> <p>1.3. Tipos de empreendedorismo</p> <p>1.4. Processo empreendedor e barreiras ao empreendedorismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e sua relação com a inovação;</li> <li>▪ reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e suas respectivas estratégias;</li> <li>▪ reconhecer os desafios e barreiras ao empreendedorismo.</li> </ul>
<p><b>2. Cultura empreendedora e inovação</b></p> <p>2.1. Barreiras e estratégias para construir uma cultura empreendedora favorável à inovação</p> <p>2.2. Tipos de inovação (produto, processo, posição e posicionamento) e dimensões (incremental; ruptura; disruptiva)</p> <p>2.3. Desenvolvimento de estratégias de inovação de acordo com diferentes mercados</p> <p>2.4. Processo de inovação: busca; seleção; implementação e captura de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais estratégias para a construção de uma cultura favorável à inovação;</li> <li>▪ conhecer os diferentes tipos de inovação;</li> <li>▪ construir estratégias específicas para cada uma delas.</li> </ul>
<p><b>3. Gestão da inovação</b></p> <p>3.1. Inovação e ambidestria organizacional: <i>exploitation</i> e <i>exploration</i></p> <p>3.2. Gestão da inovação e diferenciais competitivos: capacidade dinâmica; fontes de inovação; redes de inovação e cultura de aprendizagem</p> <p>3.3. Inovação e processos de mudança</p> <p>3.4. Inovação aberta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ construir estratégias que potencializem o que as organizações realizam ao mesmo tempo que explorem novas oportunidades para inovar;</li> <li>▪ estabelecer ações para desenvolver e gerir a inovação nas organizações promovendo diferenciais competitivos;</li> <li>▪ reconhecer a relação entre inovação, os processos de mudança organizacional e a necessidade de adaptação das organizações;</li> <li>▪ conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros.</li> </ul>

<p><b>4. Modelos de negócio</b></p> <p>4.1. Modelagem de negócios</p> <p>4.2. Inovação tecnológica e novos negócios</p> <p>4.3. Validação e inovação em modelos de negócio</p> <p>4.4. Plano de negócios <i>versus</i> modelos de negócios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma solução;</li> <li>▪ construir modelos de negócio inovadores;</li> <li>▪ identificar recursos (humanos, intelectuais, tecnológicos e físicos) necessários à implementação de soluções;</li> <li>▪ identificar a etapa adequada para a construção de um plano de negócio.</li> </ul>
--	---

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALMEIDA, A. BASGAL, D. RODRIGUEZ, M. PADUA FILHO, W. *Inovação e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2016. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Cengage Learning, 2012. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- FIGUEIREDO, P. *Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- OSTERWALDER, A.; Pigneur, Y. *Business Model Generation*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BLANK, S. G. *Do sonho à realização em 4 passos*. São Paulo: Évora, 2012.
- CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. *Novas fronteiras em inovação aberta*. São Paulo: Blucher, 2017.
- CHRISTENSEN, Clayton. M. *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M. Books, 2011.
- KOTTER, John P. *Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 4, p. 74-83, 2004.
- RIES, E. *A startup enxuta*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- SARASVATHY, S. D. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* 2001. Disponível em [www.effectuation.org/sites/default/files/research\\_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy\\_0.pdf](http://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf). Acesso em: 10 out. 2022.
- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. *Gestão da inovação*. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Métodos ágeis	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar os principais conceitos relativos à agilidade nos projetos e negócios;</li> <li>▪ aplicar o método Kanban para a gestão do fluxo de trabalho em projetos;</li> <li>▪ aplicar o <i>framework Scrum</i> para a gestão do fluxo de trabalho em projetos;</li> <li>▪ estabelecer processos para a implantação da agilidade nas organizações.</li> </ul>

EMENTA
Introdução à agilidade. Manifesto ágil. Valores e princípios ágeis. Filosofia <i>Lean</i> . Método Kanban. <i>Lead time</i> do fluxo de trabalho. Limitações de <i>WIP</i> . <i>Framework Scrum</i> . Papéis no <i>Scrum</i> . Cerimônias <i>Scrum</i> . Artefatos usados no <i>Scrum</i> . Estimativas ágeis. Gráficos de controle. <i>Scrumban</i> . <i>Lean startup</i> . <i>Objective and Key Results (OKR)</i> . Escalada Ágil. Agilidade nos negócios.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar os principais conceitos relativos à agilidade nos projetos e negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ introdução à agilidade;</li> <li>▪ manifesto ágil;</li> <li>▪ valores e princípios ágeis;</li> <li>▪ liderança no mundo ágil.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar o método Kanban para a gestão do fluxo de trabalho em projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ filosofia <i>Lean</i>;</li> <li>▪ método Kanban;</li> <li>▪ <i>lead time</i> do fluxo de trabalho;</li> <li>▪ limitações de <i>Work in Progress (WIP)</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar o <i>framework Scrum</i> para a gestão do fluxo de trabalho em projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>framework Scrum</i>;</li> <li>▪ papéis no <i>Scrum</i>;</li> <li>▪ cerimônias <i>Scrum</i>;</li> <li>▪ artefatos usados no <i>Scrum</i>;</li> <li>▪ estimativas ágeis;</li> <li>▪ gráficos de controle;</li> <li>▪ <i>Scrumban</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer processos para a implantação da agilidade nas organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>lean startup</i>;</li> <li>▪ <i>objective and key results (OKR)</i>;</li> <li>▪ escalada ágil;</li> <li>▪ agilidade nos negócios.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Introdução à agilidade</b> 1.1. Histórico 1.2. Manifesto ágil 1.3. Mentalidade ágil 1.4. Estrutura, processos, pessoas para ambientes ágeis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a evolução nas práticas de gestão que levaram ao modelo denominado "ágil";</li> <li>▪ discutir os valores e princípios do Manifesto Ágil;</li> <li>▪ analisar a mudanças de paradigma na restrição tripla;</li> <li>▪ caracterizar o líder ágil;</li> <li>▪ analisar algumas das práticas de gerenciamento de projetos originárias do desenvolvimento de <i>software</i>.</li> </ul>
<b>2. Método Kanban</b> 2.1. Introdução ao Lean 2.2. Papéis e cerimônias associados ao Kanban 2.3. Visibilidade do fluxo de trabalho com quadro Kanban 2.4. WIP 2.5. <i>Lead time</i> 2.6. Cadências do Kanban	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar a filosofia Lean;</li> <li>▪ compreender a lógica de funcionamento de um quadro Kanban;</li> <li>▪ aplicar as principais práticas Kanban;</li> <li>▪ discutir sobre a limitação de WIP;</li> <li>▪ identificar as classes de serviço no Kanban;</li> <li>▪ calcular o <i>lead time</i> de demandas;</li> <li>▪ contextualizar as cadências do Kanban.</li> </ul>
<b>3. Framework Scrum</b> 3.1. Papéis 3.2. Cerimônias 3.3. Artefatos 3.4. Lógica de entrega de valor 3.5. <i>Scrumban</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar técnicas de preparação do <i>product backlog</i> e do <i>sprint backlog</i>;</li> <li>▪ descrever as cerimônias do <i>Scrum</i>:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>sprint planning</i>;</li> <li>▪ <i>sprint review</i>;</li> <li>▪ <i>sprint retrospective</i>;</li> <li>▪ <i>daily planning</i>.</li> </ul> </li> <li>▪ compreender a relevância de cada papel dentro do <i>framework</i>:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Scrum master</i>;</li> <li>▪ <i>product owner</i>;</li> <li>▪ desenvolvedores.</li> </ul> </li> <li>▪ discutir as principais técnicas de estimativa;</li> <li>▪ interpretar os gráficos de acompanhamento:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>burn-up</i>;</li> <li>▪ <i>burn-down</i>.</li> </ul> </li> <li>▪ compreender a aplicação de Kanban junto ao <i>Scrum</i>.</li> </ul>

<p><b>4. Outros tópicos relativos à agilidade</b></p> <p>4.1. <i>Lean Startup</i></p> <p>4.2. <i>Objective and Key Results (OKR)</i></p> <p>4.3. Escalada ágil</p> <p>4.4. Agilidade nos negócios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar <i>Minimum Viable Product (MVP)</i>;</li> <li>▪ discutir as fases do <i>Lean startup</i>;</li> <li>▪ desenvolver indicadores e métricas segundo a lógica do OKR;</li> <li>▪ conhecer as principais características dos modelos de escalada ágil: SAFe, DAD, LeSS, Nexus;</li> <li>▪ identificar os desafios e as oportunidades relativos à agilidade nos negócios.</li> </ul>
---	---

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ANDERSON, David. *Kanban: mudança evolucionária de sucesso para seu negócio de tecnologia*. Chicago: Blue Hole Press, 2022.
- MASSARI, Vitor. *Gerenciamento ágil de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. (Disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: guia prático – maior produtividade. Melhores resultados. Aplicação imediata*. São Paulo: Sextante, 2020.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARCAUI, André; CASTRO, Marcela. *Métodos ágeis: sprints de experiências práticas*. Rio de Janeiro: Saramago, 2021.
- DOERR, John. *Avalie o que importa*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- RIES, Eric. *Startup enxuta*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Projetos complexos e gerenciamento de crises	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar a relação entre sistemas e complexidade;</li> <li>▪ estabelecer as características de projetos considerados complexos;</li> <li>▪ interpretar sinais vitais de problemas em projetos;</li> <li>▪ selecionar as principais opções de recuperação de um projeto.</li> </ul>

EMENTA
Sistemas e complexidade. Projetos complexos. Características de gerenciamento e controle nos projetos complexos. Planejamento e controle de projetos complexos. Identificação de projetos problemáticos. Modelo de sinais vitais. Fatores restritivos da recuperação. Processo de tomada de decisão. Opções de recuperação. Fatores de sucesso.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar a relação entre sistemas e complexidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sistemas e complexidade.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar a relação entre sistemas e complexidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ projetos complexos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer as características de projetos considerados complexos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ características de gerenciamento e controle nos projetos complexos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar sinais vitais de problemas em projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificação de projetos problemáticos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar sinais vitais de problemas em projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ modelo de sinais vitais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionar fatores que possam restringir a recuperação de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fatores restritivos da recuperação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ selecionar as principais opções de recuperação de um projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ processo de tomada de decisão.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ selecionar as principais opções de recuperação de um projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opções de recuperação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ selecionar as principais opções de recuperação de um projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fatores de sucesso.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos do conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<b>1. Gerenciamento de projetos complexos</b> 1.1. Conceito de complexidade 1.2. Dimensões da complexidade e os seus condicionantes 1.3. Fatores críticos de sucesso em projetos complexos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir um projeto complexo;</li> <li>▪ listar as características de um projeto complexo;</li> <li>▪ reconhecer os fatores críticos de sucesso para projetos complexos.</li> </ul>
<b>2. Características de gerenciamento e controle nos projetos complexos</b> 2.1. Planejando e controlando projetos complexos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gerenciar e controlar um projeto complexo.</li> </ul>
<b>3. Identificação de projetos problemáticos</b> 3.1. Modelo de sinais vitais 3.2. Fatores restritivos da recuperação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais características de projetos problemáticos;</li> <li>▪ identificar os fatores que possam impedir a recuperação de um projeto.</li> </ul>
<b>4. Processo de tomada de decisão</b> 4.1. Opções de recuperação 4.2. Fatores de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar técnicas de tomada de decisão para projetos problemáticos;</li> <li>▪ definir fatores de sucesso para a recuperação de um projeto.</li> </ul>

<b>BIBLIOGRAFIA BÁSICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). <i>Navigating complexity: a practice guide</i>. Newtown Square, PA: PMI, 2014.</li> <li>▪ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). <i>Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®</i>. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.</li> <li>▪ WILLIAMS, T. <i>Rescue the problem project: a complete guide to identifying, preventing, and recovering from project failure</i>. New York: HarperCollins, 2011.</li> </ul>

<b>BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CICMIL, S.; COOKE-DAVIES, T.; CRAWFORD, L.; RICHARDSON, K. <i>Exploring the complexity on projects: implications of complexity theory for project management practice</i>. Newtown Square, PA: PMI, 2009.</li> <li>▪ HASS, K. <i>Managing complex projects: a new model</i>. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2008.</li> <li>▪ KERZNER, H. <i>Project recovery</i>. Hoboken: John Wiley &amp; Sons, 2014.</li> </ul>

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. Inteligência artificial aplicada a projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sintetizar os principais conceitos de inteligência artificial (IA) e <i>machine learning</i>;</li> <li>▪ identificar as principais oportunidades e os desafios na implantação de projetos de IA em diversos segmentos nas organizações;</li> <li>▪ reunir e traçar melhores práticas para aplicações de IA em gestão de projetos;</li> <li>▪ avaliar as principais implicações da implantação de projetos de IA nas organizações, no mercado e na sociedade.</li> </ul>

EMENTA
<p>Fundamentos da IA. Histórico e evolução. Tipos de <i>Machine Learning</i> (ML). <i>Deep learning</i>. <i>Big Data</i> e Ciência de Dados. Aplicação de projetos de IA em diversos setores organizacionais: Marketing, Finanças, RH, entre outros. Aplicações de IA para a gestão de projetos preditiva e adaptativa. Metodologias de gerenciamento para projetos de IA. Governança em IA. Segurança e riscos associados a IA. Questões éticas ligadas a projetos de IA.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar os principais conceitos de IA e ML com objetivo de posicionar sobre as principais técnicas utilizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fundamentos de IA;</li> <li>▪ tipos de ML;</li> <li>▪ <i>deep learning</i>;</li> <li>▪ <i>Big Data</i> e Ciência de Dados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais oportunidades e os desafios na implantação de projetos de IA em diversos segmentos nas organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicação de projetos de IA em RH;</li> <li>▪ aplicação de projetos de IA em Marketing;</li> <li>▪ aplicação de projetos de IA em Finanças;</li> <li>▪ outras aplicações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reunir e traçar melhores práticas para aplicações de IA em gestão de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicações de IA para a gestão de projetos preditiva e adaptativa;</li> <li>▪ metodologias de gerenciamento para projetos de IA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar as principais implicações da implantação de projetos de IA nas organizações, no mercado e na sociedade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ governança em IA;</li> <li>▪ segurança e riscos associados à IA;</li> <li>▪ questões éticas ligadas a projetos de IA.</li> </ul>



<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Fundamentos da IA</b></p> <p>1.1. Histórico e evolução</p> <p>1.2. Tipos de IA</p> <p>1.3. <i>Big Data</i> e Ciência de Dados</p> <p>1.4. ML</p> <p>1.5. Ferramentas mais utilizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a história da IA;</li> <li>▪ compreender a evolução dos sistemas especialistas às redes neurais;</li> <li>▪ discernir entre IA estreita, geral e superinteligência;</li> <li>▪ identificar os papéis associados ao <i>Big Data</i>;</li> <li>▪ identificar os principais tipos de algoritmo para ML, incluindo:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aprendizado supervisionado;</li> <li>▪ aprendizado não supervisionado;</li> <li>▪ aprendizado reforçado;</li> <li>▪ <i>deep learning</i>.</li> </ul> </li> <li>▪ descrever as características básicas de aplicação de <i>Natural Language Processing</i> (NLP).</li> </ul>
<p><b>2. Aplicações de projetos de IA nas organizações</b></p> <p>2.1. IA aplicado a projetos de Marketing</p> <p>2.1.1. Experiência de clientes com IA</p> <p>2.1.2. Personalização</p> <p>2.1.3. Sistemas de recomendação</p> <p>2.2. IA aplicada a projetos de finanças</p> <p>2.2.1. Sistema de prevenção de fraudes</p> <p>2.2.2. Análise de crédito</p> <p>2.3. IA aplicada a projetos de recursos humanos</p> <p>2.3.1. Desafios da aplicação de IA em RH</p> <p>2.3.2. Como IA altera a rotina de RH</p> <p>2.4. Outras aplicações</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender as aplicações de projetos de IA nas organizações.</li> </ul>
<p><b>3. Aplicações de IA para a gestão de projetos</b></p> <p>3.1. Abordagem preditiva com IA</p> <p>3.2. Abordagem ágil com IA</p> <p>3.3. Metodologias de gerenciamento para projetos de IA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever o ciclo de vida de um projeto de ciência de dados;</li> <li>▪ identificar as possíveis aplicações para a gestão de projetos por macrogrupo de processos – iniciação, planejamento, execução, controle, finalização:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Framework</i> DDS;</li> <li>▪ CRISP-DM;</li> <li>▪ CPMAI;</li> <li>▪ outros modelos.</li> </ul> </li> </ul>

<p><b>4. Ética e governança em IA</b></p> <p>4.1. Governança em IA</p> <p>4.2. Inovando com IA</p> <p>4.3. Segurança e riscos associados</p> <p>4.4. Questões éticas ligadas a projetos de IA</p> <p>4.5. Implicações socioeconômicas da IA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar os tipos e modelos de governança para IA;</li> <li>▪ discutir a IA e o paradoxo da privacidade de dados;</li> <li>▪ diferenciar interpretação de inteligibilidade;</li> <li>▪ identificar as implicações socioeconômicas da IA.</li> </ul>
---	--

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GABRIEL, Martha. *Inteligência artificial: do zero ao metaverso*. São Paulo: Atlas, 2022. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- KAUFMAN, Dora. *Desmistificando a inteligência artificial*. Rio de Janeiro: Autêntica, 2022. (Disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- VALDATI, Aline. *Inteligência artificial (IA)*. São Paulo: Contentus, 2020. (Disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- HOSANAGAR, Kartik. *A human's guide to machine intelligence: how algorithms are shaping our lives and how we can stay in control*. London: Pinguin Books, 2019.
- KAPLAN, Jerry. *Artificial intelligence: what everyone needs to know*. NY: Oxford University Press, 2016.
- KEE, Kai-Fu; QUIFAN, Chen. *AI: ten versions for our futures*. London: Pinguin Books, 2021.
- RUSSELL, Stuart. *Inteligência artificial a nosso favor: como manter o controle sobre a tecnologia*. São Paulo: Companhia da Letras, 2021.
- TEGMARK, Max. *Life 3.0: being human in the age of artificial intelligence*. London: Pinguin Books, 2017.