

Proposta de Curso

Pós-Graduação *Lato Sensu*

Modelo Modularizado

NOME DO CURSO

MBA em Gestão Estratégica de Pessoas: Desenvolvimento Humano de Gestores

CARGA HORÁRIA

432 horas

ESCOLA CERTIFICADORA

Ebape

CÓDIGO DO CURSO

MMBADHG*21_01

JUSTIFICATIVA DA OFERTA

O **MBA em Gestão Estratégica de Pessoas: Desenvolvimento Humano de Gestores** foi desenhado para atender à demanda do mercado por um curso de especialização que aborde uma perspectiva abrangente do líder, desenvolvendo a sua capacidade de gerenciar pessoas por meio de uma abordagem holística e multidisciplinar (Gestão, Psicologia, Sociologia, Filosofia, Neurociência etc.) no âmbito da gestão das pessoas, em um ambiente de negócios que busca a integração do homem com a tecnologia.

Por meio dele, o participante será capaz de contribuir, de modo efetivo, para o desenho e a implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, aumentando a eficácia da liderança, melhorando o seu processo de tomada de decisão, influenciando os demais, e liderando e gerenciando equipes de alta performance.

DESCRIÇÃO DO CURSO

O curso **MBA em Gestão Estratégica de Pessoas: Desenvolvimento Humano de Gestores** visa preparar o gestor para assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento pessoal, profissional e social por meio de abordagens conceituais, reflexivas e vivenciais, bem como contribuir para o desenvolvimento integral da sua equipe.

Nele você irá adquirir:

- competências técnicas em gestão de negócios que se relacionam à liderança de times e à gestão de pessoas ou que tangenciam essas áreas;
- estratégias para o desenvolvimento integral da liderança, facilitadas por reflexões necessárias que tornarão mais eficaz a aplicação de competências técnicas à área de gestão de pessoas;
- habilidades interpessoais que permitem uma atuação profissional com impactos positivos na carreira e nas organizações, e
- conhecimento a respeito de metodologias criativas para a liderança.

COMPETÊNCIAS DO CURSO

O programa de MBA visa a especializar profissionais com competências mais complexas, isto é, com um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores exigido pelo mercado de trabalho.

São competências do curso:

- analisar a empresa de forma sistêmica, incluindo a análise contábil financeira e os elementos estruturais do marketing com vistas à integração das áreas estratégica, tática e operacional;
- propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo, inclusivo e propício ao exercício da liderança;
- constatar a importância da ética e da sustentabilidade e implementar práticas de governança corporativa;
- usar, de forma assertiva, a comunicação intrapessoal e interpessoal, realizar apresentações em público e defender ideias, propostas e projetos, demonstrando inteligência emocional e social para alcançar os resultados desejados, e
- ampliar o autoconhecimento, com foco em interesses, motivações e valores pessoais bem como em habilidades profissionais.

PÚBLICO-ALVO

O **MBA em Gestão Estratégica de Pessoas: Desenvolvimento Humano de Gestores** destina-se a profissionais de todas as formações acadêmicas, perfis e experiências, e que percebam o desenvolvimento humano integrado e permanente não só como um elemento propulsor de um convívio social e profissional mais efetivo, mas também como um impulsionador estratégico para o sucesso tanto pessoal quanto profissional, considerando os desafios de um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- Tempo mínimo de conclusão de graduação: 2 anos
- Tempo mínimo de experiência profissional: 3 anos

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

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 onde os cursos são ministrados.

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

Para apoiar a base teórica das aulas presenciais, os cursos contam com suporte de um ambiente virtual de aprendizagem, o *eClass*, por meio do qual o aluno pode 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 que permitem aos alunos simularem a vivência de experiências desafiadoras, encorajando-os a aplicar o seu conhecimento à resolução dos desafios propostos.

AVALIAÇÃO

A avaliação da aprendizagem tem papel fundamental no processo de reconstrução de conhecimento pelos alunos e, por isso, cada disciplina tem um instrumento avaliativo diferente. As avaliações construídas pelos professores 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 os alunos quanto à prática dos conceitos, a fim de capacitá-los para tomarem melhores decisões como executivos.

DISCIPLINAS ISENTAS DE PROVA

As disciplinas abaixo possuem **trabalho** como instrumento avaliativo:

- Projetos e metodologias ágeis
- Saúde corporativa e *mindfulness*
- Negociação e administração de conflitos
- *Storytelling* e outras práticas de comunicação

MÓDULOS	
Gestão para liderança	144 h/a
Competências essenciais para liderança	144 h/a
Metodologias para o exercício da liderança	144 h/a



MÓDULO 1 – GESTÃO PARA LIDERANÇA

O módulo **Gestão para liderança** tem por objetivo desenvolver competências em gestão de negócios, sob a perspectiva da liderança.

DISCIPLINAS

1.	Estratégia corporativa e de negócios	M_ECN_21-24	24h/a
2.	Governança corporativa e <i>compliance</i>	M_GCC_21-24	24h/a
3.	Mudança e cultura organizacional	M_MCO_21-24	24h/a
4.	Ética e sustentabilidade	M_ES_21-24	24h/a
5.	Empreendedorismo e gestão da inovação	M_EGI_21-24	24h/a
6.	Projetos e metodologias ágeis	M_PMA_21-24	24h/a

MÓDULO 2 – COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA LIDERANÇA

O módulo **Competências essenciais para liderança** tem por objetivo desenvolver a capacidade crítica e reflexiva em temas essenciais para o desenvolvimento de lideranças aptas à aplicação e à eficácia da gestão de pessoas.

DISCIPLINAS

1.	Comunicação integrada	M_CI_21-24	24h/a
2.	Liderança, poder e influência	M_LPI_21-24	24h/a
3.	Economia comportamental e tomada de decisão	M_ECTD_21-24	24h/a
4.	Gestão da diversidade e da inclusão	M_GDI_21-24	24h/a
5.	Filosofia para gestores	M_FG_21-24	24h/a
6.	Saúde corporativa e <i>mindfulness</i>	M_SCORPM_21-24	24h/a

MÓDULO 3 – METODOLOGIAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

O módulo **Metodologias para o exercício da liderança** tem por objetivo capacitar o profissional por meio dos dispositivos necessários ao exercício da liderança.

DISCIPLINAS

1.	Autoconhecimento e trajetória profissional	M_ATP_21-24	24h/a
2.	Neurociência aplicada à gestão	M_NAG_21-24	24h/a
3.	Gestão de equipes e talentos	M_GET_21-24	24h/a
4.	Negociação e administração de conflitos	M_NAC_21-24	24h/a
5.	<i>Coaching e mentoring</i>	M_CM_21-24	24h/a
6.	<i>Storytelling</i> e outras práticas de comunicação	M_SOPC_21-24	24h/a

Detalhamento do MÓDULO: GESTÃO PARA LIDERANÇA

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"> ▪ determinar a amplitude de atuação do negócio; ▪ tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos; ▪ construir o planejamento estratégico fundamentado na proposta de valor da empresa; ▪ 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, e ▪ controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e uso de indicadores e metas.

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"> ▪ determinar a amplitude de atuação do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceito de estratégia; ▪ pensamento estratégico; ▪ administração estratégica e alinhamento estratégico e ▪ definição de missão e visão, valores, política e diretrizes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças; ▪ análise competitiva; ▪ análise do ambiente interno: recursos, capacidades e competências; ▪ análise da cadeia de valor; ▪ análise de mapa de empatia;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 e ▪ modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ diagnosticar as oportunidades e ameaças no mercado e ▪ construir o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças; ▪ análise competitiva; ▪ análise do ambiente interno: recursos, capacidades e competências; ▪ pontos fortes e fracos ▪ matriz Swot e desenvolvimento de estratégias; ▪ objetivos estratégicos, desenvolvimento de estratégias e planos de ação por meio das ferramentas de implementação das estratégias (5W2H, GUT, etc.) e ▪ modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>balanced scorecard</i> (BSC), <i>objectives and key results</i> (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e o uso de indicadores e metas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>balanced scorecard</i> (BSC), <i>objectives and key results</i> (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão e ▪ modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> HITT, Michael A. <i>Administração estratégica: competitividade e globalização</i>. São Paulo: Cengage Learning, 2019. LOBATO, David M. <i>et al. Gestão estratégica</i>. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017. REBOUÇAS, Djalma. <i>Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas</i>. São Paulo: Atlas, 2018.

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. Governança corporativa e <i>compliance</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar a arquitetura de governança da organização e os seus desafios; ▪ desenvolver boas práticas de governança corporativa na organização e ▪ elaborar programas de <i>compliance</i> visando à geração de valor para a organização.

EMENTA
Princípios essenciais de governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Conceito de <i>stakeholder</i> . Conceito de ESG (<i>environmental, social and corporate governance</i>). Arquitetura de governança. Teoria da Agência e conflitos de interesse. Boas práticas de governança corporativa. Gestão e programas de <i>compliance</i> . Governança, <i>compliance</i> e geração de valor para a organização. Relatório GRI.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar a arquitetura de governança da organização e os seus desafios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ princípios essenciais de governança; ▪ conceito de <i>stakeholder</i>; ▪ conceito de ESG; ▪ arquitetura de governança e ▪ Teoria da Agência e conflitos de interesse.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver boas práticas de governança corporativa na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ boas práticas de governança corporativa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar programas de <i>compliance</i> visando à geração de valor para a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão e programas de <i>compliance</i>; ▪ governança, <i>compliance</i> e geração de valor para a organização e ▪ relatório GRI.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Governança corporativa e sustentabilidade organizacional</p> <p>1.1. Princípios essenciais de governança</p> <p>1.2. Múltiplos <i>stakeholders</i> de uma organização</p> <p>1.3. ESG e atual ambiente competitivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os princípios essenciais de governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa; ▪ analisar os múltiplos <i>stakeholders</i> de uma organização e ▪ conhecer a relevância estratégica da ESG (<i>environmental, social and corporate governance</i>) no atual ambiente competitivo.
<p>2. Arquitetura da governança, Teoria da Agência e conflitos de interesse</p> <p>2.1. Órgãos de governança e processo decisório</p> <p>2.2. Teoria da Agência e segregação entre propriedade e gestão</p> <p>2.3. Problemas de governança e conflitos de interesse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever as arquiteturas típicas de governança e os seus órgãos componentes; ▪ discutir a Teoria da Agência e a segregação entre propriedade e gestão, e ▪ avaliar conflitos de interesse presentes na organização e outros problemas de governança.
<p>3. Boas práticas de governança corporativa</p> <p>3.1. Assembleia geral: ordinária e extraordinária</p> <p>3.2. Conselho de administração: poder e relacionamento com os demais órgãos</p> <p>3.3. Conselheiros: responsabilidades e funções dos conselheiros independentes, internos e externos</p> <p>3.4. Órgãos de auditoria e fiscalização: conselho fiscal, auditoria interna, auditoria externa e comitê de auditoria</p> <p>3.5. Conselhos consultivo e de família</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os componentes e objetivos das assembleias gerais ordinária e extraordinária; ▪ descrever a estrutura do conselho de administração e as suas principais atribuições; ▪ avaliar o papel dos diferentes conselheiros; ▪ descrever as funções dos órgãos de auditoria e fiscalização, incluindo conselho fiscal, auditorias e comitês, e ▪ descrever as atribuições do conselho consultivo e do conselho de família.
<p>4. Programas de <i>compliance</i> e geração de valor</p> <p>4.1. <i>Compliance</i> e seus elementos</p> <p>4.2. <i>Compliance</i> como instrumento de geração de valor</p> <p>4.3. <i>Compliance</i> e relatório GRI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os elementos do <i>compliance</i>; ▪ reconhecer a importância do <i>compliance</i> como instrumento estratégico de geração de valor e ▪ analisar os elementos do relatório GRI.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GIACOMELLI, Giancarlo *et al.* *Governança corporativa*. Porto Alegre: Grupo A, 2017.
- MAZZALI, Rubens; ERCOLIN, Carlos Alberto. *Governança corporativa*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BUENO, Giovana *et al.* Mecanismos externos de governança corporativa no Brasil. *Revista contabilidade, gestão e governança*, v. 21, n. 1, p. 120-141, 2018.
- OLIVEIRA, Rafael C.; ACOCELLA, Jéssica (coord.). *Governança corporativa e compliance*. Salvador: Juspodivm, 2020.
- ROSSETTI, José P.; ANDRADE, Adriana. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2014.

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Recursos humanos

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

EMENTA
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.

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

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- RODRIGUES, Denize Ferreira; NARDUCCI, Viviane. *Mudança e cultura organizacional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.
- SOUZA, Carla Patricia da Silva. *Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- HOROWITZ, Ben. *Você é o que você faz: como criar a cultura de sua empresa*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2021.
- KOTTER, John. *O coração da mudança: transformando empresas com a força da emoção*. Rio de Janeiro: Altabooks, 2017.
- LANZER, Fernando. *Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar*. Amsterdam: LCO Partners, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Ética e sustentabilidade	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Sustentabilidade e responsabilidade social

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ constatar a importância da ética e da sustentabilidade nas organizações; ▪ reconhecer o papel da ética nas decisões pessoais e profissionais; ▪ desenvolver modelos e práticas organizacionais socialmente responsáveis e ▪ promover a gestão sustentável como fonte de vantagem competitiva.

EMENTA
Ética, moral e valores. Ética empresarial e ética profissional. Código de conduta e comitê de ética. Responsabilidade e integridade pessoal. Desafios e dilemas éticos. Desenvolvimento sustentável. Responsabilidade socioambiental e cidadania corporativa. Sustentabilidade como vantagem competitiva. Balanço social. <i>Triple bottom line</i> .

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ constatar a importância da ética e da gestão sustentável nas organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ética, moral e valores; ▪ ética empresarial e ética profissional, e ▪ código de conduta e comitê de ética.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ampliar a autopercepção e a responsabilidade pessoal referentes à ética e à sustentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ responsabilidade e integridade pessoal, e ▪ desafios e dilemas éticos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver modelos e práticas organizacionais socialmente responsáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolvimento sustentável e ▪ responsabilidade socioambiental e cidadania corporativa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ promover a gestão sustentável como fonte de vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sustentabilidade como vantagem competitiva; ▪ balanço social e ▪ <i>triple bottom line</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Ética, moral e valores</p> <p>1.1 Conceitos, princípios e fundamentos</p> <p>1.2 Breve genealogia dos valores ocidentais: da Grécia à modernidade</p> <p>1.3 Modelos de gestão ética</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diferenciar os conceitos de ética, moral e valores; ▪ reconhecer a importância da ética empresarial e da ética profissional; ▪ identificar modelos de gestão ética e ▪ avaliar o papel dos códigos de conduta e dos comitês de ética nas organizações.
<p>2. Ética, integridade e responsabilidade pessoal</p> <p>2.1 Reflexão, escolhas pessoais e autodiagnóstico</p> <p>2.2 Responsabilidade e integridade pessoal</p> <p>2.3 Dilemas e desafios éticos da pós-modernidade</p> <p>2.4 Ética e felicidade pessoal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ refletir sobre as atuais escolhas, consequências e possíveis mudanças; ▪ compreender a atuação pessoal com integridade e responsabilidade; ▪ demonstrar como enfrentar dilemas éticos e ▪ avaliar a ética como base para a felicidade.
<p>3. Modelos e práticas socialmente responsáveis</p> <p>3.1 Desenvolvimento sustentável e seus desafios</p> <p>3.2 Liderança, relações de poder e comportamento ético nas organizações</p> <p>3.3 Responsabilidade socioambiental e cidadania corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os desafios inerentes ao desenvolvimento sustentável; ▪ identificar o papel das lideranças e das relações de poder sobre o comportamento ético nas organizações; ▪ definir responsabilidade social e cidadania corporativa, e ▪ reconhecer a importância do balanço social.
<p>4. Sustentabilidade como vantagem competitiva</p> <p>4.1 Estágios da sustentabilidade corporativa</p> <p>4.2 Múltiplas demandas dos <i>stakeholders</i></p> <p>4.3 Do desenvolvimento sustentável ao <i>triple bottom line</i></p> <p>4.4 Modelos de avaliação da sustentabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar de que forma a sustentabilidade pode tornar-se vantagem competitiva; ▪ analisar os modelos de avaliação da sustentabilidade e ▪ relacionar as demandas dos <i>stakeholders</i> à implementação de condutas empresariais sustentáveis.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CASAGRANDE, R. M.; SANTOS, A. R. *Ética, sustentabilidade e diversidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.
- SROUR, R. H. *Ética empresarial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CRISOSTOMO, A. L.; VARANI, G.; PEREIRA, P. S.; OST, S.B. *Ética*. Porto Alegre: Grupo A, 2018.
- FLORIT, L. F.; SAMPAIO, C. A. C.; PHILIPPI JR., A. *Ética socioambiental*. Barueri: Manole, 2019.
- OLIVEIRA, S. V. W. B.; LEONETI, A. B.; CEZARINO, L. O. *Sustentabilidade: princípios e estratégias*. Barueri: Manole, 2019.

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Empreendedorismo

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Conceitos e fundamentos do empreendedorismo</p> <p>1.1. Conceitos e abordagens do empreendedorismo</p> <p>1.2. <i>Effectuation versus 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"> ▪ reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e sua relação com a inovação; ▪ reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e suas respectivas estratégias e ▪ reconhecer os desafios e as barreiras ao empreendedorismo.
<p>2. Cultura empreendedora e inovação</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"> ▪ identificar as principais estratégias para a construção de uma cultura favorável à inovação; ▪ conhecer os diferentes tipos de inovação e ▪ construir estratégias específicas para cada uma delas.
<p>3. Gestão da inovação</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"> ▪ construir estratégias que potencializem o que as organizações realizam ao mesmo tempo, que explorem novas oportunidades para inovar; ▪ estabelecer ações para desenvolver e gerir a inovação nas organizações, promovendo diferenciais competitivos; ▪ reconhecer a relação entre inovação, os processos de mudança organizacional e a necessidade de adaptação das organizações, e ▪ conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros.
<p>4. Modelos de negócio</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"> ▪ estruturar a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma solução; ▪ construir modelos de negócio inovadores; ▪ identificar recursos (humanos, intelectuais, tecnológicos e físicos) necessários à implementação de soluções e ▪ identificar a etapa adequada para a construção de um plano de negócio.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. Cengage Learning, 2012.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUER, Y. *Business Model Generation*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- FIGUEIREDO, P. *Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- ALMEIDA, A.; BASGAL, D.; RODRIGUEZ, M.; PADUA FILHO, W. *Inovação e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- 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*. Editora Blucher, 2017.
- CHRISTENSEN, Clayton. M. *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M. Books Editora, 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: Editora 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. Acesso em: 24 set. 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
6. Projetos e metodologias ágeis	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os principais conceitos de gerenciamento de projetos, incluindo ciclo de vida e grupos de processos, e demonstrar a sua aplicação no processo de planejamento; ▪ estabelecer as conexões e delimitações de portfólio, programa e projeto e o papel de escritório de projetos; ▪ recomendar ações para gestão de projetos que levem em conta a estrutura organizacional e os modelos clássicos com a atuação e papéis do(a) gerente de projeto e competências necessárias e ▪ planejar e gerenciar projetos aplicando metodologias ágeis como o Scrum e os seus artefatos.

EMENTA
<p>Histórico e conceituação de projeto e gerenciamento de projetos. Relação entre estratégia e projetos. Ciclo de vida e grupos de processos de gerenciamento de projetos. Gerenciamento de portfólio e programas. Escritório de projetos. Estruturas organizacionais, os seus impactos em projetos e o seu gerenciamento. Papel do gerente de projeto e principais competências necessárias à sua atuação. Plano de gerenciamento do projeto: Canvas, PM Visual, Método Cascata e metodologias ágeis – Scrum.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os principais conceitos de gerenciamento de projetos, incluindo ciclo de vida e grupos de processos, e demonstrar a sua aplicação no processo de planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ histórico e conceituação de projeto e gerenciamento de projetos; ▪ relação entre estratégia e projetos, e ▪ ciclo de vida e grupos de processos de gerenciamento de projetos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ estabelecer as conexões e delimitações de portfólio, programa e projeto e o papel de escritório de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gerenciamento de portfólio e programas; ▪ escritório de projetos e ▪ estruturas organizacionais, os seus impactos em projetos e o seu gerenciamento.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ recomendar ações para gestão de projetos que levem em conta a estrutura organizacional e os modelos clássicos com a atuação e papéis do (a) gerente de projeto e competências necessárias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturas organizacionais, os seus impactos em projetos e o seu gerenciamento e ▪ papel do gerente de projeto e principais competências necessárias à sua atuação.

<ul style="list-style-type: none"> planejar e gerenciar projetos aplicando metodologias ágeis como o Scrum e os seus artefatos. 	<ul style="list-style-type: none"> ciclo de vida e grupos de processos de gerenciamento de projetos e plano de gerenciamento do projeto: Canvas, PM Visual, Método Cascata e metodologias ágeis – Scrum.
--	--

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Aspectos básicos dos projetos e do seu gerenciamento</p> <p>1.1 Histórico e conceituação de projetos e gerenciamento de projetos</p> <p>1.2 Relação entre estratégia e projetos</p> <p>1.3 Ciclo de vida e grupos de processos de gerenciamento de projetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> conceituar projeto e gerenciamento de projetos; exemplificar os principais conceitos associados a projetos e ao seu gerenciamento; explicar a importância do alinhamento entre a estratégia empresarial e os projetos; exemplificar os aspectos associados à estratégia e à conectividade com projetos e portfólios, e identificar o ciclo de vida dos projetos e os processos típicos das suas diversas fases.
<p>2. Portfólio, programas e escritório de projetos</p> <p>2.1 Gerenciamento de portfólio e programas</p> <p>2.2 Escritório de projetos (PMO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> diferenciar projetos de programas e de portfólio; diferenciar projetos de operações; exemplificar as boas práticas em gerenciamento de portfólio e programas; definir um escritório de projetos (PMO); listar as principais funções e tipologias em uma organização e apresentar técnicas de seleção e priorização de projetos.
<p>3. Estruturas organizacionais, papéis e competências do gerente de projetos</p> <p>3.1 Estruturas organizacionais, os seus impactos em projetos e o seu gerenciamento</p> <p>3.2 Papel do gerente de projeto e principais competências necessárias à sua atuação</p>	<ul style="list-style-type: none"> identificar os principais modelos de estrutura organizacional (funcional, matricial e projetizada); descrever os impactos das estruturas organizacionais na estruturação e implementação de projetos; exemplificar os aspectos do triângulo de talentos de um GP: aspectos metodológicos (<i>hard skills</i>), liderança (aspectos humanos/ <i>soft skills</i>) e estratégia e negócios, e apresentar as competências comportamentais e de liderança, comunicação, gestão de equipes e solução de conflitos usualmente necessárias às diversas fases do gerenciamento de projetos.

<p>4. Estruturação de planos de projeto e metodologias ágeis</p> <p>4.1 Plano de gerenciamento do projeto: Canvas, PM Visual, Método Cascata e metodologias ágeis – Scrum</p> <p>4.2 Metodologias ágeis: Scrum</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais características dos conceitos e métodos Canvas, PM Visual, Método Cascata, métodos ágeis/Scrum e metodologias híbridas para estruturação e implementação de planos de projeto; ▪ aplicar as principais etapas do <i>design thinking</i>: imersão, empatia, ideação, prototipagem e testes das metodologias ágeis/Scrum e ▪ aplicar o Canvas e o PM Visual a projetos, integrando-os aos métodos ágeis Scrum e Cascata.
---	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.
- VALLE, André B; REGO, Marcos L. *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CAMARGO, Robson. *Gestão ágil de projetos*. São Paulo: Saraiva, 2019.
- MASSARI, Vitor L.; VIDAL, André. *Gestão ágil de produtos com agile think business framework*. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.
- SABBAG, P. Y. *Projetos, programas e portfólios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

Detalhamento do MÓDULO: COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA LIDERANÇA

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
7. Comunicação integrada	24h/a (carga horária fixa)

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Comunicação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar o melhor canal a ser utilizado e adequar a comunicação aos diferentes perfis comportamentais; ▪ praticar e disseminar o uso da comunicação não violenta nas rotinas corporativas; ▪ praticar a escuta ativa e estimular o seu uso no processo de comunicação interpessoal; ▪ usar, de forma assertiva, a comunicação intrapessoal e interpessoal, demonstrando inteligência emocional para alcançar os resultados desejados e ▪ criar valor por meio de um processo de comunicação que propicie a efetiva gestão de relacionamento com os diversos <i>stakeholders</i>, mostrando-se aberto a novas práticas de comunicação.

EMENTA
<p>Processo de comunicação. Interferências nos resultados organizacionais. Restrições à compreensão da mensagem. Escuta consciente e confirmação de compreensão da mensagem. Assertividade. Comunicação com diferentes perfis comportamentais. Comunicação não violenta. Percepção de estados emocionais. Expressão corporal. Comunicação integrada organizacional: o que é, características e canais de comunicação.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ criar valor por meio de um processo de comunicação que propicie a efetiva gestão de relacionamento com os diversos <i>stakeholders</i>, mostrando-se aberto a novas práticas de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ processo de comunicação; ▪ interferências nos resultados organizacionais; ▪ restrições à compreensão da mensagem e ▪ assertividade.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ praticar e disseminar o uso da comunicação não violenta nas rotinas corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comunicação não violenta.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar o melhor canal a ser utilizado e adequar a comunicação aos diferentes perfis comportamentais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comunicação com diferentes perfis comportamentais; ▪ percepção de estados emocionais; ▪ expressão corporal; ▪ comunicação integrada organizacional: o que é, características e canais de comunicação e

<ul style="list-style-type: none"> praticar a escuta ativa e estimular o seu uso no processo de comunicação interpessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> escuta consciente e confirmação de compreensão da mensagem.
--	---

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Processo de comunicação</p> <p>1.1 Elementos da comunicação</p> <p>1.2 Interferências nos resultados organizacionais</p> <p>1.3 Restrições individuais à compreensão da mensagem</p>	<ul style="list-style-type: none"> descrever o processo de comunicação e os seus elementos; identificar os impactos da comunicação nas relações interpessoais, no trabalho em equipe e nos resultados organizacionais; analisar os fatores que interferem na compreensão da mensagem e identificar barreiras à comunicação.
<p>2. Estilos de comunicação</p> <p>2.1 Comunicação com diferentes perfis comportamentais</p> <p>2.2 Comunicação não violenta</p> <p>2.3 Comunicação generosa</p>	<ul style="list-style-type: none"> identificar diferentes estilos de comunicação; definir cada estilo de comunicação: o que fazer e o que não fazer; desenvolver a comunicação não violenta e utilizar linguagens de apreço e comunicação generosa.
<p>3. Assertividade e expressividade</p> <p>3.1 Elementos da comunicação assertiva</p> <p>3.2 Percepção de estados emocionais</p> <p>3.3 Escuta consciente</p> <p>3.4 Expressão corporal e desenvolvimento de presença e poder</p> <p>3.5 Expressividade corporal e vocal na comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> desenvolver a assertividade na comunicação; identificar estados emocionais na comunicação; utilizar a escuta consciente; aplicar, ativamente, elementos da escuta ativa à comunicação; utilizar a expressão corporal para desenvolver autoconfiança, presença e poder, e desenvolver elementos corporais e vocais para liderar com a expressividade adequada a cada contexto.
<p>4. Comunicação integrada</p> <p>4.1 Comunicação presencial e digital</p> <p>4.2 Comunicação integrada e objetivos organizacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> aplicar, adequadamente, as comunicações presenciais, via mídias e meios digitais à comunicação integrada; desenvolver bons relacionamentos e obter efetividade nas relações com os <i>stakeholders</i> organizacionais e as equipes, e desenvolver boas práticas nas comunicações internas entre as áreas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KUNSCH, M. K. (org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2019.
- MARSHALL, Rosenberg. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- KYRILLOS, Leny; SARDENBERG, Carlos Alberto. *Comunicação e liderança*. São Paulo: Contexto, 2019.
- STONE, Douglas; HEEN, Sheila. *Obrigado pelo feedback: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos*. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Liderança, poder e influência	24h/a (carga horária fixa)

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderar pessoas em ambientes complexos e dinâmicos; ▪ identificar, desenvolver e mobilizar competências orientadas para a liderança de si e dos outros; ▪ liderar o desenvolvimento de políticas e práticas de pessoas, aderentes às transformações que caracterizam o ambiente contemporâneo dos negócios e das organizações, e ▪ propor, implementar e sustentar ambiências organizacionais favoráveis ao exercício e ao desenvolvimento da liderança.

EMENTA
Movimento em torno da liderança: principais abordagens e fundamentos. Liderança como relação de poder e influência. Liderança <i>versus</i> gerenciamento. Das competências gerenciais às competências em liderança. Liderança e construção de ambiências organizacionais de alto desempenho. <i>Pipeline</i> e formas de desenvolvimento da liderança. Liderança de si e dos outros.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderar pessoas em ambientes complexos e dinâmicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ movimento em torno da liderança: principais abordagens e fundamentos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar, desenvolver e mobilizar competências orientadas para a liderança de si e dos outros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderança como relação de poder e influência; ▪ <i>pipeline</i> e formas de desenvolvimento da liderança e ▪ liderança de si e dos outros.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderar o desenvolvimento de políticas e práticas de pessoas, aderentes às transformações que caracterizam o ambiente contemporâneo dos negócios e das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ das competências gerenciais às competências em liderança e ▪ liderança <i>versus</i> gerenciamento.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ propor, implementar e sustentar ambiências organizacionais favoráveis ao exercício e ao desenvolvimento da liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderança e construção de ambiências organizacionais de alto desempenho.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Movimento em torno da liderança: principais abordagens e fundamentos</p> <p>1.1 Conceito e teorias de liderança 1.2 Evolução das teorias e abordagens em torno da noção de liderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância da liderança no contexto contemporâneo dos negócios e das organizações e ▪ analisar as transformações na noção e nas formas de exercício da liderança.
<p>2. Liderança como relação de poder e influência</p> <p>2.1 Bases do poder 2.2 Relações de poder 2.3 Influência e táticas de influência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ articular a noção de liderança aos conceitos de poder e influência; ▪ analisar os principais fundamentos do poder; ▪ compreender como se desenvolvem as relações de poder e ▪ identificar as principais estratégias de influência e as suas formas de aplicação no contexto organizacional.
<p>3. Abordagens contemporâneas em liderança</p> <p>3.1 Liderança neocarismática 3.2 Liderança transformacional 3.3 Liderança relacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diferenciar abordagens contemporâneas, delineando as suas características e ▪ descrever mobilizações no atual contexto da sociedade, dos negócios e das organizações.
<p>4. Liderança e construção de ambiências organizacionais de alto desempenho</p> <p>4.1 Características de equipes de alto desempenho 4.2 Delegação e <i>empowerment</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o papel do líder na construção de ambiências e equipes de alto desempenho.
<p>5. Pipeline de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações</p> <p>5.1 <i>Pipeline</i> de liderança 5.2 Líder-<i>coach</i> 5.3 Desafios ao exercício da liderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever o <i>pipeline</i> de liderança, analisando a sua importância para o desenvolvimento de lideranças nas organizações; ▪ identificar papéis e responsabilidades do líder e ▪ analisar desafios ao exercício da liderança.
<p>6. Competências em liderança</p> <p>6.1 Inteligências emocional e social e os seus componentes 6.2 Liderança <i>versus</i> gerenciamento 6.3 Capacidades distintas em liderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os principais atributos pessoais e ▪ identificar formas de mobilização dos atributos pessoais no exercício da liderança.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BLANCHARD, K. *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; COSTA, Jeffrey Hanson. *Liderança de equipes de alto desempenho*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHARAM, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- GOLEMAN, D. *Inteligência social: a ciência revolucionária das relações humanas*. São Paulo: Objetiva, 2019.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. R. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- SCHWAB, K. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Epicuro, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
9. Economia comportamental e tomada de decisão	24h/a (carga horária fixa)

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os conceitos da Economia Comportamental aos processos de tomada de decisão nas organizações; ▪ aplicar os aspectos comportamentais de percepção e os seus vieses aos processos de tomada de decisão; ▪ aplicar processos de tomada de decisão nas organizações, incluindo modelagem e sistemas de apoio e ▪ planejar processos para a tomada de decisão sob risco e incerteza tanto no âmbito individual como em grupo.

EMENTA
<p>Campo da Economia Comportamental. Decisões nas organizações. Julgamentos, decisões e racionalidade. Modelo racional de tomada de decisão. Heurísticas e vieses. Percepção e vieses perceptuais. Tomada de decisão nas organizações. Árvores de decisão. Decisões sob risco e incerteza.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os conceitos da Economia Comportamental aos processos de tomada de decisão nas organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ campo da Economia Comportamental e ▪ decisões nas organizações.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os aspectos comportamentais de percepção e os seus vieses nos processos de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ julgamentos, decisões e racionalidade; ▪ heurísticas e vieses, e ▪ percepção e vieses perceptuais.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar processos de tomada de decisão nas organizações, incluindo modelagem e sistemas de apoio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ decisão nas organizações; ▪ modelo racional de tomada de decisão e ▪ tomada de decisão nas organizações.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejar processos para tomada de decisão sob risco e incerteza tanto no âmbito individual como em grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ decisão nas organizações; ▪ percepção e vieses perceptuais e ▪ decisões sob risco e incerteza.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Introdução à Economia Comportamental</p> <p>1.1. Modelo racional de tomada de decisão</p> <p>1.2. Racionalidade limitada</p> <p>1.3. Conceito de heurística</p> <p>1.4. Teoria da Perspectiva</p> <p>1.5. Teoria do Sistema Dual</p> <p>1.6. Dimensões temporais</p> <p>1.7. Dimensões sociais</p> <p>2. Percepção e vieses perceptuais</p> <p>2.1. Conceito de percepção</p> <p>2.2. Vieses perceptuais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever o campo da Economia Comportamental; ▪ reconhecer os principais conceitos e modelos associados à tomada de decisão nas organizações e ▪ analisar a percepção humana e os principais vieses perceptuais.
<p>3. Tomada de decisão nas organizações</p> <p>3.1. Árvores de decisão</p> <p>3.2. Sistemas de apoio à decisão</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar modelos de tomada de decisão e ▪ analisar os sistemas de apoio à decisão.
<p>4. Decisões sob risco e incerteza</p> <p>4.1. Decisão individual</p> <p>4.2. Decisões em grupo e em equipe</p> <p>5. Teoria dos Prospectos</p> <p>5.1. Pressupostos da teoria</p> <p>5.2. Implicações práticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as características dos processos de tomada de decisão tanto individual quanto em grupo e em equipe, e ▪ analisar a Teoria dos Prospectos e as suas implicações para a tomada de decisão.
<p>6. Economia comportamental aplicada a processos decisórios</p> <p>6.1. Excesso de confiança</p> <p>6.2. Viés da confirmação</p> <p>6.3. Escalada do comprometimento (custo afundado)</p> <p>6.4. Ancoragem e ajustamento</p> <p>6.5. Heurística da disponibilidade</p> <p>6.6. Heurística da representatividade</p> <p>6.7. Efeitos de <i>framing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar os diferentes vieses às situações empresariais; ▪ reconhecer e discutir mecanismos para lidar com os principais vieses na tomada de decisão; ▪ identificar os principais vieses cognitivos e falácias que originam erros em processos decisórios de negócios, observando como os elementos do contexto potencializam esses erros e ▪ relacionar as implicações práticas dos vieses estudados aos contextos profissional e de negócios.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GONÇALVES, Robson Ribeiro; PAULA, André Luiz Damião de. *Economia comportamental e tomada de decisão*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.
- MALLOY-DINIZ, Leandro; KLUWE-SCHIAVON, Bruno; GRASSI-OLIVEIRA, Rodrigo. *Julgamento e tomada de decisão*. São Paulo: Pearson Clinical Brasil, 20218.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARIELY, Dan. *Previsivelmente irracional*. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.
- ROSLING, Hans. *Factfulness*: o hábito libertador de só ter opiniões baseadas em fatos. Rio de Janeiro: Record, 2020.
- THALER, Richard H. *Misbehaving*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Gestão da diversidade e da inclusão	24h/a (carga horária fixa)

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar as múltiplas faces da diversidade na sociedade e nas organizações; ▪ reconhecer a existência de vieses inconscientes, estereótipos e preconceitos nas relações humanas; ▪ valorizar a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho, reconhecendo os seus impactos sobre o desempenho organizacional e a sociedade, e ▪ desenvolver programas voltados para a diversidade e a inclusão, de forma a promover uma cultura organizacional inclusiva.

EMENTA
<p>Diversidade e inclusão: conceitos essenciais. Vieses inconscientes e estereótipos. Preconceito e discriminação. Importância e benefícios da diversidade e da inclusão. Lidando com as diferenças. Inclusão nas organizações. Boas práticas e programas de diversidade e de inclusão.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar as múltiplas faces da diversidade e da inclusão na sociedade e nas organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diversidade e inclusão: conceitos essenciais.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a existência de vieses inconscientes, estereótipos e preconceitos nas relações humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vieses inconscientes e estereótipos, e ▪ preconceito e discriminação.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ valorizar a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho, reconhecendo os seus impactos sobre o desempenho organizacional e a sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ importância e benefícios da diversidade e da inclusão, e ▪ lidando com as diferenças.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver programas voltados para a diversidade e a inclusão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inclusão nas organizações e ▪ boas práticas e programas de diversidade e de inclusão.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Conceitos essenciais sobre diversidade e inclusão</p> <p>1.1. Diversidade <i>versus</i> inclusão</p> <p>1.2. Preconceito <i>versus</i> discriminação</p> <p>1.3. Igualdade <i>versus</i> equidade</p> <p>1.4. As faces de diversidade: raça, gênero, LGBTI+, idade, PcD e cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir diversidade e inclusão; ▪ reconhecer a diferença entre igualdade e equidade; ▪ ampliar o conceito de diversidade para além das minorias; ▪ refletir sobre a questão da singularidade humana e ▪ identificar as múltiplas faces da diversidade.
<p>2. Vieses inconscientes, estereótipos, preconceito e discriminação</p> <p>2.1 Vieses inconscientes</p> <p>2.2 Estereótipos</p> <p>2.3 Preconceito e discriminação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer vieses inconscientes; ▪ identificar estereótipos e os seus impactos na tomada de decisão e nos relacionamentos interpessoais e ▪ analisar os efeitos do preconceito e da discriminação para as pessoas, as organizações e a sociedade.
<p>3. Diversidade e inclusão nas organizações e os seus impactos sobre a criatividade e o desempenho organizacional</p> <p>3.1 Diversidade e inclusão como elementos da cultura organizacional</p> <p>3.2 Importância da diversidade para a criatividade, a inovação e o desempenho organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os elementos de uma cultura inclusiva e os seus impactos nos negócios; ▪ avaliar os benefícios de uma cultura diversa e inclusiva, e ▪ reconhecer o impacto de equipes diversas sobre a criatividade, a inovação e o desempenho organizacional.
<p>4. Programas de diversidade e inclusão nas organizações</p> <p>4.1 Mapeamento da diversidade</p> <p>4.2 Desenvolvimento de programas de diversidade e inclusão</p> <p>4.3 Papel e importância das lideranças em programas de diversidade e inclusão</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar metodologias de mapeamento da diversidade organizacional; ▪ elaborar programas de diversidade e inclusão como base para a sustentabilidade dos negócios; ▪ reconhecer a importância das lideranças nos programas de diversidade e inclusão, e ▪ reconhecer as competências de um líder inclusivo.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ARBACHE, Ana Paula; GUARANY, Gláucia Paula Bernardes. <i>Responsabilidade social e diversidade</i>. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2020. ▪ LIMA, Eugênio Oliveira; FRANÇA, Dalila Xavier; FREITAG, Raquel Meister. <i>Processos psicossociais de exclusão social</i>. 1. ed. São Paulo: Blucher, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ABRAMS, D. A. *Diversidade e inclusão: os seis principais ingredientes para o sucesso*. Nova Iorque: Babelcube, 2014.
- ALMEIDA, P. P. *Gestão igualitária: bases e práticas para uma empresa contemporânea*. Curitiba: Appris, 2018.
- FERRAZ, Carolina Valença; LEITE, Glauber Salomão (coord.). *Direito à diversidade*. São Paulo: Atlas, 2015.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T. A. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Filosofia para gestores	24h/a (carga horária fixa)

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ justificar o pensamento ocidental em que se alicerçam a gestão humanizada nas organizações, com base no conhecimento da Filosofia desde o seu nascimento até os tempos atuais; ▪ aplicar a Filosofia na modernidade, em especial as contribuições de Descartes, Kant, Schopenhauer e Nietzsche; ▪ aplicar os principais componentes da Filosofia e as suas linhas de pensamento na contemporaneidade e ▪ recomendar ações para enfrentar os principais desafios filosóficos da atualidade, incluindo o uso de novas tecnologias, redes sociais, novas formas de trabalho e sociabilidade.

EMENTA
<p>Surgimento da Filosofia no pensamento ocidental. Transformações históricas do saber filosófico: Filosofia grega, Filosofia moderna e Filosofia contemporânea. Desafios e dilemas filosóficos da atual sociedade tecnológica. Perspectivas e tendências para o mundo dos negócios. Filosofia como instrumento para o desenvolvimento de gestores.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ justificar o pensamento ocidental em que se alicerçam a gestão humanizada nas organizações, com base no conhecimento de filosofia desde seu nascimento até os tempos atuais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ surgimento da Filosofia no pensamento ocidental e ▪ transformações históricas do saber filosófico: Filosofia grega, Filosofia moderna e Filosofia contemporânea.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar a Filosofia na modernidade, em especial as contribuições de Descartes, Kant, Schopenhauer e Nietzsche. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Filosofia moderna e Filosofia contemporânea, e ▪ desafios e dilemas filosóficos da atual sociedade tecnológica.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os principais componentes da Filosofia e as suas linhas de pensamento na contemporaneidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ perspectivas e tendências para o mundo dos negócios e ▪ Filosofia como instrumento para o desenvolvimento de gestores.

<ul style="list-style-type: none"> recomendar ações para enfrentar os principais desafios filosóficos da atualidade, incluindo o uso de novas tecnologias, redes sociais, novas formas de trabalho e sociabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> desafios e dilemas filosóficos da atual sociedade tecnológica e perspectivas e tendências para o mundo dos negócios.
--	---

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Nascimento da Filosofia na Grécia Antiga</p> <p>1.1 Transição do mito à razão: os primeiros filósofos</p> <p>1.2 Cenário da democracia ateniense</p> <p>1.3 Sócrates e os sofistas</p> <p>1.4 República de Platão</p> <p>1.5 Ética em Aristóteles</p>	<ul style="list-style-type: none"> definir Filosofia e a sua contribuição para o desenvolvimento de gestores; praticar a reflexão filosófica e descrever os principais elementos formadores do pensamento ocidental, com ênfase nas concepções filosóficas que alicerçam as práticas de gestão.
<p>2. Filosofia na modernidade</p> <p>2.1 Descartes e o surgimento do pensamento moderno</p> <p>2.2 Kant: ciência, autonomia, liberdade e ética</p> <p>2.3 Schopenhauer e a filosofia da vontade</p> <p>2.4 Nietzsche e a vontade de potência</p>	<ul style="list-style-type: none"> identificar as principais características do pensamento moderno; reproduzir a concepção clássica de "ser humano" na modernidade, fundamentada na racionalidade e no livre-arbítrio; criticar o modelo tradicional a partir das filosofias da vontade, que estabelecem uma concepção de "ser humano" alicerçada nas paixões e nos desejos e contrastar as concepções de "ser humano" e identificar maneiras diferentes de compreender o que é "desenvolvimento humano".
<p>3. Filosofia na contemporaneidade</p> <p>3.1 Heidegger: fenomenologia e analítica existencial</p> <p>3.2 Adorno e Horkheimer: teoria crítica e indústria cultural</p> <p>3.3 Foucault: produção de subjetividade e relações de poder</p> <p>3.4 Deleuze: capitalismo tardio e "sociedade de controle"</p>	<ul style="list-style-type: none"> identificar as principais características da Filosofia no século XX; analisar a problemática da "construção do sujeito" e os seus impactos sobre as práticas de gestão, por meio do contraste entre diferentes leituras filosóficas e avaliar a transição da sociedade disciplinar de Foucault para a sociedade de controle de Deleuze, considerando as mudanças organizacionais e os desafios relacionados ao gerenciamento.

<p>4. Desafios filosóficos na atualidade</p> <p>4.1 Capitalismo tardio: consumismo <i>versus</i> qualidade de vida</p> <p>4.2 Tecnologias de vigilância e monitoramento: vantagens e dilemas</p> <p>4.3 Redes sociais e tecnologias de comunicação instantânea na dinâmica organizacional</p> <p>4.4 Novas formas de trabalho, sociabilidade, afetividade e relação com o outro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais desafios da Filosofia no século XXI; ▪ descrever o cenário do capitalismo contemporâneo, as suas tendências e transformações no ambiente organizacional e ▪ analisar, filosoficamente, as mudanças geradas pelas novas formas de tecnologia e o seu impacto no ambiente de trabalho bem como as vantagens e dificuldades trazidas para o gerenciamento na atualidade.
--	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KOHAN, Walter Omar. *Sócrates e a educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.
- RUSS, Jaqueline. *Filosofia – os autores, as obras*. Petrópolis: Vozes, 2015.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARANHA, M.; MARTINS, M. *Filosofando: introdução à filosofia*. São Paulo: Moderna, 2016.
- CHAUI, M. *Convite à filosofia*. 14. ed. São Paulo: Ática, 2019.
- HAN, Byung-Chul. *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes, 2015.
- HAN, Byung-Chul. *No exame: perspectivas do digital*. Petrópolis: Vozes, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Saúde corporativa e <i>mindfulness</i>	24h/a (carga horária fixa)

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> promover uma cultura de prevenção da saúde integral, contribuindo para mitigar riscos de adoecimento (físico, mental e psíquico) e para fortalecer a marca empregadora; propor ações que visem à melhoria da saúde e da qualidade de vida no trabalho e aplicar e recomendar ações de <i>mindfulness</i> como forma de contribuir para a construção de um ambiente socioemocional mais saudável e produtivo.

EMENTA
Temas globais que impactam a gestão da saúde nas organizações. Motivadores do tema da gestão da saúde nas organizações e os seus impactos. Conceitos biopsicossocial e espiritual. Autogestão das dimensões biológica e psicológica. Resiliência e gestão da energia para gestão do estresse pessoal. Gestão da energia para superar o estresse. Conceito, objetivos e fundamentos do <i>mindfulness</i> . Vivências e uso do <i>mindfulness</i> no mundo corporativo. Classificação e práticas de <i>mindfulness</i> . Como apresentar o <i>mindfulness</i> e as suas práticas nas organizações.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> promover uma cultura de prevenção da saúde integral para mitigar riscos de adoecimento (físico, mental e psíquico), passivos trabalhistas e reputacionais, contribuindo para o fortalecimento da marca empregadora. 	<ul style="list-style-type: none"> temas globais que impactam a gestão da saúde nas organizações; motivadores do tema da gestão da saúde nas organizações e os seus impactos; conceitos biopsicossocial e espiritual, e autogestão das dimensões biológica e psicológica.
<ul style="list-style-type: none"> propor ações que visem à melhoria da saúde e da qualidade de vida no trabalho e que contribuam para a realização das estratégias organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> resiliência e gestão da energia para gestão do estresse pessoal e gestão da energia para superar o estresse.
<ul style="list-style-type: none"> aplicar e recomendar ações de <i>mindfulness</i> como forma de melhorar a gestão da energia e de contribuir para um ambiente socioemocional mais saudável e produtivo. 	<ul style="list-style-type: none"> conceito, objetivos e fundamentos do <i>mindfulness</i>; vivências e uso do <i>mindfulness</i> no mundo corporativo; classificação e práticas de <i>mindfulness</i> e como apresentar o <i>mindfulness</i> e as suas práticas nas organizações.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Gestão da saúde: aspectos globais e motivadores</p> <p>1.1 Temas globais que impactam a gestão da saúde nas organizações</p> <p>1.2 Motivadores do tema da gestão da saúde nas organizações e os seus impactos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever o cenário que mobiliza as organizações e a liderança a investirem e apoiarem as estratégias de gestão de saúde; ▪ identificar a relevância das ações de gestão de saúde corporativa, como podem beneficiar a organização na realização da sua estratégia e representar redução de custos na saúde; ▪ identificar os aspectos motivadores do tema gestão da saúde nas suas diversas dimensões e ▪ descrever as responsabilidades do gestor como um identificador primário das desordens de saúde e dos impactos da gestão humanizada para a manutenção da saúde dos colaboradores.
<p>2. Aspectos biopsicossocial, espiritual, biológico e psicológico na gestão da saúde</p> <p>2.1 Conceitos biopsicossocial e espiritual</p> <p>2.2 Autogestão das dimensões biológica e psicológica</p> <p>2.3 Resiliência e gestão da energia para gestão do estresse pessoal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os aspectos que compõem as dimensões biopsicossocial e espiritual; ▪ relacionar autocuidado e performance; ▪ descrever os aspectos que compõem o entendimento prático do autocuidado biológico e psicológico, e ▪ associar a resiliência e a gestão da energia à gestão do estresse pessoal.
<p>3. Gestão da energia e <i>mindfulness</i></p> <p>3.1 Gestão da energia para superar o estresse</p> <p>3.2 Conceito, objetivos e fundamentos do <i>mindfulness</i></p> <p>3.3 Vivências e uso do <i>mindfulness</i> no mundo corporativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar as ferramentas voltadas para gestão da energia e gestão do estresse pessoal; ▪ descrever as práticas de atenção/foco voltadas para autogestão; ▪ identificar os conceitos, objetivos e fundamentos do <i>mindfulness</i> e ▪ descrever as vivências e o uso do <i>mindfulness</i> no mundo corporativo.
<p>4. Práticas de <i>mindfulness</i> nas organizações</p> <p>4.1 Classificação e práticas de <i>mindfulness</i></p> <p>4.2 Apresentação do <i>mindfulness</i> e das suas práticas nas organizações</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever práticas formais e informais de <i>mindfulness</i>; ▪ praticar estados internos qualificados com base em <i>mindfulness</i> – maestria pessoal; ▪ relacionar as diferentes técnicas de <i>mindfulness</i>;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a aplicabilidade de cada técnica conforme a necessidade da pessoa e os seus objetivos; ▪ identificar os aspectos utilizados para facilitar a aceitação do <i>mindfulness</i> nas organizações e ▪ explicar os aspectos que facilitam a auto-observação e o autoconhecimento para maior efetividade das práticas de <i>mindfulness</i>.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- COSENZA, Ramon M. *Neurociência e mindfulness: meditação, equilíbrio emocional e redução do estresse*. Porto Alegre: Artmed, 2021.
- NEFF, Kristin. *Manual de mindfulness e autocompaixão*. Porto Alegre: Artmed, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- HOUGAARD, R.; CARTER, J.; COUTTS, G. *One second ahead: enhance your performance at work with mindfulness*. London: Palgrave Macmillan, 2016.
- HUTZ, Claudio S. *Avaliação em psicologia positiva*. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- KABAT-ZINN, Jon. *Viver a catástrofe total: como utilizar a sabedoria do corpo e da mente para enfrentar o estresse, a dor e a doença*. São Paulo: Palas Athena, 2017.

Detalhamento do MÓDULO: METODOLOGIAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Autoconhecimento e trajetória profissional	24h/a (carga horária fixa)

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar o ambiente externo e organizacional com o objetivo de identificar oportunidades e ameaças ao desenvolvimento da própria carreira; ▪ ampliar o autoconhecimento, com foco em interesses, motivações e valores pessoais bem como em habilidades profissionais; ▪ desenvolver competências de carreira relacionadas à empregabilidade e ▪ ser um agente ativo na gestão da própria carreira.

EMENTA
<p>O mundo do trabalho na nova economia. Novos vínculos e formas de trabalho na sociedade digital. Carreira tradicional e novos modelos de carreira. Autoconhecimento e autogestão da carreira. Âncoras de carreira. Sentidos do trabalho e propósito profissional. Empregabilidade. Competências de carreira. <i>Networking</i>. Gestão de carreira e seus desafios. Plano de desenvolvimento pessoal e de carreira.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar o ambiente externo e organizacional com o objetivo de identificar oportunidades e ameaças ao desenvolvimento da sua carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mundo do trabalho na nova economia; ▪ novos vínculos e formas de trabalho na sociedade digital e ▪ carreira tradicional e novos modelos de carreira.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ampliar o autoconhecimento, com foco em interesses, motivações e valores pessoais bem como em habilidades profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ autoconhecimento e autogestão da carreira; ▪ sentidos do trabalho e propósito profissional e ▪ âncoras de carreira.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver competências de carreira relacionadas à sua empregabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empregabilidade; ▪ competências de carreira e ▪ <i>networking</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ser um agente ativo na gestão da própria carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão da carreira e seus desafios e ▪ plano de desenvolvimento pessoal.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Mundo do trabalho na nova economia</p> <p>1.1 Impactos da tecnologia no mundo do trabalho</p> <p>1.2 Competências para o futuro do trabalho</p> <p>1.3 Profissional da nova economia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os impactos das mudanças tecnológicas, competitivas e mercadológicas sobre o mundo do trabalho; ▪ analisar o modelo tradicional e os novos modelos de carreira; ▪ conhecer os novos vínculos e formas de trabalho na sociedade digital e ▪ identificar as competências essenciais para o profissional da nova economia.
<p>2. Autoconhecimento e gestão da carreira</p> <p>2.1 Personalidade</p> <p>2.2 Valores e valores no trabalho</p> <p>2.3 Âncoras de carreira</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância do autoconhecimento para a gestão da carreira; ▪ diferenciar os modelos de personalidade <i>big five</i> e MBTI; ▪ avaliar valores pessoais e organizacionais, e entender a importância da congruência pessoa-ambiente e ▪ conhecer as âncoras de carreira e a sua importância na gestão da carreira.
<p>3. Empregabilidade e competências de carreira</p> <p>3.1 Conceito de empregabilidade e suas dimensões</p> <p>3.2 Tripé da carreira</p> <p>3.3 Outras competências de carreira</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar, criticamente, o conceito de empregabilidade e as suas dimensões; ▪ conhecer o tripé da carreira e outras competências de carreira e ▪ definir formas de ampliar redes de relacionamento, sabendo distingui-las e utilizá-las estrategicamente.
<p>4. Desenvolvimento pessoal e de carreira</p> <p>4.1 Desafios contemporâneos na gestão da carreira</p> <p>4.2 Plano de desenvolvimento pessoal e de carreira</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a própria trajetória profissional, visando à elaboração de um projeto individual de carreira e de vida; ▪ avaliar desafios contemporâneos na gestão da carreira: estresse, qualidade de vida e equilíbrio trabalho-família e ▪ desenvolver um plano de desenvolvimento pessoal e de carreira.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ DUTRA, J. S. <i>Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades</i>. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ▪ OLIVEIRA, L. B.; CELANO, A. <i>Autoconhecimento e trajetória profissional</i>. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AFONSO, J. R. (coord.). *Trabalho 4.0*. São Paulo: Almedina, 2020.
- CLARK, T. *Business model you*: O modelo de negócios pessoal. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.
- ESTEVES, S.; MAGLIOCCA, R.; GALDINI, D. *Carreira: você está cuidando da sua?* Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Neurociência aplicada à gestão	24h/a (carga horária fixa)

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ampliar a capacidade de mobilização das inteligências emocional e social na liderança e na gestão tanto de pessoas quanto de equipes; identificar, desenvolver e mobilizar competências humanas (<i>soft skills</i>) relevantes às dinâmicas organizacionais e de negócios, promover estratégias comunicacionais e relações interpessoais assertivas e não violentas e aplicar os avanços da Neurociência à construção e à sustentação de ambiências organizacionais de alto desempenho.

EMENTA
Neurociência: contribuições à gestão dos elementos humanos das organizações. Neurociência Cognitiva e comportamento social: atenção, inteligência emocional, inteligência social e <i>soft skills</i> . Aplicações da Neurociência Sociocognitiva ao desenvolvimento de pessoas. Neurociências, relações interpessoais e dinâmicas comunicacionais. Metodologias, abordagens e desafios da Neurociência aplicada à liderança e à gestão de pessoas.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ampliar a capacidade de mobilização das inteligências emocional e social na liderança e na gestão tanto de pessoas quanto de equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> Neurociência: contribuições à gestão dos elementos humanos das organizações.
<ul style="list-style-type: none"> identificar, desenvolver e mobilizar competências humanas (<i>soft skills</i>) relevantes às dinâmicas organizacionais e de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> Neurociência Cognitiva e comportamento social: atenção, inteligência emocional, inteligência social e <i>soft skills</i>.
<ul style="list-style-type: none"> promover estratégias comunicacionais e relações interpessoais assertivas e não violentas. 	<ul style="list-style-type: none"> aplicações da Neurociência Sociocognitiva ao desenvolvimento de pessoas e metodologias, abordagens e desafios da Neurociência aplicada à liderança e à gestão de pessoas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Introdução às neurociências</p> <p>1.1. Neurociências: conceito, histórico e ramificações</p> <p>1.2. Funcionamento do cérebro humano, plasticidade e sobrevivência</p> <p>1.3. Neurofisiologia: comportamento humano e mecanismo das emoções</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever as contribuições das neurociências para a compreensão do comportamento humano e ▪ descrever as contribuições das neurociências para a compreensão das emoções.
<p>2. Neurociência Cognitiva e comportamento social: cognição e <i>soft skills</i></p> <p>2.1. Funções cognitivas básicas e superiores: memória, percepção, atenção, aprendizagem, raciocínio, tomada de decisão e linguagem</p> <p>2.2. Comportamento social e cognição: mecanismos mentais que criam, regulam, enquadram e geram respostas à experiência no mundo social</p> <p>2.3. Crenças e modelos mentais e a sua influência no processo cognitivo e nas interações sociais</p> <p>2.4. Neurociência Sociocognitiva e a sua relação com as <i>soft skills</i></p> <p>2.4.1. Inteligência emocional</p> <p>2.4.2. Inteligência social</p> <p>2.4.3. Agilidade emocional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a relação entre o cérebro e as funções cognitivas superiores; ▪ compreender a cognição como um fenômeno emergente das interações do indivíduo com os meios físico e social com que está envolvido; ▪ identificar de que forma os meios físico e social contribuem para constranger ou expandir os processos cognitivos; ▪ compreender como são formadas as crenças; ▪ identificar como crenças e modelos mentais podem restringir ou expandir comportamentos; ▪ aplicar conhecimentos das neurociências para o desenvolvimento de inteligência emocional e das <i>soft skills</i>, e ▪ identificar as próprias emoções e as emoções alheias nas interações pessoais e profissionais.
<p>3. Aplicações das neurociências sociocognitivas ao desenvolvimento de pessoas</p> <p>3.1. Psicologia Positiva e o campo emergente da Neurociência Positiva</p> <p>3.2. Felicidade, bem-estar e satisfação com a vida</p> <p>3.3. Hábitos e gestão: vitimização aprendida e otimismo aprendido</p> <p>3.3.1 Conceito de hábito</p> <p>3.3.2 Formação de hábitos e <i>loop</i> do hábito</p> <p>3.4. Mudança de comportamento</p> <p>3.4.1 Criação de novos hábitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as origens e os principais pressupostos da Psicologia Positiva; ▪ analisar a relação entre os conceitos de felicidade, bem-estar e satisfação com a vida bem como propósito de vida e realização no trabalho; ▪ compreender como os hábitos são formados e como podemos fortalecê-los; ▪ utilizar os mecanismos de formação de hábitos e modificá-los de acordo com as necessidades ambientais e organizacionais;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ demonstrar como a Neurociência Sociocognitiva melhora o processo de mudança e ▪ desenvolver hábitos positivos que possam incrementar a produtividade e a felicidade nas organizações.
<p>4. Aplicações das neurociências à liderança</p> <p>4.1 Relacionamento interpessoal: perfis de pessoas <i>versus</i> hemisférios cerebrais</p> <p>4.2 Neurociência e redes sociais: efeitos no cérebro e dimensão do relacionamento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os diversos perfis de pessoas de acordo com a predominância cortical ou límbica; ▪ utilizar a linguagem de influência nos negócios por meio do acesso ao inconsciente; ▪ reprogramar comportamentos por meio do gráfico de metaprogramas e ▪ atuar sobre os efeitos já mapeados da crescente interação do ser humano com as redes sociais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CONSENZA, R. Por que não somos racionais? Como o cérebro faz escolhas e toma decisões. Porto Alegre: Artmed, 2016.
- DAVID, S. Agilidade emocional. São Paulo: Leya, 2019.
- MORAIS, E. A. Neurociência das emoções. Curitiba: Intersaberes, 2020 (biblioteca Pearson).
- TIEPPO, C. Uma viagem pelo cérebro: a via rápida para entender a neurociência. São Paulo: Conectomus, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BENATTI, C.; BECKER, A. *Comunicação assertiva: o que você precisa saber para melhorar suas relações pessoais e profissionais*. São Paulo: Literari Books, 2021.
- ROSEMBERG, M. *Vivenciando a comunicação não violenta*. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Gestão de equipes e talentos	24h/a (carga horária fixa)

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar, atrair, desenvolver, acompanhar e reter talentos-chave para as estratégias organizacionais; ▪ construir, desenvolver e sustentar equipes de alto desempenho; ▪ desenhar políticas e práticas de gestão de equipes em arquiteturas organizacionais virtuais, distribuídas e em rede, e ▪ elaborar estratégias e planos de desenvolvimento e engajamento de pessoas em equipes.

EMENTA
<p>Diferentes perspectivas em torno da noção de talento. Dinâmicas de identificação, atração, desenvolvimento, acompanhamento e retenção de talentos. Gestão da singularidade e <i>empowerment</i>. Construção e desenvolvimento de equipes. Gestão de equipes virtuais, autogerenciáveis e em redes colaborativas. Gestão de grupos ágeis e <i>squads</i>. Espiral de desenvolvimento de equipes de alto desempenho.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar, atrair, desenvolver, acompanhar e reter talentos-chave para as estratégias organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diferentes perspectivas em torno da noção de talento e ▪ dinâmicas de identificação, atração, desenvolvimento, acompanhamento e retenção de talentos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenhar políticas e práticas de gestão de equipes em arquiteturas organizacionais virtuais, distribuídas e em rede. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão de equipes virtuais, autogerenciáveis e em redes colaborativas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ construir, desenvolver e sustentar times de alto desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ construção e desenvolvimento de equipes e ▪ gestão de grupos ágeis e <i>squads</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar estratégias e planos de desenvolvimento e engajamento de pessoas em equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ espiral de desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Diferentes perspectivas do conceito de talento</p> <p>1.1 Importância estratégica da retenção de talentos</p> <p>1.2 Gestão da singularidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever talento; ▪ reconhecer a importância estratégica de identificar, gerir e reter talentos; ▪ relacionar a gestão de talentos à gestão da singularidade e da diversidade, e ▪ reconhecer o valor individual no coletivo, identificando as contribuições de cada indivíduo.
<p>2. Formação e desenvolvimento de equipes</p> <p>2.1. Equipes virtuais: novos desafios</p> <p>2.2. Equipes autogerenciáveis</p> <p>2.3. <i>Empowerment</i>: criando equipes autônomas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os processos de formação e desenvolvimento de equipes; ▪ identificar as características e os desafios de uma equipe virtual; ▪ apresentar dispositivos para acompanhar o desempenho de equipes autogerenciáveis e ▪ identificar técnicas de <i>empowerment</i> para fortalecer a autonomia de equipes.
<p>3. Times de alta performance: processo de formação, tipos, características, necessidades e possíveis disfunções</p> <p>3.1 Desafios da uma equipe de alta performance</p> <p>3.2 Redes colaborativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as características e os desafios de uma equipe de alta performance; ▪ identificar os aspectos de gestão e autogestão; ▪ aplicar ferramentas para a gestão de equipes de alta performance com foco em resultados; ▪ reconhecer a espiral dos times de alta performance e ▪ aplicar conceitos referentes a redes colaborativas.
<p>4. Ferramentas de alto impacto para formação de <i>squads</i> em padrões emergentes</p> <p>4.1 <i>Cases</i> de sucesso de gestão de talentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar ferramentas de alto impacto para formação de <i>squads</i> em padrões emergentes; ▪ elaborar planos para gestão de talentos e ▪ analisar <i>cases</i> sobre a gestão de talentos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- COYLE, D. Equipes brilhantes: como criar grupos fortes e motivados: Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- GROVE, A. S. Gestão de alta performance: tudo o que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter o foco em resultados. São Paulo: Saraiva, 2020.
- HASTINGS, R. A regra é não ter regras: a Netflix e a cultura da reinvenção. São Paulo: Intrínseca, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- FERRAZ, E. Gente de resultados: manual prático para formar e liderar equipes enxutas de alta performance. São Paulo: Planeta Estratégia, 2018.
- KATZENBACH, J.; SMITH, D. Equipes de alta performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- LENCIONI, P. Os 5 desafios das equipes. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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; ▪ 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>; ▪ identificar técnicas, estratégias e táticas de negociação adotadas pelos diferentes interlocutores, percebendo as suas intenções; ▪ negociar de forma estratégica, realizando planejamentos detalhados das ações e mapeamentos sistemáticos dos diferentes interlocutores e ▪ 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.

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"> ▪ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão de conflitos; ▪ tipos de conflito, impactos e consequências nas organizações e ▪ técnicas e estratégias de resolução de conflitos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ técnicas e estratégias de resolução de conflitos.

<ul style="list-style-type: none"> identificar técnicas, estratégias e táticas de negociação adotadas pelos diferentes interlocutores, percebendo as suas intenções. 	<ul style="list-style-type: none"> aspectos conceituais, relacionais e culturais de uma negociação; técnicas, estratégias e táticas da negociação e
<ul style="list-style-type: none"> negociar de forma estratégica, realizando planejamentos detalhados das ações e mapeamentos sistemáticos dos diferentes interlocutores. 	<ul style="list-style-type: none"> tipos e etapas da negociação.
<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 e negociação, mediação de conflitos e tomada de decisão.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

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

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARTINELLI, Dante; ALMEIDA, Ana Paula; BANDOS, Melissa. *Negociação e solução de conflitos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- SPINOLA, Ana Tereza Schlaepfer; DUZER, Yann. *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

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
17. <i>Coaching e mentoring</i>	24h/a (carga horária fixa)

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ adotar atitudes, práticas e ferramentas de <i>coaching e mentoring</i> no exercício da liderança, visando ao desenvolvimento da própria equipe; ▪ recomendar <i>coaching</i> ou <i>mentoring</i> para o desenvolvimento das pessoas, por meio de programas internos ou contratação de especialistas externos e ▪ elaborar programas de desenvolvimento e sucessão utilizando as metodologias de <i>coaching e mentoring</i>, visando atender aos objetivos organizacionais.

EMENTA
<p><i>Coaching e mentoring</i> como ferramentas de engajamento e desenvolvimento de equipes. Diferenças, semelhanças e limitações do <i>coaching</i> e do <i>mentoring</i>. Ferramentas e funções do <i>coaching</i> e do <i>mentoring</i> aplicados à gestão de pessoas. Aplicações de <i>coaching e mentoring</i> na organização para fomentar aprendizado, autonomia, processo sucessório e resultados sustentáveis. Técnicas essenciais aos processos de <i>coaching e mentoring</i>.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ adotar atitudes, práticas e ferramentas de <i>coaching e mentoring</i> no exercício da liderança, visando ao desenvolvimento da própria equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>coaching e mentoring</i> como ferramentas de engajamento e desenvolvimento de equipes e ▪ diferenças, semelhanças e limitações do <i>coaching e do mentoring</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ recomendar <i>coaching</i> ou <i>mentoring</i> para o desenvolvimento das pessoas, por meio de programas internos ou contratação de especialistas externos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ferramentas e funções do <i>coaching e do mentoring</i> aplicados à gestão de pessoas e ▪ técnicas essenciais aos processos de <i>coaching e mentoring</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar programas de desenvolvimento e sucessão utilizando as metodologias de <i>coaching e mentoring</i>, visando atender aos objetivos organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicações de <i>coaching e mentoring</i> na organização para fomentar aprendizado, autonomia, processo sucessório e resultados sustentáveis.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. <i>Coaching</i> e <i>mentoring</i> como ferramentas de desenvolvimento</p> <p>1.1 <i>Coaching</i> e <i>mentoring</i> como ferramentas de engajamento e desenvolvimento de equipes</p> <p>1.2 Diferenças, semelhanças e limitações do <i>coaching</i> e do <i>mentoring</i></p> <p>1.3 Aceleração do desenvolvimento de pessoas e equipes por meio de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o papel do gestor como facilitador da aprendizagem e do desenvolvimento de talentos na organização, incluindo as equipes, por meio de práticas de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>; ▪ identificar diferenças, semelhanças e limitações do <i>coaching</i> e do <i>mentoring</i>, e ▪ identificar aspectos e metodologias para acelerar a utilização do <i>coaching</i> e do <i>mentoring</i>.
<p>2. <i>Coaching</i>: conceito e princípios</p> <p>2.1 Definição e origens do <i>coaching</i></p> <p>2.2 <i>Coaching</i> como método de aprendizagem e desenvolvimento</p> <p>2.3 Ferramentas do <i>coaching</i></p> <p>2.4 Padrões éticos do <i>coaching</i> segundo a <i>International Coach Federation</i></p> <p>2.5 Competências essenciais do <i>coach</i> (ICF)</p> <p>2.6 <i>Coaching</i> de grupo e de equipe</p> <p>2.7 Passo a passo de um processo de <i>coaching</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a origem e os aspectos norteadores do <i>coaching</i>; ▪ identificar os princípios, definições e conceitos referentes ao <i>coaching</i>; ▪ aplicar o <i>coaching</i> como método de aprendizagem e desenvolvimento; ▪ aplicar as ferramentas do <i>coaching</i>; ▪ aplicar os conceitos éticos do <i>coaching</i> segundo a <i>International Coach Federation</i>; ▪ aplicar as competências essenciais do <i>coach</i> (ICF); ▪ aplicar os conceitos de <i>coach</i> a processos de grupo e equipe, e ▪ aplicar o processo de <i>coaching</i> passo a passo, em conformidade com as boas práticas recomendadas pelo ICF e outras reconhecidas por notórios especialistas.
<p>3. <i>Mentoring</i>: conceito e princípios</p> <p>3.1 Definição e origens do <i>mentoring</i></p> <p>3.2 <i>Mentoring</i> como método de aprendizagem e desenvolvimento</p> <p>3.3 <i>Mentoring</i> aplicado à liderança</p> <p>3.4 Líder-mentor</p> <p>3.5 Ferramentas e funções do <i>mentoring</i></p> <p>3.6 Passo a passo do processo de <i>mentoring</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a origem e os aspectos norteadores do <i>mentoring</i>; ▪ identificar os princípios, definições e conceitos relacionados ao <i>mentoring</i>; ▪ aplicar o <i>mentoring</i> como um método de aprendizagem e desenvolvimento; ▪ aplicar os princípios, ferramentas e funções do <i>mentoring</i> à liderança de equipes;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os aspectos que caracterizam o líder-mentor; ▪ identificar as regras de convivência e relacionamento entre mentores e mentorados; ▪ aplicar as ferramentas do <i>mentoring</i>; ▪ reconhecer as funções do <i>mentoring</i> e ▪ construir o passo a passo de um processo de <i>mentoring</i>.
<p>4. Técnicas essenciais de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i></p> <p>4.1 Aprendendo a fazer perguntas eficazes</p> <p>4.2 <i>Feedback</i> construtivo e <i>feedforward</i></p> <p>4.3 <i>Feedforward</i></p> <p>4.4 Elaborando um plano de ação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar as técnicas mais comuns e reconhecidas nos processos de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> de maneira eficaz, principalmente por meio de perguntas eficazes; ▪ aplicar técnicas de <i>feedback</i> construtivo e de <i>feedforward</i>, e ▪ construir planos de ação para utilização de processos de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GOMES, Ana Paula Cortat; BARCAUÍ, André; SCOFANO, Anna Cherubina; GOMES, Dayse Azevedo. *Coaching e mentoring*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015 (Série Gestão de Pessoas).
- OLIVEIRA, Djalma P. R. *Coaching, mentoring e counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARRETT, R. *Coaching evolutivo: uma abordagem centrada em valores para liberar o potencial humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.
- HIRANI, K.; CONNOR J. *As quatro melhores conversas de coaching: mude mindsets e suas atitudes e conquiste resultados extraordinários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.
- RICCI, Renato. *Mentoria estratégica: conceitos e práticas*. São Paulo: NewBook, 2016.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. <i>Storytelling</i> e outras práticas de comunicação	24h/a (carga horária fixa)

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar técnicas de comunicação verbal e não verbal para realizar apresentações em público e defender ideias, propostas e projetos; ▪ conduzir, de forma assertiva, reuniões presenciais e virtuais, com uso eficiente da tecnologia; ▪ ter domínio e utilizar aspectos essenciais do marketing pessoal, relacionamento com a mídia e redes sociais, e ▪ aplicar técnicas de <i>storytelling</i> para gerar conexão empática.

EMENTA
<p>Técnicas de apresentação: estrutura, conteúdo e planejamento. Obstáculos internos e externos relacionados a apresentações em público. <i>Storytelling</i>: conceitos, técnicas e aplicabilidade. Condução de reuniões presenciais e virtuais. Marketing pessoal e relacionamento com a mídia e as redes sociais.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar técnicas de comunicação verbal e não verbal para realizar apresentações em público e defender ideias, propostas e projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ técnicas de apresentação: estrutura, conteúdo e planejamento, e ▪ obstáculos internos e externos relacionados a apresentações em público.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar técnicas de <i>storytelling</i> para gerar conexão empática e obter vantagem competitiva em situações diversas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>storytelling</i>: conceitos, técnicas e aplicabilidade.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ conduzir, de forma assertiva, reuniões presenciais e virtuais, com eficiente uso da tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ condução de reuniões presenciais e virtuais.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ter domínio e utilizar aspectos essenciais do marketing pessoal, relacionamento com a mídia e redes sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ marketing pessoal e relacionamento com a mídia e as redes sociais.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Aspectos internos e externos relacionados às apresentações em público</p> <p>1.1 Aspectos externos</p> <p>1.1.1. Elaboração de conteúdo e estratégias para construção de roteiros</p> <p>1.1.2. Construção de <i>slides</i> assertivos</p> <p>1.1.3. Comunicação corporal</p> <p>1.1.4. Contato visual</p> <p>1.2. Aspectos internos/objetivos</p> <p>1.2.1. Autoconhecimento</p> <p>1.2.2. Busca de <i>feedback</i></p> <p>1.2.3. Ressignificação da experiência de falar em público</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar técnicas de elaboração de conteúdo, construção de roteiros e elaboração de <i>slides</i>; ▪ aplicar a comunicação não verbal, aprimorando as posturas corporal, gestual e facial; ▪ estabelecer congruência entre o conteúdo e a forma da apresentação e mensurar a autopercepção do desempenho na situação específica de falar em público.
<p>2. Condução de reuniões presenciais e virtuais</p> <p>2.1 Planejamento, ação e acompanhamento</p> <p>2.2 Administração do tempo</p> <p>2.3 Tipos, estratégias e ferramentas de apoio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os aspectos presentes nas etapas de planejamento, ação e acompanhamento de reuniões; ▪ gerenciar a condução do tempo durante as reuniões; ▪ reconhecer os tipos de reunião e os seus propósitos e ▪ dominar estratégias e ferramentas de apoio à efetiva condução de reuniões.
<p>3. <i>Storytelling</i>: conceitos, técnicas e utilização em apresentações em público e mídias</p> <p>3.1. Construção da experiência associada à transmissão de conteúdo</p> <p>3.2. Aspectos racionais e emocionais do conteúdo</p> <p>3.3. <i>Storytelling</i>: princípios e práticas</p> <p>3.4. <i>Storytelling</i>: jornada do herói na construção de histórias</p> <p>3.5. Comunicação vocal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar e descrever as estruturas do <i>storytelling</i>; ▪ planejar o conteúdo do <i>storytelling</i> para apresentação em público e por meio de vídeo; ▪ aplicar o <i>storytelling</i>; ▪ descrever técnicas para aumentar a expressividade do discurso e tornar as histórias memoráveis e emocionantes; ▪ aplicar técnicas para transmitir conhecimento e valores, motivar um grupo e criar empatia por meio do <i>storytelling</i> e das suas narrativas e ▪ modelar os principais parâmetros da voz e da fala que afetam a qualidade e a intenção do discurso.

<p>4. Marketing pessoal, relacionamento com a mídia e redes sociais</p> <p>4.1 Marketing pessoal e construção de imagem</p> <p>4.2 Peculiaridades de cada veículo de comunicação e dos seus tipos de linguagem</p> <p>4.3 Redes sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a importância do marketing pessoal para a efetiva comunicação de imagem; ▪ diferenciar as peculiaridades de cada veículo de comunicação, das novas mídias e dos seus tipos de linguagem e ▪ reconhecer as redes sociais como forma de comunicação e construção de imagem.
--	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- DEL PRETTE, Zilda A. P.; DEL PRETTE, Almir. *Competência social e habilidades sociais: manual teórico-prático*. Petrópolis: Vozes, 2018.
- TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. *Comunicação empresarial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARRUDA, Rafael. *Comunicação inteligente e storytelling: para alavancar negócios e carreira*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- PALACIOS, Fernando; TERENCEZZO, Martha. *O guia completo do storytelling*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.