

The background of the entire page is a photograph of a man with short dark hair, wearing a grey sweater over a light blue collared shirt. He is sitting at a desk, looking at a laptop screen and smiling. The image has a blue color overlay and is decorated with a network of glowing blue lines and nodes, along with faint icons of a Wi-Fi signal and a person's face. The overall aesthetic is modern and tech-oriented.

MBA EXECUTIVO: GESTÃO COM ÊNFASE  
EM LIDERANÇA E INOVAÇÃO  
MBA *Online*

**NOME DO CURSO****MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Liderança e Inovação****CARGA HORÁRIA****432 horas****ESCOLA CERTIFICADORA****EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas****DESCRIÇÃO DO CURSO**

Desenvolver ações e estratégias para um negócio requer profundo conhecimento multidisciplinar. O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Liderança e Inovação** proporciona o desenvolvimento de competências como liderança, estratégia, capacidade de planejamento e tomada de decisão, habilidades fundamentais para o/a gestor/a.

Este curso é estruturado em uma sequência de 18 disciplinas. Entre estas, há 16 disciplinas *on-line*, incluindo as com temas gerais da Gestão Empresarial e as com temas específicos de liderança e inovação, proporcionando ao/à aluno/a conhecimento multidisciplinar. Além dessas 16 disciplinas, o curso oferece as disciplinas de abertura e de encerramento, que são estruturadas sob a forma de jogos interdisciplinares, por meio dos quais se tem a oportunidade de interagir e aprender junto com alunos/as de MBAs de outras áreas de conhecimento da FGV.

O jogo de encerramento é uma disciplina *blended* que conta com seminário presencial de encerramento obrigatório (realizado em um sábado, das 8h30min às 17h30min). No cronograma do curso, estão disponíveis as datas de início e término de cada disciplina, bem como do seminário de encerramento.

As disciplinas são acompanhadas por professor-tutor ou professora-tutora especialista na área de conhecimento relacionada ao conteúdo oferecido e com experiência profissional sobre o tema da disciplina. As turmas avançam pelas disciplinas aos pares (duas em paralelo) e sequencialmente, com data de início e término para a realização de todas as atividades previstas, conforme o estabelecido no cronograma do curso. O acesso aos conteúdos e ao espaço de interações se dá pelo ambiente virtual de aprendizagem ECLASS FGV, que pode ser conectado a qualquer momento, por dispositivos eletrônicos ligados à internet.

A disciplina ARGo (*Alternate Reality Goal*) é um jogo crossmidiático, realizado totalmente de forma *on-line*, em equipe, que visa ao fortalecimento de competências transversais – *soft skills* –, favorecendo a transdisciplinaridade e a ampliação do *networking* entre estudantes dos diferentes cursos de MBA Online.

A disciplina *blended* de encerramento de curso, FGV *Business Challenge*, é composta de um jogo de negócios, que articula temáticas da atualidade por meio de uma perspectiva transversal e interdisciplinar que interessa ao desenvolvimento de líderes das mais diversas áreas de atuação. Além disso, faz parte dessa disciplina o seminário presencial, um *workshop*, ministrado por professores/as da FGV, que finaliza com a avaliação individual do/a estudante. A presença no seminário de encerramento é obrigatória. Os/as alunos/as que não comparecerem serão reprovados/as e deverão realizar a disciplina em nova oportunidade, de acordo com o calendário de oferta de cumprimento.

O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Liderança e Inovação** é ideal para quem deseja flexibilidade de tempo e local de estudo, sem perder a vantagem de interagir e trabalhar colaborativamente com outros/as estudantes e professores/as.

### COMPETÊNCIAS DO CURSO

São competências a serem desenvolvidas:

- analisar o mercado, os/as clientes e os cenários macro e microeconômicos;
- propor soluções estratégicas para a empresa;
- criar cultura e ambiente de inovação;
- tomar decisões fundamentadas com uso eficiente de dados e informações;
- utilizar a tecnologia para ganho de produtividade e acesso eficiente de mercados;
- liderar pessoas, negociando com efetividade e gerenciando conflitos;
- comunicar-se assertivamente e
- utilizar ferramentas, técnicas e modelos capazes de contribuir para a inovação das organizações.

### PÚBLICO-ALVO

O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Liderança e Inovação** é recomendado para profissionais que:

- atuam ou pretendem atuar na área da Gestão Empresarial em funções gerenciais ou executivas, ou como empreendedores/as e
- buscam alcançar novos patamares na sua trajetória profissional e necessitam desenvolver tanto habilidades técnicas quanto comportamentais (*hard e soft skills*).

### PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

Pré-requisitos:

- Tempo mínimo de conclusão da graduação: 2 anos\*  
\*Maior experiência profissional pode reduzir a necessidade do tempo mínimo de formação.
- Tempo mínimo de experiência profissional: 3 anos

### METODOLOGIA

O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Liderança e Inovação** do FGV Online utiliza diferentes tecnologias digitais como instrumentos facilitadores da educação. Por meio de uma estratégia flexível de estudos, o/a aluno/a organiza a sua programação, conciliando a vida pessoal e profissional com o cronograma do curso. O foco de todas as disciplinas está na aprendizagem ativa, centrada no/a estudante. Dessa forma, disciplinas *on-line* são planejadas visando ao atendimento dos diferentes estilos de aprendizagem dos/as participantes e utilizam a multiplicidade de linguagens e recursos na apresentação dos conteúdos: vídeos, textos, áudios, imagens, gráficos e materiais complementares.

#### Reuniões *on-line* para debate – estudante protagonista

Um dos recursos didáticos utilizados nas disciplinas *on-line* é a Reunião *On-line*, que ocorre de forma síncrona, com data previamente agendada pelo/a tutor/a, com o objetivo de trazer para um debate os

conteúdos inerentes ao curso e dinamizar o conteúdo apresentado por meio de atividades, além de se mostrar um ótimo momento para sanar eventuais dúvidas. Como a opção pedagógica é o/a estudante como protagonista do seu processo de aprendizagem, o/a tutor/a atua como mediador/a e facilitador/a nessa aprendizagem. Em razão disso, não são oferecidas aulas *on-line*, mas propostas de atividades em que todos/as [alunos/as e tutores/as] aprendem e ensinam. Estudar a distância pressupõe a cooperação como princípio fundamental que baseia o estabelecimento das relações acadêmico-pedagógicas e sociais no ambiente virtual.

### **Mediação do conteúdo pelo/a professor-tutor/professora-tutora**

Em todas as disciplinas, além de realizar essas atividades síncronas com a turma, os/as professores-tutores/professoras-tutoras do FGV Online serão mediadores/as dos conteúdos, relacionando teoria e prática de mercado, a partir de comprovada experiência acadêmica e profissional na área de conhecimento. Além disso, eles/elas facilitam as interações dos/as estudantes, apoiando nas estratégias de estudo, tirando as dúvidas de conteúdo, e avaliando as participações e as atividades dos/as estudantes.

### **Videoaulas gravadas – estudo ao seu tempo**

As videoaulas das disciplinas possuem um planejamento particular para o seu melhor aproveitamento. São videoaulas didaticamente desenhadas para serem de curta duração, e o seu tempo máximo é 15 minutos. Possuem curta duração para não se tornarem cansativas e, como consequência, permitem que o/a estudante mantenha a sua atenção. A FGV utiliza como base estudos científicos, segundo os quais a faixa de tempo de concentração da mente humana é de 10 a 18 minutos. As videoaulas respeitam essa média a fim de que os/as estudantes apreendam, de fato, o conteúdo. Nas videoaulas, os/as professores/as autores/as das disciplinas explicam o conteúdo tratado, aprofundando-o ou exemplificando-o, relacionando-o a *cases* ou propondo a sua fixação por meio de atividades.

### **Aplicando o conteúdo pela resolução de problemas**

O PBL (*Problem Based Learning*) é a metodologia ativa aplicada nas disciplinas, baseando-se em uma situação realista em que há um dilema que precisa ser resolvido pelas equipes de estudantes. Tem como foco a aprendizagem ativa, por meio do estudo autônomo/colaborativo e da discussão de problemas atuais relacionados com a disciplina ou com outros contextos sociais, econômicos e profissionais. Ao realizar o PBL das disciplinas, o/a aluno/a desenvolve e aprimora competências técnicas relacionadas aos temas discutidos e desenvolve *soft skills* relevantes em qualquer contexto de atuação profissional. A participação no PBL é opcional.

### **Realize as atividades, organizando o seu tempo com o nosso apoio**

Em todas as disciplinas *on-line*, são realizadas diferentes atividades, todas previamente agendadas no calendário:

- reunião *on-line* (ROL) – encontro ao vivo por webconferência, que ocorre usualmente nos dias úteis, após o horário comercial, com agendamento prévio, para a realização de dinâmicas e atividades a respeito de temas do programa da disciplina, o esclarecimento de dúvidas sobre o conteúdo, a troca de experiências entre os/as docentes e os/as estudantes, etc.;
- solução do PBL – atividade que perpassa quatro semanas de estudo da disciplina. É uma atividade realizada em equipe e pontuada na média final (MF) do/a aluno/a. O seu processo de avaliação envolve avaliação por pares, ou seja, cada componente avalia seus/suas colegas de equipe, e a avaliação pelo/a professor-tutor/professora-tutora;

- atividade individual (AI) – proposta de atividade aplicada que engloba todo o conteúdo da disciplina e é avaliada pelo/a professor-tutor/professora-tutora para pontuação e composição da média final (MF) da disciplina (entrega do/a aluno/a previamente agendada no calendário disponibilizado no ambiente *on-line*).

### **Reconheça as competências desenvolvidas ao longo do curso**

O sucesso no desenvolvimento de competências do curso fica registrado no mapa de competências, e o/a estudante recebe uma medalha, visível no seu perfil de aluno/a, para cada competência desenvolvida. Ao final do curso, todas as competências desenvolvidas ao longo do MBA estarão registradas no Mapa de Competências.

### **AVALIAÇÃO**

Os instrumentos de avaliação utilizados visam não somente apoiar o diagnóstico do aprendizado como também servir como reflexão para os/as estudantes quanto à prática dos conceitos a fim de capacitá-los/as para tomadas de decisão melhores como executivos/as.

A avaliação das disciplinas *on-line* oferece duas possibilidades, e o/a estudante deverá escolher uma delas na primeira semana de cada disciplina *on-line*:

- atividade individual (AI) – avaliada a partir da escala de 0 a 10,0 pontos
- ou
- participação na resolução do PBL – avaliada a partir da escala de 0 a 10,0 pontos.

As avaliações das disciplinas de jogo e do seminário de encerramento ocorrem por meio das atividades e tarefas propostas no seu decorrer.

DISCIPLINAS	CH
<i>ARGo – Alternate reality goal</i>	24h/a
Liderança e gestão de equipes	24h/a
Estratégia corporativa e de negócios	24h/a
Estratégias de marketing	24h/a
Gestão de projetos	24h/a
Inovação estratégica	24h/a
Gerenciando projetos e produtos com <i>Scrum</i>	24h/a
Gestão estratégica de recursos humanos	24h/a
Negociação e administração de conflitos	24h/a
Empreendedorismo e gestão da inovação	24h/a
Finanças corporativas	24h/a
Transformação digital	24h/a
Economia dos negócios	24h/a
Autoconhecimento e trajetória profissional	24h/a
<i>Neurobusiness: fundamentos, performance e resultado</i>	24h/a
<i>Storytelling, técnicas de apresentação e media training</i>	24h/a
Inteligência emocional e resiliência	24h/a
<i>FGV business challenge</i>	24h/a

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1. ARGo – <i>Alternate reality goal</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de setores específicos	Serviços

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>realizar <i>networking</i>, aplicando as <i>soft skills</i>.</li> </ul>

EMENTA
Competências transdisciplinares. ESG. <i>Compliance</i> . LGPD.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
Unidade 1 – O que está em jogo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>apresentar múltiplas habilidades, favorecendo a transdisciplinaridade, e</li> <li>ampliar o <i>networking</i> nos diferentes cursos de MBA Online.</li> </ul>
Unidade 2 – Tudo não passa de um jogo?	
Unidade 3 – Abrindo o jogo	
Unidade 4 – Regras do jogo	
Unidade 5 – Aposta nas competências do futuro	
Unidade 6 – Trabalho em equipe	
Desafio 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação</li> <li>Realizando apresentações criativas</li> <li>Elaborando um portfólio</li> <li>Desenvolvimento <i>storytelling</i></li> <li>Fazendo um <i>pitch</i></li> </ul>	
Desafio 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação</li> <li><i>Environmental, social and governance</i> (ESG)</li> <li>Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e Agenda 2030</li> <li><i>Compliance versus</i> governança</li> <li>Filantropia <i>versus</i> responsabilidade socioambiental</li> <li><i>Greenwashing</i></li> <li>Empreendedorismo social</li> </ul>	

## Desafio 3

- Apresentação
- Ética e sustentabilidade nas empresas
- *Compliance*

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- BRESSANIO, Alercio. *Formando equipes de alto desempenho, parte 1: início e fases de evolução*. Disponível em: <https://www.infoq.com/br/articles/equipes-alto-desempenho-p1>. Acesso em: 18 fev. 2022.
- QUINN, Robert *et al.* *Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão*. Tradução: Sabine Alexandra Holler. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- LENCIONI, Patrick. *Os cinco desafios das equipes: uma fábula sobre liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2018.



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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Liderança em tempos de mudança</b></p> <p>1.1. Desafios da liderança em tempos de mudança constante</p> <p>1.2. Novos papéis e competências para a liderança frente à transformação digital</p> <p>1.3. Fatores que influenciam as mudanças nas equipes e nas organizações</p> <p>1.4. Papel e relevância da liderança na gestão das mudanças, redução das resistências e adaptação às novas práticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os desafios da liderança em tempos de mudança constante;</li> <li>▪ reconhecer as competências requeridas ao novo líder no contexto de constantes mudanças;</li> <li>▪ identificar as ferramentas de liderança adequadas ao desenvolvimento de equipes em ambientes dinâmicos e</li> <li>▪ reconhecer a complexidade do exercício da liderança em momentos de contínuas mudanças.</li> </ul>

<p><b>2. Teorias e abordagens para a liderança</b></p> <p>2.1. Teorias e abordagens de liderança</p> <p>2.2. Inteligência emocional e exercício da liderança</p> <p>2.3. <i>Feedback</i> para o desenvolvimento de equipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer a evolução do pensamento sobre liderança e as suas aplicações para o exercício da influência;</li> <li>▪ reconhecer a importância da inteligência emocional e da gestão das emoções para o desempenho de equipes;</li> <li>▪ explorar formas de influência e assertividade para mobilização dos integrantes da equipe e</li> <li>▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes.</li> </ul>
<p><b>3. Liderança e desenvolvimento de equipes</b></p> <p>3.1. Características e tipos de equipe</p> <p>3.2. Fases do desenvolvimento de equipes</p> <p>3.3. Diversidade nas equipes e seus impactos no desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as características e os diferentes tipos de equipe nas organizações;</li> <li>▪ identificar a importância da liderança no desenvolvimento de equipes;</li> <li>▪ identificar os principais perfis e competências demandadas aos membros da equipe;</li> <li>▪ propor planos de desenvolvimento à equipe e</li> <li>▪ analisar os impactos da diversidade na formação de equipes.</li> </ul>
<p><b>4. Liderança e motivação</b></p> <p>4.1. Conceitos e teorias motivacionais e sua aplicação na liderança de equipes</p> <p>4.2. Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes</p> <p>4.3. Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a aplicabilidade das teorias motivacionais à gestão de pessoas e equipes;</li> <li>▪ identificar os fatores que influenciam a satisfação, a motivação e o engajamento de equipes e</li> <li>▪ reconhecer os efeitos positivos da delegação e do <i>empowerment</i> para líderes e liderados.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FERREIRA, Victor Claudio Paradela; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. *Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; COSTA, Jeffrey Hanson. *Liderança de equipes de alto desempenho*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Desafios da gestão estratégica no Brasil</b> 1.1. Mundo dos negócios 1.2. Evolução do conceito de gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o atual estágio de competitividade dos mercados e os desafios dos gestores estratégicos.</li> </ul>
<b>2. Definição dos fundamentos do negócio</b> 2.1. Definição da missão 2.2. Definição da visão 2.3. Definição dos valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar a organização por meio de uma missão;</li> <li>▪ propor destinação por meio de uma visão e</li> <li>▪ compreender a importância dos valores para definição da cultura organizacional.</li> </ul>

<p><b>3. Diagnóstico empresarial</b></p> <p>3.1. Diagnóstico interno</p> <p>3.2. Posicionamento estratégico e cadeia de valor</p> <p>3.3. Diagnóstico externo</p> <p>3.4. Projeção de cenários</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os pontos fortes e fracos da organização;</li> <li>▪ elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico;</li> <li>▪ mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos e propor cenários de futuro.</li> </ul>
<p><b>4. Estruturação das estratégicas</b></p> <p>4.1. Swot</p> <p>4.2. Definição de objetivos</p> <p>4.3. Definição de metas</p> <p>4.4. Definição de indicadores</p> <p>4.5. Definição de iniciativas</p> <p>4.6. <i>Balanced scorecard</i></p> <p>4.7. OKRs – <i>objectives and key results</i></p> <p>4.8. Plano de ação e priorização</p> <p>4.9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar a Swot e analisar os fatores escritos</li> <li>▪ conhecer os objetivos da organização;</li> <li>▪ identificar indicadores para a organização;</li> <li>▪ traçar metas para a organização;</li> <li>▪ propor iniciativas para a organização;</li> <li>▪ planejar a organização por meio do BSC;</li> <li>▪ conhecer a metodologia OKR e utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.</li> </ul>
<p><b>5. Estratégia de crescimento de negócios</b></p> <p>5.1. Estratégias de crescimento</p> <p>5.2. Novos modelos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar o crescimento ordenado da organização e</li> <li>▪ conhecer modelos contemporâneos de estratégia.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- HITT, Michael A. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- LOBATO, David M. *et al. Gestão estratégica*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017.
- REBOUÇAS, Djalma. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 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
4. Estratégias de marketing	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os principais elementos estruturais do marketing ao processo de decisão estratégica de negócios;</li> <li>▪ diagnosticar os elementos constitutivos dos ambientes de marketing como elementos de criação de valor para a empresa;</li> <li>▪ aplicar as técnicas de administração de marketing nas organizações de diferentes portes, indústrias e naturezas (pública, privada e terceiro setor) e</li> <li>▪ construir políticas e estratégias de marketing que contemplem o ambiente digital.</li> </ul>

EMENTA
Estratégias de segmentação e comportamento dos/as consumidores/as individuais e organizacionais. Estratégias de posicionamento. Composto de marketing. Reconfiguração das políticas de estratégias de marketing e relacionamento com os/as clientes no ambiente digital. Fatores exógenos e endógenos que compõem o ambiente de marketing.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Marketing: conceitos, definições e funções estratégicas</b> 1.1. Funções estratégicas e áreas de atuação dos profissionais de marketing 1.2. Ambientes de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as múltiplas funções dos profissionais de marketing nas organizações e</li> <li>▪ reconhecer a importância dos fatores exógenos e endógenos do ambiente de marketing no planejamento estratégico das organizações.</li> </ul>

<p><b>2. Comportamento do/a consumidor/a</b></p> <p>2.1. Diferenciação entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos</p> <p>2.2. Psicologia do comportamento do/a consumidor/a</p> <p>2.2.1. Mapa de empatia</p> <p>2.3. Processo decisório de compra</p> <p>2.4. Papéis de compra</p> <p>2.5. Pesquisa de mercado</p> <p>2.6. Conceito de miopia de marketing</p> <p>2.7. Estratégias de segmentação</p> <p>2.8. Estratégias de posicionamento</p> <p>2.8.1. Mapa de posicionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as diferenças entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos;</li> <li>▪ discutir as possíveis estratégias de segmentação dos mercados consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos;</li> <li>▪ analisar o processo de compras de empresas, organizações sem fins lucrativos e governo;</li> <li>▪ discutir os processos psicológicos que impactam o comportamento do/a consumidor/a;</li> <li>▪ desenhar o mapa de empatia;</li> <li>▪ identificar as principais estratégias de posicionamento e</li> <li>▪ desenhar o mapa de posicionamento.</li> </ul>
<p><b>3. Marketing mix</b></p> <p>3.1. Gestão de produtos e serviços</p> <p>3.2. Gestão de preços</p> <p>3.3. Gestão de distribuição</p> <p>3.4. Gestão de promoção</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferenciar produtos de serviços;</li> <li>▪ identificar a importância estratégica da diferenciação dos níveis de produto;</li> <li>▪ reconhecer as principais decisões estratégicas de portfólio de produtos;</li> <li>▪ identificar as etapas do ciclo de vida dos produtos e estratégias a serem adotadas em cada uma;</li> <li>▪ conhecer as principais estratégias de marca;</li> <li>▪ identificar as estratégias genéricas de formação de preço;</li> <li>▪ compreender as principais estratégias de distribuição <i>omnichannel</i> e</li> <li>▪ identificar as principais estratégias de promoção e comunicação.</li> </ul>
<p><b>4. Marketing digital e relacionamento com os/as clientes</b></p> <p>4.1. Principais metodologias para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento</p> <p>4.2. Programas de relacionamento</p> <p>4.3. Mensuração de resultados</p> <p>4.4. Ciclo de vida dos/as clientes</p> <p>4.5. Réguas de relacionamento</p> <p>4.6. Estruturação de um programa de fidelização</p> <p>4.7. <i>Outbound versus inbound</i> marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferenciar estratégias de elementos;</li> <li>▪ planejar programas de relacionamento nas empresas;</li> <li>▪ utilizar o <i>customer relationship management</i> (CRM);</li> <li>▪ identificar as métricas de rentabilidade do/a cliente;</li> <li>▪ utilizar as métricas para o cálculo de recência, frequência, valor e retenção, e</li> <li>▪ diferenciar <i>outbound</i> e <i>inbound</i> marketing no ambiente contemporâneo.</li> </ul>

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KAMLOT, Daniel, FAJARDO, Bernardo G. *Marketing*. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing com mymarketinglab*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

#### **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- COELHO, Fabiano. *Formação estratégica de precificação: como maximizar o resultado das empresas*. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
5. Gestão de projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Fundamentos de projeto, programa e portfólio</b></p> <p>1.1 Conceito e definição de um projeto</p> <p>1.2 Projeto <i>versus</i> programa <i>versus</i> portfólio</p> <p>1.3 Fatores que determinam o sucesso de um projeto</p> <p>1.4 Tipologia das organizações para gerenciamento de projetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ identificar projeto, programa, portfólio;</li> <li>▪ discutir os critérios de sucesso de um projeto e</li> <li>▪ diferenciar as estruturas segundo suas características e grau de autoridade do gerente de projetos.</li> </ul>
<p><b>2. Domínios e princípios de performance</b></p> <p>2.1. Incerteza</p> <p>2.2. Medição</p> <p>2.3. Entrega</p> <p>2.4. Trabalho do projeto</p> <p>2.5. Planejamento</p> <p>2.6. Abordagem do desenvolvimento e ciclo de vida</p> <p>2.7. Time</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o grau de incerteza em projetos;</li> <li>▪ analisar formas de medição de performance;</li> <li>▪ compreender o valor e os benefícios gerados a partir das entregas do projeto;</li> <li>▪ identificar o trabalho a ser feito no projeto;</li> </ul>



<p>2.8. <i>Stakeholders</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer o papel do planejamento em relação à necessidade de adaptação em cada projeto;</li> <li>▪ analisar os critérios utilizados para adoção de diferentes abordagens e ciclos de vida (preditivo, iterativo, incremental, adaptativo, híbrido);</li> <li>▪ compreender o papel da equipe e o seu grau de autonomia no projeto;</li> <li>▪ reconhecer a importância dos <i>stakeholders</i> e as suas expectativas, e</li> <li>▪ escolher, entre os diversos modelos, artefatos e ferramentas, o que melhor se adapta ao domínio do projeto.</li> </ul>
<p><b>3. Gerenciamento de projetos preditivos</b>  3.1. Restrição tripla  3.2. Demais áreas de conhecimento  3.3. Integração</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ relacionar as variáveis da restrição tripla;</li> <li>▪ conhecer as principais ferramentas de planejamento e controle de projetos preditivos;</li> <li>▪ conhecer os principais artefatos para projetos preditivos;</li> <li>▪ simular o planejamento de um projeto preditivo e</li> <li>▪ integrar as áreas com fins de planejamento e controle de um projeto preditivo.</li> </ul>
<p><b>4. Gerenciamento de projetos ágeis</b>  4.1. Introdução à agilidade  4.2. Práticas e métodos ágeis  4.3. <i>Framework Scrum</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo;</li> <li>▪ conhecer as principais práticas e métodos ágeis;</li> <li>▪ simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework Scrum</i> e</li> <li>▪ exercitar os papéis, artefatos e eventos <i>Scrum</i>.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- KERZNER, Harold. *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blucher, 2015.
- WYSOCKI, Robert. *Gestão eficaz de projetos: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MEREDITH, Jack; SCHAFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (PMBOK). 7. ed. Newton Square: PMI, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: the art of doing twice the work in the half of time*. New York: Penguin, 2014.
- WATTS, Geoff. *Scrum mastery: from good to great servant leadership*. 2. ed. UK: Inspect and Adapt, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
6. Inovação estratégica	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão da inovação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desenvolver a criatividade, melhorando a atuação como líder ou empreendedor/a, promovendo o crescimento organizacional;</li> <li>▪ transformar ideias em projetos que suportem a implementação de inovações, liderando esse processo desde o conceito até o lançamento, passando pela análise de viabilidade, e</li> <li>▪ criar um ambiente organizacional propício à inovação, vencendo as barreiras culturais, desenvolvendo a própria criatividade e a dos/as colaboradores/as.</li> </ul>

EMENTA
Importância da inovação. Modelo de geração de ideias. Portfolio de inovação. Ferramentas de inovação. Inovação estratégica. <i>Mindset</i> para inovação.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Importância da inovação</b> 1.1. Gerenciando incertezas no mundo contemporâneo 1.2. Importância de inovar 1.3. Dificuldades para inovar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar o tipo de ambiente em que a sua organização se encontra;</li> <li>▪ caracterizar as empresas inovadoras e</li> <li>▪ identificar os obstáculos à inovação.</li> </ul>
<b>2. DNA do/a inovador/a</b> 2.1. Modelo de geração de ideias 2.2. Fatores de equilíbrio em inovações 2.3. Portfólio de inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as suas características pessoais e</li> <li>▪ desenvolver técnicas para aprimorá-las, de forma a torna-se um/a líder com DNA empreendedor.</li> </ul>
<b>3. Ferramentas de inovação</b> 3.1. Compreendendo as resistências à inovação e como vencê-las 3.2. Ativadores da inovação 3.3. Inovação: um processo em duas fronteiras 3.4. Fronteira da exploração 3.5. Demonstrando a viabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizar ferramentas simples com o objetivo de implementar uma cultura de inovação na sua organização.</li> </ul>

**4. Inovação estratégica**

- 4.1. *Mindset* para inovação
- 4.2. Atitudes de um/a líder inovador/a
- 4.3. Desenvolvendo ecossistemas de inovação

- valorizar a importância do papel do/a líder no desenvolvimento de uma estratégia inovadora.

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- KELLEY, Tom; KELLEY, David. *Confiança criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias*. Tradução de Cristina Yamagami. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; BERNARDA, Greg; SMITH, Alan. *Value proposition design: como construir propostas de valor inovadoras*. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
7. Gerenciando projetos e produtos com <i>Scrum</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar papéis, eventos e artefatos contidos no <i>Scrum</i> e o seu contexto no âmbito da agilidade;</li> <li>▪ elaborar histórias e aplicar as principais técnicas de estimativas e controle de projetos <i>Scrum</i> e aplicar o <i>framework Scrum</i>, facilitando as ações das equipes de projetos, para promover um ambiente de trabalho saudável e, ao mesmo tempo, produtivo.</li> </ul>

EMENTA
Agilidade. Manifesto ágil. Ciclos de vida. <i>Framework Scrum</i> . Histórias. Estimativas. Gráficos. Gestão de riscos. <i>Scrumban</i> .

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Introdução ao <i>Scrum</i></b> 1.1. Agilidade 1.2. Manifesto ágil 1.3. Origem do <i>Scrum</i> 1.4. Tipologia de ciclos de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar o conceito de agilidade, no qual o <i>framework Scrum</i> se insere;</li> <li>▪ identificar os detalhes relativos ao manifesto ágil;</li> <li>▪ descrever a origem do <i>Scrum</i> e</li> <li>▪ relacionar os diversos tipos de ciclos de vida aplicáveis ao gerenciamento de projetos.</li> </ul>
<b>2. <i>Framework Scrum</i></b> 2.1. Papéis do <i>Scrum</i> 2.2. Eventos do <i>Scrum</i> 2.3. Artefatos e compromissos 2.4. Entendendo o <i>framework Scrum</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os papéis utilizados no <i>Scrum</i>;</li> <li>▪ reconhecer os eventos que fazem parte do <i>Scrum</i>;</li> <li>▪ descrever os artefatos mais utilizados no <i>Scrum</i> e</li> <li>▪ analisar o funcionamento da dinâmica do <i>framework Scrum</i>.</li> </ul>

<p><b>3. Histórias e estimativas</b></p> <p>3.1. Histórias de usuário/a</p> <p>3.2. Estimativas</p> <p>3.3. Gráficos de acompanhamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ confeccionar histórias de usuário/a;</li> <li>▪ identificar formas de estimativa e aprender a calculá-las e</li> <li>▪ analisar gráficos de acompanhamento <i>burn-up</i> e <i>burn-down</i>.</li> </ul>
<p><b>4. Aspectos avançados</b></p> <p>4.1. Gestão de riscos</p> <p>4.2. <i>Scrumban</i></p> <p>4.3. Escalando o <i>Scrum</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar o processo de análise de riscos no <i>Scrum</i>;</li> <li>▪ analisar as diferenças e semelhanças entre <i>Scrum</i> e <i>Kanban</i>;</li> <li>▪ descrever o funcionamento do <i>Scrumban</i> e</li> <li>▪ relacionar os diversos tipos modelos de escalada ágil e as suas características.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- RUBIN, Kenneth. *Scrum essencial: um guia prático para o mais popular processo ágil*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- SUTHERLAND, J. *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. 1. ed. São Paulo: Sextante, 2019.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DENNING, S. *The age of agile*. New York: Amacon, 2018.
- SUTHERLAND, J.; SCHWABER, K. *The Scrum guide: the definitive guide to Scrum – The rules of the game*. Disponível em: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Portuguese-European.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2022.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Gestão estratégica de recursos humanos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Gestão de pessoas

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os principais conceitos de gestão estratégica de recursos humanos no processo de decisão estratégica de negócios;</li> <li>▪ diagnosticar os elementos constitutivos dos ambientes de recursos humanos e gestão de pessoas como instrumentos de geração e criação de valor de uma organização;</li> <li>▪ aplicar as técnicas de gestão estratégica de recursos humanos nas organizações de diferentes indústrias, portes e naturezas e</li> <li>▪ repensar as práticas dos subsistemas de RH a fim de construir políticas que maximizem a eficiência da organização.</li> </ul>

EMENTA
Organização. Pessoas. Empresas. Função do RH. Subsistemas de RH. Motivação. Competências. Cultura organizacional.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Panorama de gestão de pessoas e recursos humanos</b></p> <p>1.1. Organizações e pessoa: por uma reflexão</p> <p>1.2. Evolução histórica de gestão de pessoas</p> <p>1.3. Empresas: sistemas abertos ou fechados?</p> <p>1.4. Desafios, oportunidades e paradoxos contemporâneos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar se as organizações são realmente assépticas;</li> <li>▪ identificar, no ambiente de trabalho, se há igualdade entre as pessoas e meritocracia;</li> <li>▪ medir se todos os/as empregados/as priorizam os objetivos e as metas da empresa sobre as suas agendas pessoais;</li> <li>▪ demonstrar como as configurações do mundo Vuca impacta as organizações e os/as funcionários/as e</li> <li>▪ utilizar as teorias de gestão de pessoas como ferramentas para o aproveitamento das oportunidades e o enfrentamento dos desafios contemporâneos.</li> </ul>
<p><b>2. Gestão de pessoas e os subsistemas de RH</b></p> <p>2.1. Função do RH</p> <p>2.2. Subsistema de provisão</p> <p>2.3. Subsistemas de aplicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o cotidiano dos/as profissionais de RH, analisando os subsistemas de RH, e</li> <li>▪ avaliar o papel estratégico de RH e o funcionamento dos cinco subsistemas de RH:</li> </ul>

<p>2.4. Subsistema de manutenção 2.5. Subsistema de desenvolvimento 2.6. Subsistema de monitoramento 2.7. <i>People analytics</i></p>	<p>provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle.</p>
<p><b>3. Motivação e competências</b></p> <p>3.1. Motivação 3.2. Teorias da motivação 3.3. Modelo das três forças motrizes 3.4. Teoria das expectativas 3.5. Competências: por uma definição 3.6. Gestão por competências 3.7. Competências gerenciais 3.8. Competências técnicas 3.9. Competências comportamentais 3.10. Matriz de competências 3.11. Construindo um CV e perfil LinkedIn</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais teorias de motivação;</li> <li>▪ aplicar as teorias de motivação no cotidiano dos/as gestores/as e funcionários/as e</li> <li>▪ identificar as competências valorizadas no mundo corporativo.</li> </ul>
<p><b>4. Cultura organizacional</b></p> <p>4.1. Definição de cultura organizacional 4.2. Elementos da cultura organizacional 4.3. Tipos de culturas organizacionais 4.4. <i>Person-organization fit</i> <i>person-job fit</i> 4.5. Contratos psicológicos e cultura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os elementos que compõem a cultura organizacional;</li> <li>▪ aplicar os conhecimentos sobre a cultura organizacional como uma ferramenta gerencial e</li> <li>▪ utilizar as teorias de RH para a formalização de um contrato psicológico entre empresas e empregados/as.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. São Paulo: Atlas, 2017.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- GOMES, M; BITTENCOURT, A. Validação de instrumento de contrato psicológico. *Avaliação Psicológica*, 2014. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712014000300013&lng=en&tlng=en#](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712014000300013&lng=en&tlng=en#). Acesso em: 03 mar. 2022.



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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as partes, o objeto e o contexto da negociação, envolvendo a diferença entre interesses e posições, e como flexibilizar a decisão de acordo ou não acordo;</li> <li>▪ empregar atitudes e ações que favoreçam os aspectos relacionais em uma negociação, referentes à comunicação, ao comportamento ético e à geração de confiança;</li> <li>▪ empregar atitudes e ações que favoreçam os aspectos substantivos em uma negociação, relativos ao planejamento, à definição de objetivos e estratégias e à condução das etapas da negociação, e</li> <li>▪ conduzir o processo de negociação pautando-se em ferramentas e técnicas adequadas, construídas a partir do reconhecimento de diferentes estilos, estratégias e características dos/as negociadores/as envolvidos/as.</li> </ul>

EMENTA
Processo de negociação. Características de um/a bom/boa negociador/a. Estratégia Macna. Aspectos relacionais. Aspectos substantivos. Aspectos processuais de execução.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Aspectos conceituais associados ao processo de negociação</b> 1.1. Negociador e negociação 1.2. Partes, objetos e conceitos 1.3. Relevância da análise quantitativa 1.4. Propósito da negociação 1.5. Moedas de troca, bases da argumentação e autonomia 1.6. Balanço relativo de poder 1.7. Alternativas de posicionamento estratégico 1.8. Macna 1.9. Síntese: base para atuar de maneira eficaz nas negociações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ caracterizar um/a bom/boa negociador/a;</li> <li>▪ avaliar os seus pontos fortes e fracos como negociador/a;</li> <li>▪ listar a estrutura e as abordagens de uma negociação;</li> <li>▪ diferenciar interesses e posições;</li> <li>▪ compreender como flexibilizar uma decisão;</li> <li>▪ reconhecer a objetividade nos interesses como forma de melhorar a comunicação entre as partes;</li> <li>▪ reconhecer a relevância da análise quantitativa;</li> <li>▪ identificar o propósito da negociação;</li> <li>▪ definir interesses;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as moedas de troca, as bases da argumentação;</li> <li>▪ compreender a influência do tempo, da informação e do poder na negociação;</li> <li>▪ listar as alternativas fundamentais de posicionamento estratégico e</li> <li>▪ reconhecer a Macna como a melhor alternativa em caso de não acordo.</li> </ul>
<p><b>2. Negociação: aspectos relacionais</b></p> <p>2.1. Diferenças de filtros pessoais</p> <p>2.2. Modelos de estilos e comportamentos dos negociadores</p> <p>2.3. Negociação é comunicação</p> <p>2.4. Comportamento ético e confiança</p> <p>2.5. Negociação baseada em princípios, consenso e relacionamento</p> <p>2.6. Tensão e controle emocional</p> <p>2.7. Compreendendo conflitos</p> <p>2.8. Aprender, aprender, aprender, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os aspectos relacionais e o <i>software</i> mental;</li> <li>▪ diferenciar hierarquia, <i>status</i>, consideração e influência;</li> <li>▪ caracterizar os condicionantes culturais;</li> <li>▪ identificar os modelos de estilo e comportamento de negociadores;</li> <li>▪ relacionar negociação e comunicação;</li> <li>▪ descrever o comportamento ético e a confiança;</li> <li>▪ conhecer a negociação baseada em princípios e</li> <li>▪ compreender os conflitos.</li> </ul>
<p><b>3. Negociação: aspectos substantivos</b></p> <p>3.1. Aspectos substantivos</p> <p>3.2. Barganha posicional e a Zopa</p> <p>3.3. Ponto de recuo e Macna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os aspectos substantivos tangíveis e intangíveis da negociação;</li> <li>▪ definir metas e resultados reais;</li> <li>▪ diferenciar custo, valor e poder e</li> <li>▪ identificar risco, incerteza e pontos de recuo.</li> </ul>
<p><b>4. Negociação: aspectos processuais de execução</b></p> <p>4.1. Persuasão: estratégia do/a negociador/a</p> <p>4.2. Momentos críticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizar persuasão: estratégia do/a negociador/a;</li> <li>▪ conhecer aspectos processuais e desenvolvimento da negociação;</li> <li>▪ identificar com quem se negocia e</li> <li>▪ compreender momentos críticos: planejamento, execução e controle.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CARVALHAL, E.; ANDRADE, G.; ARAÚJO, J.; KNUST, M. *Negociação e administração de conflitos*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- GOMAN, C. K. *A vantagem do não verbal*. Petrópolis: Vozes, 2010.

- EKMAN, P. *A linguagem das emoções*. São Paulo: Lua de Papel, 2011.
- CARVALHAL, E. *Negociação: fortalecendo o processo*. 4. ed. Rio de Janeiro: Vision, 2010.
- O'CONNOR, J. *Manual de programação neurolinguística PNL: um guia prático para alcançar os resultados que você quer*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Empreendedorismo

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Conceitos e fundamentos do empreendedorismo</b></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"> <li>▪ reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e sua relação com a inovação;</li> <li>▪ reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e suas respectivas estratégias, e</li> <li>▪ reconhecer os desafios e barreiras ao empreendedorismo.</li> </ul>
<p><b>2. Cultura empreendedora e inovação</b></p> <p>2.1. Barreiras e estratégias para construir uma cultura empreendedora favorável à inovação</p> <p>2.2. Tipos de inovação (produto, processo, posição e posicionamento) e dimensões (incremental; ruptura; disruptiva)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais estratégias para a construção de uma cultura favorável à inovação;</li> <li>▪ conhecer os diferentes tipos de inovação e</li> <li>▪ construir estratégias específicas para cada uma delas.</li> </ul>

<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>	
<p><b>3. Gestão da inovação</b></p> <p>3.1. Inovação e ambidestria organizacional: <i>exploitation</i> e <i>exploration</i></p> <p>3.2. Gestão da inovação e diferenciais competitivos: capacidade dinâmica; fontes de inovação; redes de inovação e cultura de aprendizagem</p> <p>3.3. Inovação e processos de mudança</p> <p>3.4. Inovação aberta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ construir estratégias que potencializem o que as organizações realizam ao mesmo tempo que explorem novas oportunidades para inovar;</li> <li>▪ estabelecer ações para desenvolver e gerir a inovação nas organizações promovendo diferenciais competitivos;</li> <li>▪ reconhecer a relação entre inovação, os processos de mudança organizacional e a necessidade de adaptação das organizações e</li> <li>▪ conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros.</li> </ul>
<p><b>4. Modelos de negócio</b></p> <p>4.1. Modelagem de negócios</p> <p>4.2. Inovação tecnológica e novos negócios</p> <p>4.3. Validação e inovação em modelos de negócio</p> <p>4.4. Plano de negócios <i>versus</i> modelos de negócios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma solução;</li> <li>▪ construir modelos de negócio inovadores;</li> <li>▪ identificar recursos (humanos, intelectuais, tecnológicos e físicos) necessários à implementação de soluções e</li> <li>▪ identificar a etapa adequada para a construção de um plano de negócio.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

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

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BLANK, S. G. *Do sonho à realização em 4 passos*. São Paulo: Évora, 2012.
- CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. *Novas fronteiras em inovação aberta*. São Paulo: Blucher, 2017.
- CHRISTENSEN, Clayton. M. *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M. Books, 2011.
- KOTTER, John P. *Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: Books, 2017.
- REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 4, p. 74-83, 2004.
- RIES, E. *A startup enxuta*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- SARASVATHY, S. D. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* 2001. Disponível em: [www.effectuation.org/sites/default/files/research\\_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy\\_0.pdf](http://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf). Acesso em: 22 fev. 2022.
- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Finanças corporativas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar o conceito financeiro de valor ao processo decisório;</li> <li>▪ aplicar o conceito de juros compostos à realidade dos negócios;</li> <li>▪ avaliar o fluxo de caixa de um projeto de investimento e a sensibilidade às mudanças nas suas variáveis;</li> <li>▪ analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de investimento e</li> <li>▪ escolher entre diferentes opções de financiamento e investimento, levando em conta o risco e o valor de um negócio.</li> </ul>

EMENTA
<p>Visão geral de finanças para gestores. Matemática Financeira aplicada (valor do dinheiro no tempo, juros compostos e transformação de taxas). Determinação do fluxo de caixa livre para viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento (valor presente líquido – VPL, taxa interna de retorno – TIR e período <i>payback</i> simples – PBS e descontado – PBD). Fundamentos da avaliação de empresas. Relação risco <i>versus</i> retorno (modelo do CAPM e do custo médio ponderado de capital).</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Visão geral de finanças para gestores</b></p> <p>1.1. Conceituação de finanças 1.2. Funções do gestor financeiro 1.3. Geração de valor em finanças</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os princípios básicos das finanças corporativas e</li> <li>▪ reconhecer as funções do gestor financeiro.</li> </ul>
<p><b>2. Regime de juros compostos</b></p> <p>2.1. Conceito e utilização 2.2. Principais operações a juros compostos utilizando a HP-12C e o Excel: valor presente, valor futuro, período e pagamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os principais conceitos relacionados aos juros compostos;</li> <li>▪ aplicar os conceitos de juros compostos às situações do dia a dia de um gestor e</li> <li>▪ transformar taxas em operações de juros compostos.</li> </ul>
<p><b>3. Determinação dos fluxos de caixa de um projeto de investimento</b></p> <p>3.1. Demonstração do resultado do exercício como base para a projeção e os ajustes necessários</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os itens do fluxo de caixa de um projeto de investimento e</li> <li>▪ projetar o fluxo de caixa do projeto de investimento.</li> </ul>

<p>3.2. Necessidade de capital giro para a projeção</p> <p>3.3. Valor residual</p> <p>3.4. Fluxo de caixa do projeto de investimento</p>	
<p><b>4. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento</b></p> <p>4.1. Método do valor presente líquido (VPL)</p> <p>4.2. Método da taxa interna de retorno (TIR)</p> <p>4.3. Método do <i>payback</i> descontado (PBD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ calcular os principais indicadores de viabilidade econômico-financeira de um projeto e</li> <li>▪ decidir a viabilidade econômico-financeira de um projeto utilizando os métodos de viabilidade.</li> </ul>
<p><b>5. Fundamentos de avaliação de empresas</b></p> <p>5.1. Diferença entre valor e cotação</p> <p>5.2. Tipos de valor de um ativo</p> <p>5.3. Tipos de avaliação de um ativo</p> <p>5.4. Noções de avaliação de empresas pelo método do fluxo de caixa descontado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os principais conceitos de avaliação de empresas;</li> <li>▪ compreender o processo de avaliação de uma empresa pelo método do fluxo de caixa descontado e</li> <li>▪ avaliar a compra e a venda de ativos com o método do fluxo de caixa descontado.</li> </ul>
<p><b>6. Relação risco <i>versus</i> retorno</b></p> <p>6.1. Conceito de risco em finanças</p> <p>6.2. Modelo do CAPM</p> <p>6.3. Modelo do CMPC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entender o conceito de risco em finanças e a sua metodologia de cálculo;</li> <li>▪ compreender o indicador de risco relativo beta;</li> <li>▪ analisar a relação entre o risco e o retorno dos acionistas utilizando o modelo do CAPM e</li> <li>▪ analisar a relação entre o risco e o retorno da empresa por meio do modelo do CMPC.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CURY, Marcus Vinícius Q. *et al. Finanças corporativas*. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- PUCCINI, Abelardo de Lima. *Matemática financeira: objetiva e aplicada*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BREALEY, Richard A. *et al. Princípios de finanças corporativas*. 12. ed. Porto Alegre: McGraw Hill, 2018.
- LACHTERMACHER, Gerson *et al. Matemática financeira*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.



DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Transformação digital	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e ciência de dados	Gestão da tecnologia da informação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer o ambiente e a importância da tecnologia da informação (TI) nas organizações;</li> <li>▪ identificar tendências na criação de um ambiente propício à implementação da jornada de transformação digital e à criação de negócios digitais e</li> <li>▪ estabelecer as competências necessárias aos diversos atores envolvidos na implementação da transformação digital.</li> </ul>

EMENTA
Tecnologia da informação (TI) nas organizações e inovação tecnológica, estratégia e competitividade. Transformação digital: aspectos essenciais e tendências. Transformação digital e modelos de negócio digital. Nova economia e <i>mindset</i> digital. Papel das pessoas na transformação digital.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. TI nas organizações</b> 1.1. TI nas organizações: histórico, conceitos e estratégias básicas 1.2. Importância da TI para as várias indústrias e atividades 1.3. Importância da TI para a competição empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a evolução e o contexto atual do uso da TI pelas organizações;</li> <li>▪ reconhecer a importância da TI em várias questões organizacionais e</li> <li>▪ avaliar a aplicação da TI para aumento de competitividade em determinado contexto organizacional.</li> </ul>
<b>2. Nova economia e <i>mindset</i> digital</b> 2.1. Transformação digital (TD) 2.2. Estratégias e potencial de transformação digital 2.3. Liderança digital 2.4. TD e cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais;</li> <li>▪ criar um ambiente propício para a transformação digital;</li> <li>▪ avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações e</li> <li>▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes para a implementação de uma efetiva TD.</li> </ul>

<p><b>3. Transformação digital, inovação e competitividade</b></p> <p>3.1. Riscos e oportunidades da TD</p> <p>3.2. Impacto da TD na competitividade das organizações</p> <p>3.3. Pessoas e transformação digital: novos modelos de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar oportunidades de transformação digital;</li> <li>▪ compreender os riscos inerentes à TD e à inovação;</li> <li>▪ analisar os possíveis impactos da TD na competitividade da organização;</li> <li>▪ identificar as habilidades e competências necessárias para a TD e</li> <li>▪ avaliar os diferentes impactos das inovações e da TD nas pessoas.</li> </ul>
<p><b>5. Elementos e tendências de transformação digital</b></p> <p>4.1. Comportamento e jornada do/a cliente</p> <p>4.2. Transformação da experiência do/a consumidor/a</p> <p>4.3. Tendências de transformação digital</p> <p>4.4. Tendências tecnológicas digitais e inovações disruptivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a importância do <i>user experience</i> (UX/CX/UI) e os seus pilares: <i>customer centric e data driven</i>;</li> <li>▪ comparar <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i>, estratégias, ações e métricas;</li> <li>▪ caracterizar os portais B2B, B2C, B2G, C2C, M2C, G2C e F2C;</li> <li>▪ avaliar as novas tecnologias digitais: 5G, IoT, <i>fintech</i>, API/SAS, <i>wearables</i>, <i>machine learning</i>, realidade aumentada, <i>machine learning</i>, <i>chatbot</i>, BOT, realidade aumentada e <i>vending machine</i>, redes sociais e <i>social selling</i>, e</li> <li>▪ explorar a lógica dos conceitos de cauda longa e <i>freeconomics</i> como fundamento para negócios digitais.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. *Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MORAES, Felipe. *Transformação digital*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- CAPOTE, Gart. *A jornada do cliente: guia essencial para entender clientes, desenvolver soluções, projetar experiências, repensar processos e prosperar*. Independently published, 2020.
- ITO, J.; HOWE, J. *Disrupção e inovação: como sobreviver ao futuro incerto*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- MALONE, M. S.; ISMAIL, S.; GEEST, Y. V.; YAMAGAMI, G. *Organizações exponenciais*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- MARÓSTICA, Eduardo. *Inteligência de mercado*. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- RIFKIN, J. *Sociedade com custo marginal zero*. 1. ed. São Paulo: M. Books, 2015.
- ROGER, D. L. *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- YAMAGAMI, C. *Tecnologia não é tudo: entenda por que as pessoas são a verdadeira chave para a transformação digital do seu negócio*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Economia dos negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Economia

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os principais elementos macro e microeconômicos que se relacionam diretamente com as atividades das empresas;</li> <li>▪ analisar e elaborar cenários macroeconômicos aplicados à economia como um todo e aos nichos de negócio das empresas;</li> <li>▪ avaliar a oportunidade e o risco das alternativas de investimento empresarial com base nos cenários econômicos elaborados e</li> <li>▪ interpretar e caracterizar o comportamento dos atores microeconômicos no mercado, de forma a coordenar as ações táticas e estratégicas da empresa.</li> </ul>

EMENTA
<p>Macroeconomia: indicadores. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo. Inflação, índices de preço e suas aplicações. Atuação do Banco Central e sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação. Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos. Comércio internacional: principais indicadores, mecanismos e instituições. Microeconomia: oferta, demanda e seus determinantes. Outras estruturas de mercado, oligopólios e defesa da concorrência.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Macroeconomia: indicadores da atividade macroeconômica</b></p> <p>1.1. PIB nominal e PIB real</p> <p>1.2. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo</p> <p>1.3. Caracterização das políticas macroeconômicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever e comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia;</li> <li>▪ diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado no longo prazo e</li> <li>▪ listar e analisar as políticas macroeconômicas enquanto conjunto de ferramentas de ação do setor público sobre o ambiente econômico de negócios.</li> </ul>

<p><b>2. Inflação, índices de preço e sua utilização</b></p> <p>2.1. Regime de metas para a inflação</p> <p>2.2. Inflação, índices de preço e sua utilização</p> <p>2.3. Regime de metas para a inflação</p> <p>2.4. Atuação do Banco Central e sua influência sobre os negócios</p> <p>2.5. Política monetária e oferta monetária</p> <p>2.6. Taxa básica de juros e regime de metas para a inflação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir os conceitos de inflação, diferenciando os índices de preço mais relevantes sob a ótica do poder de compra;</li> <li>▪ descrever e criticar o regime de metas para a inflação, os seus indicadores, instrumentos e objetivos;</li> <li>▪ definir e analisar a política monetária e os mecanismos de oferta monetária;</li> <li>▪ analisar os aspectos que levam à definição da taxa básica de juros (Selic) e a sua relação com o regime de metas para a inflação e</li> <li>▪ demonstrar a relação entre a variação da Selic e os juros praticados nos mercados financeiros, com reflexos sobre negócios e empresas.</li> </ul>
<p><b>3. Elementos de macroeconomia aberta</b></p> <p>3.1. Taxa de câmbio e regime cambial</p> <p>3.2. Balanço de pagamentos</p> <p>3.3. Aspectos do comércio internacional: indicadores, mecanismos e instituições</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir o campo da macroeconomia aberta;</li> <li>▪ analisar os conceitos de taxa de câmbio e regimes cambiais;</li> <li>▪ categorizar o balanço de pagamentos enquanto fonte de informação relevante sobre as relações econômicas internacionais de dada economia e</li> <li>▪ analisar os principais indicadores, mecanismos e instituições do comércio exterior bem como o seu papel na economia mundial.</li> </ul>
<p><b>4. Microeconomia: comportamentos e determinantes</b></p> <p>4.1. Oferta, demanda e equilíbrio em mercados competitivos</p> <p>4.2. Outras estruturas de mercado</p> <p>4.3. Oligopólios e defesa da concorrência</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ demonstrar os mecanismos de oferta e demanda no contexto de mercados e empresas;</li> <li>▪ analisar as condições de equilíbrio em mercados competitivos;</li> <li>▪ caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios, e</li> <li>▪ analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GONÇALVES, A. C. *et al. Economia empresarial*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- MANKIWI, N. G. *Introdução à economia*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- VASCONCELOS, Marco Antonio S. *Economia: micro e macro*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Autoconhecimento e trajetória profissional	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Pessoas

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar as transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, incluindo cenários relacionados ao futuro do trabalho, e os seus impactos sobre as pessoas e as suas trajetórias profissionais;</li> <li>▪ aplicar as definições de empregabilidade à própria carreira;</li> <li>▪ desenvolver o autoconhecimento, considerado essencial para uma vida profissional mais plena e satisfatória e</li> <li>▪ enfrentar os desafios relacionados ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, reconhecendo a importância desse equilíbrio e os problemas associados a uma vida desequilibrada.</li> </ul>

EMENTA
Transformações no mundo do trabalho. Empregabilidade. Gestão da carreira. Autoconhecimento. Sucesso. Equilíbrio. Bem-estar no trabalho.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Transformações no mundo do trabalho</b> 1.1. Mundo do trabalho ontem e hoje 1.2. Conceituando carreira e contrato psicológico 1.3. Carreiras ontem e hoje 1.4. Futuro do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ discutir as transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho;</li> <li>▪ identificar as forças sociais, tecnológicas e econômicas que provocam mudanças no mundo do trabalho;</li> <li>▪ conceituar contrato psicológico;</li> <li>▪ definir carreira e identificar os diferentes modelos de carreira existentes e</li> <li>▪ avaliar o futuro do trabalho.</li> </ul>
<b>2. Empregabilidade e gestão da carreira</b> 2.1. Conceituando empregabilidade 2.2. Dimensões da empregabilidade 2.3. Competências da carreira 2.4. Processo de gestão da carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar as diferentes visões a respeito do conceito de empregabilidade;</li> <li>▪ reconhecer as dimensões presentes nos modelos de empregabilidade;</li> <li>▪ analisar outras competências relacionadas à empregabilidade e à gestão da carreira e</li> <li>▪ identificar as etapas do processo de gestão da carreira.</li> </ul>

<p><b>3. Ampliando o autoconhecimento</b></p> <p>3.1. Personalidade e gestão da carreira                  3.2. Valores pessoais e valores no trabalho                  3.3. Âncoras de carreira                  3.4. Adequação pessoa-ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar personalidade e identificar os seus traços;</li> <li>▪ analisar os seus valores pessoais e profissionais;</li> <li>▪ refletir sobre as suas âncoras de carreira e</li> <li>▪ reconhecer a importância do ajuste ou da adequação pessoa-ambiente.</li> </ul>
<p><b>4. Sucesso, equilíbrio e bem-estar no trabalho</b></p> <p>4.1. Sucesso na carreira                  4.2. Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional                  4.3. Estresse, <i>burnout</i> e qualidade de vida no trabalho                  4.4. E a felicidade?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as diferentes perspectivas relacionadas ao sucesso na carreira;</li> <li>▪ avaliar os desafios do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional;</li> <li>▪ debater os problemas relacionados ao estresse e ao <i>burnout</i>, fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho, e</li> <li>▪ analisar o papel da felicidade na vida das pessoas e a sua relação com o trabalho e a carreira.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ESTEVES, S.; MAGLIOCCA, R.; GALDINI, D. *Carreira: você está cuidando da sua?* São Paulo: Alta Books, 2018.
- GRANT, Adam. *Dar e receber*. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ACHOR, S. *O jeito Harvard de ser feliz*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CLARK, T. *Business model you: o modelo de negócios pessoal*. São Paulo: Alta Books, 2013.
- KRZYNARIC, R. *Como encontrar o trabalho da sua vida*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. <i>Neurobusiness</i> : fundamentos, performance e resultado	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer e aplicar os processos cerebrais de maior relevância no contexto empresarial;</li> <li>▪ tomar decisões mais conscientes, utilizando ferramentas apoiadas no conhecimento sobre os mecanismos do cérebro e a sua influência nas avaliações e escolhas;</li> <li>▪ estabelecer relações melhores com o meio e com outras pessoas, a partir do conhecimento sobre os aspectos neurocientíficos observáveis, e</li> <li>▪ adotar comportamentos e atitudes saudáveis e de longevidade para o cérebro.</li> </ul>

EMENTA
<i>Neurobusiness</i> . Sentidos. Percepção. <i>Nudge</i> . Neuroeconomia. Neuroarquitetura. Neurovendas. Neuroliderança. Ética. Plasticidade cerebral. <i>Mindfulness</i> .

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
conteúdos	objetivos de aprendizagem
<b>1. Fundamentos do <i>neurobusiness</i></b> 1.1. Erro de Descartes 1.2. Cérebro triuno: conceituação e desconstrução 1.3. Inato ou aprendido 1.4. Disciplinas do <i>neurobusiness</i> : uma primeira aproximação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a evolução das ideias que resultaram na constituição do <i>neurobusiness</i>;</li> <li>▪ compreender a dinâmica entre instinto, emoção e razão que motivou a pesquisa filosófica e científica presente na base do <i>neurobusiness</i> e</li> <li>▪ compreender o potencial e as limitações da Teoria do Cérebro Triuno como referencial didático para apresentar os fundamentos da Neurociência aplicada aos negócios.</li> </ul>
<b>2. Percepção do mundo</b> 2.1. Sentidos e percepção 2.2. Heurísticas 2.3. <i>Nudge</i> : arquitetura da escolha 2.4. Aplicações em <i>business</i> 2.5. Neuroeconomia 2.6. Neuroarquitetura 2.7. Neurovendas 2.8. Neuroliderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender que as pessoas têm mais que os cinco sentidos clássicos;</li> <li>▪ observar e refletir sobre os seus processos de interpretação das informações sensoriais e</li> <li>▪ admitir a diversidade interpretativa existente no mundo.</li> </ul>



<p><b>3. Aplicações em <i>business</i></b>          3.1. Neuroeconomia          3.2. Neuroarquitetura          3.3. Neurovendas          3.4. Neuroliderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os limites da análise econômica tradicional e o vasto campo de estudos da Neuroeconomia;</li> <li>▪ compreender os principais processos de relação entre o ambiente construído e o cérebro;</li> <li>▪ relacionar comportamentos menos racionais e mais impulsivos às decisões de compra e</li> <li>▪ compreender a relevância dos elementos afetivos nas relações de liderança.</li> </ul>
<p><b>4. Autoconhecimento e performance</b>          4.1 <i>Neurobusiness</i> e ética          4.2 Plasticidade cerebral          4.3 Criatividade          4.4 <i>Mindfulness</i>: performance e qualidade de vida</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mapear o campo da ética própria do <i>neurobusiness</i> e as suas principais questões;</li> <li>▪ compreender o conceito de neuroplasticidade e as suas aplicações práticas;</li> <li>▪ compreender a relação existente entre os processos neuronais e a criatividade e</li> <li>▪ compreender o conceito de atenção plena – <i>mindfulness</i> – e a sua relação com o desempenho profissional na atualidade.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- GONÇALVES, R.; PAIVA, A. *Triunfo: neurobusiness e qualidade de vida*. São Paulo: Clube de autores, 2018.
- KANEHMAN, D. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. São Paulo: Objetiva, 2013.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- DAMASIO, A. *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- KANDEL, E. *Em busca da memória: o nascimento de uma nova ciência da mente*. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.
- ROCK, D. *Your brain at work*. New York: Harper, 2008.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. <i>Storytelling</i> , técnicas de apresentação e <i>media training</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Comunicação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar técnicas relacionadas à comunicação, em especial, ao repertório de <i>storytelling</i>;</li> <li>▪ desenvolver estratégias de preparação para promover um estado interno de segurança antes e durante as apresentações em público e</li> <li>▪ realizar apresentações de forma empática com os diversos públicos de relacionamento e as diferentes linguagens de veículos de comunicação.</li> </ul>

EMENTA
Comunicação. Comunicação interpessoal. Tipos de comunicação. Técnicas de apresentação. <i>Storytelling</i> . <i>Media training</i> .

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Comunicação e comunicação interpessoal</b></p> <p>1.1. Introdução à comunicação como percepção individual e sistêmica</p> <p>1.2. Funções e processo da comunicação</p> <p>1.3. <i>Stakeholders</i>: os diferentes públicos de relacionamento</p> <p>1.4. Assertividade e empatia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as bases teóricas da comunicação interpessoal;</li> <li>▪ reconhecer e distinguir as diferenças entre processo, funções e canais de comunicação;</li> <li>▪ realizar comunicações de forma estratégica, por meio da escolha apropriada de canais;</li> <li>▪ identificar e compreender a importância dos/as <i>stakeholders</i> em um processo de comunicação e</li> <li>▪ analisar os conceitos de assertividade e empatia nas comunicações.</li> </ul>
<p><b>2. Tipos de comunicação e técnicas de apresentação</b></p> <p>2.1. Tipos de comunicação</p> <p>2.2. Desafios de falar em público e importância da comunicação no mundo contemporâneo</p> <p>2.3. Técnicas de apresentação em público</p> <p>2.4. Tipos de apresentação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ demonstrar segurança no processo de realizar apresentações;</li> <li>▪ reconhecer a importância da expressão corporal, vocal e facial nas apresentações e</li> <li>▪ planejar, elaborar e realizar apresentações em público.</li> </ul>

<p><b>3. <i>Storytelling</i></b></p> <p>3.1. <i>Storytelling</i>: história e definição</p> <p>3.2. Construindo uma narrativa</p> <p>3.3. <i>Storytelling</i> como estratégia de construção de identidade organizacional</p> <p>3.4. <i>Storytelling</i> como ferramenta estratégica para a divulgação e o fortalecimento de apresentações</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar o conceito e a história do <i>storytelling</i>, os seus princípios e as suas práticas;</li> <li>▪ construir experiências de narrativas associadas ao <i>storytelling</i> por meio da elaboração de roteiros e do uso de técnicas, como a jornada do herói, e</li> <li>▪ avaliar a relação entre os aspectos racionais e emocionais do conteúdo das apresentações e a sua importância para o contexto corporativo.</li> </ul>
<p><b>4. <i>Media training</i></b></p> <p>4.1. Conceito de <i>media training</i></p> <p>4.2. Definição e posicionamento de porta-vozes</p> <p>4.3. Perfil das mídias</p> <p>4.4. Mensagem que se quer passar ou “a notícia”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever os aspectos essenciais de <i>media training</i>;</li> <li>▪ diferenciar as peculiaridades de cada veículo de comunicação e dos seus tipos de linguagem;</li> <li>▪ identificar o mecanismo e os tipos de entrevistas, preparando-se para responder às perguntas, e</li> <li>▪ avaliar o papel das novas mídias na produção e na divulgação de conteúdos organizacionais.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CUDDY, A. J. C. *O poder da presença*. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- PALACIOS, F.; TERENCEZZO, M. *O guia completo do storytelling*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARGENTI, P. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CARNEGIE, D. *Como falar em público e encantar as pessoas*. São Paulo: Nacional, 2012.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Inteligência emocional e resiliência	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>aplicar técnicas para um melhor manejo dos principais componentes da IE e da resiliência e</li> <li>realizar exercícios que contribuam com o desenvolvimento da IE e da resiliência.</li> </ul>

EMENTA
Autoconhecimento. Competências da inteligência emocional. Competências da resiliência. Quociente de adversidade. Escala de Resiliência para Adultos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Autoconhecimento: base para a IE e resiliência</b> 1.1. Autoconhecimento 1.2. Principais teorias da IE 1.3. Teoria da resiliência	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender as principais teorias sobre IE;</li> <li>compreender o quociente de adversidade e</li> <li>realizar práticas para avaliação do próprio nível de autoconhecimento.</li> </ul>
<b>2. Competências da inteligência emocional</b> 2.1. Autocontrole e percepção emocional 2.2. Empatia 2.3. Otimismo e felicidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>identificar as principais competências e atitudes de alguém emocionalmente inteligente e</li> <li>aplicar, de forma prática, essas competências.</li> </ul>
<b>3. Competências da resiliência</b> 3.1. Componentes do quociente de adversidade 3.2. Componentes da Escala de Resiliência para Adultos (RSA) 3.3. Sentido na vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender as principais competências e atitudes de alguém resiliente e</li> <li>aplicar, de forma prática, o desenvolvimento dessas competências.</li> </ul>

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>FRANKL, Viktor E. <i>Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração</i>. 49. ed. Petrópolis: Vozes, 2020.</li> <li>RIBAS, Alexandre. <i>Disc: tudo o que você precisa saber, mesmo</i>. São Paulo: Sucess For You, 2018.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- CHAMINE, S. *Inteligência positiva*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.
- ROSENBERG, Marshall. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.
- STOLTZ, Paul G.; WEIHENMAYER, Erik. *As vantagens da adversidade: como transformar as batalhas do dia a dia em crescimento pessoal*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. FGV <i>business challenge</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
Aperfeiçoar as competências específicas que garantam a polivalência profissional nos novos mercados, a convivência participativa, a iniciativa, a liderança e a criatividade dos/as estudantes dos cursos de MBA Online da Fundação Getulio Vargas (FGV Online).

EMENTA
Oligopólio. Ferramentas de diagnóstico empresarial. Trabalho em equipe. Tomada de decisão. Desenvolvimento de estratégias. Metas. Melhoria contínua.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Jogo de empresas SDE</b> 1.1. Dinâmica do jogo 1.2. Constituição da empresa 1.3. Recursos disponíveis 1.4. Como vencer o jogo 1.5. Decisões 1.6. Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial;</li> <li>▪ entender o mecanismo de uma empresa;</li> <li>▪ trabalhar em equipe;</li> <li>▪ tomar decisão na atribuição executiva nas áreas de operações, finanças, marketing e recursos humanos;</li> <li>▪ aplicar os modelos teóricos de desenvolvimento de estratégias;</li> <li>▪ definir metas;</li> <li>▪ implementar objetivos e diretrizes por meio de tomada de decisões operacionais, de investimento e de negociação;</li> <li>▪ identificar lições aprendidas e</li> <li>▪ demonstrar a importância da implantação de melhoria contínua.</li> </ul>
<b>2. Modelo do negócio</b> 2.1. Mercado 2.2. Tecnologia de processo e produto 2.3. Pessoas 2.4. Finanças 2.5. Informações	
<b>3. Cadastramento dos/as alunos/as nas equipes do Jogo de Negócios SDE</b> 3.1. Distribuição de senhas provisórias por equipes 3.2. Acesso dos/as alunos/as para cadastramento	