

A photograph of a man with short dark hair, wearing a grey sweater over a light blue collared shirt, is smiling as he works on a laptop. The background is a blue-toned digital graphic with a network of lines and nodes, and faint, glowing 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
GERENCIAMENTO DE PROJETOS

MBA *Online*

NOME DO CURSO**MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Gerenciamento de Projetos****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 Gerenciamento de Projetos** proporciona o desenvolvimento de competências como liderança, estratégia, capacidade de planejamento e tomada de decisão, habilidades fundamentais para o/a gestor/a de projetos.

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 Gestão de Projetos, 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 Gerenciamento de Projetos** 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:

- aplicar uma visão holística e estratégica nas atividades empresariais, com foco na criação de valor para a empresa;
- elaborar um projeto de carreira;
- trabalhar em equipe;
- tomar decisões;
- comunicar-se assertivamente;
- utilizar ferramentas, técnicas e modelos capazes de contribuir para a eficiência do desempenho e a competitividade das organizações;
- planejar, controlar, executar e finalizar projeto ou programa com base nas áreas de conhecimento preconizadas pelo PMI: escopo, cronograma, custos, qualidade, comunicação, riscos, *stakeholders*, recursos, aquisições e integração.

PÚBLICO-ALVO

O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Gerenciamento de Projetos** é recomendado para profissionais que:

- atuam ou pretendem atuar na área da Gestão Empresarial em funções gerenciais ou executivas, ou como empreendedores/as e
- atuam ou pretendem atuar com projetos de qualquer segmento de negócio ou área de atuação, ou que tenham responsabilidade por implementação de mudanças nas organizações.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- 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 Gerenciamento de Projetos** 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 |
|--|-----|
| ARGo – <i>Alternate reality goal</i> | 24h |
| Liderança e gestão de equipes | 24h |
| Estratégia corporativa e de negócios | 24h |
| Estratégias de marketing | 24h |
| Gestão de projetos | 24h |
| Gerenciamento de escopo e qualidade | 24h |
| Gerenciamento de mudanças e <i>stakeholders</i> | 24h |
| Gerenciamento de cronograma e custos | 24h |
| Gerenciando projetos e produtos com <i>Scrum</i> | 24h |
| Empreendedorismo e gestão da inovação | 24h |
| Finanças corporativas | 24h |
| Transformação digital | 24h |
| Economia dos negócios | 24h |
| Gerenciamento de riscos em projetos | 24h |
| Gerenciamento de aquisições em projetos | 24h |
| Análise de viabilidade de projetos | 24h |
| Gerenciamento de portfólio e PMO | 24h |
| FGV <i>business challenge</i> | 24h |

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

| ÁREA | SUBÁREA |
|-------------------------------|----------|
| Gestão de setores específicos | Serviços |

| COMPETÊNCIAS |
|--|
| Realizar <i>networking</i> , aplicando as <i>soft skills</i> . |

| 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"> ▪ apresentar múltiplas habilidades, favorecendo a transdisciplinaridade, e ▪ ampliar o <i>networking</i> nos diferentes cursos de MBA Online. |
| 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"> ▪ Apresentação ▪ Realizando apresentações criativas ▪ Elaborando um portfólio ▪ Desenvolvimento <i>storytelling</i> ▪ Fazendo um <i>pitch</i> | |
| Desafio 2 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentação ▪ <i>Environmental, social and governance</i> (ESG) ▪ Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e Agenda 2030 ▪ <i>Compliance versus</i> governança ▪ Filantropia <i>versus</i> responsabilidade socioambiental ▪ <i>Greenwashing</i> ▪ Empreendedorismo social | |

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"> ▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos; ▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe; ▪ propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo; ▪ analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho da equipe e ▪ estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe. |

| 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>1. Liderança em tempos de mudança</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"> ▪ compreender os desafios da liderança em tempos de mudança constante; ▪ reconhecer as competências requeridas ao novo líder no contexto de constantes mudanças; ▪ identificar as ferramentas de liderança adequadas ao desenvolvimento de equipes em ambientes dinâmicos e ▪ reconhecer a complexidade do exercício da liderança em momentos de contínuas mudanças. |

| | |
|---|--|
| <p>2. Teorias e abordagens para a liderança</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"> ▪ conhecer a evolução do pensamento sobre liderança e as suas aplicações para o exercício da influência; ▪ reconhecer a importância da inteligência emocional e da gestão das emoções para o desempenho de equipes; ▪ explorar formas de influência e assertividade para mobilização dos integrantes da equipe e ▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes. |
| <p>3. Liderança e desenvolvimento de equipes</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"> ▪ reconhecer as características e os diferentes tipos de equipe nas organizações; ▪ identificar a importância da liderança no desenvolvimento de equipes; ▪ identificar os principais perfis e competências demandadas aos membros da equipe; ▪ propor planos de desenvolvimento à equipe e ▪ analisar os impactos da diversidade na formação de equipes. |
| <p>4. Liderança e motivação</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"> ▪ compreender a aplicabilidade das teorias motivacionais à gestão de pessoas e equipes; ▪ identificar os fatores que influenciam a satisfação, a motivação e o engajamento de equipes e ▪ reconhecer os efeitos positivos da delegação e do <i>empowerment</i> para líderes e liderados. |

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"> ▪ 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> |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|--|
| tópicos de conteúdo | objetivos de aprendizagem |
| <p>1. Desafios da gestão estratégica no Brasil 1.1. Mundo dos negócios 1.2. Evolução do conceito de gestão estratégica</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o atual estágio de competitividade dos mercados e os desafios dos gestores estratégicos. |
| <p>2. Definição dos fundamentos do negócio 2.1. Definição da missão 2.2. Definição da visão 2.3. Definição dos valores</p> | <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. |

| | |
|---|---|
| <p>3. Diagnóstico empresarial</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"> ▪ 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. |
| <p>4. Estruturação das estratégicas</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"> ▪ 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. |
| <p>5. Estratégia de crescimento de negócios</p> <p>5.1. Estratégias de crescimento</p> <p>5.2. Novos modelos estratégicos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar o crescimento ordenado da organização e ▪ conhecer modelos contemporâneos de estratégia. |

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"> ▪ aplicar os principais elementos estruturais do marketing ao processo de decisão estratégica de negócios; ▪ diagnosticar os elementos constitutivos dos ambientes de marketing como elementos de criação de valor para a empresa; ▪ aplicar as técnicas de administração de marketing nas organizações de diferentes portes, indústrias e naturezas (pública, privada e terceiro setor) e ▪ construir políticas e estratégias de marketing que contemplem o ambiente digital. |

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

| | |
|--|---|
| <p>2. Comportamento do/a consumidor/a</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"> ▪ reconhecer as diferenças entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos; ▪ discutir as possíveis estratégias de segmentação dos mercados consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos; ▪ analisar o processo de compras de empresas, organizações sem fins lucrativos e governo; ▪ discutir os processos psicológicos que impactam o comportamento do/a consumidor/a; ▪ desenhar o mapa de empatia; ▪ identificar as principais estratégias de posicionamento e ▪ desenhar o mapa de posicionamento. |
| <p>3. Marketing mix</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"> ▪ diferenciar produtos de serviços; ▪ identificar a importância estratégica da diferenciação dos níveis de produto; ▪ reconhecer as principais decisões estratégicas de portfólio de produtos; ▪ identificar as etapas do ciclo de vida dos produtos e estratégias a serem adotadas em cada uma; ▪ conhecer as principais estratégias de marca; ▪ identificar as estratégias genéricas de formação de preço; ▪ compreender as principais estratégias de distribuição <i>omnichannel</i> e ▪ identificar as principais estratégias de promoção e comunicação. |
| <p>4. Marketing digital e relacionamento com os/as clientes</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"> ▪ diferenciar estratégias de elementos; ▪ planejar programas de relacionamento nas empresas; ▪ utilizar o <i>customer relationship management</i> (CRM); ▪ identificar as métricas de rentabilidade do/a cliente; ▪ utilizar as métricas para o cálculo de recência, frequência, valor e retenção, e ▪ diferenciar <i>outbound</i> e <i>inbound</i> marketing no ambiente contemporâneo. |

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"> ▪ elaborar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas; ▪ gerenciar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas; ▪ identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto; ▪ analisar os domínios e princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, papéis e artefatos, e ▪ diagnosticar o tipo de contexto organizacional para aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos. |

| 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>1. Fundamentos de projeto, programa e portfólio</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"> ▪ equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos; ▪ identificar projeto, programa, portfólio; ▪ discutir os critérios de sucesso de um projeto e ▪ diferenciar as estruturas segundo suas características e grau de autoridade do gerente de projetos. |
| <p>2. Domínios e princípios de performance</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"> ▪ compreender o grau de incerteza em projetos; ▪ analisar formas de medição de performance; ▪ compreender o valor e os benefícios gerados a partir das entregas do projeto; ▪ identificar o trabalho a ser feito no projeto; |

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

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. *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*. 7. ed. Newton Square: PMI, 2021.
- 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. Gerenciamento de escopo e qualidade | 24h/a |

| ÁREA | SUBÁREA |
|-----------------------|---------------------------|
| Estratégia e negócios | Gerenciamento de projetos |

| COMPETÊNCIAS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar os conceitos de escopo de produto e de escopo de projeto, a partir da diferenciação entre um e outro; ▪ avaliar os fatores que compõem a qualidade em projetos; ▪ definir a forma adequada de gerenciá-la no caso específico; ▪ definir escopo e requisitos; ▪ definir métricas de qualidade; ▪ controlar e tratar mudanças e ▪ identificar as ferramentas de qualidade adequadas ao projeto. |

| EMENTA |
|---|
| Princípios e conceitos norteadores do gerenciamento de escopo e qualidade. Ferramentas. Principais estratégias para o gerenciamento do escopo e da qualidade em projetos reais. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|--|
| tópicos de conteúdo | objetivos de aprendizagem |
| 1. Escopo: conceitos fundamentais 1.1. Importância do escopo 1.2. Escopo e ciclos de vida de um projeto 1.3. Funcionalidades 1.4. Critérios de aceitação e de validação 1.5. Cuidados com o escopo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar o que é o gerenciamento do escopo e enquadrá-lo no contexto do gerenciamento de projetos; ▪ reconhecer a terminologia dos principais conceitos envolvidos no gerenciamento do escopo; ▪ distinguir o escopo do projeto do escopo do produto e ▪ ilustrar procedimentos envolvidos no nascimento de um projeto, no que tange ao gerenciamento do escopo. |
| 2. Qualidade: conceitos fundamentais 2.1. História da qualidade 2.2. Produtividade, eficiência, eficácia e papel da qualidade em um projeto 2.3. Melhoria contínua | <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar conceitos contemporâneos relacionados à qualidade, conhecendo a evolução do tema ao longo das últimas décadas; ▪ reconhecer os principais conceitos e as metodologias vinculadas à qualidade e ▪ aplicar técnicas para o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua. |

| | |
|--|---|
| <p>3. Planejamento do escopo</p> <p>3.1. Planejar é preciso</p> <p>3.2. Requisitos</p> <p>3.3. Especificação do escopo</p> <p>3.4. Como criar a estrutura analítica do projeto (EAP)</p> <p>3.5. Como criar o dicionário da EAP</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância do planejamento do gerenciamento do escopo assim como dos requisitos do projeto; ▪ identificar como documentar as informações necessárias para a aprovação e a realização de um projeto; ▪ identificar, confeccionar e interpretar os principais documentos e as ferramentas para um correto trabalho de planejamento do escopo em um projeto; ▪ identificar, elicitar e documentar as necessidades, exigências e especificações dos/as principais <i>stakeholders</i> quanto ao produto do projeto; ▪ formalizar a especificação do escopo de um projeto e ▪ detalhar o escopo do produto por meio de técnicas de decomposição que possam direcionar melhor os trabalhos da equipe do projeto. |
| <p>4. Planejamento da qualidade</p> <p>4.1. Modelo de Kano</p> <p>4.2. Planejamento da qualidade</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver o planejamento da qualidade, reforçando a sua importância no gerenciamento da qualidade do projeto e na conclusão proposta para o projeto, seja um produto, seja um serviço ou um resultado; ▪ descrever e confeccionar os principais documentos vinculados ao planejamento da qualidade e ▪ identificar a categorização dos requisitos-chave de um projeto a partir das perspectivas dos/as <i>stakeholders</i> mais importantes, gerando métricas de qualidade. |
| <p>5. Validação e controle do escopo</p> <p>5.1. Monitoramento do escopo e aprovação dos requisitos</p> <p>5.2. Controle do escopo</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar documentos de auxílio para monitorar e controlar o escopo de um projeto; ▪ reconhecer ferramentas para analisar e controlar a execução do escopo conforme definido no momento do planejamento; ▪ definir estratégias para evitar <i>scope creep</i> e <i>gold plating</i>; ▪ validar o escopo das entregas de um projeto e ▪ identificar e documentar procedimentos para solicitar, aprovar e implementar mudanças vinculadas ao escopo tanto do produto quanto do projeto. |

| | |
|--|--|
| <p>6. Gerenciamento da qualidade</p> <p>6.1. Ferramentas para o gerenciamento da qualidade</p> <p>6.2. Acompanhamento e controle da qualidade</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar as principais ferramentas da qualidade e ▪ analisar o processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de qualidade para garantir o uso das definições operacionais e dos padrões de qualidade apropriados ao projeto. |
|--|--|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Requirements management: a practice guide*. Newton Square, PA: PMI, 2016.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide*. 6. ed. Newton Square, PA: PMI, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Agile practice guide*. Newton Square, PA: PMI, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Practice standard for work breakdown structures*. 2. ed. Newton Square, PA: PMI, 2006.
- SNYDER, Cynthia S. *Guia de templates para gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|--|---------------|
| 7. Gerenciamento de mudanças e <i>stakeholders</i> | 24h/a |

| ÁREA | SUBÁREA |
|-----------------------|---------------------------|
| Estratégia e negócios | Gerenciamento de projetos |

| COMPETÊNCIAS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ liderar uma mudança organizacional, tornando-a duradoura; ▪ planejar e manter o engajamento dos/as <i>stakeholders</i>; ▪ planejar a comunicação com os/as <i>stakeholders</i> e ▪ gerenciar a mudança da cultura organizacional. |

| EMENTA |
|--|
| Mudança organizacional. Engajamento dos <i>stakeholders</i> . Comunicação. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|---|
| tópicos do conteúdo | objetivos de aprendizagem |
| 1. Mundo em mudança, e você mudando 1.1. Mundo em mudança 1.2. Mudar é difícil | <ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar as mudanças que o mundo vem enfrentando e as suas implicações para os negócios; ▪ analisar como as mudanças estão afetando o trabalho e as profissões e ▪ reconhecer a importância do tema de mudança no mundo atual. |
| 2. Fazendo a mudança acontecer 2.1. Curva da mudança 2.2. Kurt Lewin 2.3. Otto Scharmer e a Teoria U 2.4. John Kotter: liderando mudança | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os métodos mais utilizados para promover uma mudança organizacional; ▪ conduzir um processo de mudança com sucesso e ▪ elaborar um projeto de mudança. |
| 3. Gerenciamento de <i>stakeholders</i> 3.1. Identificando <i>stakeholders</i> 3.2. Gerenciando, planejando e controlando o engajamento dos/as <i>stakeholders</i> 3.3. Gerenciamento da comunicação | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os/as <i>stakeholders</i> de um projeto; ▪ gerenciar o envolvimento e o engajamento dos/as <i>stakeholders</i> em um projeto; ▪ interagir de forma eficaz com os/as <i>stakeholders</i> de um projeto e ▪ estabelecer um plano de comunicação. |

4. Mudança e cultura organizacional

4.1. Mudança, cultura e estratégia

- reconhecer que as mudanças complexas e de grande porte das empresas precisam estar alinhadas à sua cultura.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CORREA, Cristiane. *Sonho grande*. São Paulo: Sextante, 2013.
- KOTTER, John P. *Liderando mudanças*. São Paulo: Campus Elsevier, 2013.
- KOTTER, John P.; COHEN, Dan S. *O coração da mudança: transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- REIS NETO, Almiro dos. *Cultura organizacional de resultados: casos brasileiros*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- RIES, Eric. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Rio de Janeiro: LeYa, 2012.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. New York: Jossey-Bass, 1992.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|---|---------------|
| 8. Gerenciamento de cronograma e custos | 24h/a |

| ÁREA | SUBÁREA |
|-----------------------|---------------------------|
| Estratégia e negócios | Gerenciamento de projetos |

| COMPETÊNCIAS |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ planejar os projetos, gerenciar o time e controlar os recursos físicos dos projetos por meio da aplicação de processos, ferramentas e técnicas reconhecidas e aceitas pelo mercado; ▪ planejar, monitorar e controlar o cronograma dos projetos, aplicando as melhores práticas de mercado e ▪ planejar, monitorar e controlar os custos dos projetos, aplicando as melhores práticas de mercado. |

| EMENTA |
|--|
| Gerenciamento de recursos do projeto. Gerenciamento de cronograma. Gerenciamento de custo. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|--|
| tópicos de conteúdo | objetivos de aprendizagem |
| 1. Gerenciamento de recursos do projeto 1.1. Planejamento dos recursos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os ambientes organizacionais e os seus componentes de acordo com as funções que desempenharão; ▪ reconhecer a importância do planejamento de recursos; ▪ desenvolver a matriz de competência e habilidades bem como identificar as necessidades de treinamento e ▪ descrever o conceito de calendários de recursos e alocação de recursos. |
| 2. Gerenciamento do cronograma 2.1. Definição de atividades e marcos do projeto 2.2. Duração das atividades 2.3. Métodos de diagramação 2.4. Desenvolvimento do cronograma e técnica de aceleração de cronograma 2.5. Análise de riscos 2.6. Corrente crítica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar atividades; ▪ estabelecer o sequenciamento respeitando as precedências; ▪ estimar durações com base no esforço e nos recursos alocados; ▪ desenvolver o cronograma utilizando diagramação e adotando técnicas de aceleração e ▪ analisar o conceito de corrente crítica. |

| | |
|--|---|
| <p>3. Gerenciamento do custo</p> <p>3.1. Comportamento dos custos</p> <p>3.2. Determinação do orçamento</p> <p>3.3. Gerenciamento de valor agregado</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância estratégica do gerenciamento de custos; ▪ identificar os tipos de custos e o seu comportamento de acordo com os direcionadores e ▪ medir o desempenho de prazos e custos, aplicando a análise de valor agregado. |
|--|---|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, André B; BORBA, Danúbio; SILVA, Ivaldo M. da; NEVES, Rodrigo B. *Gerenciamento de cronograma em projetos*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- SOUZA, Marcos Antônio; DIHEL, Carlos Alberto. *Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- LIMMER, Carl Vicente. *Planejamento, orçamentação e controle de obras*. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|---|---------------|
| 9. 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"> ▪ identificar os papéis, eventos e artefatos contidos no <i>Scrum</i> e o seu contexto no âmbito da agilidade; ▪ elaborar estórias 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. |

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

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|---|
| tópicos de conteúdo | objetivos de aprendizagem |
| 1. Introdução ao <i>Scrum</i> 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"> ▪ avaliar o conceito de agilidade, no qual o <i>framework Scrum</i> se insere; ▪ identificar os detalhes relativos ao Manifesto ágil; ▪ descrever a origem do <i>Scrum</i> e ▪ relacionar os diversos tipos de ciclos de vida aplicáveis ao gerenciamento de projetos. |
| 2. <i>Framework Scrum</i> 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"> ▪ identificar os papéis utilizados no <i>Scrum</i>; ▪ reconhecer os eventos que fazem parte do <i>Scrum</i>; ▪ descrever os artefatos mais utilizados no <i>Scrum</i> e ▪ analisar o funcionamento da dinâmica do <i>framework Scrum</i>. |

| | |
|--|--|
| <p>3. Histórias e estimativas</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"> ▪ confeccionar histórias de usuário; ▪ identificar formas de estimativa e aprender a calculá-las e ▪ analisar gráficos de acompanhamento <i>burn-up</i> e <i>burn-down</i>. |
| <p>4. Aspectos avançados</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"> ▪ identificar o processo de análise de riscos no <i>Scrum</i>; ▪ analisar as diferenças e semelhanças entre <i>Scrum</i> e <i>Kanban</i>; ▪ descrever o funcionamento do <i>Scrumban</i> e ▪ relacionar os diversos tipos de escalada ágil e as suas características. |

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 |
|---|---------------|
| 10. Empreendedorismo e gestão da inovação | 24h/a |

| ÁREA | SUBÁREA |
|-----------------------|------------------|
| Estratégia e negócios | Empreendedorismo |

| COMPETÊNCIAS |
|---|
| <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 e ▪ 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> |

| 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 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> | <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>2.4. Processo de inovação: busca; seleção; implementação e captura de valor</p> | |
| <p>3. Gestão da inovação 3.1. Inovação e ambidestria organizacional: <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> 3.2. Gestão da inovação e diferenciais competitivos: capacidade dinâmica; fontes de inovação; redes de inovação e cultura de aprendizagem 3.3. Inovação e processos de mudança 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/as. |
| <p>4. Modelos de negócio 4.1. Modelagem de negócios 4.2. Inovação tecnológica e novos negócios 4.3. Validação e inovação em modelos de negócio 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

- 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: Alta Books, 2017.
- REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 4, p. 74-83, 2004.
- RIES, E. *A startup enxuta*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- SARASVATHY, S. D. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* 2001. Disponível em: www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf. 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"> ▪ aplicar o conceito financeiro de valor ao processo decisório; ▪ aplicar o conceito de juros compostos à realidade dos negócios; ▪ avaliar o fluxo de caixa de um projeto de investimento e a sensibilidade às mudanças nas suas variáveis; ▪ analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de investimento e ▪ escolher entre diferentes opções de financiamento e investimento, levando em conta o risco e o valor de um negócio. |

| 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>1. Visão geral de finanças para gestores</p> <p>1.1. Conceituação de finanças</p> <p>1.2. Funções do gestor financeiro</p> <p>1.3. Geração de valor em finanças</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os princípios básicos das finanças corporativas e ▪ reconhecer as funções do gestor financeiro. |
| <p>2. Regime de juros compostos</p> <p>2.1. Conceito e utilização</p> <p>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"> ▪ conhecer os principais conceitos relacionados aos juros compostos; ▪ aplicar os conceitos de juros compostos às situações do dia a dia de um gestor e ▪ transformar taxas em operações de juros compostos. |
| <p>3. Determinação dos fluxos de caixa de um projeto de investimento</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"> ▪ conhecer os itens do fluxo de caixa de um projeto de investimento e ▪ projetar o fluxo de caixa do projeto de investimento. |

| | |
|--|---|
| <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>4. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento</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"> ▪ calcular os principais indicadores de viabilidade econômico-financeira de um projeto e ▪ decidir a viabilidade econômico-financeira de um projeto utilizando os métodos de viabilidade. |
| <p>5. Fundamentos de avaliação de empresas</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"> ▪ compreender os principais conceitos de avaliação de empresas; ▪ compreender o processo de avaliação de uma empresa pelo método do fluxo de caixa descontado e ▪ avaliar a compra e a venda de ativos com o método do fluxo de caixa descontado. |
| <p>6. Relação risco <i>versus</i> retorno</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"> ▪ entender o conceito de risco em finanças e a sua metodologia de cálculo; ▪ compreender o indicador de risco relativo beta; ▪ analisar a relação entre o risco e o retorno dos acionistas utilizando o modelo do CAPM e ▪ analisar a relação entre o risco e o retorno da empresa por meio do modelo do CMPC. |

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"> ▪ conhecer o ambiente e a importância da tecnologia da informação (TI) nas organizações; ▪ identificar tendências na criação de um ambiente propício à implementação da jornada de transformação digital e à criação de negócios digitais e ▪ estabelecer as competências necessárias aos diversos atores envolvidos na implementação da transformação digital. |

| 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 |
| 1. TI nas organizações <ul style="list-style-type: none"> 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"> ▪ compreender a evolução e o contexto atual do uso da TI pelas organizações; ▪ reconhecer a importância da TI em várias questões organizacionais e ▪ avaliar a aplicação da TI para aumento de competitividade em determinado contexto organizacional. |
| 2. Nova economia e <i>mindset</i> digital <ul style="list-style-type: none"> 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"> ▪ analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais; ▪ criar um ambiente propício para a transformação digital; ▪ avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações e ▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes para a implementação de uma efetiva TD. |

| | |
|---|--|
| <p>3. Transformação digital, inovação e competitividade</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"> ▪ diagnosticar oportunidades de transformação digital; ▪ compreender os riscos inerentes à TD e à inovação; ▪ analisar os possíveis impactos da TD na competitividade da organização; ▪ identificar as habilidades e competências necessárias para a TD e ▪ avaliar os diferentes impactos das inovações e da TD nas pessoas. |
| <p>4. Elementos e tendências de transformação digital</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"> ▪ analisar a importância do <i>user experience</i> (UX/CX/UI) e os seus pilares: <i>customer centric</i> e <i>data driven</i>; ▪ comparar <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i>, estratégias, ações e métricas; ▪ caracterizar os portais B2B, B2C, B2G, C2C, M2C, G2C e F2C; ▪ 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 ▪ explorar a lógica dos conceitos de cauda longa e <i>freeconomics</i> como fundamento para negócios digitais. |

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"> ▪ identificar os principais elementos macro e microeconômicos que se relacionam diretamente com as atividades das empresas; ▪ analisar e elaborar cenários macroeconômicos aplicados à economia como um todo e aos nichos de negócio das empresas; ▪ avaliar a oportunidade e o risco das alternativas de investimento empresarial com base nos cenários econômicos elaborados e ▪ interpretar e caracterizar o comportamento dos atores microeconômicos no mercado, de forma a coordenar as ações táticas e estratégicas da empresa. |

| 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>1. Macroeconomia: indicadores da atividade macroeconômica</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"> ▪ descrever e comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; ▪ diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado no longo prazo e ▪ listar e analisar as políticas macroeconômicas enquanto conjunto de ferramentas de ação do setor público sobre o ambiente econômico de negócios. |

| | |
|---|---|
| <p>2. Inflação, índices de preço e sua utilização</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"> ▪ definir os conceitos de inflação, diferenciando os índices de preço mais relevantes sob a ótica do poder de compra; ▪ descrever e criticar o regime de metas para a inflação, os seus indicadores, instrumentos e objetivos; ▪ definir e analisar a política monetária e os mecanismos de oferta monetária; ▪ 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 ▪ demonstrar a relação entre a variação da Selic e os juros praticados nos mercados financeiros, com reflexos sobre negócios e empresas. |
| <p>3. Elementos de macroeconomia aberta</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"> ▪ definir o campo da macroeconomia aberta; ▪ analisar os conceitos de taxa de câmbio e regimes cambiais; ▪ categorizar o balanço de pagamentos enquanto fonte de informação relevante sobre as relações econômicas internacionais de dada economia e ▪ analisar os principais indicadores, mecanismos e instituições do comércio exterior bem como o seu papel na economia mundial. |
| <p>4. Microeconomia: comportamentos e determinantes</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"> ▪ demonstrar os mecanismos de oferta e demanda no contexto de mercados e empresas; ▪ analisar as condições de equilíbrio em mercados competitivos; ▪ caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios, e ▪ analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GONÇALVES, A. C. *et al. Economia empresarial*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- MANKIIV, 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. Gerenciamento de riscos em projetos | 24h/a |

| ÁREA | SUBÁREA |
|-----------------------|---------------------------|
| Estratégia e negócios | Gerenciamento de projetos |

| COMPETÊNCIAS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar o Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR) do projeto; ▪ analisar e tratar os riscos identificados no projeto e ▪ monitorar o comportamento dos riscos ao longo da execução do projeto. |

| EMENTA |
|--|
| Processos e princípios de gerenciamento de riscos. Incertezas. Complexidade. Competitividade do mercado para o sucesso dos projetos. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|--|
| tópicos de conteúdo | objetivos de aprendizagem |
| <p>1. História e contextualização em gerenciamento de riscos em projetos</p> <p>1.1. História do risco na humanidade</p> <p>1.2. Definição de risco e as suas características</p> <p>1.3. Gerenciamento de riscos em projetos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever o histórico de como a humanidade começou a lidar com as incertezas; ▪ descrever o contexto do gerenciamento de riscos e o seu posicionamento perante as incertezas; ▪ reconhecer a interdependência do gerenciamento de riscos com as demais áreas – custos, escopo, tempo, aquisições, etc. – e realizar essa análise dentro do ciclo de vida do projeto; ▪ conceituar risco e os seus componentes; ▪ identificar diferentes percepções e atitudes individuais em relação ao risco e ▪ descrever modelos de gerenciamento de riscos em projetos. |
| <p>2. Planejamento do gerenciamento e identificação de riscos em projetos</p> <p>2.1. Planejamento do gerenciamento de riscos</p> <p>2.2. Identificação de riscos em projetos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o PGR como componente do plano do projeto, formalizando as regras definidas para identificar, analisar, responder e controlar os seus riscos, e ▪ identificar e categorizar os riscos em um projeto por meio da apresentação de técnicas de coleta de informações e da orientação sobre fontes de risco em projetos. |

| | |
|---|--|
| <p>3. Análise dos riscos em projetos</p> <p>3.1. Processo de análise dos riscos</p> <p>3.2. Qualificação e quantificação dos riscos em projetos</p> <p>3.3. Ferramentas auxiliares de análise quantitativa</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as técnicas de análise qualitativa e quantitativa para os riscos identificados; ▪ priorizar os riscos e ▪ indicar por onde começar a promover as respostas necessárias para tornar o projeto mais competitivo. |
| <p>4. Planejamento de respostas e controle dos riscos em projetos</p> <p>4.1. Planejamento de respostas aos riscos em projetos</p> <p>4.2. Controle dos riscos em projetos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as estratégias de resposta para ameaças e oportunidades; ▪ identificar os desdobramentos associados aos riscos secundários, aos riscos residuais, às reservas de contingência e às reservas gerenciais para o projeto; ▪ reconhecer os cuidados necessários para monitorar os riscos e ▪ avaliar a eficácia da gestão de riscos durante todo o ciclo de vida do projeto. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Padrão de gerenciamento de projetos e guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (Guia PMBOK®). 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.
- XAVIER, Carlos Magno da Silva *et al.* *Metodologia de gerenciamento de projetos: Methodware®*. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *NBR ISO 31000. Gestão de riscos: princípios e diretrizes*. Brasil: ABNT, 2018.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *The standard for risk management in portfolios, programs and projects*. Newtown Square, PA: PMI, 2019.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|---|---------------|
| 15. Gerenciamento de aquisições em projetos | 24h/a |

| ÁREA | SUBÁREA |
|-----------------------|---------------------------|
| Estratégia e negócios | Gerenciamento de projetos |

| COMPETÊNCIAS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar técnicas e padrões ao gerenciamento de aquisições, englobando os processos necessários para a aquisição de produtos e serviços, com a finalidade de cumprir o escopo do projeto; ▪ selecionar a proposta mais vantajosa para uma contratação; ▪ identificar os tipos de contrato, com os seus riscos associados e as suas possíveis respostas, e ▪ apresentar as práticas para a administração e o encerramento de contratos. |

| EMENTA |
|--|
| <p>Processo de gerenciamento de aquisições em projetos. Planejamento das aquisições no projeto. Instrumento contratual. Condução das aquisições. Administração – o controle – das aquisições. Encerramento das aquisições.</p> |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|---|---|
| conteúdos | objetivos de aprendizagem |
| <p>1. Processo de gerenciamento de aquisições em projetos</p> <p>1.1. Importância do gerenciamento de aquisições para os projetos</p> <p>1.2. Interdependência com as demais áreas</p> <p>1.3. Quando a contratação é um sucesso?</p> <p>1.4. Processo de contratação desde o surgimento da necessidade até o encerramento do contrato</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a importância do gerenciamento de aquisições para os projetos; ▪ relacionar o gerenciamento de aquisições às demais áreas do gerenciamento de projetos e ▪ analisar o processo de contratação em uma organização, identificando quando este pode ser considerado um sucesso. |
| <p>2. Planejamento das aquisições no projeto</p> <p>2.1. Plano do gerenciamento de aquisições</p> <p>2.2. Análise <i>make or buy</i></p> <p>2.3. Modelo Canvas para a concepção de uma aquisição</p> <p>2.4. Contratação na EAP do projeto</p> <p>2.5. Escopo do contrato</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar a análise <i>make or buy</i>; ▪ elaborar o mapa de aquisições; ▪ elaborar o plano de gerenciamento de aquisições de um projeto; ▪ utilizar um modelo Canvas para a concepção de uma aquisição; ▪ identificar as etapas de planejamento da contratação na EAP do projeto; |

| | |
|---|--|
| <p>2.6. Riscos de uma aquisição e processo de solicitação de propostas</p> <p>2.7. Critérios de avaliação de propostas</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ definir o escopo e o critério de aceite do que será adquirido; ▪ analisar os riscos de uma aquisição; ▪ compreender o processo de solicitação de propostas e ▪ estabelecer os critérios de avaliação de propostas. |
| <p>3. Instrumento contratual</p> <p>3.1. Importância do instrumento contratual, tipos de contrato e riscos associados</p> <p>3.2. Contratos típicos e atípicos</p> <p>3.3. Cláusulas e condições do contrato</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância do instrumento contratual; ▪ identificar os tipos de contrato; ▪ listar os riscos associados aos tipos de contrato e as correspondentes respostas a esses riscos; ▪ caracterizar contratos típicos e atípicos do direito brasileiro e ▪ definir cláusulas para o contrato com foco no gerenciamento do projeto. |
| <p>4. Condução das aquisições</p> <p>4.1. Divulgação da solicitação de propostas</p> <p>4.2. Análise das propostas</p> <p>4.3. Negociação e assinatura do contrato</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ divulgar a solicitação de propostas; ▪ analisar propostas; ▪ negociar melhores condições técnicas e comerciais e ▪ escolher a melhor proposta e assinar o contrato. |
| <p>5. Administração – controle – das aquisições</p> <p>5.1. Políticas e processo de administração de contratos</p> <p>5.2. Melhores práticas na administração de contratos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever as políticas de administração de contratos; ▪ descrever o processo de administração de contratos e ▪ identificar as melhores práticas na administração de contratos. |
| <p>6. Encerramento das aquisições</p> <p>6.1. Importância e processo de encerramento de contratos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância do encerramento do contrato e ▪ descrever o processo de encerramento do contrato. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- XAVIER, Carlos Magno da Silva. *Gerenciamento de projetos*: como definir e controlar o escopo do projeto. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- XAVIER, Carlos Magno da Silva *et al.* *Metodologia de gerenciamento de projetos*: Methodware®. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AZEVEDO, Álvaro Villaça. *Teoria geral dos contratos típicos e atípicos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. 5. ed. Philadelphia: PMI, 2013.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|--|---------------|
| 16. Análise de viabilidade de projetos | 24h/a |

| ÁREA | SUBÁREA |
|-----------------------|---------------------------|
| Estratégia e negócios | Gerenciamento de projetos |

| COMPETÊNCIAS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar as noções básicas de matemática financeira, necessárias à disciplina; ▪ identificar o objetivo de uma empresa e entender o que significa um projeto criar valor para os acionistas; ▪ elaborar o fluxo de caixa de um projeto; ▪ analisar os principais métodos de avaliação de viabilidade econômica de projetos, com ênfase especial no método de fluxo de caixa descontado; ▪ calcular o custo de capital do projeto utilizando o método de Gordon e o CAPM para o cálculo do custo do capital próprio e ▪ analisar o risco econômico-financeiro em projetos e os principais métodos utilizados para lidar com esse risco. |

| EMENTA |
|--|
| Matemática financeira. Elaboração do fluxo de caixa de projetos. Modelos determinísticos. Custo do capital próprio. Custo médio ponderado de capital. Análise do risco econômico-financeiro em projetos. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|---|---|
| tópicos de conteúdo | objetivos de aprendizagem |
| 1. Matemática financeira 1.1. Importância da matemática financeira 1.2. Juros simples e juros compostos 1.3. Anuidades: fluxos uniformes 1.4. Perpetuidades 1.5. Fluxos não uniformes 1.6. Taxas de juros | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o valor do dinheiro no tempo; ▪ conceituar juros; ▪ lidar com juros simples e juros compostos; ▪ calcular valor presente e valor futuro por meio da calculadora financeira HP12-C; ▪ lidar com séries uniformes (PMT), perpetuidades e séries não uniformes e ▪ conhecer as taxas de juros equivalentes e a taxa de juros real. |
| 2. Fundamentos para a elaboração do fluxo de caixa de projetos 2.1. Objetivo de uma empresa 2.2. Planejamento financeiro 2.3. Ativo e passivo 2.4. Capital de giro 2.5. Sociedade por ações 2.6. Projetando o fluxo de caixa | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o significado de maximizar valor para o acionista, objetivo principal de uma empresa; ▪ conhecer as três funções do/a gerente financeiro/a de uma empresa: investimento, financiamento e distribuição de lucros ou dividendos; |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer como as decisões decorrentes dessas funções se refletem no balanço contábil da empresa; ▪ entender o papel do orçamento de capital, que trata do planejamento e da gestão dos investimentos de longo prazo da empresa; ▪ reconhecer as fontes de financiamento dos projetos: capital próprio e capital de terceiros, e ▪ apreender os fundamentos da elaboração do fluxo de caixa de um projeto, que pode ser elaborado do ponto de vista da empresa ou do acionista. |
| <p>3. Técnicas de análise de projetos: modelos determinísticos</p> <p>3.1. Valor presente líquido e taxa interna de retorno</p> <p>3.2. Projetos mutuamente excludentes</p> <p>3.3. <i>Payback</i> simples e <i>payback</i> descontado</p> <p>3.4. Projetos dependentes</p> <p>3.5. Outros métodos de avaliação</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os principais métodos determinísticos de avaliação de projetos, comparando as suas vantagens e desvantagens. |
| <p>4. Custo do capital próprio e custo médio ponderado de capital</p> <p>4.1. Medidas de risco: variância e desvio padrão</p> <p>4.2. Relação entre risco e retorno esperado: prêmio de risco associado</p> <p>4.3. Alavancagem financeira</p> <p>4.4. Custo médio ponderado de capital</p> <p>4.5. Financiamento com recursos de terceiros: <i>leasing</i></p> <p>4.6. Custo do capital próprio</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar risco; ▪ conceituar os tipos de risco; ▪ compreender o efeito da diversificação sobre um risco específico; ▪ conceituar estrutura de capital da empresa; ▪ calcular o ponto de equilíbrio (<i>break even point</i>); ▪ calcular o custo de capital de terceiros; ▪ compreender o financiamento por <i>leasing</i>; ▪ reconhecer os métodos de cálculo do capital próprio e ▪ calcular o custo médio ponderado dos custos de capital de empresas. |
| <p>5. Análise do risco econômico-financeiro em projetos</p> <p>5.1. Tipos de risco</p> <p>5.2. Métodos de ajuste para o risco isolado</p> <p>5.3. Modelo de precificação de opções reais: uma visão geral</p> <p>5.4. <i>Project finance</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender como as empresas lidam com riscos e incertezas; ▪ apreender os principais métodos de análise do risco econômico-financeiro; ▪ descrever opções reais e ▪ conceituar <i>project finance</i>. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- DAMODARAN, Aswath. *Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- GITMAN, L. *Princípios de administração financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; FRANKLIN, Allen. *Princípios de finanças corporativas*. 10. ed. Rio de Janeiro: McGraw Hill Interamericana, 2013.
- COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. *Avaliação de empresas: valuation – calculando e gerenciando o valor das empresas*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2001.
- ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|--------------------------------------|---------------|
| 17. Gerenciamento de portfólio e PMO | 24h/a |

| ÁREA | SUBÁREA |
|-----------------------|---------------------------|
| Estratégia e negócios | Gerenciamento de projetos |

| COMPETÊNCIAS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar técnicas e ferramentas para a efetiva gestão do portfólio de projetos e ▪ aplicar técnicas e ferramentas para a implantação de escritórios de gerenciamento de projetos nas organizações. |

| EMENTA |
|---|
| Fundamentos do gerenciamento de portfólio e do escritório de gerenciamento de projetos (EGP). Metodologia de gerenciamento de portfólio. Implementação dos escritórios de gerenciamento de projetos (EGPs). |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|--|
| tópicos de conteúdo | objetivos de aprendizagem |
| <p>1. Fundamentos do gerenciamento de portfólio e do escritório de gerenciamento de projetos (EGP)</p> <p>1.1. Introdução ao gerenciamento do portfólio</p> <p>1.2. Pilares da gestão profissional do portfólio de projetos</p> <p>1.3. Introdução ao escritório de gerenciamento de projetos (EGP)</p> <p>1.4. PMO ágil</p> <p>1.5. <i>Value Management Office</i> (VMO) Portfólio híbrido</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os conceitos fundamentais nas áreas de gerenciamento de portfólio e escritórios de gerenciamento de projetos. |
| <p>2. Metodologia de gerenciamento de portfólio</p> <p>2.1. Organismos e metodologias de gerenciamento do portfólio</p> <p>2.2. Técnicas para seleção e priorização de projetos</p> <p>2.3. Aplicação da metodologia de gerenciamento de portfólio – <i>portfolio charter</i></p> <p>2.4. Definição do portfólio</p> <p>2.5. Demais processos do gerenciamento de portfólio</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar técnicas e ferramentas para a seleção e priorização dos projetos e ▪ utilizar técnicas e ferramentas para o desenvolvimento de uma metodologia de gestão de portfólio de projetos. |

| | |
|---|--|
| <p>3. Maturidade em gerenciamento de projetos e do EGP</p> <p>3.1. Maturidade em gerenciamento de projetos e modelos de maturidade OPM3 e MMGP</p> <p>3.2. Modelo de avaliação de prontidão (PPM <i>ready</i>) e de avaliação da maturidade do EGP (PMO <i>maturity cube</i>)</p> <p>3.3. Avaliação de maturidade em gerenciamento do valor</p> | <ul style="list-style-type: none"> utilizar técnicas e ferramentas para a avaliação de maturidade das organizações em gerenciamento de projetos, programas e portfólio, e dos escritórios de gerenciamento de projetos. |
| <p>4. Implementação dos escritórios de gerenciamento de projetos (EGPs)</p> <p>4.1. Planejamento estratégico do EGP</p> <p>4.2. Benefícios e funções de um EGP</p> <p>4.3. Posicionamento hierárquico e processos e ferramentas de um EGP</p> <p>4.4. Definição da equipe, treinamentos e fatores críticos de sucesso</p> <p>4.5. Plano de projeto e indicadores de desempenho</p> | <ul style="list-style-type: none"> analisar e apresentar passos fundamentais para a implementação de escritórios de gerenciamento de projetos. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALMEIDA, N.; ALMEIDA, F. *Metodologia de gerenciamento de portfólio*. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
- ALMEIDA, N.; OLIVIERI, Rafael. *Gestão profissional do portfólio de projetos: maturidade e indicadores*. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARCAUI, A. (Org.). *PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *The standard for portfolio management*. Newtown Square: PMI, 2017.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|-----------------------------------|---------------|
| 18. <i>FGV 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 |
| 1. Jogo de empresas SDE 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"> ▪ aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial; ▪ entender o mecanismo de uma empresa; ▪ trabalhar em equipe; ▪ tomar decisão na atribuição executiva nas áreas de operações, finanças, marketing e recursos humanos; ▪ aplicar os modelos teóricos de desenvolvimento de estratégias; ▪ definir metas; ▪ implementar objetivos e diretrizes por meio de tomada de decisões operacionais, de investimento e de negociação; ▪ identificar lições aprendidas e ▪ demonstrar a importância da implantação de melhoria contínua. |
| 2. Modelo do negócio 2.1. Mercado 2.2. Tecnologia de processo e produto 2.3. Pessoas 2.4. Finanças 2.5. Informações | |
| 3. Cadastramento dos/as alunos/as nas equipes do Jogo de Negócios SDE 3.1. Distribuição de senhas provisórias por equipes 3.2. Acesso dos/as alunos/as para cadastramento | |