

Proposta de Curso
Pós-Graduação Lato Sensu
LIVE

NOME DO CURSO

MBA em Gestão Estratégica de Pessoas: Desenvolvimento Humano de Gestores

CARGA HORÁRIA

432 horas-aula

ESCOLA CERTIFICADORA

EBAPE

CÓDIGO DO CURSO

LMBADHG*20_01

| Semana de Ambientação ao Curso | | | | | | | 14 e 15/04/2021 | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Disciplinas | Carga Horária | Aula 1 | Aula 2 | Aula 3 | Aula 4 | Aula 5 | | | | | | | |
| Disciplina 1 | 24h/aula | 22/04/21 | 28/04/21 | 29/04/21 | 05/05/21 | 06/05/21 | | | | | | | |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS | | | | | | | |
| | | | | 08/05/21 | 28/05/21 | 26/06/21 | | | | | | | |
| Disciplina 2 | 24h/aula | 12/05/21 | 13/05/21 | 19/05/21 | 20/05/21 | 26/05/21 | | | | | | | |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS | | | | | | | |
| | | | | 29/05/21 | 18/06/21 | 17/07/21 | | | | | | | |
| Disciplina 3 | 24h/aula | 02/06/21 | 09/06/21 | 10/06/21 | 16/06/21 | 17/06/21 | | | | | | | |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS | | | | | | | |
| | | | | 19/06/21 | 09/07/21 | 07/08/21 | | | | | | | |
| Disciplina 4 | 24h/aula | 23/06/21 | 24/06/21 | 30/06/21 | 01/07/21 | 07/07/21 | | | | | | | |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS | | | | | | | |
| | | | | 10/07/21 | 30/07/21 | 28/08/21 | | | | | | | |
| Disciplina 5 | 24h/aula | 14/07/21 | 15/07/21 | 21/07/21 | 22/07/21 | 28/07/21 | | | | | | | |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS | | | | | | | |
| | | | | 31/07/21 | 20/08/21 | 25/09/21 | | | | | | | |
| Disciplina 6 | 24h/aula | 04/08/21 | 05/08/21 | 11/08/21 | 12/08/21 | 18/08/21 | | | | | | | |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS | | | | | | | |
| | | | | 21/08/21 | 17/09/21 | 16/10/21 | | | | | | | |
| Disciplina 7 | 24h/aula | 25/08/21 | 26/08/21 | 01/09/21 | 02/09/21 | 15/09/2021 | | | | | | | |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS | | | | | | | |
| | | | | 18/09/21 | 08/10/21 | 06/11/21 | | | | | | | |
| Disciplina 8 | 24h/aula | 22/09/21 | 23/09/21 | 29/09/21 | 30/09/21 | 06/10/21 | | | | | | | |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS | | | | | | | |
| | | | | 09/10/21 | 12/11/21 | 11/12/21 | | | | | | | |
| Disciplina 9 | 24h/aula | 20/10/21 | 21/10/21 | 27/10/21 | 28/10/21 | 05/11/21 | | | | | | | |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS | | | | | | | |
| | | | | 20/11/21 | 03/12/21 | 22/01/22 | | | | | | | |
| Disciplina 10 | 24h/aula | 17/11/21 | 18/11/21 | 24/11/21 | 25/11/21 | 01/12/21 | | | | | | | |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS | | | | | | | |
| | | | | 04/12/21 | 14/01/22 | 12/02/22 | | | | | | | |
| Disciplina 11 | 24h/aula | 08/12/21 | 09/12/21 | 15/12/21 | 16/12/21 | 12/01/22 | | | | | | | |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS | | | | | | | |
| | | | | 15/01/22 | 04/02/22 | 12/03/22 | | | | | | | |
| Recesso de Fim de Ano | | | | | | | de 18/12/2021 a 09/01/2022 | | | | | | |
| Disciplina 12 | 24h/aula | 19/01/22 | 20/01/22 | 26/01/22 | 27/01/22 | 02/02/22 | | | | | | | |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS | | | | | | | |
| | | | | 05/02/22 | 25/02/22 | 02/04/22 | | | | | | | |

| | | | | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------|
| Disciplina 13 | 24h/aula | 09/02/22 | 10/02/22 | 16/02/22 | 17/02/22 | 23/02/22 |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS |
| | | | | 26/02/22 | 25/03/22 | 07/05/22 |
| Recesso de Carnaval | | | | de 26/02/2022 a 06/03/2022 | | |
| Disciplina 14 | 24h/aula | 09/03/22 | 10/03/22 | 16/03/22 | 17/03/22 | 23/03/22 |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS |
| | | | | 26/03/22 | 29/04/22 | 21/05/22 |
| Disciplina 15 | 24h/aula | 30/03/22 | 31/03/22 | 06/04/22 | 07/04/22 | 13/04/22 |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS |
| | | | | 30/04/22 | 13/05/22 | 11/06/22 |
| Disciplina 16 | 24h/aula | 25/04/22 | 26/04/22 | 02/05/22 | 03/05/22 | 09/05/22 |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS |
| | | | | 14/05/22 | 03/06/22 | 02/07/22 |
| Disciplina 17 | 24h/aula | 16/05/22 | 17/05/22 | 23/05/22 | 24/05/22 | 30/05/22 |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS |
| | | | | 04/06/22 | 24/06/22 | 16/07/22 |
| Disciplina 18 | 24h/aula | 08/06/22 | 09/06/22 | 15/06/22 | 22/06/22 | 23/06/22 |
| Avaliação presencial | | | | P1 | P2 | VS |
| | | | | 25/06/22 | 08/07/22 | 06/08/22 |

Observações:

Durante a pandemia do Covid-19, as provas presenciais foram substituídas por atividades a serem entregues dentro do Ambiente on-line, onde a data de entrega será divulgada pelo docente de cada disciplina.

Após o término da pandemia, divulgaremos um novo calendário com as datas das provas presenciais que ocorrerão às sextas (P2) e aos sábados (P1 e VS).

As aulas são transmitidas ao vivo, na plataforma Zoom. Fique atento à área de notícias das disciplinas.

DESCRIÇÃO DO CURSO

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

Nele você irá adquirir:

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

OBJETIVOS DO CURSO

- promover conhecimento, oriundo de reflexões, sobre o papel do gestor na sociedade do conhecimento e na nova economia;
- desenvolver habilidades para lidar com a dimensão humana, tornando mais efetivos o exercício da liderança e a capacidade de lidar com os mais diversos e complexos desafios organizacionais;
- contribuir para a efetividade dos relacionamentos interpessoais e intergrupais, assegurando a manutenção de ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos, e
- fornecer metodologias e ferramentas que permitam uma atuação profissional com impactos positivos na carreira e nas organizações.

PÚBLICO-ALVO

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

METODOLOGIA

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

Os conteúdos das disciplinas visam a atingir objetivos de aprendizagem específicos, alinhados ao desenvolvimento das competências necessárias à prática profissional de seus alunos.

As aulas, mediadas remotamente por ferramentas de videoconferência, são planejadas com aplicação de diferentes de estratégias de aprendizagem, sob a égide das metodologias ativas. Os alunos contam com suporte de um ambiente virtual de aprendizagem, o eClass, no qual pode acessar, a qualquer momento, em seus dispositivos eletrônicos, o conteúdo da disciplina, fazendo uso irrestrito de reconhecidas bibliotecas virtuais. Além disso, há acesso a outras ferramentas que oferecem suporte ao processo de ensino-aprendizagem e facilitam a comunicação.

As atividades práticas são desenvolvidas com o apoio de estudos de casos, jogos de negócios e situações que permitam aos alunos simularem a vivência de experiências desafiadoras, encorajando-os à aplicação de seus conhecimentos na resolução dos desafios propostos.

AVALIAÇÃO

A avaliação da aprendizagem tem papel fundamental para o processo de reconstrução de conhecimento pelos alunos, por isso, cada disciplina tem um instrumento avaliativo diferente. As avaliações construídas pelos professores possuem questões que abordam a aplicabilidade dos conceitos trabalhados em sala a contextos empresariais.

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

PRÉ-REQUISITOS

Não há.

DISCIPLINAS ISENTAS DE PROVA

As disciplinas listadas a seguir, uma de cada módulo, serão isentas de prova (a avaliação ocorrerá por meio de outras ferramentas):

- Projetos e metodologias ágeis;
- Saúde corporativa e *mindfulness*, e
- *Storytelling*, apresentações e *media training*.



MÓDULO 1 – GESTÃO PARA LIDERANÇA

O objetivo deste módulo é desenvolver competências técnicas de gestão de negócios, sob a perspectiva da liderança.

DISCIPLINAS

| | | | |
|----|--|-------------|--------|
| 1. | Estratégia corporativa e de negócios | L_ECN_19-24 | 24 h/a |
| 2. | Governança corporativa e <i>compliance</i> | L_GCC_20-24 | 24 h/a |
| 3. | Mudança e cultura organizacional | L_MCO_19-24 | 24 h/a |
| 4. | Projetos e metodologias ágeis | L_PMA_20-24 | 24 h/a |
| 5. | Ética e sustentabilidade | L_ES_19-24 | 24 h/a |
| 6. | Inovação e empreendedorismo | L_IE_19-24 | 24 h/a |

MÓDULO 2 – COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA LIDERANÇA

O objetivo deste módulo é desenvolver a capacidade crítica e reflexiva de temas essenciais para a formação do líder que aumentarão a eficácia da aplicação de técnicas de gestão de pessoas.

DISCIPLINAS

| | | | |
|----|---|--------------|--------|
| 1. | Comunicação integrada | L_CI_20-24 | 24 h/a |
| 2. | Liderança, poder e influência | L_LPI_20-24 | 24 h/a |
| 3. | Economia comportamental e tomada de decisão | L_ECTD_19-24 | 24 h/a |
| 4. | Gestão da diversidade e da inclusão | L_GDI_20-24 | 24 h/a |
| 5. | Filosofia para gestores | L_FG_20-24 | 24 h/a |
| 6. | Saúde corporativa e <i>mindfulness</i> | L_SCM_20-24 | 24 h/a |

MÓDULO 3 – METODOLOGIAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

O objetivo deste módulo é instrumentalizar o profissional com o ferramental técnico necessário ao exercício da liderança.

DISCIPLINAS

| | | | |
|----|--|---------------|--------|
| 1. | Autodesenvolvimento e trabalhabilidade | L_AT_20-24 | 24 h/a |
| 2. | Neurociência, gestão e liderança | L_NGL_20-24 | 24 h/a |
| 3. | <i>Storytelling</i> e aspectos essenciais de <i>media training</i> | L_SAEMT_20-24 | 24 h/a |
| 4. | Gestão de equipes e talentos | L_GET_20-24 | 24 h/a |
| 5. | Negociação e administração de conflitos | L_NEG_19-24 | 24 h/a |
| 6. | <i>Coaching</i> e <i>mentoring</i> | L_CM_20-24 | 24 h/a |

MÓDULO 1 – GESTÃO PARA LIDERANÇA

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|---|---------------|
| 1. Estratégia Corporativa e de Negócios | 24 horas-aula |

| Área | Subárea |
|-----------------------|--------------------|
| Estratégia e Negócios | Gestão Empresarial |

Ementa

Evolução do pensamento estratégico. Administração estratégica e alinhamento. Referenciais estratégicos. Análise dos ambientes interno e externo. Formulação da estratégia competitiva. Objetivos estratégicos. *Balanced Scorecard* (BSC).

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

| Conteúdo programático mínimo | Objetivos de aprendizagem |
|---|---|
| <p>1. Evolução do pensamento estratégico</p> <p>1.1. O que é estratégia</p> <p>1.2. Escolas do pensamento estratégico</p> <p>2. Administração estratégica e alinhamento</p> <p>2.1 Administração estratégica</p> <p>2.2 Gestão estratégica</p> <p>2.3 Governança corporativa</p> <p>3. Referenciais estratégicos</p> <p>3.1 Definições dos referenciais estratégicos</p> <p>3.2 Definição do negócio da organização</p> <p>3.3 Elaboração da visão de futuro</p> <p>3.4 Missão: o propósito da existência da organização</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar estratégia e identificar as suas principais abordagens; ▪ descrever a aplicação da estratégia ao contexto organizacional; ▪ definir os referenciais estratégicos de uma organização. |
| <p>4. Análise do ambiente externo</p> <p>4.1 Cenários e análise do ambiente geral</p> <p>4.2 Oportunidades e ameaças</p> <p>4.3 Análise da indústria</p> <p>4.4 Modelo das cinco forças competitivas</p> <p>5. Análise do ambiente interno</p> <p>5.1 Quadro geral da análise do ambiente interno</p> <p>5.2 Recursos, capacidades e competências essenciais</p> <p>5.3 Competências essenciais</p> <p>5.4 Diagnóstico das forças e fraquezas</p> <p>5.5 Fatores críticos de sucesso</p> <p>6. Matriz Swot e avaliação estratégica</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar ferramentas de análise do ambiente; ▪ identificar oportunidades e ameaças do ambiente, assim como pontos fortes e fracos da empresa; ▪ decidir sobre a postura estratégica a ser adotada pela organização. |
| <p>6. Formulação da estratégia competitiva</p> <p>6.1 Matriz de Ansoff</p> <p>6.2 Modelo Porter das estratégias genéricas</p> <p>6.3 Posicionamento estratégico</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar as opções estratégicas de crescimento e competição, identificando aquelas que se mostrem mais adequadas ao contexto organizacional. |

| | |
|---|---|
| <p>7. Objetivos estratégicos 7.1 Definição de objetivos 7.2 Conteúdo dos objetivos</p> <p>8. Balanced Scorecard (BSC) 8.1 Conceitos do modelo 8.2 Perspectivas do BSC 8.3 Construção do BSC</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ definir objetivos empresariais com características adequadas à sua aplicação em determinado contexto organizacional; ▪ estruturar um mapa estratégico básico para uma organização, de acordo com o modelo de Balanced Scorecard. |
|---|---|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 5. Ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- PINTO, Fátima, ZOTES, Luis. LEMOS, Paulo, FRIDMAN, Salomão. **Gestão estratégica de empresas**. Editora FGV 2012.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2007.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tronar a concorrência irrelevante**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Candida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Gestão estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017. (Série Gestão Empresarial).
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2007.
- PORTER, Michel E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- RUMELT, Richard. **Estratégia boa, estratégia ruim**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2011.

| Disciplina | Carga horária |
|---|---------------|
| 2. Governança corporativa e <i>compliance</i> | 24 horas-aula |

| Área | Subárea |
|-----------------------|--------------------|
| Estratégia e Negócios | Gestão Empresarial |

| Ementa |
|--------|
|--------|

Governança corporativa como arquitetura de gestão responsável. *Compliance* e a sua relação com a sustentabilidade e a governança na geração de valor. Fundamentos: Teoria da Agência e conflitos de interesse. Estrutura da governança. Princípios da governança. Principais problemas relacionados à governança.

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO | |
|-----------------------|--|
|-----------------------|--|

| Conteúdo programático mínimo | Objetivos de aprendizagem |
|--|--|
| 1. Fundamentos: Teoria da Agência e conflitos de interesse 1.1 Conflitos de interesse e valor da empresa 1.2 Acionistas <i>versus</i> direção 1.3 Acionistas <i>versus</i> credores 1.4 Credores <i>versus</i> credores | <ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os órgãos de uma estrutura de governança; ▪ identificar os princípios de governança corporativa; ▪ relacionar os princípios de governança corporativa às boas práticas no processo decisório da alta gestão estratégica; ▪ reconhecer a importância do <i>compliance</i> como instrumento estratégico de geração de valor, por meio da potencialização dos ativos intangíveis e da mitigação de passivos intangíveis; ▪ reconhecer a importância do atendimento à conformidade das leis, das normas, dos regulamentos, das políticas e das diretrizes existentes na estrutura de governança e as suas implicações no contexto de conflitos de interesse; ▪ identificar e relacionar os principais conflitos de interesse nas relações entre os acionistas e a direção; ▪ identificar e relacionar os principais conflitos de interesse nas relações entre os acionistas e os credores, e ▪ identificar e relacionar os principais conflitos de interesse nas relações entre credores. |
| 2. Arquitetura da governança 2.1 Arquitetura da governança e seus órgãos 2.2 Assembleia geral ordinária e extraordinária 2.3 Conselho de administração 2.4 Conselho fiscal 2.5 Comitês de suporte à decisão 2.6 Conselho consultivo e conselho de família | <ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever as arquiteturas típicas de governança e os seus órgãos componentes; ▪ descrever os componentes e objetivos das assembleias geral ordinária e extraordinária; ▪ descrever a estrutura do conselho de administração e do conselho fiscal, bem como as suas principais atribuições; ▪ descrever os elementos dos comitês de suporte à decisão e as suas atribuições, e ▪ descrever os elementos do conselho consultivo e do conselho de família, bem como as suas atribuições. |
| 3. Princípios da governança 3.1 Transparência 3.2 Equidade 3.3 Prestação de contas (<i>accountability</i>) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os princípios de transparência e equidade, assim como a sua importância; ▪ descrever os mecanismos de prestação de contas (<i>accountability</i>); |

| | |
|---|--|
| <p>3.4 Responsabilidade corporativa 3.5 <i>Compliance</i> na governança</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os elementos que compõem a responsabilidade corporativa e ▪ descrever e ilustrar tanto o significado quanto os aspectos que compõem o <i>compliance</i> na governança corporativa. |
| <p>4. Principais problemas de governança 4.1 Equilíbrio de poder 4.2 Conflitos internos 4.3 Subordinação da diretoria executiva 4.4 Geração de valor aos acionistas e aos demais <i>stakeholders</i> 4.5 Remuneração dos acionistas e conflitos de interesse</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever e ilustrar aspectos de governança e <i>compliance</i> associados a equilíbrio de poder e conflitos internos; ▪ identificar e caracterizar a relação de subordinação da diretoria executiva; ▪ identificar os elementos de geração de valor aos acionistas e aos demais <i>stakeholders</i> e ▪ descrever e discutir aspectos pertinentes à remuneração dos acionistas e aos conflitos de interesse. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MAZZALI, R.; ERCOLIN, Carlos Alberto. *Governança corporativa*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- SENGE, P. *A revolução decisiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- OLIVEIRA, Rafael C.; ACOCELLA, Jéssica (coord.). *Governança corporativa e compliance*. Salvador: Juspodivm, 2020.
- ROSSETTI, José P; ANDRADE, Adriana. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2014.

| Disciplina | Carga horária |
|--|---------------|
| 3. Mudança e Cultura Organizacional | 24 h/a |

| Área | Subárea |
|---------------------|------------------|
| Liderança e Pessoas | Recursos Humanos |

Ementa

Cultura organizacional, origem e impacto no resultado da empresa. Cultura, estratégia, modelo de gestão e estilo de liderança. Clima organizacional. Diagnóstico, gerenciamento e mudança da cultura organizacional. Cultura, fusão e aquisição.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014. (BP)
- SCHEIN, Edgard. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BERRY, L.; SELTMAN, K. Lições de gestão da clínica Mayo: por dentro de uma das mais admiradas organizações de serviço do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- McCracken, Grant. **Chief culture officer: como a cultura pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização**. São Paulo: Aleph, 2011.

| Disciplina | Carga horária |
|----------------------------------|---------------|
| 4. Projetos e metodologias ágeis | 24 horas-aula |

| Área | Subárea |
|-----------------------|---------------------------|
| Estratégia e Negócios | Gerenciamento de Projetos |

| Ementa |
|--------|
|--------|

Histórico e conceituação de projeto e gerenciamento de projetos. Relação entre estratégia e projetos. Ciclo de vida e grupos de processos de gerenciamento de projetos. Gerenciamento de portfólio e programas. Escritório de projetos. Estruturas organizacionais, os seus impactos em projetos e o seu gerenciamento. Papel do gerente de projeto e principais competências necessárias. Plano de gerenciamento do projeto: Canvas, PM Visual, Cascata e Metodologias ágeis/Scrum.

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO | |
|---|--|
| Conteúdo programático mínimo | Objetivos de aprendizagem |
| <p>1. Aspectos básicos dos projetos e o seu gerenciamento</p> <p>1.1 Histórico e conceituação de projetos e gerenciamento de projetos</p> <p>1.2 Relação entre estratégia e projetos</p> <p>1.3 Ciclo de vida e grupos de processos de gerenciamento de projetos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar e definir tanto projeto quanto gerenciamento de projetos; ▪ conceituar e exemplificar os principais conceitos associados a projetos e ao seu gerenciamento; ▪ explicar a importância do alinhamento entre a estratégia empresarial e os projetos; ▪ conceituar e exemplificar os aspectos associados à estratégia e à conectividade com projetos e portfólios, e ▪ identificar o ciclo de vida dos projetos e os processos típicos das suas diversas fases. |
| <p>2. Portfólio, programas e escritório de projetos</p> <p>2.1 Gerenciamento de portfólio e programas</p> <p>2.2 Escritório de Projetos (PMO)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ diferenciar projetos de programas e de portfólio; ▪ diferenciar projetos de operações; ▪ conceituar e exemplificar as boas práticas em gerenciamento de portfólio e programas; ▪ definir um Escritório de Projetos (PMO), bem com as suas principais funções e tipologias em uma organização e ▪ apresentar técnicas de seleção e priorização de projetos. |
| <p>3. Estruturas organizacionais, papéis e competências do gerente de projetos</p> <p>3.1 Estruturas organizacionais, os seus impactos em projetos e o seu gerenciamento</p> <p>3.2 Papel do gerente de projeto e principais competências necessárias</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais modelos de estrutura organizacional (funcional, matricial e projetizada), assim como os seus impactos na estruturação e implementação de projetos; ▪ apresentar e exemplificar os aspectos do triângulo de talentos de um GP: aspectos metodológicos (<i>hard skills</i>), liderança (aspectos humanos/ <i>soft skills</i>) e estratégia e negócios; ▪ identificar e apresentar as competências comportamentais e de liderança, comunicação, gestão de equipes e solução de conflitos usualmente necessárias às diversas fases do gerenciamento de projetos. |
| <p>4. Estruturação de planos de projeto e metodologias ágeis</p> <p>4.1 Plano de gerenciamento do projeto: Canvas, PM Visual, Cascata e Metodologias ágeis /Scrum</p> <p>4.2 Metodologias ágeis/Scrum</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais características dos conceitos e métodos Canvas, PM Visual, Método Cascata, Métodos Ágeis/Scrum e metodologias híbridas para estruturação e implementação de planos de projeto; |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar as principais etapas do <i>design thinking</i>: imersão, empatia, ideação, prototipagem e testes das metodologias ágeis/Scrum e ▪ aplicar o Canvas e o PM Visual a projetos, integrando-os com os Métodos Ágeis/Scrum e Cascata. |
|--|---|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CAMARGO, Robson. *Gestão ágil de projetos*. São Paulo: Saraiva, 2019.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2016.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- APPELO, Jurgen. *Management 3.0: leading agile developers, developing agile leaders*. Boston: Addison-Wesley Signature Series, 2011.
- BROWNN, Tim. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- SABBAG, P. Y. *Projetos, programas e portfólios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- SUTHERLAND, J. *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. São Paulo: Le Ya, 2014.
- VALLE, André B; REGO, Marcos L. *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

| Disciplina | Carga horária |
|-----------------------------|---------------|
| 5. Ética e Sustentabilidade | 24 h/a |

| Área | Subárea |
|-----------------------|--|
| Estratégia e Negócios | Sustentabilidade e Responsabilidade Social |

Ementa

Ética, moral e valores. Ética e poder nas organizações. Desafios éticos. Responsabilidade social e governança corporativa. Sustentabilidade como vantagem competitiva.

Conteúdo Programático

| Conteúdo programático mínimo | Objetivos de aprendizagem |
|---|--|
| 1. Ética, Moral e Valores 1.1 Conceitos, princípios e fundamentos. 1.2 Breve genealogia dos valores ocidentais: da Grécia à modernidade. 1.3 Modelos de gestão ética. 1.4 Como enfrentar dilemas éticos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciar os conceitos de ética, moral e valores. ▪ Identificar modelos de gestão ética. ▪ Reconhecer o papel dos valores na tomada de decisão. ▪ Demonstrar como enfrentar dilemas éticos. |
| 2. Ética nas organizações 2.1 Desafios éticos da pós-modernidade. 2.2 Ética e poder nas organizações: o papel do líder. 2.3 Moral nas organizações brasileiras. 2.4 Código de conduta e comitê de ética. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os impactos das estruturas e das relações de poder sobre o comportamento ético nas organizações. ▪ Relacionar os desafios éticos da pós-modernidade à moral nas organizações brasileiras. ▪ Avaliar a importância dos códigos de conduta e dos comitês de ética. |
| 3. Responsabilidade social e governança 3.1 Fundamentos da responsabilidade social. 3.2 Responsabilidade social e cidadania corporativa. 3.3 Balanço social e indicadores GRI. 3.4 Normas de responsabilidade social. 3.5 Relatórios de agências reguladoras. 3.6 Governança corporativa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir responsabilidade social, cidadania corporativa e governança corporativa. ▪ Identificar as normas de responsabilidade social. ▪ Reconhecer a importância do balanço social e dos indicadores GRI para uma organização. |
| 4. Sustentabilidade como vantagem competitiva 4.1 Conceitos, princípios e fundamentos. 4.2 Estágios para a sustentabilidade corporativa. 4.3 Múltiplas demandas dos <i>stakeholders</i> . 4.4 Do desenvolvimento sustentável ao <i>Triple Bottom Line</i> . 4.5 Modelos de avaliação de sustentabilidade. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os modos como a sustentabilidade pode se tornar vantagem competitiva. ▪ Analisar os modelos de avaliação de sustentabilidade. ▪ Relacionar as demandas dos <i>stakeholders</i> à implementação de condutas empresariais sustentáveis. |

Bibliografia Básica

- MACÊDO, I. (org.). Ética e sustentabilidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- WILLARD, Bob. Como fazer a empresa lucrar com a sustentabilidade. São Paulo: Saraiva, 2014.

Bibliografia Complementar

- ELKINGTON, John. Sustentabilidade: canibais com garfo e faca. São Paulo: M. Books, 2012.
- FERREL, O. C. Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

| Disciplina | Carga horária |
|--------------------------------|---------------|
| 6. Inovação e Empreendedorismo | 24 h/a |

| Área | Subárea |
|-----------------------|------------------|
| Estratégia e Negócios | Empreendedorismo |

Ementa

Os desafios do empreendedorismo e da inovação na economia contemporânea. Visão de negócios e o empreendedorismo. Implementando a inovação. Estratégia e modelo de inovação.

| Conteúdo Programático | |
|--|---|
| Conteúdo programático mínimo | Objetivos de aprendizagem |
| <p>1. Os desafios do empreendedorismo e da inovação na economia contemporânea.</p> <p>1.1 Definindo conceitos; 1.2 O espírito do empreendedorismo; 1.3 A conjuntura de mercado (ou quando empreender); 1.4 O ambiente de negócios; 1.5 Por que empreender; 1.6 Habilidades para o empreendedorismo e inovação; 1.7 Transformação digital.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Identificar as principais competências relacionadas ao empreendedorismo e a inovação. |
| <p>2. Visão de negócios e o empreendedorismo.</p> <p>2.1 Uma nova forma de competir; 2.2 Principais tendências disruptivas; 2.3 Criar e desenvolver o valor de uma nova ideia; 2.4 Conectando-se com os clientes; 2.5 O líder empreendedor; 2.6 A cultura da inovação.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Identificar as principais teorias e práticas sobre o empreendedorismo e a inovação. |
| <p>3. Implementando a inovação.</p> <p>3.1 Principais conceitos; 3.2 Tipos de inovação; 3.3 O retorno da inovação; 3.4 O risco de inovar; 3.5 Contexto e ambiente para inovar; 3.6 Equipes e processos; 3.7 Novos modelos e estruturas organizacionais; 3.8 Design Thinking.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Aplicar ferramentas referentes ao desenvolvimento de produtos/serviços inovadores. |
| <p>4. Estratégia e modelo de inovação.</p> <p>4.1 Inovação enquanto um negócio; 4.2 A competição e suas consequências; 4.3 Como avaliar sua estratégia.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar o planejamento necessário para a implementação de estratégias específicas de inovação. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KIM, Chan; MOUBORGNE, Renée. Transição para o oceano azul. Sextante: Rio de Janeiro, 2017.
- PARKER, Geoffrey; VAN ALSTYNE, Marshall; POUL CHOUDARY, Sangeet. Plataforma - A Revolução da Estratégia. Editora Alta Books; Edição: 1ª (3 de janeiro de 2019).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BROWN, T. Design thinking. Harvard Business Review, v. 86, n. 6, p. 46-55, jun. 2008.
- KOLKO, J. Design thinking comes of age. Harvard Business Review, v. 93, n. 9, p. 66-71, set. 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>. Acesso em: 28 nov. 2019.
- PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M.; POUL CHOUDARY, S. Plataforma: revolução da estratégia. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MÓDULO 2 – COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA LIDERANÇA

| Disciplina | Carga horária |
|--------------------------|---------------|
| 1. Comunicação integrada | 24 horas-aula |

| Área | Subárea |
|-----------------------|-------------|
| Estratégia e Negócios | Comunicação |

Ementa

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

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARSHALL, Rosenberg. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.
- MATOS, Gustavo Gomes de. *Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo*. Barueri: Manole, 2009.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BANDLER, R.; GRINDER, J. *A estrutura da magia*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- CUDDY, A. *O poder da presença*. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- KYRILLOS, Leny; JUNG, Milton. *Comunicar para liderar: como usar a comunicação para liderar sua empresa, sua equipe e sua carreira*. São Paulo: Contexto, 2015.
- KYRILLOS, Leny; SARDENBERG, Carlos Alberto. *Comunicação e liderança*. São Paulo: Contexto, 2019.
- STONE, Douglas; HEEN, Sheila. *Obrigado pelo feedback: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos*. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016.
- TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

| Disciplina | Carga horária |
|----------------------------------|---------------|
| 2. Liderança, poder e influência | 24 horas-aula |

| Área | Subárea |
|---------------------|-----------|
| Liderança e Pessoas | Liderança |

| Ementa |
|--------|
|--------|

Conceito e teorias de liderança. Modelos de liderança contingencial. Poder e influência nas organizações. Novos modelos de liderança. Relação líder-liderado e Teoria LMX. Liderança de equipes de alto desempenho. *Pipeline* de liderança e desenvolvimento de líderes. Líder-coach. Inteligência emocional e competências do líder eficaz.

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO | |
|---|--|
| Conteúdo programático mínimo | Objetivos de aprendizagem |
| 1. Introdução à liderança 1.1 Conceito e teorias de liderança 1.2 Evolução histórica das teorias de liderança | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer a importância da liderança e ▪ analisar tanto o contexto quanto a evolução histórica das teorias de liderança. |
| 2. Modelos de liderança contingencial 2.1 Modelo de Fieldler 2.2 Modelo de Hersey e Blanchard 2.3 Perfis de liderança de Goleman | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais modelos de liderança contingencial. |
| 3. Poder e influência 3.1 Bases do poder 3.2 Relações de poder 3.3 Influência e táticas de influência | <ul style="list-style-type: none"> ▪ contrapor o conceito de liderança aos conceitos de poder e influência; ▪ analisar as principais bases de poder; ▪ compreender como se desenvolvem as relações de poder e ▪ identificar as principais táticas de influência e as suas formas de aplicação. |
| 4. Novos modelos de liderança 4.1 Liderança carismática 4.2 Liderança transformacional 4.3 Liderança transacional | <ul style="list-style-type: none"> ▪ diferenciar os novos modelos de liderança e as suas características. |
| 5. Relação líder-liderado e Teoria LMX 5.1 Teoria LMX 5.2 Implicações práticas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar como os líderes se relacionam com os seus liderados: Teoria LMX. |
| 6. Equipes de alto desempenho 6.1 Características de equipes de alto desempenho 6.2 Delegação e <i>empowerment</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o papel do líder na construção de equipes de alto desempenho. |
| 7. Pipeline de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações 7.1 <i>Pipeline</i> de liderança 7.2 Líder-coach 7.3 Desafios da primeira gestão | <ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever o <i>pipeline</i> de liderança, analisando a sua importância para o desenvolvimento de lideranças nas organizações; ▪ identificar os papéis e responsabilidades do líder e ▪ explicar os desafios da primeira gestão. |
| 8. Inteligência emocional e competências do líder eficaz 8.1 Inteligência emocional e seus componentes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar a inteligência emocional e as competências do líder eficaz. |

| | |
|----------------------------------|--|
| 8.2 Competências do líder eficaz | |
|----------------------------------|--|

| |
|----------------------------|
| BIBLIOGRAFIA BÁSICA |
|----------------------------|

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BLANCHARD, Ken. *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Edição revisada e ampliada. Porto Alegre: Bookman, 2012.

| |
|----------------------------------|
| BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR |
|----------------------------------|

- CAVALCANTI, Vera *et al.* *Liderança e motivação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CHARAN, R.; DRODDER, S.; NOEL, J. L. *Pipeline de liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- GOLEMAN, Daniel. *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GOLEMAN, Daniel. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 2, p. 78-90, 2000.

| Disciplina | Carga horária |
|---|---------------|
| 3. Economia comportamental e tomada de decisão | 24 h/a |

| Área | Subárea |
|---------------------|-----------|
| Liderança e Pessoas | Liderança |

| Ementa |
|--------|
|--------|

Campo da economia comportamental. Decisão nas organizações. Julgamentos, decisões e racionalidade. Modelo racional de tomada de decisão. Heurísticas e vieses. Percepção e vieses perceptuais. Tomada de decisão nas organizações. Árvores de decisão. Decisões sob risco e incerteza.

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

| | |
|--|--|
| 6.6 Heurística da representatividade 6.7 Efeitos de framing | <ul style="list-style-type: none">▪ Articular as implicações práticas dos vieses estudados aos contextos profissional e de negócios. |
|--|--|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ARIELY, Dan. Previsivelmente irracional. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.
- YU, Abraham Sin Oih. Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DUHIGG, Charles. O Poder do Hábito. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- GLADWELL, Malcolm. Blink: a decisão num piscar de olhos. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.
- KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- SCHWARTZ, Barry. O paradoxo da escolha: porque mais é menos. São Paulo: A Girafa Editora, 2007.
- THALER, Richard H. Misbehaving. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.

| Disciplina | Carga horária |
|--|---------------|
| 4. Gestão da diversidade e da inclusão | 24 horas-aula |

| Área | Subárea |
|---------------------|-----------|
| Liderança e Pessoas | Liderança |

| Ementa |
|--|
| Diversidade: conceitos e tipos. Vieses inconscientes. Importância da diversidade no mundo do trabalho. Lidando com as diferenças. Inclusão. Boas práticas. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO | |
|--|--|
| Conteúdo programático mínimo | Objetivos de aprendizagem |
| 1. Diversidade e inclusão 1.1 Conceitos 1.2 Diferenças 1.3 Diferença entre igualdade e equidade 1.4 Tipos de diversidade, raça, gênero, LGBTI+, gerações, PcD e cultura | <ul style="list-style-type: none"> ▪ definir diversidade e inclusão; ▪ reconhecer as diferenças entre os conceitos; ▪ ampliar o conceito de diversidade para além das minorias, refletindo sobre a questão da singularidade humana; ▪ identificar os diferentes tipos de diversidade e ▪ descrever as especificidades de cada tipo de diversidade. |
| 2. Viés inconsciente e os seus impactos na diversidade 2.1 Impactos das interpretações equivocadas 2.2 Conflito de valores 2.3 Funcionamento do sistema 1 e do sistema 2 do nosso cérebro 2.4 Exemplos de vieses inconscientes e impacto na diversidade 2.5 Cérebro social 2.6 Conceito de dor social e os seus impacto nos colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os vieses inconscientes e os seus impactos nas tomadas de decisão e nos relacionamentos interpessoais; ▪ identificar os vieses inconscientes baseados em estereótipos, preconceitos e crenças que impactam negativamente o caminho da diversidade; ▪ descrever o funcionamento dos sistemas cerebrais e os seus impactos no viés inconsciente; ▪ identificar vieses inconscientes em si e nas outras pessoas; ▪ explicar os conceitos de cérebro social e dor social, e ▪ identificar os impactos da dor social nos colaboradores. |
| 3. Importância da diversidade e inclusão no mundo do trabalho 3.1 Diversidade e inclusão como elementos da cultura organizacional 3.2 Necessidades humanas, inclusão e competências do líder inclusivo 3.3 Níveis de engajamento e técnicas para a sua promoção | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os conceitos de inclusão e diversidade; ▪ identificar os elementos de uma cultura inclusiva e os seus impactos nos negócios; ▪ identificar as necessidades humanas, em especial a importância da inclusão como forma de identidade; ▪ identificar as práticas inclusivas e as competências de um líder inclusivo; ▪ descrever os quatro níveis de engajamento e os seus respectivos comportamentos e ▪ aplicar técnicas para promover engajamento e inclusão. |
| 4. Diversidade, inovação e produtividade 4.1 Mapeamento da diversidade 4.2 Diversidade como <i>drive</i> de inovação e de melhoria da produtividade | <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar metodologias de mapeamento da diversidade organizacional; ▪ reconhecer o impacto de equipes diversas sobre a inovação da empresa, assim como |

| | |
|---|--|
| <p>4.3 Benefícios da combinação entre diversidade e inclusão</p> <p>4.4 Papel e importância dos <i>sponsors</i> no programa de diversidade e inclusão</p> | <p>sobre a produtividade e a satisfação dos colaboradores;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os benefícios de uma cultura diversa e inclusiva, e ▪ elaborar programas que incentivem a inclusão e a diversidade como base para o desenvolvimento sustentável dos negócios. |
|---|--|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ABRAMS, D. A. *Diversidade e inclusão: os seis principais ingredientes para o sucesso*. Nova Iorque: Babelcube Inc., 2014.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ALMEIDA, P. P. *Gestão igualitária: bases e práticas para uma empresa contemporânea*. Curitiba: Appris, 2018.
- BARRETO, C. E. F.; DUTRA, D.; RAULD, L. *A inserção do talento e da força de trabalho de profissionais refugiados nas organizações brasileiras: mitos e verdades*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2019.

| Disciplina | Carga horária |
|----------------------------|---------------|
| 5. Filosofia para gestores | 24 horas-aula |

| Área | Subárea |
|---------------------|-----------|
| Liderança e Pessoas | Liderança |

| Ementa |
|--------|
|--------|

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

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO | |
|--|--|
| Conteúdo programático mínimo | Objetivos de aprendizagem |
| 1. Nascimento da Filosofia na Grécia Antiga 1.1 Transição do mito à razão: os primeiros filósofos 1.2 Cenário da democracia ateniense 1.3 Sócrates e os sofistas 1.4 A República de Platão 1.5 Ética em Aristóteles | <ul style="list-style-type: none"> ▪ definir Filosofia e a sua contribuição para o desenvolvimento de gestores; ▪ praticar a reflexão filosófica e ▪ descrever os principais elementos formadores do pensamento ocidental, com ênfase nas concepções filosóficas que alicerçam as práticas de gestão. |
| 2. Filosofia na modernidade 2.1 Descartes e o surgimento do pensamento moderno 2.2 Kant: ciência, autonomia, liberdade e ética 2.3 Schopenhauer e a filosofia da vontade 2.4 Nietzsche e a vontade de potência | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais características do pensamento moderno; ▪ reproduzir a concepção clássica de “ser humano” na modernidade, fundamentada na racionalidade e no livre-arbítrio; ▪ criticar o modelo tradicional a partir das filosofias da vontade, que estabelecem uma concepção de “ser humano” alicerçada nas paixões e nos desejos, e ▪ contrastar as concepções de “ser humano” e identificar maneiras diferentes de compreender o que é “desenvolvimento humano”. |
| 3. Filosofia na contemporaneidade 3.1 Heidegger: fenomenologia e analítica existencial 3.2 Adorno e Horkheimer: teoria crítica e indústria cultural 3.3 Foucault: produção de subjetividade e relações de poder 3.4 Deleuze: capitalismo tardio e “sociedade de controle” | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais características da Filosofia no século XX; ▪ analisar a problemática da “construção do sujeito” e os seus impactos sobre as práticas de gestão, por meio do contraste entre diferentes leituras filosóficas e ▪ avaliar a transição da sociedade disciplinar de Foucault para a sociedade de controle de Deleuze, considerando as mudanças organizacionais e os desafios relacionados ao gerenciamento. |
| 4. Desafios filosóficos na atualidade 4.1 Capitalismo tardio: consumismo versus qualidade de vida 4.2 Tecnologias de vigilância e monitoramento: vantagens e dilemas 4.3 Redes sociais e tecnologias de comunicação instantânea na dinâmica organizacional 4.4 Novas formas de trabalho, sociabilidade, afetividade e relação com o outro | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais desafios da Filosofia no século XXI; ▪ descrever o cenário do capitalismo contemporâneo, as suas tendências e transformações no ambiente organizacional. ▪ analisar, filosoficamente, as mudanças geradas pelas novas formas de tecnologia e o seu impacto no ambiente de trabalho, bem como as vantagens e dificuldades trazidas para o gerenciamento na atualidade. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ARANHA, M. L. de A. *Filosofar com textos: temas e história da filosofia*. São Paulo: Moderna, 2016.
- MARCONDES, D. *Iniciação à história da filosofia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- CHAÚÍ, M. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática, 1994.
- DELEUZE, G. Post-scriptum: sobre as sociedades de controle. In: DELEUZE, G. *Conversações*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: história da violência nas prisões*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- HAN, Byung-Chul. *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes, 2015.
- HAN, Byung-Chul. *No exame: perspectivas do digital*. Petrópolis: Vozes, 2018.
- SCHOPENHAUER, A. *Aforismos para sabedoria de vida*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

| Disciplina | Carga horária |
|---|---------------|
| 6. Saúde corporativa e <i>mindfulness</i> | 24 horas-aula |

| Área | Subárea |
|---------------------|-----------|
| Liderança e Pessoas | Liderança |

Ementa

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

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

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GOLEMAN, Daniel. *Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.
- ROEMER, Lizabeth; ORSILLO, Susan M. *A prática da terapia cognitivo-comportamental baseada em mindfulness e aceitação*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARBACHE, Ana Paula; DUTRA, Denize Athayde (org.). *Recursos humanos: transformando pela gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- CARMELO, Eduardo. *Resiliência estratégica: a transformação para construir empresas de valor*. São Paulo: Gente, 2012.
- CARNEGIE, Dale Training. *As 5 habilidades essenciais do relacionamento*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.
- HOUGAARD, R; CARTER, J.; COUTTS, G. *One second ahead: enhance your performance at work with mindfulness*. London: Palgrave Macmillan, 2016.
- KABAT-ZINN, Jon. *Viver a catástrofe total: como utilizar a sabedoria do corpo e da mente para enfrentar o estresse, a dor e a doença*. São Paulo: Palas Athena, 2017.
- OGATA, A. J. (org.). *Temas avançados em qualidade de vida*. Londrina: Midiograf, 2015.
- SABBAG, Paulo. *Resiliência: competência para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MÓDULO 3 – METODOLOGIAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

| Disciplina | Carga horária |
|---|---------------|
| 1. Autodesenvolvimento e trabalhabilidade | 24 horas-aula |

| Área | Subárea |
|---------------------|-----------|
| Liderança e Pessoas | Liderança |

Ementa

Mundo do trabalho na nova economia. Megatendências da transformação global. Profissional da nova economia. Empregabilidade *versus* trabalhabilidade. Novos vínculos e formas de trabalho na sociedade digital. Novo conceito de carreira. Âncoras de carreira. Carreira e autodesenvolvimento. Autoconhecimento e autogestão. Plano de desenvolvimento pessoal. Intraempreendedorismo. *Networking*. Sentido do trabalho. Trabalho por propósito. Trabalho como forma de realização pessoal e desenvolvimento integral.

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO | |
|--|---|
| Conteúdo programático mínimo | Objetivos de aprendizagem |
| 1 Ambiente da nova economia e megatendências de transformação global 1.1 Reflexões sobre o impacto da tecnologia no mundo do trabalho 1.2 Competências para o futuro do trabalho 1.3 Megatendências e os seus impactos no mundo do trabalho 1.4 Profissional da nova economia 1.5 Empregabilidade <i>versus</i> trabalhabilidade 1.6 Novos vínculos e formas de trabalho na sociedade digital | <ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar o cenário VUCA atual considerando as competências comportamentais fundamentais no mundo do trabalho; ▪ reconhecer as megatendências globais e os seus impactos no mundo do trabalho; ▪ identificar as competências essenciais para o profissional da nova economia; ▪ definir empregabilidade e trabalhabilidade, e ▪ identificar os novos vínculos e formas de trabalho na sociedade digital. |
| 2 Novo conceito de carreira 2.1 Âncoras de carreira 2.2 Carreira e autodesenvolvimento 2.2.1 Processo de autodesenvolvimento 2.2.2 Metodologias para o autodesenvolvimento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ discutir os conceitos, a evolução, as tipologias e os propósitos de carreira; ▪ reconhecer tendências e identificar possíveis caminhos para a evolução da carreira; ▪ identificar tendências e desafios do mercado de trabalho e ▪ descrever os estágios de um processo de autodesenvolvimento, as suas metodologias e estratégias. |
| 3 Autoconhecimento e autogestão 3.1 Plano de desenvolvimento pessoal 3.2 Intraempreendedorismo 3.3 <i>Networking</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os elementos que auxiliam a autoavaliação da trajetória profissional para elaboração de um projeto individual de carreira e de vida; ▪ analisar o comportamento intraempreendedor como vantagem competitiva e ▪ definir formas de ampliar redes de relacionamento em potencial, sabendo distingui-las e utilizá-las, estrategicamente, para a evolução da carreira. |
| 4 Sentido do trabalho 4.1 Trabalho por propósito 4.2 Trabalho como forma de realização pessoal e desenvolvimento integral | <ul style="list-style-type: none"> ▪ discutir o sentido do trabalho; ▪ reconhecer a importância de o trabalho estar alinhado ao propósito de vida pessoal e ▪ identificar os elementos necessários à realização por meio do trabalho como forma de desenvolvimento integral. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BOCK, Lazlo. *Um novo jeito de trabalhar*. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- MORIN, Estele. Os sentidos do trabalho. In: Wood. T; (ed.). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DONADÃO, Dorival *et al.* *Diálogos: provocações para a gestão humana*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2019.
- FRANKL, Viktor. *Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- THIRY-CHERQUES, H. R. *Sobreviver ao trabalho*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- VIELMETTER, Georg; SELL, Yvonne. *Leadership 2030: the six megatrends you need to understand to lead your company into the future*. New York: Amacom, 2014.

| Disciplina | Carga horária |
|-------------------------------------|---------------|
| 2. Neurociência, gestão e liderança | 24 horas-aula |

| Área | Subárea |
|---------------------|-----------|
| Liderança e Pessoas | Liderança |

EMENTA

Neurociência e gestão de pessoas. Neurociência cognitiva e comportamento social: cognição e *soft skills*. Aplicações da Neurociência Sociocognitiva ao desenvolvimento de pessoas. Ferramentas e desafios relacionados à Neurociência.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

| Conteúdo programático mínimo | Objetivos de aprendizagem |
|---|--|
| <p>1. Neurociência e gestão de pessoas</p> <p>1.1 Neurociência: conceito e histórico</p> <p>1.2 Ramificações da Neurociência (molecular e celular, clínica, comportamental, de sistemas etc.): interseção e contribuições de outras disciplinas</p> <p>1.1.1 Implicações para a gestão e para os estudos organizacionais</p> <p>1.3 Aplicações da Neurociência no contexto organizacional</p> <p>1.3.1 Funcionamento do cérebro humano, plasticidade e sobrevivência</p> <p>1.3.2 Neurofisiologia: comportamento humano e mecanismo das emoções</p> <p>1.3.3 Políticas e práticas em gestão de pessoas: atração e seleção de talentos, treinamento e desenvolvimento, integração, remuneração e sistema de recompensas, desempenho e <i>feedback</i>, clima organizacional, gestão de mudanças, e seleção e desenvolvimento de líderes</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais aspectos da Neurociência; ▪ descrever a contribuição da Neurociência para a compreensão do comportamento humano; ▪ descrever a contribuição da Neurociência para a compreensão das emoções; ▪ relacionar o embasamento científico da Neurociência às aplicações em diferentes contextos organizacionais; ▪ compreender o papel das emoções; ▪ compreender as bases biológicas do comportamento humano e ▪ empregar uma visão diferenciada da gestão de pessoas. |
| <p>2. Neurociência cognitiva e comportamento social: cognição e <i>soft skills</i></p> <p>2.1 Funções cognitivas básicas e superiores: memória, percepção, atenção, aprendizagem, raciocínio, tomada de decisão e linguagem</p> <p>2.2 Comportamento social e cognição: mecanismos mentais que criam, regulam, enquadram e geram respostas à nossa experiência no mundo social</p> <p>2.3 Crenças e modelos mentais</p> <p>2.3.1 Definições</p> <p>2.3.2 Influência das crenças e dos modelos mentais no processo cognitivo e nas interações sociais</p> <p>2.4 Neurociência Sociocognitiva e a sua relação com as <i>soft skills</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a relação entre o cérebro e as funções cognitivas superiores; ▪ compreender a cognição como um fenômeno emergente das interações do indivíduo com o meio físico e social com o qual está envolvido; ▪ identificar de que forma os meios físico e social contribuem para constrianger ou expandir os processos cognitivos; ▪ compreender como são formadas as nossas crenças; ▪ identificar como crenças e modelos mentais podem restringir ou expandir comportamentos; ▪ aplicar conhecimentos das Neurociências para o desenvolvimento de inteligência emocional e das <i>soft skills</i>, e |

| | |
|--|---|
| <p>2.4.1 Inteligência emocional 2.4.2 Inteligência social 2.4.3 Agilidade emocional</p> | <ul style="list-style-type: none"> identificar as próprias emoções e as alheias nas interações pessoais e profissionais. |
| <p>3. Aplicações da Neurociência Sociocognitiva ao desenvolvimento de pessoas 3.1. Bases filosóficas e psicológicas da felicidade 3.2. Psicologia positiva e o campo emergente da Neurociência Positiva 3.2.1 Origens e evolução 3.2.2 Pressupostos 3.2.3 Felicidade, bem-estar e satisfação com a vida 3.2.3.1 Conceitos 3.2.3.2 Mensuração 3.3. Hábitos e gestão: vitimização aprendida e otimismo aprendido 3.3.1 Conceito de hábito 3.3.2 Formação de hábitos e <i>loop</i> do hábito 3.4 Mudança de comportamento 3.4.1 Criação de novos hábitos</p> | <ul style="list-style-type: none"> reconhecer as origens e os principais pressupostos da Psicologia Positiva; analisar a relação entre os conceitos de felicidade, bem-estar e satisfação com a vida, e propósito de vida e realização no trabalho; compreender como os hábitos são formados e como podemos fortalecê-los; utilizar os mecanismos de formação de hábitos e modificá-los de acordo com as necessidades ambientais e organizacionais; demonstrar como a Neurociência Sociocognitiva melhora o processo de mudança e desenvolver hábitos positivos que possam incrementar a produtividade e a felicidade nas organizações. |
| <p>4. Ferramentas e desafios relacionados às aplicações da Neurociência à liderança 4.1 Relacionamento interpessoal: perfis de pessoas <i>versus</i> hemisférios cerebrais 4.2 Programação Neurolinguística (PNL) como ferramenta para líderes 4.2.1 PNL: definição e delimitações 4.2.2 Metaprogramas mentais 4.2.3 Processo da linguagem de influência 4.3 Neurociência e redes sociais: efeitos no cérebro e dimensão do relacionamento humano</p> | <ul style="list-style-type: none"> identificar os diversos perfis de pessoas de acordo com a predominância cortical ou límbica; utilizar, de forma eficaz, a linguagem de influência nos negócios pelo acesso ao inconsciente; reprogramar comportamentos por meio do gráfico de metaprogramas e atuar sobre os efeitos já mapeados da crescente interação do ser humano com as redes sociais. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- DILTS, Robert B. *Enfrentando a audiência: recursos de PNL para apresentações*. 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1997.
- LENT, Robert. *Cem bilhões de neurônios? Conceitos fundamentais de neurociências*. 2. ed. São Paulo: Atheneu, 2010.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARIELY, Dan. *Previsivelmente irracional*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- BEAR, Mark F.; CONNORS, Barry W.; PARADISO, Michael A. *Neurociências: desvendando o sistema nervoso*. São Paulo: Artmed, 2002.
- BELNAP, Barbara; HALL, L. Michael. *The sourcebook of magic: a comprehensive guide to NLP change patterns*. Carmarthen: Crown House Publishing, 2004.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow: the psychology of happiness*. München: Random House, 2013.
- DAVID, Susan. *Agilidade emocional*. São Paulo: Leya, 2019.
- EAGLEMAN, D. *O cérebro: uma biografia*. Rio de Janeiro: Rocco, 2015.
- GOLEMAN, Daniel. *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

- GOLEMAN, Daniel. *Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Tradução Cássia Zanon. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.
- ISSAC, Abraham Cyril; ISSAC, Thomas Gregor. Unravelling the nexus between neuroscience and leadership research. *Management Decision*, nov. 2019.
- KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Tradutor Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- ROBERTS, Paul. *The impulse society: America in the age of instant gratification*. London: Bloomsbury Publishing, 2014.
- SELIGMAN, M. *Florescer: uma nova e visionária interpretação da felicidade e do bem-estar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- SELIGMAN, M. *Felicidade autêntica*. Rio de Janeiro: Autêntica, 2019.

| Disciplina | Carga horária |
|--|---------------|
| 3. <i>Storytelling</i> e aspectos essenciais de <i>media training</i> | 24 horas-aula |

| Área | Subárea |
|---------------------|-----------|
| Liderança e Pessoas | Liderança |

Ementa

Obstáculos internos e externos relacionados a apresentações em público. Desenvolvimento da segurança do apresentador. *Storytelling*: conceitos, técnicas e utilização em apresentações em público e mídias. Aspectos essenciais de *media training*: tipos de entrevista, peculiaridades e tipos de linguagem dos veículos de comunicação, novas mídias e *performance* na produção e divulgação de conteúdo.

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO | |
|---|---|
| Conteúdo programático mínimo | Objetivos de aprendizagem |
| <p>1. Obstáculos internos e externos relacionados a apresentações em público</p> <p>1.1 Medo de falar em público</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.1 Origens</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.2 Diferença entre medo de falar em público como estado de ansiedade isolado e manifestações de fobia social</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.3 Importância do controle do medo de falar em público</p> <p>1.2 Fatores externos que podem causar estresse em apresentações (falta de preparação de conteúdo, baixo domínio de tecnologias correlatas, desconhecimento do público-alvo, etc.)</p> <p>1.3 Estratégias para lidar com situações estressantes em apresentações</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ distinguir o medo de falar em público da fobia social; ▪ identificar a interferência do medo de falar em público em uma ou mais das seguintes áreas: trabalho, vida social e escolar ou sofrimento acentuado; ▪ desenvolver estratégias de preparação para promover um estado interno de segurança antes e durante as apresentações e ▪ identificar estratégias de <i>coping</i> para lidar com fatores estressores repentinos ou não durante apresentações. |
| <p>2. Desenvolvimento da segurança do apresentador</p> <p>2.1 Aspectos externos</p> <p style="padding-left: 20px;">2.1.1 Elaboração de conteúdo e estratégias para construção de roteiros</p> <p style="padding-left: 20px;">2.1.2 Construção de <i>slides</i> assertivos</p> <p style="padding-left: 20px;">2.1.3 Comunicação corporal</p> <p style="padding-left: 20px;">2.1.4 Contato visual</p> <p>2.2 Aspectos internos/subjetivos</p> <p style="padding-left: 20px;">2.2.1 Autoconhecimento: aplicação da escala para autoavaliação ao falar em público (SSPS)</p> <p style="padding-left: 20px;">2.2.2 Busca de <i>feedback</i></p> <p style="padding-left: 20px;">2.2.3 Resignificação da experiência de falar em público: mudança de cognições negativas para positivas</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar técnicas de elaboração de conteúdo, construção de roteiros e elaboração de <i>slides</i>; ▪ aplicar a comunicação não verbal, aprimorando a postura corporal, gestual e facial; ▪ estabelecer congruência entre o conteúdo e a forma da apresentação e ▪ mensurar a autopercepção do desempenho na situação específica de falar em público. |
| <p>3. <i>Storytelling</i>: conceitos, técnicas e utilização em apresentações em público e mídias</p> <p>3.1. Construção da experiência associada à transmissão de conteúdo</p> <p>3.2. Aspectos racionais e emocionais do conteúdo</p> <p>3.3. <i>Storytelling</i>: princípios e práticas</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ planejar o conteúdo para apresentação em público; ▪ planejar o conteúdo para apresentação por meio de vídeo; ▪ conceituar <i>storytelling</i>; ▪ descrever as estruturas do <i>storytelling</i>; ▪ aplicar a <i>storytelling</i>; |

| | |
|---|--|
| <p>3.4. <i>Storytelling</i>: jornada do herói na construção de histórias</p> <p>3.5. Comunicação vocal</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever técnicas para aumentar a expressividade do discurso e tornar histórias memoráveis e emocionantes; ▪ aplicar técnicas para transmitir conhecimento e valores, motivar um grupo, criar empatia por meio do <i>storytelling</i> e das suas narrativas, e ▪ modelar os principais parâmetros da voz e da fala que afetam a qualidade e a intenção do discurso. |
| <p>4. Aspectos essenciais de <i>media training</i></p> <p>4.1 Peculiaridades de cada veículo de comunicação e dos seus tipos de linguagem</p> <p>4.2 Tipos de entrevista</p> <p>4.3 Novas mídias: produção e divulgação de conteúdo</p> <p>4.4 Construção da experiência audiovisual informativa</p> <p>4.5 Uso de roteiros e de recursos de áudio e vídeo</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a importância da desenvoltura diante de diferentes tipos de entrevista; ▪ diferenciar as peculiaridades de cada veículo de comunicação, das novas mídias e dos seus tipos de linguagem e ▪ utilizar estratégias de memorização e tecnologias de apoio. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- LUCAS, S. E. *A arte de falar em público*. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- PALACIOS, Fernando; TERENCEZZO, Martha. *O guia completo do storytelling*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ANDERSON, C. *TED talks: o guia oficial do TED para falar em público*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.
- ARGENTI, P. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CANERGIE, D. *Como falar em público e encantar as pessoas*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.
- CUDDY, A. J. C. *O poder da presença*. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- DEL PRETTE, Zilda A. P.; DEL PRETTE, Almir. *Competência social e habilidades sociais: manual teórico-prático*. Petrópolis: Vozes, 2018.
- DENNING, S. *The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- FRANCO, M. *Storytelling e suas aplicações no mundo dos negócios*. São Paulo: Atlas, 2015.
- LUCAS, L. *Media training: como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa?* São Paulo: Summus Editorial, 2007.
- REYNOLDS, G. *O apresentador nu: realizando apresentações eficazes com ou sem slides*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.
- THIELMANN, B. *A presença do executivo no vídeo: o que a tela da TV conta e você não vê*. São Paulo: Summus, 2007.

| Disciplina | Carga horária |
|---------------------------------|---------------|
| 4. Gestão de equipes e talentos | 24 horas-aula |

| Área | Subárea |
|---------------------|-----------|
| Liderança e Pessoas | Liderança |

Ementa

Diferentes perspectivas do conceito de talento. Importância estratégica da retenção de talentos. Gestão da singularidade. Formação e desenvolvimento de equipes. Equipes virtuais. Equipes autogerenciáveis. *Empowerment*. Redes colaborativas. Espiral de times de alta performance. Ferramentas de alto impacto para formação de *squads*.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KATZENBACH, J.; SMITH, D. *Equipes de alta performance*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- LENCIONI, Patrick. *Os 5 desafios das equipes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CARMELLO, Eduardo. *Gestão da singularidade*. São Paulo: Gente, 2013.

- FERRAZ, Eduardo. *Gente de resultados*: manual prático para formar e liderar equipes enxutas de alta performance. São Paulo: Planeta Estratégia, 2018.

| | |
|--|----------------------|
| Disciplina | Carga horária |
| 5. Negociação e administração de conflitos | 24 h/a |

| | |
|---------------------|----------------|
| Área | Subárea |
| Liderança e Pessoas | Liderança |

| |
|---------------|
| Ementa |
|---------------|

Aspectos conceituais da negociação. Aspectos relacionais da negociação. Aspectos substantivos da negociação. Aspectos processuais de execução da negociação.

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|--|
| Conteúdo programático mínimo | Objetivos de aprendizagem |
| 1. Aspectos conceituais da negociação 1.1 Características do bom negociador 1.2 Estrutura e abordagens de negociação 1.3 Objetivos da negociação | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recordar o conceito de negociação, diferenciando-o de outros modos de solução de conflitos; ▪ Identificar os conceitos fundamentais de negociação; ▪ Definir o processo da negociação; ▪ Reconhecer a importância da negociação e da sua aplicação nas diversas interações humanas; ▪ Identificar estratégias, modelos e tipos de negociação. |
| 2. Aspectos relacionais da negociação 2.1 Hierarquia e <i>status</i> 2.2 Condicionantes culturais 2.3 Modelos de estilo e comportamento dos negociadores 2.4 Consenso e relacionamentos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar a importância e a influência dos aspectos relacionais na condução e nos resultados da negociação; ▪ Analisar os impactos da emoção e da percepção na condução da negociação; ▪ Interpretar ações que favoreçam os aspectos relacionais da negociação, referentes à comunicação, ao comportamento ético e à geração de confiança. |
| 3. Aspectos substantivos da negociação 3.1 Tangíveis e intangíveis 3.2 Objeto substantivo 3.3 Metas e resultados reais 3.4 Risco e incerteza 3.5 Qualidade e acordo de níveis de serviço | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar a importância e a influência dos aspectos substantivos na condução e nos resultados da negociação; ▪ Analisar os impactos da análise racional e da avaliação na condução da negociação; ▪ Compreender ações que favoreçam os aspectos substantivos da negociação, relativos ao planejamento, à definição de objetivos e estratégias e à condução das etapas da negociação. |
| 4. Aspectos processuais de execução da negociação 4.1 Estratégia e estilo do negociador 4.2 Desenvolvimento da negociação 4.3 Encerramento e implementação do acordo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os processos persuasivos e as suas bases; ▪ Identificar os estilos de negociador e as estratégias que cada estilo costuma adotar; ▪ Analisar as características dos negociadores e identificar a forma mais adequada de conduzir o processo de negociação; ▪ Aplicar técnicas e ferramentas de negociação. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- SPINOLA, Ana Thereza S.; DUZERT, Yann. Negociação e administração de conflitos. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- DUZERT, Y.; LEMPEREUR, A.; COLSON, A. Método de negociação. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BAZERMAN, M. H. Processo decisório. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- STONE, D. (org.). Conversas difíceis. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

| Disciplina | Carga horária |
|--------------------------------|---------------|
| 6. <i>Coaching e mentoring</i> | 24 horas-aula |

| Área | Subárea |
|---------------------|-----------|
| Liderança e Pessoas | Liderança |

Ementa

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

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

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GOMES, Ana Paula Cortat; BARCAUÍ, André; SCOFANO, Anna Cherubina; GOMES, Dayse Azevedo. *Coaching e mentoring*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015 (Série Gestão de Pessoas).
- WHITMORE, John. *Coaching para aprimorar o desempenho*. São Paulo: Clio, 2012.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARRETT, Richard. *Coaching evolutivo: uma abordagem centrada em valores para liberar o potencial humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.
- BERNHOEFT, Rosa Elvira Alba de. *Mentoring: abrindo os horizontes, superando limites, construindo caminhos*. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, E. *Coaching: o que você precisa saber*. Rio de Janeiro: Mauad, 2010.
- ECHEVERRIA, R. *Ética e coaching ontológico*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- KETS DE VRIES, Manfred. *Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática*. Porto Alegre: Insead, 2009.
- RICCI, Renato. *Mentoria estratégica: conceitos e práticas*. São Paulo: NewBook, 2016.