

Proposta de Curso
Pós-Graduação Lato Sensu
LIVE

NOME DO CURSO

MBA em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

CARGA HORÁRIA

432 h/a

ESCOLA CERTIFICADORA

EBAPE

CÓDIGO DO CURSO

LMBAGERH*20_01

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

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	07/03/22	08/03/22	14/03/22	15/03/22	21/03/22
Avaliação presencial				P1	P2	VS
				26/03/22	29/04/22	21/05/22
Disciplina 15	24h/aula	28/03/22	29/03/22	04/04/22	05/04/22	11/04/22
Avaliação presencial				P1	P2	VS
				30/04/22	13/05/22	11/06/22
Disciplina 16	24h/aula	27/04/22	28/04/22	04/05/2022	05/05/22	11/05/22
Avaliação presencial				P1	P2	VS
				14/05/22	03/06/22	02/07/22
Disciplina 17	24h/aula	18/05/22	19/05/22	25/05/22	26/05/22	01/06/22
Avaliação presencial				P1	P2	VS
				04/06/22	24/06/22	16/07/22
Disciplina 18	24h/aula	06/06/22	07/06/22	13/06/22	14/06/22	20/06/22
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.

JUSTIFICATIVA DA OFERTA

O **MBA em Gestão de Recursos Humanos** foi desenhado para atender à demanda do mercado por um curso de especialização que aborde, de forma abrangente e detalhada, as principais funções de recursos humanos nas organizações.

Por meio dele, o participante estará apto a ocupar posições de especialista nas diferentes áreas relacionadas à gestão de recursos humanos e será capaz de contribuir, de modo efetivo, para o desenho e a implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

DESCRIÇÃO DO CURSO

O curso **MBA em Gestão de Recursos Humanos** proporciona competências em gestão de negócios e pessoas para que você possa desenvolver-se como gestor de RH e atuar em uma nova realidade de mercado.

Nele você irá adquirir:

- competências nas principais funções de recursos humanos existentes nas organizações;
- conhecimentos para gerenciar recursos humanos diante dos desafios decorrentes das novas configurações econômicas, demográficas, sociais e tecnológicas, e
- habilidades em gestão de negócios.

OBJETIVO DO CURSO

- contextualizar a gestão estratégica de pessoas nas organizações;
- discutir o papel da gestão de pessoas a partir de um olhar sistêmico;
- apresentar o ferramental teórico e prático relacionado a cada uma das diferentes funções e atividades da área de recursos humanos;
- abordar os desafios contemporâneos enfrentados pela área de recursos humanos, associando-os às novas configurações econômicas, demográficas, sociais e tecnológicas, e
- promover a troca contínua de experiências profissionais.

PÚBLICO ALVO

O **MBA em Gestão de Recursos Humanos** destina-se a graduados há pelo menos três anos em campos do saber diversos, que atuem ou pretendam atuar como especialistas na área de recursos humanos.

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 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-REQUISITO

DISCIPLINA ISENTA DE PROVA

- **Desafios do negócio;**
- **Desafios organizacionais e**
- **Desafios do RH.**

MÓDULOS	
Desafios do negócio	144 h/a
Desafios organizacionais	144 h/a
Desafios do RH	144 h/a



MÓDULO: Desafios do negócio			
OBJETIVOS			
O módulo Desafios do negócio tem por objetivo apresentar uma visão abrangente e estratégica de negócio, desenvolvendo um novo líder que atue de forma diferenciada no mercado.			
DISCIPLINAS			
1.	Estratégia corporativa e de negócios	L_ECN_19-24	24 h/a
2.	Finanças para não financeiros	L_FNF_19-24	24 h/a
3.	Relações de trabalho	L_RT_19-24	24 h/a
4.	Liderança de equipes de alto desempenho	L_M_LEAD_19-24	24 h/a
5.	Clientes e mercado	L_CM_19-24	24 h/a
6.	Desafios do negócio	L_DN_19-24	24 h/a

MÓDULO: Desafios organizacionais			
OBJETIVOS			
O módulo Desafios organizacionais tem por objetivo apresentar o viés de um novo modelo de organização, desenvolvendo uma visão de liderança mais abrangente e aplicada aos novos desafios organizacionais.			
DISCIPLINAS			
1.	Mudança e cultura organizacional	L_MCO_19-24	24 h/a
2.	Ética, sustentabilidade e diversidade	L_ESD_19-24	24 h/a
3.	Planejamento e <i>people analytics</i>	L_PPP_19-24	24 h/a

4.	Aprendizagem e desenvolvimento de pessoas	L_ADP_19-24	24 h/a
5.	Governança e arquitetura organizacional	L_GAO_19-24	24 h/a
6.	Desafios organizacionais	L_DO_19-24	24 h/a

MÓDULO: Desafios do RH**OBJETIVOS**

O módulo **Desafios do RH** tem por objetivo desenvolver competências em relação às principais funções dos recursos humanos nas organizações, estimulando a percepção desses recursos como um todo cujas partes estão sempre em movimento e interligadas.

DISCIPLINAS

1.	Remuneração e recompensa	L_RR_19-24	24 h/a
2.	Atração, seleção e retenção de pessoas	L_ASRP_19-24	24 h/a
3.	Saúde corporativa	L_SC_19-24	24 h/a
4.	Comunicação interpessoal e corporativa	L_CICOR_19-24	24 h/a
5.	Gestão de desempenho e competências	L_GDC_19-24	24 h/a
6.	Desafios do RH	L_DRH_19-24	24 h/a

MÓDULO: Desafios do negócio

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).

Eixo temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Evolução do pensamento estratégico 1.1. O que é estratégia 1.2. Escolas do pensamento estratégico 2. Administração estratégica e alinhamento 2.1. Administração estratégica 2.2. Gestão estratégica 2.3. Governança corporativa 3. Referenciais estratégicos 3.1. Definições dos referenciais estratégicos 3.2. Definição do negócio da organização 3.3. Elaboração da visão de futuro 3.4. Missão: o propósito da existência da organização	<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.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
4. Análise do ambiente externo 4.1. Cenários e análise do ambiente geral 4.2. Oportunidades e ameaças 4.3. Análise da indústria 4.4. Modelo das cinco forças competitivas 5. Análise do ambiente interno 5.1. Quadro geral da análise do ambiente interno 5.2. Recursos, capacidades e competências essenciais 5.3. Competências essenciais 5.4. Diagnóstico das forças e fraquezas 5.5. Fatores críticos de sucesso 5.6. Matriz Swot e avaliação estratégica	<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.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
6. Formulação da estratégia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar as opções estratégicas de crescimento e competição, identificando aquelas que se

6.1. Matriz de Ansoff 6.2. Modelo Porter das estratégias genéricas 6.3. Posicionamento estratégico	mostrem mais adequadas ao contexto organizacional.
--	--

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
7. Objetivos estratégicos 7.1. Definição de objetivos 7.2. Conteúdo dos objetivos 8. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) 8.1. Conceitos do modelo 8.2. Perspectivas do BSC 8.3. Construção do BSC	<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 do <i>Balanced Scorecard</i>.

Bibliografia básica

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

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 tornar 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).

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. Finanças para não financeiros	24 horas-aula

Área	Subárea
Economia e Finanças	Finanças

Ementa

O que são finanças. Processo de criação de riqueza nas organizações. Noções gerais de contabilidade e uso dos indicadores de desempenho. Uso da Matemática Financeira como instrumento de medição de valor. Fluxo de caixa. Métodos de avaliação de projetos de investimento. Contabilidade gerencial e análise de custos.

Eixo temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. O que são finanças 1.1 Objetivos da gestão financeira 1.2 Definição de lucro e processo de criação de riqueza 2. Fundamentos de contabilidade 2.1 Demonstrativos financeiros básicos 2.1.1 Balanço patrimonial 2.1.2 Demonstração de fluxo de caixa 2.1.3 DRE 2.2 Indicadores de gestão financeira 2.2.1 Liquidez, endividamento, lucratividade e retorno 2.2.2 ROI, ROE e Ebitda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os objetivos da gestão financeira; ▪ reconhecer como a administração financeira afeta os resultados da gestão empresarial; ▪ identificar os demonstrativos financeiros básicos; ▪ extrair, a partir dos demonstrativos contábeis, informações básicas acerca da saúde e do desempenho financeiro de uma empresa.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
3. Taxa de juros e valor do dinheiro no tempo 3.1 Juros simples e juros compostos 3.2 Taxas de juros nominais, efetivas e equivalentes 4. Fluxo de caixa de um projeto de investimento 4.1 Investimento 4.2 Custos operacionais 4.3 Despesas 4.4 Receitas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o conceito e o impacto da variação do valor do dinheiro ao longo do tempo; ▪ calcular e aplicar as taxas de juros nominais, efetivas e equivalentes; ▪ reconhecer a estrutura de um fluxo de caixa e dimensionar o fluxo de caixa de um projeto de investimento.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
5. Métodos de avaliação de projetos de investimento 5.1 Taxa de atratividade 5.2 Payback simples e descontado 5.3 Valor presente líquido (VPL) 5.4 Taxa interna de retorno (TIR e TIRM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar as características e limitações de um projeto de investimento; ▪ aplicar os métodos e técnicas de avaliação de projetos de investimento.

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
6. Contabilidade gerencial 6.1 Comparação entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial 7. Conceitos e classificação de custos 7.1 Conceituação de gastos, custos, despesas, investimentos e perdas 7.2 Custos diretos ou indiretos 7.3 Custos fixos, variáveis e semivariáveis 8. Métodos de custeio 8.1 Características do custeio por absorção 8.2 Características do custeio baseado em atividades 8.3 Características do custeio variável	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os objetivos da contabilidade de custos; ▪ reconhecer as principais nomenclaturas da contabilidade de custos; ▪ analisar e comparar os métodos de custeio por absorção, variável e ABC.

Bibliografia Básica

ATKINSON, Anthony A.; KAPLAN, Robert S.; MATSUMURA, Ella Mae; YOUNG, S. M. *Contabilidade gerencial: informação para a tomada de decisão*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PUCINI, Abelardo de Lima. *Matemática financeira: objetiva e aplicada*. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

Bibliografia Complementar

CERBASI, Gustavo; PASCHOARELLI, Rafael. *Finanças para empreendedores e profissionais não financeiros*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2007.

GITMAN, Lawrence. *Princípios de administração financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

HALFELD, Mauro. *Investimentos*. São Paulo: Fundamento Educacional, 2008.

JUER, Milton. *Matemática financeira: praticando e aplicando*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

Disciplina	Carga horária
3. Relações de trabalho	24 horas-aula

Área	Subárea
Direito	Direito

Ementa

Relações de trabalho nas organizações. Contrato de trabalho e contrato psicológico. Terceirização e outros tipos de contrato de trabalho. Relações sindicais. Aspectos legais da gestão da força de trabalho. Saúde ocupacional do trabalhador, assédio moral e assédio sexual.

Eixo temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Direito do Trabalho 1.1. Flexibilização das normas trabalhistas ou o novo Direito do Trabalho 1.2. Princípios gerais do Direito do Trabalho 1.3. Diferença entre as relações de emprego e de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as normas reguladoras do trabalho no Brasil e no mundo; ▪ descrever as estratégias contratuais corporativas, considerando as relações de trabalho e emprego; ▪ reconhecer a aplicação dos direitos trabalhistas como exercício da cidadania entre empregado, empregador e entidades sindicais; ▪ evitar passivos trabalhistas.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
2. Diferentes vínculos de trabalho 2.1. Diferentes vínculos 2.2. Terceirização 2.3. Implicações para a gestão de pessoas 3. Contrato psicológico 3.1. Conceito de contrato psicológico 3.2. Contratos relacional e transacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as diferentes formas de contratação de pessoas, incluindo os contratos de terceirização; ▪ avaliar as implicações dos múltiplos vínculos de trabalho sobre a gestão de pessoas; ▪ descrever o conceito de contrato psicológico.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
4. Relações sindicais 4.1. Conceito 4.2. Proteção do dirigente sindical 4.3. Instrumentos coletivos 4.4. Impactos na gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os organismos sindicais no Brasil e os seus impactos nas relações de trabalho.

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
5. Aspectos legais da gestão contemporânea 5.1. Inclusão de portadores de necessidades especiais 5.2. A questão da diversidade nas organizações 5.3. Aspectos legais da saúde ocupacional do trabalhador 5.4. Assédio moral e assédio sexual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o tratamento legal a ser dado aos portadores de necessidades especiais nas organizações; ▪ discutir a importância da diversidade (gênero, cor da pele, orientação sexual, etc.) nas organizações; ▪ reconhecer os aspectos legais da saúde do trabalhador; ▪ identificar as questões relativas ao assédios moral e sexual nas organizações, assim como as suas implicações.

Bibliografia básica

ALCANTARA, Silvano Alves. *Legislação trabalhista e rotinas trabalhistas*. 3. ed. Curitiba: InterSaberes, 2018.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. *Iniciação ao direito do trabalho*. 40. ed. São Paulo: LTR, 2015.

Bibliografia complementar

CARRION, Valentin. *Comentários à consolidação das leis do trabalho*. São Paulo: Saraiva, 2015.

HIRIGOYEN, Marie France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MARTINS, Sérgio Pinto. *Curso de direito do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2015.

Disciplina	Carga horária
4. Liderança de equipes de alto desempenho	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. Liderança de equipes de alto desempenho. *Pipeline* de liderança e desenvolvimento de líderes. Líder-coach. Inteligência emocional e competências do líder eficaz.

Eixo temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução à liderança <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Conceito e teorias de liderança 1.2. Evolução histórica das teorias de liderança 2. Modelos de liderança contingencial <ol style="list-style-type: none"> 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"> ▪ reconhecer a importância da liderança; ▪ analisar o contexto e a evolução histórica das teorias de liderança; ▪ identificar os principais modelos de liderança contingencial: modelo de Fiedler, modelo de Hersey e Blanchard, e modelo de Goleman.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 3. Poder e influência <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Bases do poder 3.2. Relações de poder 3.3. Influência e táticas de influência 3.4. Novos modelos de liderança: lideranças carismática, transformacional e transacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ contrapor o conceito de liderança aos conceitos de poder e influência; ▪ analisar as principais bases de poder e compreender como se desenvolvem as relações de poder; ▪ identificar as principais táticas de influência e as suas aplicações; • diferenciar os novos modelos de liderança e as suas características.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 4. Trabalho em equipe e conceituação de equipes de alto desempenho 5. Gestão de equipes de alto desempenho <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Papéis da liderança 5.2. Delimitação de papéis dos membros da equipe 5.3. Estratégias de comprometimento e <i>team building</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o trabalho em equipe como fonte de vantagem competitiva; ▪ distinguir grupo, equipe e equipe de alto desempenho; ▪ analisar os desafios vinculados à construção de equipes de alto desempenho; ▪ identificar as condições que afetam a gestão de equipes de alto desempenho; • identificar parâmetros relevantes para avaliar as entregas de equipes de alto desempenho.

6. Avaliação de equipes de alto desempenho	
--	--

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p>7. <i>Pipeline</i> de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações.</p> <p>7.1. <i>Pipeline</i> de liderança</p> <p>7.2. Líder-coach</p> <p>7.3. Desafios da primeira gestão</p> <p>8. Inteligência emocional e competências do líder eficaz</p> <p>8.1. A inteligência emocional e os seus componentes</p> <p>8.2. Competências do líder eficaz</p> <p>8.3. Delegação e <i>empowerment</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> descrever o <i>pipeline</i> de liderança, analisando a sua importância para o desenvolvimento de lideranças nas organizações; identificar os papéis e responsabilidades do líder; explicar os desafios da primeira gestão e definir o que é a inteligência emocional e avaliar as 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*. Porto Alegre: Bookman, 2012

Bibliografia complementar

- 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.
- MAILHIOT, Gérald Bernard. *Dinâmica e gênese dos grupos: Atualidade das Descobertas de Kurt Lewin*. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.
- QUINN, R.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P.; MCGRATH, Michael; SERRA, Cristiana de Assis. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Disciplina	Carga horária
5. Clientes e mercados	24 h/a

Área	Subárea
Marketing e Vendas	Marketing

Ementa

Conceitos e definições básicas de marketing. Comportamento do consumidor. Desenvolvimento da proposta de valor: segmentação de mercado, diferenciação e posicionamento de marketing. *Mix* de marketing frente ao mercado: produto, preço, distribuição e comunicação. Influência da tecnologia nas estratégias de marketing. Tendências do marketing: marketing digital e neuromarketing.

Eixo temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Conceitos e definições básicas de marketing 1.1. Orientação da empresa para o mercado 1.2. Análise do ambiente de marketing 1.3. Comportamento do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as orientações com as quais as empresas podem conduzir as suas ações de marketing; ▪ analisar o macro e o microambiente de marketing; ▪ analisar o comportamento do consumidor; ▪ listar as ferramentas disponíveis para pesquisa de mercado.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
2. Desenvolvimento da proposta de valor 2.1. Segmentação do mercado 2.2. Diferenciação da oferta ao mercado 2.3 Posicionamento da oferta no mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver a proposta de valor para o cliente; ▪ identificar os níveis, padrões e procedimentos de segmentação do mercado; ▪ reconhecer as ferramentas de diferenciação; ▪ desenvolver estratégias de posicionamento.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
3. <i>Mix</i> de marketing frente ao mercado 3.1. Estratégias de produto e marca 3.2. Estratégias de preço 3.3 Estratégias de distribuição 3.4 Estratégias de comunicação integrada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver estratégias de produto, marca, preço, distribuição e comunicação integrada; ▪ implementar e controlar as estratégias do composto de marketing.

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
4. Influência da tecnologia nas estratégias de marketing e tendências de marketing 4.1 Ciclo de vida da adoção da tecnologia 4.2 Mídias sociais 4.3 Marketing digital 4.4 Neuromarketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o ciclo de vida da adoção da tecnologia; ▪ identificar as tendências de marketing, assim como descrever as ações nas mídias sociais e as estratégias do marketing digital; ▪ descrever as novas ferramentas provenientes do neuromarketing.

Bibliografia básica

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

FAJARDO, Bernardo Guelber; KAMLOT, Daniel. *Marketing*. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

Bibliografia complementar

BAKER, Michael J. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2010.

DIAS, Sergio Roberto (org.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2009.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel; NICOULAUD, Brigitte. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z*. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

NASCIMENTO, Augusto; LAUTERBORN, Robert. *Os 4 es de marketing e branding*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Marketing de guerra*. São Paulo: M. Books, 2006.

Disciplina	Carga horária
6. Desafios do negócio	24 horas-aula

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Metodologias e Ferramentas

Objetivos de aprendizagem

- empregar o ferramental teórico e metodológico do módulo **Desafios do negócio** à solução de um problema relacionado à liderança, à gestão estratégica de pessoas e aos recursos humanos no âmbito do negócio;
- observar o arcabouço teórico do curso em diferentes cenários, reais ou simulados;
- planejar decisões e ações no campo da liderança, da gestão de pessoas e dos recursos humanos em alinhamento às características e à atuação de um negócio específico e
- elaborar uma ação empreendedora, envolvendo estratégia e inovação.

Metodologia

A disciplina será baseada na investigação de um fenômeno contemporâneo, presente em um contexto real, propondo questões e apontando caminhos para respondê-las. A partir de observações empíricas, o aluno deverá analisar dados, sendo provocado a avaliar opções e a exercitar a sua capacidade de decisão, observando os fundamentos da liderança, da gestão de pessoas e dos recursos humanos.

Material de Apoio

Todos os títulos indicados nas disciplinas que constam no curso.

Avaliação

A avaliação da disciplina se dará a partir da produção de um trabalho a ser realizado de acordo com as orientações do professor.

MÓDULO: Desafios organizacionais

Disciplina	Carga horária
1. Mudança e Cultura Organizacional	24 horas-aula

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.

Eixo temático 1	
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 2. Diagnóstico de cultura 2.1. Valores organizacionais 2.2. Artefatos e símbolos 2.3. Sagas e tabus organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir cultura organizacional; ▪ relacionar estratégia e cultura; ▪ reconhecer os principais modelos teóricos para diagnóstico da cultura organizacional; ▪ identificar o valor dos artefatos e símbolos na gestão da cultura; ▪ explicar como a cultura impacta os processos de fusão e aquisição.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
3. Clima organizacional 3.1. O que é clima organizacional 3.2. Fatores que influenciam o clima 4. Pesquisa de clima 4.1. Perguntas e escala de respostas 4.2. Análise dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar clima organizacional e relacioná-lo à cultura; ▪ identificar os fatores que influenciam o clima organizacional; ▪ analisar como o clima impacta os resultados; ▪ explicar a pesquisa de clima e as suas características, assim como as formas de análise dos resultados.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
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.

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
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"> ▪ compreender como gerir mudanças com as ferramentas típicas de RH; ▪ reconhecer ferramentas fundamentais para a transformação organizacional.

Bibliografia básica

SCHEIN, Edgard. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. *Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

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
2. Ética, sustentabilidade e diversidade	24 horas-aula

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Ementa

Responsabilidade social corporativa. Relatório GRI. Diversidade e responsabilidade social. Gestão da diversidade nas organizações. Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional. Ética nas organizações. Princípios e dilemas éticos.

Eixo temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidade Social Corporativa (RSC) <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Definição 1.2. RSC e gestão estratégica de pessoas 2. Relatório GRI <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Indicadores de recursos humanos 2.2. Normas de responsabilidade social 2.3. Relatórios de agências reguladoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os conceitos de responsabilidade social e a sua relação com a gestão estratégica de pessoas; ▪ conhecer o relatório GRI e os seus componentes.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 3. Diversidade e responsabilidade social nas organizações <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Políticas de inclusão e diversidade 3.2. Vantagens e impactos das políticas de inclusão e diversidade sobre o desempenho organizacional 3.3. Políticas de diversidade e responsabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ debater as políticas de inclusão e diversidade da força de trabalho; ▪ avaliar as vantagens de políticas organizacionais inclusivas; ▪ relacionar políticas organizacionais inclusivas à responsabilidade social corporativa.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 4. Sustentabilidade como vantagem competitiva <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Conceitos, princípios e fundamentos 4.2. Estágios para o alcance da sustentabilidade corporativa 4.3. Múltiplas demandas dos <i>stakeholders</i> 4.4. <i>Triple bottom line</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar de que formas a sustentabilidade pode tornar-se uma vantagem competitiva; ▪ analisar os modelos de avaliação de sustentabilidade; ▪ relacionar as demandas dos <i>stakeholders</i> à implementação de condutas empresariais sustentáveis.

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
5. Ética, moral e valores 5.1. Conceitos, princípios e fundamentos 5.2. Breve genealogia dos valores ocidentais: da Grécia à modernidade 6. Modelos de gestão ética 7. Como enfrentar dilemas éticos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diferenciar os conceitos de ética, moral e valor; ▪ identificar modelos de gestão ética; ▪ reconhecer o papel dos valores na tomada de decisão; ▪ demonstrar como enfrentar dilemas éticos.

Bibliografia básica

MACÊDO, Ivanildo Izaias; RODRIGUES, Denize Ferreira; CHEVITARESE, Leandro Pinheiro; FEICHAS, Susana A. Quacchia. *Ética e sustentabilidade*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

PHILIPPI JR., Arlindo; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; FERNANDES, Valdir (eds.). *Gestão empresarial e sustentabilidade*. Barueri: Manole, 2017.

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.

LOVELOCK., James. *Gaia: alerta final*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2011.

FREITAS, Maria Ester. Diversidade: uma realidade incômoda. *GV Executivo*, v. 15, n. 2, p. 12-15, jul./dez. 2016.

Disciplina	Carga horária
3. Planejamento e <i>people analytics</i>	24 horas-aula

Área	Subárea
Liderança e Pessoas	Recursos Humanos

Ementa

Planejamento da força de trabalho. Força de trabalho e orientações organizacionais estratégicas. Perfis de competência. *People analytics*. Indicadores e *scorecard* de RH.

Eixo temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Planejamento da força de trabalho 1.1. Conceito e importância 1.2. Identificação e mapeamento de perfis necessários ao alcance dos objetivos estratégicos da organização 1.3. Análise de cargos e funções	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância do planejamento da força de trabalho; ▪ identificar os perfis profissionais necessários ao alcance dos objetivos organizacionais.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
2. Processo, métodos e técnicas de planejamento da força de trabalho 2.1. Etapas do processo de planejamento da força de trabalho 2.2. Métodos e técnicas de planejamento da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o processo, os métodos e as técnicas de planejamento da força de trabalho.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
3. <i>People analytics</i> 3.1. Conceito 3.2. Principais indicadores: absenteísmo, rotatividade e outras medidas de eficácia. 3.3. HR <i>scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais indicadores e métricas de avaliação do desempenho do RH; ▪ construir um <i>scorecard</i> de RH.

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
4. Análise de dados em gestão de pessoas 4.1. Métodos de análise 4.2. Apresentação de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar métodos de análise de dados em gestão de pessoas, com foco na tomada de decisão.

Bibliografia básica

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. *Administração de recursos humanos*. Tradução da 16. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Bibliografia complementar

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Disciplina	Carga horária
4. Aprendizagem e desenvolvimento de pessoas	24 horas-aula

Área	Subárea
Liderança e Pessoas	Liderança

Ementa

Função e programas de treinamento, desenvolvimento e educação. Desenho de programas de treinamento. Formas de avaliação dos resultados de programas de treinamento. Universidade corporativa. *Coaching* e *mentoring* como ferramentas de desenvolvimento. Novas tecnologias de aprendizagem. Gestão de talentos (*high potentials*).

Eixo temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Programas de treinamento, desenvolvimento e educação <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Conceituação 1.2. Desenho dos programas: do levantamento de necessidades à avaliação de resultados 1.3. Diferentes instrumentos de avaliação de resultados de treinamento 2. Universidade corporativa <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Modelo de universidade corporativa 2.2. Vantagens e desvantagens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o papel dos programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto da gestão de pessoas; ▪ construir programas de treinamento, desenvolvimento e educação alinhados à estratégia da organização; ▪ avaliar os resultados desses programas e ▪ identificar as vantagens e desvantagens do modelo de universidade corporativa.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
3. Métodos de treinamento <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Treinamento <i>on the job</i> 3.2. Metodologias ativas de ensino-aprendizagem 3.3. Ambientes de aprendizagem colaborativa e informal por meio da tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os métodos de treinamento mais adequados às diferentes necessidades da organização.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
4. <i>Coaching</i> e <i>mentoring</i> <ul style="list-style-type: none"> 4.1. O <i>coaching</i> e as suas aplicações 4.2. O <i>mentoring</i> e as suas aplicações 4.3. Avaliação de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar como o <i>coaching</i> e o <i>mentoring</i> podem contribuir para o desenvolvimento de funcionários e líderes da organização; ▪ avaliar os resultados das iniciativas de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>.

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
5. Gestão de talentos 5.1. Identificação de talentos na organização 5.2. Desenvolvimento de talentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os modelos de identificação, desenvolvimento e gestão de talentos.

Bibliografia básica

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. *Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias*. v. 1. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

RAMAL, Andrea (org.). *Educação corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações*. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

Bibliografia complementar

ALVES, Flora. *Gamification: como criar experiências de aprendizagem engajadoras*. São Paulo: DVS, 2014.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. v. 2. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

CASARINI, Fabiana Gradela; BAUMGARTNER, Marcos. *Educação corporativa: da teoria a prática*. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2012.

ÉBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. *Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTA, Ronaldo; SCOTT, David. *Educando para inovação e aprendizagem independente*. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

WICK, Calhoun; POLLOCK Roy; JEFFERSON, Andrew. *6Ds: as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio*. São Paulo: Évora, 2011. (Coleção LAB SSJ).

Disciplina	Carga horária
5. Governança e arquitetura organizacional	24 horas-aula

Área	Subárea
Liderança e Pessoas	Recursos Humanos

Ementa

A governança corporativa e os seus desdobramentos na estratégia de gestão de pessoas. Princípios de governança. Arquitetura de governança. Teoria dos *stakeholders*. Diferentes naturezas das organizações. Múltiplas estruturas organizacionais: definição, complexidade, formalização, tamanho. Novas formas organizacionais. Reflexos da estrutura na vida e arranjos organizacionais.

Eixo temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Princípios de governança <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Transparência, equidade e prestação de contas (<i>accountability</i>) 1.2. Responsabilidade corporativa 1.3. Processo decisório e boas práticas de governança 2. A arquitetura de governança e os seus órgãos <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Conselho de administração 2.2. Conselho fiscal 2.3. Comitês de suporte à decisão 2.4. Conselho consultivo e conselho de família 3. Teoria dos <i>Stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os órgãos de uma estrutura de governança; ▪ identificar os princípios da governança corporativa; ▪ relacionar os princípios da governança corporativa às boas práticas no processo decisório da alta gestão estratégica e reconhecer a Teoria dos <i>Stakeholders</i>.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 4. Arquitetura organizacional e ambiente externo <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Ambiente organizacional 4.2. Fontes de incerteza 5. Teoria da Dependência de Recursos <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Gerenciamento das interdependências simbióticas de recursos 5.2. Gerenciamento das interdependências competitivas de recursos 6. Teoria dos Custos de Transação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os impactos dos diferentes ambientes externos na estruturação e no funcionamento das organizações; ▪ gerenciar as interdependências simbióticas de recursos; ▪ gerenciar as interdependências competitivas de recursos.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 7. Desenhos organizacionais <ol style="list-style-type: none"> 7.1. Estrutura funcional 7.2. Estrutura divisional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os diferentes desenhos organizacionais e

<p>7.3. Estrutura matricial 7.4. Estrutura híbrida 7.5. Estrutura horizontal</p> <p>8. Novos arranjos organizacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diferenciar os prós e contras de cada estrutura organizacional.
---	---

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p>1. Transformações organizacionais</p> <p>1.1. Ciclo de vida organizacional</p> <p>1.2. Nascimento e crescimento das organizações</p> <p>1.3. Declínio e morte das organizações</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as características de cada etapa do ciclo de vida organizacional; ▪ elaborar estratégias factíveis para cada etapa do ciclo de vida das organizações.

Bibliografia básica

CARVALHAL, André Luiz Carvalho. *Governança corporativa e sucesso empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2014.

JONES, Gareth R. *Teoria das organizações*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

Bibliografia complementar

HODGE, B. J.; ANTHONY, William; GALES, Lawrence. *Organization theory: a strategic approach*. 6. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2010.

Disciplina	Carga horária
6. Desafios organizacionais	24 horas-aula

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Metodologias e Ferramentas

Objetivos de aprendizagem

- empregar o ferramental teórico e metodológico do módulo **Desafios organizacionais** na solução de um problema relacionado à liderança, à gestão estratégica de pessoas e aos recursos humanos no âmbito da organização;
- observar o arcabouço teórico do curso em diferentes cenários, reais ou simulados;
- planejar decisões e ações no campo da liderança, da gestão de pessoas e dos recursos humanos, em alinhamento às características e à atuação da organização e
- resolver questões que envolvam a diversidade cultural e outras dimensões da vida organizacional, do ponto de vista da liderança, da gestão de pessoas e dos recursos humanos.

Metodologia

A disciplina será baseada na investigação de um fenômeno contemporâneo, presente em um contexto real, propondo questões e apontando caminhos para respondê-las. A partir de observações empíricas, o aluno deverá analisar dados, sendo provocado a avaliar opções e exercitar a sua capacidade de decisão, observando os fundamentos da liderança, da gestão de pessoas e dos recursos humanos.

Material de Apoio

Todos os títulos indicados nas disciplinas que constam no curso.

Avaliação

A avaliação da disciplina se dará a partir da produção de um trabalho a ser realizado de acordo com as orientações do professor.

MÓDULO: Desafios do RH

Disciplina	Carga horária
1. Remuneração e recompensa	24 horas-aula

Área	Subárea
Liderança e Pessoas	Recursos Humanos

Ementa

Descrição de cargos e funções em uma abordagem estratégica. Políticas salariais e políticas de benefícios. Remuneração estratégica. Remuneração variável. Conceito de remuneração total: recompensas financeiras e não financeiras. Pesquisa salarial.

Eixo temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceito de remuneração estratégica 2. Descrição de cargos e remuneração <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Avaliação e delineamento de cargos 2.2. Remuneração fixa 3. Importância da equidade <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Equidade interna 3.2. Pesquisa salarial e equidade externa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar remuneração estratégica; ▪ analisar cargos e salários; ▪ reconhecer a importância da pesquisa salarial e da equidade externa.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 4. Remuneração indireta <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Critérios para definição do pacote de benefícios 4.2. Menu de benefícios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar pacotes de benefícios; ▪ criar pacotes de benefícios alinhados às diferentes necessidades dos empregados.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 5. Remuneração variável <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Programas de participação nos resultados (PPR) 5.2. Bônus e comissões de venda 5.3. Campanhas de incentivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os diferentes programas de remuneração variável; ▪ desenvolver programas de comissionamento de equipes de venda; ▪ reconhecer os usos e aplicações de campanhas de incentivo.

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
6. Remuneração total 6.1. Conceito 6.2. Dimensões	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o conceito de remuneração total e a importância das recompensas financeiras e não financeiras; ▪ identificar as dimensões do modelo de remuneração total.

Bibliografia básica

SALICIO, Calso Furniel. *Sistemas de remuneração, benefícios e carreira*. São Paulo: Pearson, 2015.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Bibliografia complementar

COOPERS & LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

ORSI, Ademar. *Remuneração de pessoas nas organizações*. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.

PONTES, B. R. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: LTR, 2017.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; BITTENCOURT, Francisco Rage; CUNHA, Jorge; RAMOS, Sérgio Campos Pereira. *Arquitetura de sistemas de remuneração*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

Disciplina	Carga horária
2. Atração, seleção e retenção de pessoas	24 horas-aula

Área	Subárea
Liderança e Pessoas	Recursos Humanos

Ementa

Processos de atração, seleção e retenção de pessoas. Estratégias de atração de pessoas. Métodos de seleção. Políticas de retenção. Proposta de valor para o empregado (EVP). Engajamento no trabalho.

Eixo Temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Visão geral dos processos de atração, seleção e retenção de pessoas 1.1. Aspectos estratégicos 1.2. A proposta de valor para o empregado (EVP) e as suas dimensões 1.3. <i>Employment branding</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar os aspectos estratégicos da atração, da seleção e da retenção de pessoas, assim como os seus impactos nos resultados do negócio; ▪ reconhecer os conceitos de EVP e <i>employment branding</i>.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
2. Atração de pessoas 2.1. <i>Employment branding</i> como estratégia de atração 2.2. Táticas e práticas de atração de pessoas 2.3. Redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o <i>employment branding</i> como uma estratégia de atração; ▪ identificar táticas e práticas de atração de pessoas; ▪ discutir o uso da tecnologia e das redes sociais nos processos de atração e seleção de pessoas.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
3. Seleção de pessoas 3.1. Etapas do processo de seleção 3.2. Técnicas de seleção 3.3. A entrevista e os seus vieses 4. <i>Onboarding</i> 4.1. Integração e ambientação dos novos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as etapas do processo de seleção de pessoas, incluindo dinâmicas de grupo e entrevistas; ▪ analisar os principais vieses existentes na condução de entrevistas; ▪ reconhecer as vantagens da entrevista comportamental e saber como conduzi-la; ▪ avaliar a importância da integração dos novos funcionários.

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
5. Retenção de pessoas 5.1. Dimensões da EVP 5.2. Alinhamento da EVP à estratégia do negócio 6. Engajamento e retenção 6.1. Conceito e mensuração do engajamento no trabalho 6.2. Antecedentes e consequências do engajamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar estratégias e ações para implantar um projeto de EVP; ▪ refletir sobre o papel do engajamento na retenção de pessoas; ▪ debater táticas de promoção do engajamento no trabalho.

Bibliografia básica

FARIA, Maria Helena Alves (org.). *Recrutamento, seleção e socialização*. São Paulo: Pearson, 2015. (Coleção Bibliografia Universitária Pearson).

FERREIRA, Patrícia Itala. *Atração e seleção de talentos*. São Paulo: LTC, 2014.

Bibliografia complementar

HEGER, B. K. Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, v. 25, n. 1, p. 121-132, 2007.

MOROKO, Lara; UNCLES, Mark D. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, v. 16, n. 3, p. 160-175, 2008.

SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. *Engajamento no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

Disciplina	Carga horária
3. Saúde corporativa	24 horas-aula

Área	Subárea
Liderança e Pessoas	Recursos Humanos

Ementa

Cenário da saúde nas organizações. Aspectos econômicos, tributários, humanos e de sustentabilidade. Saúde como estratégia. Saúde corporativa. Princípios e políticas de saúde nas organizações. Conceitos, modelos e programas de desenvolvimento da saúde. Qualidade de vida no trabalho. Políticas de qualidade de vida no trabalho.

Eixo temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. O cenário da saúde nas organizações e os seus aspectos econômicos, tributários, humanos e de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a problemática da saúde na perspectiva de diversos <i>stakeholders</i>; ▪ conhecer argumentos econômicos e estratégicos para propor ações de saúde na organização; ▪ distinguir os custos direto e indireto de saúde e as consequências para a organização; ▪ avaliar os impactos econômicos e as justificativas para que as organizações invistam em saúde corporativa.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
2. Saúde vista de forma estratégica pela organização 3. Pilares da saúde corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver argumentos econômicos e humanos para justificar a implantação de ações de saúde e qualidade de vida na organização; ▪ distinguir ações, responsabilidades e papéis dos diversos atores na organização; ▪ explicar a relevância das ações de gestão de saúde corporativa e como essas ações podem beneficiar a organização na realização da sua estratégia.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
4. Princípios e políticas de saúde nas organizações 5. Conceitos, modelos e programas de desenvolvimento da saúde 6. Implantação, gestão e avaliação de programas de saúde corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os conceitos e modelos adotados por organizações brasileiras; ▪ avaliar programas de qualidade de vida, com base em critérios reconhecidos pelo mercado; ▪ propor ações e práticas para a prevenção de doenças, a promoção da saúde e o fortalecimento da cultura do bem-estar na organização; ▪ desenvolver o senso crítico para validar práticas, definir indicadores e avaliar programas de gestão de saúde.

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
7. Qualidade de vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os modelos de qualidade de vida no trabalho; ▪ propor ações e práticas para promover a qualidade de vida no trabalho.

Bibliografia básica

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael E.; TEISBERG, Elizabeth O. *Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos*. Porto Alegre. Bookman, 2006.

Bibliografia complementar

OGATA, A. J. N. (org.). *Temas avançados em qualidade de vida*. v. 1. São Paulo: ABQV, 2015.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação*. Brasília: OMS; Sesi/DN, 2010.

VARELLA, Dráuzio; CESCHIN, Mauricio. *A saúde dos planos de saúde: os desafios da assistência privada no Brasil*. São Paulo: Paralela. 2014.

Disciplina	Carga horária
4. Comunicação interpessoal e corporativa	24 horas-aula

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Comunicação

Ementa

Comunicação humana: elementos, tipos e objetivos. Etapas do processo lógico de comunicação. Barreiras à comunicação humana. Novas abordagens e tendências em comunicação. Comunicação e tecnologia. Comunicação interpessoal: técnicas de apresentação. A comunicação corporativa e os seus objetivos.

Eixo temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação humana <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Elementos: fonte, mensagem, canal e receptor 1.2. Tipos: verbal e não verbal, unidirecional ou bidirecional, direta ou indireta, interpessoal ou de massa, pessoal ou profissional 1.3. Objetivos: informar, persuadir e entreter 2. Etapas do processo de comunicação <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Desenvolvimento, codificação e envio 2.2. Decodificação e compreensão da mensagem 2.3. Retroação 3. Barreiras à comunicação humana <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Físicas 3.2. Pessoais 3.3. Semânticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os elementos, tipos e objetivos de comunicação humana; ▪ avaliar as etapas do processo lógico de comunicação e adotar ações para aumentar a eficácia do processo; ▪ analisar as principais barreiras à comunicação e adotar ações para minimizar os seus efeitos.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 4. Novas abordagens e tendências em comunicação <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Comunicação em grupos 4.2. <i>Storytelling</i> 5. Comunicação, tecnologia e globalização <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Novas tecnologias de comunicação 5.2. Comunicação num ambiente global 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a comunicação em grupo e as suas diferenças em relação à comunicação interpessoal; ▪ conhecer o <i>storytelling</i> e as suas aplicações; ▪ reconhecer os impactos das novas tecnologias de comunicação e da globalização sobre a comunicação nas organizações.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 6. Comunicação interpessoal 7. Técnicas de apresentação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais elementos de uma apresentação bem estruturada e planejada; ▪ aplicar técnicas que melhorem a qualidade das suas apresentações pessoais;

<p>7.1. Estrutura: abertura, desenvolvimento e conclusão</p> <p>7.2. Conteúdo: objetivo e público</p> <p>7.3. Planejamento: recursos, técnicas, tempo disponível, local e avaliação</p> <p>8. Técnicas de apresentação: exercícios práticos</p> <p>8.1. Respiração</p> <p>8.2. Posicionamento</p> <p>8.3 Gestos e postura</p> <p>8.4 Voz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar técnicas de apresentação relativas à respiração, ao posicionamento, aos gestos e à postura e voz; ▪ avaliar as suas apresentações e identificar oportunidades de melhoria.
--	---

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p>9. Comunicação corporativa</p> <p>9.1. Comunicação interna</p> <p>9.2. Comunicação com consumidores</p> <p>9.3. Comunicação com investidores e governo</p> <p>10. Comunicação interna</p> <p>10.1. Importância</p> <p>10.2. Mecanismos</p> <p>10.3. Papel da área de RH</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar os elementos e o papel da comunicação corporativa; ▪ identificar os objetivos e as formas de comunicação interna, assim como a sua importância.

Bibliografia básica

FRANÇA, Ana Shirley. *Comunicação oral nas empresas: como falar bem e em público*. São Paulo: Atlas, 2015.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro. *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010.

Bibliografia complementar

FITZHERBERT, Nick. *Apresentações mágicas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MENDES, Eunice; ALMEIDA, Lena. *Falar bem é fácil*. São Paulo: AGWM, 2007.

Disciplina	Carga horária
5. Gestão de desempenho e competências	24 horas-aula

Área	Subárea
Liderança e Pessoas	Recursos Humanos

Ementa

Competência. Gestão de/por competências. Gestão do desempenho. Processo de avaliação de desempenho e competências. Modelo de competências e gestão do desempenho. Diagnóstico de problemas de desempenho.

Eixo temático 1	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Competências e gestão de/por competências 1.1. O conceito de competência e os seus componentes 1.2. Competências pessoais (técnicas e comportamentais) e organizacionais 1.3. A gestão de/por competências e a sua importância para o desempenho individual e organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o conceito de competência e os seus componentes; ▪ identificar as diferentes competências pessoais e organizacionais; ▪ reconhecer a importância da gestão por competências para o desempenho individual e organizacional.

Eixo temático 2	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
2. Modelos de gestão por competências 2.1. Pressupostos básicos para implementação do modelo de gestão por competências 2.2. Etapas de implementação 2.3. Matriz de competências 2.4. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver um modelo de gestão por competências, considerando todas as suas etapas.

Eixo temático 3	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
3. Gestão do desempenho 3.1. Os objetivos da avaliação de desempenho e as suas implicações para a gestão de pessoas 3.2. Definição de metas: organização, equipes e pessoas 3.3. Problemas de desempenho 3.4. Desafios da gestão do desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os objetivos da avaliação de desempenho; ▪ desenvolver metas organizacionais, grupais e individuais; ▪ diagnosticar problemas de desempenho e potenciais soluções.

Eixo temático 4	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p>4. Criação e implementação de um programa de gestão do desempenho</p> <p>4.1. O que avaliar, como avaliar e quem deve avaliar</p> <p>4.2. Avaliação 360 graus: desafios e oportunidades</p> <p>4.3. Ciclo da gestão do desempenho</p> <p>4.4. Fatores críticos de sucesso</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementar a gestão do desempenho, considerando todas as suas etapas; ▪ avaliar os fatores críticos de sucesso da gestão do desempenho.

Bibliografia básica

CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Helena Correa; BRUNO, Jorge Renato da Silva; SILVA, Kleuton Izidio Brandão e. *Gestão por competências*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

GRAMIGNA, Maia Rita. *Gestão por competências*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

Bibliografia complementar

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

LEME, Rogerio. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SOUZA, Vera Lúcia de; ALVES, Rodolfo Carlos Souza; MATTOS, Irene Badaró; MOREIRA, Itamar; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de desempenho*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

Disciplina	Carga horária
6. Desafios do RH	24 horas-aula

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Metodologias e Ferramentas

Objetivos de aprendizagem

- empregar o ferramental teórico e metodológico do módulo **Desafios do RH** e aplicá-lo à solução de um problema relacionado à gestão de recursos humanos;
- praticar os conhecimentos construídos ao longo do curso em diferentes cenários, reais ou simulados;
- planejar decisões e ações no campo de gestão de RH que envolvam a diversidade cultural e outras dimensões da vida organizacional e
- elaborar uma ação de gestão de RH envolvendo estratégia e inovação.

Metodologia

A disciplina será baseada na investigação de um fenômeno contemporâneo, presente em um contexto real, propondo questões e apontando caminhos para respondê-las. A partir de observações empíricas, o aluno deverá analisar dados, sendo provocado a avaliar opções e exercitar a sua capacidade de decisão, observando os fundamentos da liderança, da gestão de pessoas e dos recursos humanos.

Material de Apoio

Todos os títulos indicados nas disciplinas que constam no curso.

Avaliação

A avaliação da disciplina se dará a partir da produção de um trabalho a ser realizado de acordo com as orientações do professor.