



MBA COM ÊNFASE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

ESPECIALIZAÇÃO

MBA Semipresencial (*Blended*)



TÍTULO DO CURSO

MBA com ênfase em Gerenciamento de Projetos

CARGA HORÁRIA

432 horas/aula

CÓDIGO DO CURSO

FXMBAGP_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBAGP_25_12-2

MODELO

Ênfase

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV – FGV/IDT

APRESENTAÇÃO**Domine as melhores práticas de gerenciamento de projetos do mercado.**

No **MBA com ênfase em Gerenciamento de Projetos**, você vai se preparar para atuar com excelência na condução de projetos de diversas naturezas. Por meio do equilíbrio entre teoria, prática e inovação, você desenvolverá competências para aplicar metodologias preditivas, ágeis e híbridas, sempre com orientação a resultados e alinhamento com o contexto organizacional.

Gestão profissional de projetos alinhada à estratégia corporativa

Com o **MBA com ênfase em Gerenciamento de Projetos**, voltado à aplicação prática em ambientes complexos, você será capaz de utilizar *frameworks* reconhecidos, acelerar entregas e liderar iniciativas de alto impacto. Ao integrar metodologias consolidadas e tecnologias emergentes, você antecipará riscos, aumentará a eficiência e gerará valor para a sua organização.

Desenvolva competências para atuar com excelência em projetos de diferentes complexidades.
| Gerenciar escopo, cronograma, custos, riscos e aquisições com base nas boas práticas do PMI.

| Liderar equipes e integrar portfólios aos objetivos da organização.

| Aplicar metodologias preditivas, ágeis e híbridas, conforme o contexto.

| Avaliar viabilidade financeira e riscos ESG, propondo soluções sustentáveis.

PÚBLICO-ALVO

- | Graduados em qualquer área do conhecimento que atuam com projetos, programas, portfólios ou escritórios de projetos (PMOs).
- | Líderes e gestores em busca de especialização para conduzir projetos e implementar mudanças estratégicas em suas organizações.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- | Ter concluído a graduação há pelo menos 2 anos*
- | Profissionais com 2 anos ou mais de experiência*

*Os requisitos podem variar de acordo com a experiência profissional ou o curso escolhido.

METODOLOGIA

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

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

Há dois formatos de aula:

- **disciplinas de gestão** - aulas presenciais, com enfoque em atividades práticas e apoio de estudos de caso, jogos de negócios e situações que permitam aos estudantes simularem a vivência de experiências desafiadoras, encorajando-os a aplicarem os seus conhecimentos à resolução dos desafios propostos e
- **disciplinas de ênfase** - aulas remotas, mediadas por ferramentas de videoconferência e planejadas sob a égide das metodologias ativas, com a aplicação de diferentes estratégias de aprendizagem.

Os estudantes também contam com o suporte de um ambiente virtual de aprendizagem, o ECLASS, por meio do qual podem acessar, a qualquer momento e em qualquer um dos seus dispositivos eletrônicos, o conteúdo da disciplina, fazendo uso irrestrito de reconhecidas bibliotecas virtuais. Além disso, o ambiente dá acesso a outras ferramentas que oferecem suporte ao processo de ensino-aprendizagem e facilitam a comunicação.

AValiação

A avaliação da aprendizagem tem papel fundamental no processo de reconstrução de conhecimento pelos estudantes e, por isso, cada disciplina tem um instrumento avaliativo diferente.

As avaliações construídas pelos professores possuem questões que abordam a aplicabilidade dos conceitos trabalhados em sala a contextos empresariais.

Os instrumentos de avaliação utilizados visam não somente apoiar o diagnóstico do aprendizado mas também servir como ferramenta de reflexão para os estudantes quanto à prática dos conceitos, a fim de capacitá-los para tomarem melhores decisões como executivos.

No **Programa MBA Semipresencial (Blended)**, todas as disciplinas são avaliadas através de **trabalho**, não havendo provas presenciais.

DISCIPLINAS DE GESTÃO			
	DISCIPLINA	CÓDIGO	CH
1.	Estratégia Corporativa e de Negócios	F_M_ECN_25-24	24 h/a
2.	Estratégias de Marketing	F_M_EM_25-24	24 h/a
3.	Economia dos Negócios	F_M_EN_25-24	24 h/a
4.	Gestão de Projetos e Criação de Valor	F_M_GPCV_25-24	24 h/a
5.	Liderança de Equipes de Alto Desempenho	F_M_LEAD_25-24	24 h/a
6.	Smart Business: Decisões Estratégicas com IA e Digitalização	F_M_SBDE_25-24	24 h/a
7.	Análise das Demonstrações Contábeis	F_M_ADC_25-24	24 h/a
8.	Finanças Corporativas	F_M_FIC_25-24	24 h/a
9.	Jogo de Negócios	F_M_JN_25-24	24 h/a

DISCIPLINAS DE ÊNFASE			
	DISCIPLINA	CÓDIGO	CH
10.	Inteligência artificial aplicada a projetos	F_M_IAAP_22-24_E	24 h/a
11.	Gerenciamento de aquisições em projetos	F_M_GAP_22-24_E	24 h/a
12.	Gerenciamento de cronograma e custos em projetos	F_M_GCCP_22-24_E	24 h/a
13.	Gerenciamento de escopo e qualidade em projetos	F_M_GEQP_22-24_E	24 h/a
14.	Gerenciamento da integração em projetos	F_M_GIP_22-24_E	24 h/a
15.	Mudança e cultura organizacional	F_M_MCO_21-24_E	24 h/a
16.	Gerenciamento de programas, portfólio e PMO	M_GPPMO_22-24	24 h/a
17.	Gerenciamento de riscos em projetos	F_M_GPPMO_22-24_E	24 h/a
18.	Métodos ágeis	F_M_GRP_22-24_E	24 h/a

PRÉ-REQUISITOS DE DISCIPLINAS

- É recomendável que **Análise de Demonstrações Contábeis** seja cursada antes de **Finanças Corporativas**.
- A disciplina **Jogo de Negócios** deve encerrar o Módulo Básico de Gestão.
- É imprescindível que a disciplina **Gestão de Projetos e Criação de Valor** do **módulo básico** de Gestão seja cursada antes do **módulo ênfase**.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1. Estratégia Corporativa e de Negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
- definir o escopo e o contexto de atuação do negócio; - analisar a organização de forma sistêmica, promovendo a integração entre as dimensões estratégica, tática e operacional, de modo a gerar e capturar valor de maneira perene; - desenvolver o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa; - encaminhar ações estratégicas considerando os desafios a curto, médio e longo prazo; - acompanhar a execução da estratégia e do desempenho empresarial dela decorrente por meio da gestão de resultados, utilizando indicadores e metas para monitoramento e controle.

EMENTA
Desafios da gestão estratégica: conceito, diferenciação entre concepção e implementação de estratégias, evolução do conceito e tipos de estratégia. Fundamentos do negócio: missão, visão e valores. Diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria (5 forças), posicionamento estratégico e cadeia de valor, projeção de cenários e SWOT. Estruturação das estratégias: competitivas, definição de objetivos, de metas, de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas, <i>balanced scorecard</i>, <i>objectives and key results</i> (OKRs), plano de ação e priorização. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT. Estratégias de crescimento: estratégia corporativa, consolidação, verticalização e diversificação, internacionalização, <i>pipelines</i>, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
definir o escopo e o contexto de atuação do negócio.	- desafios da gestão estratégica: conceito, diferenciação entre concepção e implementação de estratégias, evolução do conceito e tipos de estratégia; - fundamentos do negócio: missão, visão e valores.
analisar a organização de forma sistêmica, promovendo a integração entre as dimensões estratégica, tática e operacional, de modo a gerar e capturar valor de maneira perene.	diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria (5 forças), posicionamento estratégico e cadeia de valor, projeção de cenários e SWOT.

- desenvolver o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa; - encaminhar ações estratégicas considerando os desafios a curto, médio e longo prazo.	- estruturação das estratégias: competitivas, definição de objetivos, de metas, de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas, <i>balanced scorecard</i>, <i>objectives and key results</i> (OKRs), plano de ação e priorização; - estratégias de crescimento: estratégia corporativa, consolidação, verticalização e diversificação, internacionalização, <i>pipelines</i>, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio.
acompanhar a execução da estratégia e do desempenho empresarial dela decorrente por meio da gestão de resultados, utilizando indicadores e metas para monitoramento e controle.	ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Desafios da gestão estratégica 1.1. Conceito de estratégia 1.2. Diferenciação entre a concepção e a implementação de estratégias 1.3. Evolução do conceito de gestão estratégica 1.4. Estratégia deliberada, estratégia emergente, estratégia realizada	compreender a função e os limites da estratégia de negócios.
2. Definição dos fundamentos do negócio 2.1. Definição da missão 2.2. Definição da visão 2.3. Definição dos valores	- estruturar a organização por meio de uma missão; - propor destinação por meio de uma visão; - compreender a importância dos valores para definição da cultura organizacional.
3. Diagnóstico empresarial 3.1. Diagnóstico interno 3.2. Posicionamento estratégico e cadeia de valor 3.3. Diagnóstico externo/análise de indústria (5 forças) 3.4. Projeção de cenários 3.5. SWOT	- conhecer os pontos fortes e fracos da organização; - elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico; - mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos; - elaborar possíveis cenários de futuro; - elaborar a SWOT e analisar os fatores escritos.

4. Estruturação das estratégias 4.1. Estratégias competitivas 4.2. Definição de objetivos 4.3. Definição de metas 4.4. Definição de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas 4.5. Definição de iniciativas 4.6. <i>Balanced scorecard</i> 4.7. OKRs – <i>objectives and key results</i> 4.8. Plano de ação e priorização 4.9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT	▪ identificar a estratégia competitiva da empresa; ▪ conhecer/definir os objetivos da organização; ▪ identificar indicadores de implementação de estratégia associados a desempenho empresarial; ▪ traçar metas para a organização; ▪ propor iniciativas para a organização; ▪ planejar a organização por meio do BSC; ▪ conhecer a metodologia OKR; ▪ utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.
5. Estratégias de crescimento 5.1. Estratégia corporativa 5.2. Consolidação, verticalização e diversificação 5.3. Internacionalização 5.4. <i>Pipelines</i>, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio	▪ estruturar o crescimento ordenado da organização; ▪ conhecer modelos contemporâneos de estratégia.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- HITT, Michael A. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2024. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- LOBATO, David M. *et al.* **Gestão estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- REBOUÇAS, Djalma. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2023. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ABDALA, Márcio M. *et al.* **Administração estratégica**: da teoria à prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 2019.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento estratégico para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BARNEY, J. B.; HESTERLEY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceito e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- KIN, Chan; MAUBORGNE, Renée. **A transição para o oceano azul**: muito além da competição. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
2. Estratégias de Marketing	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
▪ empregar estratégias de marketing com base no comportamento do consumidor e nas tendências de mercado, visando gerar diferenciação e relevância para o negócio; ▪ relacionar os cenários macro e microeconômicos ao ambiente de marketing, avaliando oportunidades e desafios que impactam as decisões da organização; ▪ estabelecer objetivos, metas e planos de marketing alinhados aos recursos da empresa, integrando estratégias viáveis com foco em geração de valor e adaptação ao mercado; ▪ coordenar equipes e recursos na implementação de planos de marketing, dirigindo ações integradas de comunicação, precificação, distribuição e uso de tecnologias digitais; ▪ interpretar dados e indicadores de mercado para validar decisões de marketing fundamentadas, empregando ferramentas digitais e tecnologias emergentes para aumentar a produtividade e competitividade.

EMENTA
Fundamentos de marketing e análise de mercado: introdução ao marketing, análise do ambiente de marketing e pesquisa de mercado. Comportamento do consumidor e segmentação de mercado: fatores que influenciam o comportamento do consumidor, processo de decisão de compra, estratégias e critérios de segmentação, seleção do mercado-alvo, posicionamento de marca. <i>Mix</i> de marketing e práticas digitais: produtos e serviços, preço, praça e promoção. Marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores. Planejamento, implementação e tendências em marketing: plano de marketing, implementação e controle. Tendências de consumo, tendências em <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso. Tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT).

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ empregar estratégias de marketing com base no comportamento do consumidor e nas tendências de mercado, visando gerar diferenciação e relevância para o negócio.	▪ comportamento do consumidor e segmentação de mercado: fatores que influenciam o comportamento do consumidor, processo de decisão de compra, estratégias e critérios de segmentação, seleção do mercado-alvo, posicionamento de marca.

relacionar os cenários macro e microeconômicos ao ambiente de marketing, avaliando oportunidades e desafios que impactam as decisões da organização.	fundamentos de marketing e análise de mercado: introdução ao marketing, análise do ambiente de marketing e pesquisa de mercado.
estabelecer objetivos, metas e planos de marketing alinhados aos recursos da empresa, integrando estratégias viáveis com foco em geração de valor e adaptação ao mercado.	- planejamento, implementação e tendências em marketing: plano de marketing, implementação e controle; - tendências de consumo, tendências em <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso; - tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT).
coordenar equipes e recursos na implementação de planos de marketing, dirigindo ações integradas de comunicação, precificação, distribuição e tecnologia digital.	<i>mix</i> de marketing e práticas digitais: produtos e serviços, preço, praça e promoção.
interpretar dados e indicadores de mercado para validar decisões de marketing fundamentadas, empregando ferramentas digitais e tecnologias emergentes para aumentar a produtividade e competitividade.	marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Fundamentos de marketing e análise de mercado 1.1. Introdução ao marketing: conceitos, evolução e papel do marketing na organização 1.2. Análise do ambiente de marketing: fatores internos e externos 1.3. Pesquisas de mercado e dados aplicados a decisões de marketing	- compreender a evolução e a consolidação do marketing como uma área estratégica, integrada a outras funções da empresa na geração de valor para clientes e para o negócio; - identificar os principais fatores internos e externos que influenciam o desempenho das empresas no mercado, utilizando ferramentas como análise SWOT, PESTEL e forças competitivas de Porter; - utilizar diferentes tipos de pesquisa e dados de mercado para gerar <i>insights</i> que apoiem decisões de marketing.

2. Comportamento do consumidor e segmentação de mercado 2.1. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra 2.2. Estratégias e critérios de segmentação de mercado e definição do público-alvo 2.3. Posicionamento de marca: criando valor e diferenciação no mercado	▪ analisar como fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos influenciam as escolhas dos consumidores; ▪ interpretar o processo de decisão de compra e as suas etapas, reconhecendo todas as etapas dessa jornada; ▪ aplicar critérios de segmentação para identificar grupos de consumidores e selecionar o público-alvo mais adequado; ▪ criar estratégias de posicionamento que expressem claramente a proposta de valor da marca e a sua diferenciação frente aos concorrentes, reforçando a sua relevância para o público-alvo.
3. <i>Mix</i> de marketing e práticas digitais 3.1. Produtos e serviços: desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e gerenciamento de portfólio 3.2. Estratégias de precificação: valor, custo e concorrência 3.3. Praça: canais de distribuição, logística e gestão da cadeia de suprimentos 3.4. Promoção: comunicação integrada, propaganda, eventos, marketing direto e vendas em plataformas digitais 3.5. Marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores;	▪ planejar ofertas de valor por meio do desenvolvimento de novos produtos, avaliando o seu ciclo de vida e organizando o portfólio da empresa; ▪ definir estratégias de precificação considerando valor percebido pelo cliente, custos da empresa e preços praticados pela concorrência, de forma alinhada ao posicionamento da marca no mercado; ▪ selecionar canais de distribuição adequados aos objetivos da empresa, articulando soluções logísticas e de <i>supply chain</i> para garantir alcance, eficiência e integração entre os pontos de contato com o consumidor; ▪ elaborar estratégias de comunicação que combinem ações promocionais tradicionais e digitais, promovendo o engajamento e a conversão em diferentes plataformas e formatos; ▪ desenvolver ações de marketing digital com foco em conteúdo relevante, uso de influenciadores e otimização da visibilidade em redes sociais e mecanismos de busca, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.

4. Planejamento, implementação e tendências em Marketing 4.1. Desenvolvimento do plano de marketing: objetivos, metas e estrutura do plano 4.2. Implementação, orçamento e controle das ações de marketing 4.3. Tendências de consumo: o consumidor em transformação 4.4. Tendências em <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso 4.5. Tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT)	▪ elaborar um plano de marketing estruturado, definindo objetivos e metas alinhados à estratégia da empresa; ▪ planejar a implementação das ações de marketing, definindo orçamento, cronograma e indicadores de desempenho para monitorar resultados e promover ajustes; ▪ analisar as mudanças no comportamento e nas expectativas dos consumidores e refletir sobre os impactos dessas transformações nas estratégias; ▪ explorar novos formatos de consumo e interação digital, avaliando como <i>e-commerce</i>, influência e experiências imersivas estão redesenhando o relacionamento entre marcas e consumidores; ▪ investigar o impacto das tecnologias emergentes nas estratégias de marketing, identificando oportunidades de inovação, personalização e ganho de eficiência por meio de dados e automação.
---	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson, 2023.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. **Administração de marketing**. 16. ed. Tradução: Francisco Araújo da Costa. São Paulo: Pearson, 2024.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AVIS, Maria Carolina. **Marketing digital baseado em dados: métricas e performance**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2021.
- CABRAL, Hector Felipe. **Estratégias de marketing digital**. 1. ed. Curitiba: Contentus, 2020.
- GABRIEL, Martha. **Inteligência artificial: do zero ao metaverso**. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2022. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Value proposition design: como criar produtos e serviços que seus clientes desejam**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- POLIZEI, Eder. **Plano de marketing**. 2. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Grupo A, 2013. eBook. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- RÉVILLION, Anya S. Piatnicki; LESSA, Bruno de Souza; GOMES NETO, Rogério *et al.* **Marketing digital**. Porto Alegre: Grupo A, 2020. eBook.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

- SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 3. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2024. eBook. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Economia dos Negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Economia

COMPETÊNCIAS
- empregar modelos microeconômicos para auxiliar na solução de problemas relacionados à decisão da firma, tais como escolha de insumos, minimização de custos e determinação de preços e quantidades; - interpretar e reagir a decisões de governos, tais como a adoção de políticas de controle de preços, impostos/subsídios, cotas/tarifas, regulação de monopólios e oligopólios, e avaliação de fusões e aquisições; - interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas.

EMENTA
Microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes. Equilíbrio e falhas de mercado. Elasticidade e as suas aplicações. Comportamento do produtor e oferta competitiva: tecnologia e custos de produção, escolha de insumos, escala e escopo. Outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência). Poder de mercado e discriminação de preços. Impacto de políticas governamentais no bem-estar e peso morto (impostos e subsídios, controle de preços, comércio internacional, tarifas e cotas de importação). Macroeconomia: conjuntura econômica brasileira e indicadores macroeconômicos. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo. Inflação e índices de preço. Atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação. Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
empregar modelos microeconômicos para auxiliar na solução de problemas relacionados à decisão da firma, tais como escolha de insumos, minimização de custos e determinação de preços e quantidades.	- microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes; - equilíbrio e falhas de mercado; - elasticidade e as suas aplicações; - comportamento do produtor e oferta competitiva: tecnologia e custos de produção, escolha de insumos, escala e escopo; - outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência); - poder de mercado e discriminação de preços.

interpretar e reagir a decisões de governos, tais como a adoção de políticas de controle de preços, impostos/subsídios, cotas/tarifas, regulação de monopólios e oligopólios, e avaliação de fusões e aquisições.	impacto de políticas governamentais no bem-estar e peso morto (impostos e subsídios, controle de preços, comércio internacional, tarifas e cotas de importação).
interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas.	- macroeconomia: conjuntura econômica brasileira e indicadores macroeconômicos; - flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo; - inflação e índices de preço; - atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação; - elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes. Equilíbrio e falhas de mercado 1.1. Determinantes das curvas de oferta e demanda 1.2. Elasticidade e as suas aplicações 1.3. Equilíbrio de mercado em um mercado competitivo 1.4. Efeitos de choques sobre o equilíbrio de mercado 1.5. Falhas de mercado	- demonstrar o funcionamento dos mecanismos de oferta e demanda no contexto de mercados e empresas; - analisar as condições de equilíbrio em mercados competitivos; - prever os efeitos de choques de oferta e demanda sobre preços e quantidades de equilíbrio; - identificar falhas de mercado e prever as suas consequências.
2. Microeconomia: comportamento do produtor e oferta competitiva 2.1. Tecnologia de produção e escolha de insumos 2.2. Custos de produção 2.3. Escala e escopo 2.4. Determinação da oferta competitiva	- aplicar o conceito de função de produção na escolha de insumos; - identificar os diferentes tipos de custo (fixo, variável, marginal) e os seus impactos na maximização de lucro; - utilizar os conceitos de economia de escala e escopo para a análise estratégica; - determinar a curva de oferta competitiva de um setor e o seu caminho de expansão.

3. Outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência) 3.1. Poder de mercado, monopólios e discriminação de preços 3.2. Oligopólios 3.3. Defesa da concorrência	▪ caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios; ▪ identificar os efeitos de diferentes estruturas de mercado sobre preços e quantidades; ▪ identificar as principais situações de discriminação de preços, (1º, 2º, 3º grau e intertemporal) e os seus efeitos sobre preços, lucros e bem-estar; ▪ analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância.
4. Microeconomia: impacto de políticas governamentais no bem-estar (impostos e subsídios, controle de preços, tarifas e cotas de importação) 4.1. Conceito de bem-estar: excedente do produtor e do consumidor, peso morto 4.2. Políticas de controle de preço (preço máximo e preço mínimo) 4.3. Impostos e subsídios 4.4. Comércio internacional: economia aberta, tarifas e cotas de importação	▪ identificar os efeitos sobre preços, vendas e bem-estar de políticas de controle de preço (preço máximo e preço mínimo); ▪ identificar os efeitos sobre preços, vendas e bem-estar de impostos e subsídios; ▪ identificar os efeitos sobre preços, vendas e bem-estar da abertura econômica ao comércio internacional, bem como da implementação de tarifas e cotas de importação.
5. Macroeconomia: interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas 4.1 Indicadores macroeconômicos 4.2 Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo 4.3 Inflação, índices de preço e as suas aplicações 4.4 Atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação 4.5 Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos	▪ descrever os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; ▪ comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; ▪ diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado no longo prazo; ▪ conceituar inflação; ▪ diferenciar índices de preço mais relevantes sob a ótica do poder de compra; ▪ definir e analisar a política monetária e os mecanismos de oferta monetária; ▪ analisar os conceitos de taxa de câmbio e regimes cambiais; ▪ analisar os principais indicadores, mecanismos e instituições do comércio exterior bem como o seu papel na economia mundial.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KRUGMAN, Paul; WELLS, Robin. **Introdução à economia**. 6. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2023. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- VASCONCELOS, Marco Antônio Sandoval de; BRAGA, Marcio Bobik. **Economia: micro e macro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2023. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BLANCHARD, Olivier. **Macroeconomia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- PINDYCK, Robert; RUBINFELD, Daniel. **Microeconomia**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Gestão de Projetos e Criação de Valor	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia de Negócios	Gerenciamento de Projetos

COMPETÊNCIAS
▪ implementar as possíveis abordagens gerenciais de projetos; ▪ aplicar os fundamentos e os principais conceitos acerca do gerenciamento de projetos; ▪ maximizar a possibilidade de sucesso dos projetos, com base nas boas práticas gerenciais; ▪ aplicar conhecimentos sobre gestão de projetos, boas práticas e ferramentas para melhoria nos resultados da organização em múltiplas perspectivas.

EMENTA
Fundamentos do gerenciamento de projetos: alinhamento entre estratégia corporativa e métodos de avaliação e seleção de projetos. Ciclos de vida de projetos e abordagens gerenciais. Planejamento de projetos: termo de abertura do projeto (TAP). Identificação e qualificação básica das partes interessadas. <i>Framework</i> preditivo por processos. Plano de gerenciamento do projeto (PGP): escopo, cronograma, riscos, recursos, aquisições, custos e qualidade. Planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa: visão básica, atores, cerimônias, artefatos e <i>Scrum</i> em ação. Tendências do gerenciamento de projetos: relevância do ESG (<i>Environmental, Social e Governance</i>), da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ implementar as possíveis abordagens gerenciais de projetos; ▪ aplicar os fundamentos e os principais conceitos acerca do gerenciamento de projetos.	▪ fundamentos do gerenciamento de projetos: alinhamento entre estratégia corporativa e métodos de avaliação e seleção de projetos; ▪ ciclos de vida de projetos e abordagens gerenciais; ▪ planejamento de projetos: termo de abertura do projeto (TAP). ▪ identificação e qualificação básica das partes interessadas; ▪ <i>framework</i> preditivo por processos; ▪ plano de gerenciamento do projeto (PGP): escopo, cronograma, riscos, recursos, aquisições, custos e qualidade.

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ maximizar a possibilidade de sucesso dos projetos, com base nas boas práticas gerenciais; ▪ aplicar conhecimentos sobre gestão de projetos, boas práticas e ferramentas para melhoria nos resultados da organização em múltiplas perspectivas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa: visão básica, atores, cerimônias, artefatos e <i>Scrum</i> em ação; ▪ tendências do gerenciamento de projetos: relevância do ESG (<i>Environmental, Social e Governance</i>), da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos. |
|---|---|

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Fundamentos do gerenciamento de projetos 1.1. Conceito e características de um projeto 1.2. Alinhamento entre estratégia corporativa e métodos de avaliação e seleção de projetos 1.3. Relevância dos projetos para múltiplas áreas de uma organização 1.4. Ciclos de vida de projetos 1.5. Abordagens gerenciais de projetos: preditiva, adaptativa e híbrida	▪ identificar as características-chave de um projeto; ▪ compreender a diferença de projeto para outras atividades: triângulo de ferro/ouro, definição de organização temporária (OT), ineditismo e exclusividade e teoria das restrições; ▪ alinhar estratégia corporativa e premissas de projetos; ▪ identificar métodos para avaliação e seleção de projetos; ▪ definir Prova de Conceito (<i>Proof of Concept – PoC</i>), projeto-piloto e faseamento de projetos; ▪ compreender o ciclo de vida específico dos projetos; ▪ escolher a abordagem gerencial apropriada – entre preditiva, adaptativa e híbrida – para projetos de diversas naturezas e complexidades.
2. Planejando projetos 2.1. Termo de abertura do projeto (TAP) 2.2. Identificação e qualificação básica das partes interessadas do projeto 2.3. <i>Framework</i> preditivo por processos 2.4. Plano de gerenciamento do projeto (PGP) 2.4.1. Escopo 2.4.2. Cronograma 2.4.3. Planejamento de riscos 2.4.4. Planejamento de recursos, aquisições, custos e qualidade	▪ definir o TAP: conteúdo desejado, premissas e restrições do projeto; ▪ conceituar partes interessadas do projeto; ▪ identificar ferramentas básicas, qualificando-as; ▪ compreender o <i>framework</i> preditivo de um projeto, considerando a proposta do Project Management Institute (PMI); ▪ conceituar o documento principal de planejamento de um projeto preditivo: o PGP; ▪ definir o conteúdo mínimo e desejado do PGP;

	▪ aplicar ferramentas importantes de um projeto preditivo, voltadas diretamente ao escopo, ao cronograma e aos riscos; ▪ aplicar ferramentas importantes de um projeto preditivo, voltadas indiretamente às estimativas de recursos, aquisições, custos e qualidade.
3. Planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa 3.1. Visão básica do <i>Scrum</i> 3.1.1. Atores 3.1.2. Cerimônias 3.1.3. Artefatos 3.1.4. <i>Scrum</i> em ação	▪ entender os conceitos básicos do <i>Scrum</i> como uma possível alternativa à abordagem preditiva, ilustrando a abordagem adaptativa; ▪ planejar o projeto via <i>Scrum</i> usando elementos mínimos de planejamento. como histórias de usuários, <i>backlog</i> do produto e <i>backlog</i> das <i>sprints</i>; ▪ compreender o funcionamento do ciclo de vida de um projeto no <i>Scrum</i>, da iniciação ao encerramento, com foco no planejamento, na execução e no monitoramento/controle, ligando os pontos dos conceitos de 3-5-3.
4. Tendências do gerenciamento de projetos 4.1. Relevância do <i>Environmental, Social e Governance (ESG)</i> no gerenciamento de projetos 4.2. Relevância da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos	▪ compreender a importância do <i>ESG</i> no gerenciamento de projetos, analisando como cada elemento pode afetar o planejamento, a execução de projetos e, por conseguinte, o sucesso de projetos; ▪ compreender como a TD, incluindo a inteligência artificial, pode tornar a gestão de projetos mais eficiente e eficaz.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, A.; REGO, M. L. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019. (Coleção FGV Management).
- FREITAS, C. A. **Gestão estratégica por meio de projetos e agilidade**. Rio de Janeiro: Brasport, 2024.
- KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 4. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2020. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- PMI – Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). 7. ed.). Newton Square, PA: PMI, 2021. Disponível em: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>. Acesso em: 1 out. 2025.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ISO. **Standard 21500** – Guidance on Project Management, 2022.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: uma abordagem de sistemas para planejamento, programação e controle. 11 ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- KERZNER, Harold. **Project management**: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 14. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.
- KERZNER, Harold. **Project management best practices**: achieving global excellence. 5. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022.
- MEREDITH, J.; MANTEL, S. **Project management**: a managerial approach. Boston: John Wiley & Sons, 11 ed., 2021.
- PMI. **Agile practice guide**. Newtown Square: PMI, Newton Square, PA: PMI Press, 2017b.
- PMI. **Guide process groups practice guide**. Newton Square, PA: PMI Press, 2022.
- PMI. **Guide to the project management body of knowledge** (PMBok Guide). 6 ed. Newton Square, PA: PMI Press, 2017a.
- PMI. **Guide to the project management body of knowledge** (PMBok Guide). 7 ed. Newton Square, PA: PMI Press, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
5. Liderança de Equipes de Alto Desempenho	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

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

EMENTA
Teorias de liderança: traços e características, comportamentais, contingenciais e situacionais, contemporâneas, críticas e pós-modernas. Liderança transacional e transformacional. Gestão de equipes de alto desempenho: papéis da liderança, delimitação dos papéis dos membros, estratégias de comprometimento e <i>team building</i>. Avaliação. <i>Pipeline</i> de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão. Competências do líder eficaz: delegação e <i>empowerment</i>.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos.	▪ teorias de liderança: traços e características, comportamentais, contingenciais e situacionais, contemporâneas, críticas e pós-modernas; ▪ liderança transacional e transformacional; ▪ gestão de equipes de alto desempenho: papéis da liderança, delimitação dos papéis dos membros, estratégias de comprometimento e <i>team building</i>.
▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe.	▪ avaliação; ▪ gestão de equipes de alto desempenho: papéis da liderança, delimitação dos papéis dos membros, estratégias de comprometimento e <i>team building</i>.

propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo e o exercício da liderança.	<i>pipeline</i> de liderança; - desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão.
analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho do líder.	- avaliação; <i>pipeline</i> de liderança; - desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão.
estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe.	<i>pipeline</i> de liderança; - desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão; - competências do líder eficaz: delegação e <i>empowerment</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Teorias de liderança 1.1. Teorias dos traços e características 1.2. Teorias comportamentais 1.3. Teoria de contingências e situacionais 1.4. Liderança transacional e transformacional 1.5. Teorias contemporâneas 1.6. Teorias críticas e pós-modernas	- reconhecer a importância da liderança; - identificar os principais modelos de liderança comportamental: Ohio State, Michigan State e Grade Gerencial (Blake & Mouton); - identificar os principais modelos de liderança contingencial: Modelo de Fiedler, Modelo de Hersey e Blanchard; - identificar os principais modelos de liderança transacional e transformacional (Rousseau e Burns & Bass); - identificar os princípios de liderança carismática, servidora, autêntica, compartilhada, inclusiva, paradoxal e LAP (<i>Leadership as Practice</i>).
2. Equipes de alto desempenho 2.1. Gestão de equipes de alto desempenho 2.1.1. Papéis da liderança 2.1.2. Delimitação dos papéis dos membros da equipe	- 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;

2.1.3. Estratégias de comprometimento e <i>team building</i> 2.2. Avaliação 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.
3. Pipeline de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações 3.1. Pipeline de liderança 3.2. Líder-coach 3.3. Desafios da primeira gestão	- descrever o <i>pipeline</i> de liderança, analisando a sua importância para o desenvolvimento de lideranças nas organizações; - identificar os papéis e as responsabilidades do líder; - explicar os desafios da primeira gestão.
4. Competências do líder eficaz 4.1. Competências do líder eficaz 4.2. Delegação e <i>empowerment</i>	avaliar as competências do líder eficaz.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James; JONASEN, Kent. **Pipeline de liderança 3.0**: como desenvolver líderes na era digital. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2024. 256 p.
- SCHEIN, Edgar; SCHEIN, Peter. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gerenciando pessoas**: os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes. 1.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 224 p.
- NORTHHOUSE, Peter G. **Leadership**: theory and practice. 9. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021. 528 p.
- ZACHARIAS, Felipe. **Desenvolvimento de liderança nas organizações**: um estudo de caso. 1. ed. São Paulo: Dialética, 2022. 184 p.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
6. <i>Smart Business</i> : Decisões Estratégicas com IA e Digitalização	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e Ciência de Dados	Ciência de Dados e Inteligência Artificial

COMPETÊNCIAS
- avaliar oportunidades de aplicação de soluções baseadas em inteligência artificial em contextos empresariais diversos, considerando aspectos culturais e econômicos; - avaliar técnicas de aprendizado de máquina, IA generativa e engenharia de dados para o desenvolvimento de soluções estratégicas e operacionais; - planejar a adoção de IA nas organizações por meio da definição de estratégias alinhadas aos objetivos de negócio e aos desafios específicos de cada mercado; - dirigir projetos de implementação de IA com foco em escalabilidade, eficiência operacional e integração entre áreas da organização; - promover ajustes e melhorias contínuas com base na interpretação de resultados e indicadores de desempenho de sistemas de IA; - implementar as melhores práticas de governança e responsabilidade por meio da IA, incluindo aspectos éticos, jurídicos e de diversidade nas equipes e nos dados; - liderar processos de mudança organizacional impulsionados por tecnologias de IA.

EMENTA
Técnicas de inteligência artificial. Aprendizado de máquina. IA generativa. Tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i>, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização. IA e estratégia de negócios: criação de valor com IA. Modelos de negócios digitais e plataformas. Fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA. Processo decisório e IA: tomada de decisão orientada a dados, <i>analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos. Ética, vieses algorítmicos e governança de dados. IA aplicada à estratégia de crescimento: automação inteligente e eficiência operacional. Gestão de talentos em organizações inteligentes. Governança corporativa aplicada à IA. Regulamentações e tendências.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
avaliar oportunidades de aplicação de soluções baseadas em inteligência artificial em contextos empresariais diversos, considerando aspectos culturais e econômicos.	- técnicas de inteligência artificial; - aprendizado de máquina; - IA generativa; - tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i>, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização.

avaliar técnicas de aprendizado de máquina, IA generativa e engenharia de dados para o desenvolvimento de soluções estratégicas e operacionais.	- IA generativa; - tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i>, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização; - IA e estratégia de negócios: criação de valor com IA.
planejar a adoção de IA nas organizações por meio da definição de estratégias alinhadas aos objetivos de negócio e aos desafios específicos de cada mercado.	- IA e estratégia de negócios: criação de valor com IA; - modelos de negócios digitais e plataformas; - fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA; - processo decisório e IA: tomada de decisão orientada a dados, <i>analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos; - gestão de talentos em organizações inteligentes.
dirigir projetos de implementação de IA com foco em escalabilidade, eficiência operacional e integração entre áreas da organização.	- modelos de negócios digitais e plataformas; - IA aplicada à estratégia de crescimento: automação inteligente e eficiência operacional.
promover ajustes e melhorias contínuas com base na interpretação de resultados e indicadores de desempenho de sistemas de IA.	processo decisório e IA: tomada de decisão orientada a dados, <i>analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos.
implementar as melhores práticas de governança e responsabilidade por meio da IA, incluindo aspectos éticos, jurídicos e de diversidade nas equipes e nos dados.	- ética, vieses algorítmicos e governança de dados; - governança corporativa aplicada à IA; - regulamentações e tendências.
liderar processos de mudança organizacional impulsionados por tecnologias de IA.	gestão de talentos em organizações inteligentes.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Técnicas de inteligência artificial (AI techniques) 1.1. Introdução à inteligência artificial e o seu papel estratégico nos negócios 1.2. Técnicas de aprendizado de máquina: supervisionado, não supervisionado e por reforço 1.3. IA generativa: conceitos, aplicações e limitações 1.4. Tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i> , RAG, RAG com grafos, MCP e agentização	- compreender os fundamentos da IA e a sua aplicação em estratégias organizacionais; - aplicar técnicas de <i>machine learning</i> de forma contextualizada aos objetivos de negócio; - identificar o potencial transformador da IA generativa; - explorar tendências atuais e as suas aplicações em ambientes de negócios.
2. IA e estratégia de negócios 2.1. Panorama da transformação digital e os seus impactos na estratégia 2.2. Papel da IA na criação de valor para negócios 2.3. Modelos de negócios digitais e plataformas: 2.3.1. <i>Marketplaces</i> multilaterais (B2C, B2B e C2C) 2.3.2. Economia recorrente 2.3.3. Modelos <i>Freemium</i> e <i>Product-Led Growth</i> 2.3.4. Economia de plataformas <i>peer-to-peer</i> (<i>sharing economy</i>) 2.3.5. Plataforma de dados e IA 2.3.6. Ecossistemas digitais (<i>superapps</i> e plataformas integradas) 2.3.7. Plataformas baseadas em <i>blockchain</i> e web3 2.3.8. Plataformas de IA generativa e conteúdo digital 2.3.9. Plataformas industriais e de IoT 2.4. Fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA	- avaliar o impacto da IA na transformação de processos em diferentes setores; - relacionar práticas de IA com as estratégias de criação de valor das empresas; - identificar oportunidades e riscos dos modelos de negócios
3. Processo decisório e IA 3.1. Tomada de decisão orientada a dados (<i>data-driven strategy</i>) 3.2. <i>Analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo 3.3. Inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos 3.4. Ética, vieses algorítmicos e governança de dado	- identificar tipos de <i>analytics</i> no processo decisório; - compreender como integrar <i>analytics</i> no processo decisório; - discutir os riscos éticos da aplicação da IA em ambientes de negócios e a importância da governança.

4. IA aplicada à estratégia de crescimento 4.1. Automação inteligente e eficiência operacional. 4.2. IA generativa e inovações em produtos/serviços 4.3. Casos de empresas líderes em IA aplicada a estratégias de crescimento	▪ projetar IA para personalização em marketing e experiência do cliente; ▪ aplicar boas práticas de <i>deployment</i> em ambientes corporativos; ▪ mensurar impacto para definir estratégias de manutenção dos sistemas; ▪ avaliar escalabilidade de IA e impactos financeiros no negócio.
5. Liderança digital e governança estratégica da IA 5.1. Liderança em ambientes digitais e ágeis 5.2. Gestão de talentos em organizações inteligentes 5.3. Governança corporativa aplicada à IA 5.4. Regulamentações e tendências globais (UE AI Act, LGPD, ESG digital)	▪ liderar processos de transformação com IA; ▪ gerenciar mudanças organizacionais relacionadas à adoção de tecnologias disruptivas; ▪ estabelecer métricas para monitorar sucesso em iniciativas de IA; ▪ utilizar de forma responsável a IA, considerando vieses, equidade e impactos sociais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CORRÊA, Kenneth. **Organizações cognitivas**: alavancando o poder da IA generativa e dos agentes inteligentes. Seattle, Washington: Amazon, 2024. eBook Kindle.
- FLORES, Marcio José das; BESS, Alexandre Leal. **Inteligência artificial aplicada a negócios**. Curitiba: Intersaberes, 2023.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- GARTNER. **AI in sales**: boost revenue and close more deals. Relatório interno, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 1 out. 2025.
- GARTNER. **GenAI technologies**. Relatório interno, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 1 out. 2025.
- GARTNER. **Priorities CIOs must address in 2025, according to Gartner's CIO survey** (2025 CIO Agenda Ebook). Relatório interno, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 1 out. 2025.
- GARTNER. **What should legal and compliance leaders know about ChatGPT risks?** Relatório interno, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 1 out. 2025.
- MCKINSEY & COMPANY. **Moving past gen AI's honeymoon phase**: seven hard truths for CIOs to get from pilot to scale. Relatório interno, 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 1 out. 2025.
- MCKINSEY & COMPANY. **The economic potential of generative AI**: the next productivity frontier. Relatório interno, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 1 out. 2025.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
7. Análise das Demonstrações Contábeis	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
- avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa; - analisar o desempenho global da empresa por meio da aplicação de indicadores econômico-financeiros; - interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.).

EMENTA
Sistema de informação contábil. Relatórios relevantes para gestão (balanço patrimonial – BP, demonstração de resultado do exercício – DRE, demonstração dos fluxos de caixa – FCX e demonstrações das mutações do patrimônio líquido – DMPL). Análise fundamentalista da situação econômico-financeira de empresas por meio de indicadores de desempenho: liquidez, estrutura de capital, prazos médios, alavancagem financeira, lucratividade e rentabilidade. Análises horizontal e vertical.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa.	- sistema de informação contábil; - relatórios relevantes para gestão (balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício, demonstração dos fluxos de caixa e demonstrações das mutações do patrimônio líquido).
- analisar o desempenho global da empresa por meio da aplicação de indicadores econômico-financeiros; - interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.).	- análise fundamentalista da situação econômico-financeira de empresas por meio de indicadores de desempenho: liquidez, estrutura de capital, prazos médios, alavancagem financeira, lucratividade e rentabilidade; - análises horizontal e vertical.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DO CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Sistema de informação contábil 1.1. Origem da contabilidade 1.2. Usuários das informações contábeis 1.3. Informação contábil 1.4. Objetivos da contabilidade 1.5. Contabilidade financeira e contabilidade gerencial 1.6. Estrutura conceitual para apresentação das demonstrações contábeis	- compreender a função da contabilidade financeira na organização; - identificar os usuários e os seus interesses; - analisar a diferença entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial; - utilizar a estrutura conceitual para apresentação das demonstrações financeiras.
2. Estrutura das demonstrações contábeis 2.1. Demonstrações contábeis de propósito geral 2.2. Balanço patrimonial 2.3. Demonstração do resultado do exercício 2.4. Demonstração dos fluxos de caixa 2.5. Demonstração das mutações do patrimônio líquido	- conhecer as principais demonstrações contábeis; - apresentar os relatórios contábeis, descrevendo as suas principais estruturas.
3. Elaboração das demonstrações contábeis 3.1. Método das partidas dobradas 3.2. Regime de caixa e regime de competência 3.3. Elaboração das demonstrações a partir de transações que envolvem inclusive contas de resultados	- utilizar os regimes de caixa e de competência; - elaborar demonstrações contábeis: DRE, BP, fluxo de caixa e DMPL.
4. Análise econômico-financeira 4.1. Objetivos da análise econômico-financeira 4.2. Análise vertical 4.3. Análise horizontal 4.4. Análise por indicadores de desempenho 4.5. Elaboração do relatório	- avaliar a saúde econômico-financeira de uma empresa a partir das análises vertical, horizontal e de indicadores; - elaborar um relatório de análise fundamentalista sobre a saúde econômico-financeira de uma empresa.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
- MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial: instrumentos de análise, gerência e decisão. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2022. (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.) - OLIVEIRA, Antonieta; SALIM, Jean Jacques. Contabilidade financeira. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
IUDICIBUS, Sérgio <i>et al.</i> Manual de contabilidade societária. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Finanças Corporativas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
- utilizar conceitos e ferramentas de Matemática Financeira para análise do valor do dinheiro no tempo, avaliação de investimentos e decisões de financiamento; - avaliar o impacto das decisões financeiras na geração de valor para a empresa e os seus <i>stakeholders</i>; - aplicar técnicas de análise financeira para embasar decisões de investimento e financiamento; - escolher e aplicar ferramentas de gestão de riscos financeiros para proteção do patrimônio empresarial; - estimar o impacto das variáveis macroeconômicas na estrutura de capital e nas decisões financeiras corporativas.

EMENTA
Matemática Financeira: conceitos, operações com fluxos de caixa e aplicações práticas. Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa. Risco e custo de oportunidade. Estrutura de capital e custo de capital, e alavancagem financeira. Avaliação de empresas e criação de valor: conceitos fundamentais de <i>valuation</i> . Técnicas de avaliação de empresas. Integração de critérios ESG nas decisões financeiras: introdução e decisões financeiras corporativas.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
utilizar conceitos e ferramentas de Matemática Financeira para análise do valor do dinheiro no tempo, avaliação de investimentos e decisões de financiamento.	Matemática Financeira: conceitos, operações com fluxos de caixa e aplicações práticas.
avaliar o impacto das decisões financeiras na geração de valor para a empresa e os seus <i>stakeholders</i>.	- Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa; - risco e custo de oportunidade.
aplicar técnicas de análise financeira para embasar decisões de investimento e financiamento.	estrutura de capital e custo de capital, e alavancagem financeira.
escolher e aplicar ferramentas de gestão de riscos financeiros para proteção do patrimônio empresarial.	avaliação de empresas e criação de valor: conceitos fundamentais de <i>valuation</i>;

	técnicas de avaliação de empresas.
estimar o impacto das variáveis macroeconômicas na estrutura de capital e nas decisões financeiras corporativas.	integração de critérios ESG nas decisões financeiras: introdução e decisões financeiras corporativas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Matemática Financeira 1.1. Conceitos fundamentais de Matemática Financeira 1.2. Operações com fluxos de caixa 1.3. Aplicações práticas	- aplicar conceitos de valor do dinheiro no tempo (valor presente, valor futuro, taxas de juros, séries uniformes e não uniformes) para embasar decisões de investimento e financiamento; - utilizar ferramentas de Matemática Financeira para análise de fluxos de caixa, precificação de ativos e comparações intertemporais.
2. Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa 2.1. Projeção de fluxos de caixa 2.2. Critérios de avaliação 2.3. Risco e custo de oportunidade	- explicar os principais métodos de avaliação de investimentos (VPL, TIR e <i>payback</i>); - utilizar técnicas de projeção e análise de fluxo de caixa para avaliar projetos de investimento; - aplicar conceitos de custo de oportunidade e risco nas decisões de investimento.
3. Estrutura de capital e custo de capital 3.1. Custo de capital 3.2. Estrutura de capital 3.3. Alavancagem financeira	- identificar os componentes do custo de capital; - calcular o custo médio ponderado de capital (WACC); - analisar as decisões de financiamento, considerando a sua relação com risco e retorno da empresa; - explicar a relação entre a alavancagem financeira e a estrutura de capital.
4. Avaliação de empresas e criação de valor 4.1. Conceitos fundamentais de <i>valuation</i> 4.2. Técnicas de avaliação de empresas 4.3. Criação de valor	- utilizar técnicas de <i>valuation</i> para avaliar empresas, como fluxo de caixa descontado (DCF) e múltiplos de mercado; - identificar os principais <i>drivers</i> de valor; - relacionar <i>drivers</i> de valor com criação de valor sustentável.

5. Integração de critérios ESG nas decisões financeiras 5.1. Introdução aos critérios ESG 5.2. ESG nas decisões financeiras corporativas	▪ explicar como os critérios ESG impactam o valor da empresa e as suas decisões financeiras; ▪ incorporar práticas de governança corporativa e sustentabilidade na gestão financeira para reduzir riscos e atrair investidores.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. **Princípios de finanças corporativas**. Porto Alegre: Bookman, 2023.
- CURY, M. V. Q.; SOUZA, C. P. de; GONÇALVES, D. A.; ABREU FILHO, J. C. F. de. **Finanças corporativas**. Editora FGV, 2018. (Disponível em **E-books FGV**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BERK, J. B.; DEMARZO, P. M. **Corporate finance** – global. 6. ed. São Paulo: Pearson Education, 2023.
- DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas aplicadas**. São Paulo: Elsevier, 2022.
- GRAHAM, J. R. Presidential address: corporate finance and reality. **Journal of Finance**, v. 77, n. 4, p. 1975-2049, 2022.
- GRAHAM, J. R.; HARVEY, C. R. The theory and practice of corporate finance: evidence from the field. **Journal of Financial Economics**, v. 60, n. 2-3, p. 187-243, 2001.
- HIGSON, Chris. **Finance for executives**: a practical guide for managers. FT Publishing International, 2023.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
9. Jogo de Negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
- trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos; - administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas; - diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões; - desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões; - acompanhar o desempenho e o posicionamento dos concorrentes; - interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados; - registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão.

EMENTA
Introdução: Apresentação do cenário e das regras do jogo. Objetivos. Formação das equipes. Preparação: análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio. Definição de objetivos e estratégias. Organização das equipes. Realização de testes preparatórios para o início da simulação. Simulação: tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários. Reavaliação dos objetivos e das estratégias. Fechamento: análise crítica do desempenho das empresas. Lições aprendidas.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos.	- Introdução: - objetivos. - Preparação: - definição de objetivos e estratégias; - organização das equipes. - Fechamento: - análise crítica do desempenho das empresas.
administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas.	- Introdução: - formação das equipes. - Preparação:

	▪ definição de objetivos e estratégias; ▪ organização das equipes.
▪ diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões.	▪ Introdução: ▪ apresentação do cenário e das regras do jogo. ▪ Preparação: ▪ análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação.
▪ desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões.	▪ Preparação: ▪ análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; ▪ definição de objetivos e estratégias; ▪ organização das equipes; ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação. ▪ Simulação: ▪ tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.
▪ acompanhar o desempenho e o posicionamento dos concorrentes; ▪ interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados.	▪ Simulação: ▪ tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.
▪ registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão.	▪ Preparação: ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação. ▪ Simulação: ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias. ▪ Fechamento: ▪ análise crítica do desempenho das empresas; ▪ lições aprendidas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Jogo de Negócios – Introdução 1.1. Objetivos da disciplina 1.2. Apresentação do cenário e das regras do jogo 1.3. Formação das equipes	▪ aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial; ▪ compreender o mecanismo de uma empresa e a importância do trabalho em equipe.
2. Preparação 2.1. Análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio 2.2. Definição de objetivos e estratégias 2.3. Organização das equipes com definição das responsabilidades de cada integrante 2.4. Realização de testes preparatórios para o início da simulação	▪ analisar cenário; ▪ identificar oportunidades; ▪ praticar a atribuição executiva nas diversas áreas de uma empresa, como operações, finanças, marketing, recursos humanos, entre outras; ▪ aplicar os modelos teóricos de desenvolvimento de estratégias.
3. Simulação 3.1. Tomada de decisão alinhada aos objetivos definidos 3.2. Análise dos resultados objetivando correção de erros e maximização de resultados 3.3. Análise da concorrência e das variações de cenário 3.4. Reavaliação dos objetivos e das estratégias	▪ implementar objetivos e diretrizes por meio da tomada de decisões operacionais, comerciais e de investimento, entre outras; ▪ selecionar indicadores e definir metas; ▪ analisar resultados em relação às metas e aos objetivos definidos; ▪ ajustar decisões à luz dos objetivos da empresa.
4. Fechamento 4.1. Análise crítica do desempenho das empresas 4.2. Lições aprendidas	▪ identificar lições aprendidas; ▪ reconhecer a importância da implantação da melhoria contínua.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
Como bibliografia desta disciplina, podem ser considerados os títulos indicados nas demais disciplinas integrantes do programa, uma vez que a disciplina Jogo de Negócios visa congrega o arcabouço teórico de gestão empresarial aplicando-o a um cenário simulado.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Inteligência artificial aplicada a projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
▪ sintetizar os principais conceitos de inteligência artificial (IA) e <i>machine learning</i>; ▪ identificar as principais oportunidades e os desafios na implantação de projetos de IA em diversos segmentos nas organizações; ▪ reunir e traçar melhores práticas para aplicações de IA em gestão de projetos; ▪ avaliar as principais implicações da implantação de projetos de IA nas organizações, no mercado e na sociedade.

EMENTA
Fundamentos da IA. Histórico e evolução. Tipos de <i>Machine Learning</i> (ML). <i>Deep learning</i> . <i>Big Data</i> e Ciência de Dados. Aplicação de projetos de IA em diversos setores organizacionais: Marketing, Finanças, RH, entre outros. Aplicações de IA para a gestão de projetos preditiva e adaptativa. Metodologias de gerenciamento para projetos de IA. Governança em IA. Segurança e riscos associados a IA. Questões éticas ligadas a projetos de IA.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ apresentar os principais conceitos de IA e ML com objetivo de posicionar sobre as principais técnicas utilizadas.	▪ fundamentos de IA; ▪ tipos de ML; ▪ <i>deep learning</i>; ▪ <i>Big Data</i> e Ciência de Dados.
▪ identificar as principais oportunidades e os desafios na implantação de projetos de IA em diversos segmentos nas organizações.	▪ aplicação de projetos de IA em RH; ▪ aplicação de projetos de IA em Marketing; ▪ aplicação de projetos de IA em Finanças; ▪ outras aplicações.
▪ reunir e traçar melhores práticas para aplicações de IA em gestão de projetos.	▪ aplicações de IA para a gestão de projetos preditiva e adaptativa; ▪ metodologias de gerenciamento para projetos de IA.
▪ avaliar as principais implicações da implantação de projetos de IA nas organizações, no mercado e na sociedade.	▪ governança em IA; ▪ segurança e riscos associados à IA; ▪ questões éticas ligadas a projetos de IA.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Fundamentos da IA 1.1. Histórico e evolução 1.2. Tipos de IA 1.3. <i>Big Data</i> e Ciência de Dados 1.4. ML 1.5. Ferramentas mais utilizadas	- compreender a história da IA; - compreender a evolução dos sistemas especialistas às redes neurais; - discernir entre IA estreita, geral e superinteligência; - identificar os papéis associados ao <i>Big Data</i>; - identificar os principais tipos de algoritmo para ML, incluindo: - aprendizado supervisionado; - aprendizado não supervisionado; - aprendizado reforçado; <i>deep learning</i>. - descrever as características básicas de aplicação de <i>Natural Language Processing</i> (NLP).
2. Aplicações de projetos de IA nas organizações 2.1. IA aplicado a projetos de Marketing 2.1.1. Experiência de clientes com IA 2.1.2. Personalização 2.1.3. Sistemas de recomendação 2.2. IA aplicada a projetos de finanças 2.2.1. Sistema de prevenção de fraudes 2.2.2. Análise de crédito 2.3. IA aplicada a projetos de recursos humanos 2.3.1. Desafios da aplicação de IA em RH 2.3.2. Como IA altera a rotina de RH 2.4. Outras aplicações	compreender as aplicações de projetos de IA nas organizações.
3. Aplicações de IA para a gestão de projetos 3.1. Abordagem preditiva com IA 3.2. Abordagem ágil com IA 3.3. Metodologias de gerenciamento para projetos de IA	- descrever o ciclo de vida de um projeto de ciência de dados; - identificar as possíveis aplicações para a gestão de projetos por macrogrupo de processos – iniciação, planejamento, execução, controle, finalização: <i>Framework</i> DDS; - CRISP-DM; - CPMAI; - outros modelos.

4. Ética e governança em IA 4.1. Governança em IA 4.2. Inovando com IA 4.3. Segurança e riscos associados 4.4. Questões éticas ligadas a projetos de IA 4.5. Implicações socioeconômicas da IA	• conceituar os tipos e modelos de governança para IA; • discutir a IA e o paradoxo da privacidade de dados; • diferenciar interpretação de inteligibilidade; • identificar as implicações socioeconômicas da IA.
--	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GABRIEL, Martha. *Inteligência artificial: do zero ao metaverso*. São Paulo: Atlas, 2022. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- KAUFMAN, Dora. *Desmistificando a inteligência artificial*. Rio de Janeiro: Autêntica, 2022.
- VALDATI, Aline. *Inteligência artificial (IA)*. São Paulo: Contentus, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- HOSANAGAR, Kartik. *A human's guide to machine intelligence: how algorithms are shaping our lives and how we can stay in control*. London: Pinguin Books, 2019.
- KAPLAN, Jerry. *Artificial intelligence: what everyone needs to know*. NY: Oxford University Press, 2016.
- KEE, Kai-Fu; QUIFAN, Chen. *AI: ten versions for our futures*. London: Pinguin Books, 2021.
- RUSSELL, Stuart. *Inteligência artificial a nosso favor: como manter o controle sobre a tecnologia*. São Paulo: Companhia da Letras, 2021.
- TEGMARK, Max. *Life 3.0: being human in the age of artificial intelligence*. London: Pinguin Books, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Gerenciamento de aquisições em projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
- organizar o plano de aquisições a ser utilizado no projeto; - preparar instrumentos contratuais para o gerenciamento das aquisições no projeto; - descrever os elementos para o controle das aquisições e dos contratos no projeto; - descrever os desdobramentos da Lei nº 13.709, 14 de agosto de 2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), – nas aquisições e nos contratos do projeto.

EMENTA
Planejamento das aquisições do projeto. Planejamento dos instrumentos contratuais. Condução e controle das aquisições e instrumentos contratuais. LGPD: aspectos gerais e implicações em gerenciamento de projetos e processos de aquisições e contratos. Responsabilidade solidária em contratos envolvendo dados pessoais. Auditorias em fornecedores: relacionamento de controlador e operador.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
organizar o plano de aquisições a ser utilizado no projeto.	planejamento das aquisições do projeto.
preparar instrumentos contratuais para o gerenciamento das aquisições no projeto.	planejamento dos instrumentos contratuais.
descrever os elementos para a condução e o controle das aquisições e dos contratos no projeto.	- condução das aquisições e instrumentos contratuais; - controle das aquisições e instrumentos contratuais.
descrever os desdobramentos da Lei nº 13.709/18 nas aquisições e nos contratos do projeto.	- planejamento das aquisições do projeto; - planejamento dos instrumentos contratuais; - responsabilidade solidária em contratos envolvendo dados pessoais; - auditorias em fornecedores: relacionamento de controlador e operador.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Planejamento das aquisições do projeto 1.1. Pré-contratação, contratação e pós-contratação 1.2. <i>Stakeholders</i> no gerenciamento das aquisições 1.3. Planejamento das aquisições e as suas informações necessárias 1.4. Definição das aquisições no projeto 1.5. Riscos no gerenciamento de aquisições	▪ planejar as fases de planejamento das aquisições; ▪ identificar o modo como <i>stakeholders</i> agem em relação às aquisições; ▪ mapear os riscos relacionados ao gerenciamento das aquisições; ▪ elaborar o mapa de fornecedores potenciais.
2. Instrumento contratual 2.1. Importância do instrumento contratual 2.2. Formas de contrato 2.3. Tipos de contrato pelo PMBOK® 2.4. Riscos associados aos tipos de contrato 2.5. Contratos típicos e atípicos no Direito brasileiro 2.6. Cláusulas e condições do contrato 2.7. Cláusulas de incentivo e penalidades 2.8. Direito Patentário e Direito Autoral	▪ reconhecer a legislação e os princípios aplicados às licitações públicas no Brasil; ▪ identificar os tipos e as modalidades de licitação existentes; ▪ reconhecer os pontos de atenção a serem observados pelo fornecedor e pelo comprador quando envolvidos em um procedimento licitatório; ▪ analisar as cláusulas contratuais e as suas aplicações em cada tipo de contrato.
3. Condução e controle das aquisições e dos instrumentos contratuais 3.1. Divulgação da solicitação de propostas e dos instrumentos contratuais 3.2. Obtenção de propostas 3.3. Classificação das propostas: aplicação dos critérios de avaliação 3.4. Assinatura do contrato 3.5. Gerenciamento das relações contratuais 3.6. Monitoramento e controle de desempenho dos contratos 3.7. Administração de reivindicações – <i>claims</i> 3.8. Encerramento dos contratos	▪ conduzir as aquisições; ▪ classificar as propostas; ▪ entender os elementos relacionados à negociação e à assinatura do contrato; ▪ determinar os indicadores padrão de desempenho de contratos; ▪ identificar as técnicas aplicadas à elaboração e à análise de desempenho contratual por indicadores; ▪ identificar as técnicas aplicadas à gestão de pagamentos contratuais; ▪ reconhecer as técnicas aplicadas à gestão das reivindicações; ▪ elaborar um recurso administrativo; ▪ elaborar um termo de aceitação final de contrato.
4. LGPD: aspectos gerais e implicações em gerenciamento de projetos e processos de aquisições e contratos 4.1. Identificação de controlador e operador	▪ identificar responsabilidades entre controlador e operador; ▪ mapear riscos nos operadores; ▪ identificar a necessidade de ajustes em contratos de operadores;

4.2. Pilares da LGPD: jurídico, tecnológico e processos de gestão 4.3. Aspectos Básicos da Lei nº 13.709/18 4.4. Encarregado / <i>Data Protection Officer</i> (DPO) 4.5. Auditorias em fornecedores 4.6. <i>Frameworks</i>: ISO27001 e ISO27701 4.7. Política de privacidade 4.8. Operadores: convênios, Medicina do Trabalho, contador, entre outros 4.9. Uso do LGPD Model Canvas ou similar	▪ identificar riscos em contratos de operadores; ▪ identificar as bases legais adequadas aos contratos vigentes; ▪ obter consentimento dos titulares envolvidos; ▪ entender o ciclo de vida de tratamento de dados nos contratos; ▪ utilizar o LGPD Model Canvas ou similar para realizar plano de ação de aquisições.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KOHLS, Cleize; DUTRA, L. Henrique; WELTER, Sandro. *LGPD: da teoria à implementação nas empresas*. São Paulo: Rideel, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2021.
- XAVIER, C. (org.). *Gerenciamento de aquisições em projetos*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BRASIL. *Normas para licitações e contratos na administração pública*: Lei nº 8.666 de 1993 e suas alterações. Brasília: Imprensa Nacional, 1993.
- POHLMANN, Sergio. *LGPD ninja: entendendo e implementando a lei geral de proteção de dados nas empresas*. Nova Friburgo: Fross, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Gerenciamento de cronograma e custos em projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
- organizar o plano de recursos a ser utilizado no projeto; - estabelecer as atividades a serem desenvolvidas no projeto; - estimar os custos do projeto e o seu respectivo fluxo de caixa; - preparar o cronograma físico-financeiro do projeto; - coordenar o avanço do projeto em função da sua linha base.

EMENTA
Definição de atividades. Definição de recursos materiais. Definição de recursos humanos. Sequenciamento lógico de atividades. Duração das atividades. Desenvolvimento do cronograma do projeto. Estimativa de custos do projeto. Tipos de estimativa de custos. Fluxo de fluxo de desembolso do projeto. Controle de custos. Controle da utilização recursos. Controle do andamento do cronograma. Análise de valor agregado.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
organizar o plano de recursos a ser utilizado no projeto.	- definição de recursos materiais; - definição dos recursos humanos.
estabelecer as atividades a serem desenvolvidas no projeto.	- definição de atividades; - duração das atividades.
estimar os custos do projeto e o seu respectivo fluxo de desembolso.	- estimativa de custos do projeto; - tipos de estimativas de custos; - fluxo de desembolso do projeto.
- preparar o cronograma físico-financeiro do projeto.	- sequenciamento lógico das atividades; - desenvolvimento do cronograma do projeto.
coordenar o avanço do projeto em função da sua linha base.	- controle de custos; - controle da utilização de recursos; - controle do andamento do cronograma. - análise de valor agregado

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Planejamento dos recursos do projeto 1.1. Plano de recursos necessários ao projeto 1.2. Desenvolvimento e gerência da equipe do projeto 1.3. Estimativa e aquisição dos recursos necessários às atividades do projeto 1.4. Desenvolvimento e gestão da equipe do projeto	- compreender ambientes organizacionais e personagens; - desenvolver o plano de gerenciamento de recursos do projeto; - levantar os recursos humanos e materiais necessários ao projeto; - identificar e preparar o calendário de recursos do projeto; - criar e aplicar critérios da montagem de equipes em projetos; - criar e aplicar sistema de recompensas; - criar e aplicar avaliação de desempenho da equipe; - assegurar que os recursos humanos e materiais necessários ao projeto estão disponíveis.
2. Planejamento do cronograma 2.1. Definição de atividades 2.2. Estimativa de duração das atividades 2.3. Sequência lógica das atividades 2.4. Preparação do cronograma do projeto	- contextualizar a gerência de cronograma dentro do planejamento do projeto; - reconhecer modelos de EAP para decomposição e definição de atividades; - administrar a utilização de marcos – <i>milestones</i>; - identificar os diferentes métodos de diagramação; - caracterizar os tipos de dependências; - sequencializar atividades; - desenvolver o cronograma base do projeto.
3. Planejamento dos custos do projeto 3.1. Plano de gerenciamento de custos 3.2. Métodos de estimativa de custos 3.3. Estimativa de custos 3.4. Fluxo de desembolso do projeto	- contextualizar a gerência de custos dentro do planejamento do projeto; - preparar o plano de gerenciamento de custos do projeto; - estimar os custos relativos ao projeto; montar o fluxo de desembolso do projeto.
4. Controle integrado 4.1. Análise de valor agregado 4.2. Análise de prazo agregado 4.3. Corrente crítica	- aplicar análise de valor agregado; - aplicar análise de prazo agregado; - monitorar o desempenho do projeto; - organizar relatórios de acompanhamento; - aplicar o conceito de corrente crítica.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARBOSA, Christina (Org.). *Gerenciamento de custos em projetos*. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- BARCAUI, André (Org.). *Gerenciamento de cronograma em projetos*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- BARRETO, José (Org.). *Gerenciamento de recursos em projetos*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BENT, James; HUMPHREYS, Kenneth. *Effective project management through applied cost and schedule control*. Boca Raton: CRC Press, 2019.
- BENT, James; HUMPHREYS, Kenneth. *Effective project management through applied cost and schedule control*. New York: CRC, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Gerenciamento de escopo e qualidade em projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
- planejar e controlar o gerenciamento do escopo; - planejar o gerenciamento da qualidade; - executar o gerenciamento da qualidade; - planejar o controle da qualidade.

EMENTA
Conceito de gerenciamento do escopo do projeto. Estrutura analítica do projeto (EAP). Conceitos e definições de qualidade em projetos. Gerenciamento da qualidade. Definição do plano de gerenciamento do escopo. Definição do plano de gerenciamento dos requisitos. Documentação dos requisitos. Definição da matriz de rastreabilidade dos requisitos. Especificação da linha de base do escopo. Informações sobre o desempenho do trabalho. Solicitações de mudança no escopo. Definição do plano de gerenciamento da qualidade. Definição de métricas de qualidade. Elaboração de relatório de qualidade. Elaboração de documentos de teste e avaliação. Definição de medições de controle da qualidade. Elaboração das entregas verificadas. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
planejar e controlar o gerenciamento de escopo.	- conceito de gerenciamento do escopo do projeto; - EAP; - definição do plano de gerenciamento do escopo; - definição do plano de gerenciamento dos requisitos; - documentação dos requisitos definição da matriz de rastreabilidade dos requisitos; - especificação da linha de base do escopo; - informações sobre o desempenho do trabalho; - solicitações de mudança no escopo;
planejar o gerenciamento da qualidade.	- conceitos e definições de qualidade em projetos; - gerenciamento da qualidade.

▪ executar o gerenciamento da qualidade.	▪ elaboração de relatório de qualidade; ▪ elaboração de documentos de teste e avaliação.
▪ planejar o controle da qualidade.	▪ definição de medições de controle da qualidade; ▪ elaboração das entregas verificadas; ▪ atualizações do plano de gerenciamento do projeto.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Conceito de gerenciamento do escopo do projeto 1.1. Abordagem da fase de pré-projeto: processos para formalização e autorização do projeto 1.2. Iniciação de um projeto: elaboração do termo de abertura 1.3. Planejamento do escopo 1.4. Coleta de requisitos 1.5. Definição do escopo	▪ identificar o escopo do projeto e do produto; ▪ identificar os procedimentos envolvidos no nascimento de um projeto e as devidas autorizações; ▪ articular e documentar as informações necessárias à aprovação de um projeto; ▪ identificar documentos e ferramentas para planejar, controlar e monitorar o escopo de um projeto; ▪ identificar e documentar as necessidades, exigências e especificações dos <i>stakeholders</i> quanto ao produto e ao projeto; ▪ analisar a definição de escopo do projeto.
2. EAP 2.1. Validação do escopo 2.2. Controle do escopo	▪ interpretar o escopo do projeto por meio da divisão do trabalho em fases, subprodutos, entregas e pacotes de trabalho; ▪ criar o dicionário da EAP; ▪ reconhecer as ferramentas necessárias à análise e ao controle da execução do escopo conforme o planejado; ▪ definir estratégias para evitar <i>scope creep</i> e <i>gold plating</i>; ▪ reconhecer a importância do planejamento proativo do escopo do projeto para evitar mudanças; ▪ identificar e documentar procedimentos para solicitar, aprovar e implementar mudanças.
3. Conceitos e definições de qualidade em projetos 3.1. Pioneiros da qualidade 3.2. Planejamento da qualidade	▪ aplicar os conceitos contemporâneos relativos à qualidade; ▪ rever a evolução da qualidade;

3.3. Principais ferramentas da qualidade 3.4. Plano de gerenciamento da qualidade	- entender os principais conceitos e metodologias referentes à qualidade; - definir as principais ferramentas de qualidade; definir um modelo prático para o gerenciamento da qualidade de um projeto.
4. Gerenciar a qualidade 4.1. Controlar a qualidade	- entender o processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de qualidade para garantir o uso dos padrões de qualidade e definições operacionais apropriados; - aplicar as ferramentas de controle de qualidade: diagrama de causa e efeito, fluxograma, folha de verificação, diagrama de Pareto, histogramas, gráficos de controle e diagrama de dispersão; - aplicar o ciclo PDCA para a melhoria contínua

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos*: guia PMBOK®. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos*: guia PMBOK®. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.
- SOTILLE, Mauro A. *et al. Gerenciamento do escopo em projetos*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- VARANDA, A. *et al. Gerenciamento da qualidade em projetos*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- COLUCCI, Leonardo. *Qualidade em projetos*: uma abordagem aplicável tanto para ambientes tradicionais quanto para ambientes ágeis e disruptivos. São Paulo: Q2 Publicações, 2021.
- KERZNER, Harold. *Gestão de projetos*: as melhores práticas. São Paulo: Bookman, 2020.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Practice standard for work breakdown structures*. 3. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Gerenciamento da integração em projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
- estabelecer a ligação entre a estratégia corporativa e a razão do projeto; - formatar e organizar o planejamento integrado do projeto; - executar e controlar o trabalho a ser desenvolvido no projeto; - coordenar o devido encerramento do projeto.

EMENTA
Termo de abertura do projeto. Plano integrado de gerenciamento do projeto. Controle integrado de mudanças. Gestão das entregas. Lições aprendidas. Atualização de documentos do projeto. Gestão do conhecimento do projeto. Encerramento de uma fase ou do projeto como um todo. Fechamento de contratos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
estabelecer a ligação entre a estratégia corporativa e a razão do projeto.	termo de abertura do projeto.
formatar e organizar o planejamento integrado do projeto.	plano integrado de gerenciamento do projeto.
executar e controlar o trabalho a ser desenvolvido no projeto.	- controle integrado de mudanças; - gestão das entregas do projeto; - atualização de documentos do projeto.
coordenar o devido encerramento do projeto.	- lições aprendidas; - gestão do conhecimento do projeto; - encerramento de uma fase ou do projeto como um todo; - fechamento de contratos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Organização e o gerenciamento de projetos 1.1. Relação de gerenciamento de projetos com o plano estratégico da organização 1.2. Desenvolvimento do plano de abertura do projeto 1.3. Desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto	▪ aplicar estratégias para conhecer a organização e o seu posicionamento no mercado, as suas necessidades de negócios e justificativas para a realização de projetos; ▪ estabelecer uma definição objetiva dos benefícios estratégicos, indicadores-chave de desempenho, métricas e alinhamento dos objetivos do projeto; ▪ obter a aprovação formal do projeto, a indicação da gerência do projeto e de recursos da organização; ▪ identificar fatores ambientais, a adoção das técnicas adequadas e a consolidação de um plano geral para o gerenciamento do projeto.
2. Gerenciamento e orientação do trabalho do projeto 2.1. Monitoramento e controle do trabalho do projeto 2.2. Realização do controle integrado de mudanças	▪ administrar o gerenciamento das mudanças aprovadas no projeto; ▪ monitorar as atualizações no plano de gerenciamento do projeto e demais documentos correlatos; ▪ obter e analisar os dados sobre o projeto, realizar a geração de informações e o reporte de desempenho; ▪ implementar o plano de gerenciamento integrado de mudanças, compreendendo as suas características e processos associados.
3. Encerramento do projeto ou de alguma das suas fases 3.1. Processos associados ao encerramento 3.2. Sistema de informação de gerenciamento de projetos	▪ identificar e coordenar os diferentes processos de encerramento do projeto: técnico, gerencial, contratual, operacional; ▪ orientar a transição do produto, serviço ou resultado do projeto para a operação na organização; ▪ compreender a importância das lições aprendidas e estabelecer a sua adoção em projetos futuros; ▪ identificar as melhores técnicas e ferramentas para o gerenciamento de integração em projetos; ▪ compreender as características de um sistema de informação de gerenciamento de projetos e a sua aplicação no gerenciamento do projeto.

4. Gerenciar o conhecimento do projeto 4.1. Registro de lições aprendidas 4.2. Fechamento de aquisições 4.3. Gerenciamento da base de conhecimento	▪ utilizar o conhecimento existente e a criação de novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para o aprendizado organizacional; ▪ fechar contratos realizados; ▪ utilizar ferramentas e técnicas de gerenciamento do conhecimento para o desenvolvimento do registro de lições aprendidas.
---	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- VARGAS, Ricardo. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 9. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.
- WYSOCKI, Robert. *Gestão eficaz de projetos: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.
- MEREDITH, Jack; SCHAFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*. 7. ed. Newton Square: PMI, 2021.
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: guia prático – Maior produtividade. Melhores resultados. Aplicação imediata*. São Paulo: Sextante, 2020.
- WATTS, Geoff. *Scrum mastery: from good to great servant leadership*. 2. ed. UK: Inspect and Adapt, 2021.

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Recursos humanos

COMPETÊNCIAS
- identificar, classificar e planejar o gerenciamento de <i>stakeholders</i> no contexto da cultura organizacional e da gestão das mudanças; - empregar os conceitos de cultura organizacional em associação com processos de mudança; - aplicar metodologias de gestão da mudança e - recomendar ações de gestão da mudança tendo como base a cultura organizacional e uma visão sistêmica da organização.

EMENTA
Conceito de cultura organizacional. Formação e desenvolvimento da cultura. Impactos da cultura nos resultados da empresa. Cultura, estratégia e modelos de gestão. Clima organizacional. Diagnóstico e mudança cultural. Metodologias de gestão da mudança.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
identificar, classificar e planejar o gerenciamento de <i>stakeholders</i> no contexto da cultura organizacional e da gestão das mudanças.	- conceito de cultura organizacional e - diagnóstico e mudança cultural.
empregar os conceitos de cultura organizacional em associação com processos de mudança.	- formação e desenvolvimento da cultura; - impactos da cultura nos resultados da empresa e - cultura, estratégia e modelos de gestão.
aplicar metodologias de gestão da mudança.	- cultura, estratégia e modelos de gestão e - metodologias de gestão da mudança.
recomendar ações de gestão da mudança tendo como base a cultura organizacional e uma visão sistêmica da organização.	- formação e desenvolvimento da cultura; - cultura, estratégia e modelos de gestão; - clima organizacional e - diagnóstico e mudança cultural.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Conceito de cultura organizacional 1.1. Ligação da cultura com a estratégia 1.2. Modelo de Schein 1.3. Subculturas 2. Diagnóstico de cultura 2.1. Valores organizacionais 2.2. Artefatos e símbolos 2.3. Sagas e tabus organizacionais	- definir cultura organizacional; - relacionar estratégia e cultura; - reconhecer os principais modelos teóricos para diagnóstico da cultura organizacional; - identificar o valor dos artefatos e símbolos na gestão da cultura e - explicar como a cultura impacta os processos de fusão e aquisição.
3. Clima organizacional 3.1. Conceito de clima organizacional 3.2. Fatores que influenciam o clima 4. Pesquisa de clima 4.1. Perguntas e escala de respostas 4.2. Análise dos resultados	- conceituar clima organizacional e relacioná-lo à cultura; - identificar os fatores que influenciam o clima organizacional; - analisar como o clima impacta os resultados e - explicar a pesquisa de clima e as suas características assim como as formas de análise dos resultados.
5. Gestão da mudança 5.1. Conceito de mudança 5.2. Tipos de mudança 5.3. Barreiras	- reconhecer o conceito e os tipos de mudança e - avaliar como se dá o processo de mudança e como atuam as barreiras à mudança.
6. Cultura e clima apoiando a mudança 6.1. Ferramentas e processos para a gestão da cultura e do clima 6.2. Papel do RH na gestão da cultura e do clima 6.3. Papel das lideranças	- compreender como gerir mudanças com as ferramentas típicas de RH e - reconhecer ferramentas fundamentais para a transformação organizacional.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
- RODRIGUES, Denize Ferreira; NARDUCCI, Viviane. <i>Mudança e cultura organizacional</i>. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021. (Disponível em Meus e-books, acessível a partir do ECLASS FGV.) - SOUZA, Carla Patricia da Silva. <i>Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações</i>. Curitiba: Intersaberes, 2014.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
- HOROWITZ, Ben. <i>Você é o que você faz: como criar a cultura de sua empresa</i>. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2021. - KOTTER, John. <i>O coração da mudança: transformando empresas com a força da emoção</i>. Rio de Janeiro: Altabooks, 2017.

- LANZER, Fernando. *Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar*. Amsterdam: LCO Partners, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Gerenciamento de programas, portfólio e PMO	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
- estabelecer os conceitos de gerenciamento de programas e portfólio; - sintetizar os processos de gerenciamento de programas e o seu ciclo de vida; - estabelecer o conceito de Project Management Office (PMO) e a sua relação com maturidade em gerenciamento de projetos; - relacionar os processos da gestão de portfólio integrados ao PMO.

EMENTA
Conceito de gerenciamento de programas. Relacionamento entre gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos. Ciclo de vida de programas e gerenciamento de benefícios. Processos do gerenciamento de programas. Áreas de conhecimento de gerenciamento de programas. Conceito de gerenciamento de portfólio. Alinhamento estratégico do portfólio. Seleção e balanceamento de portfólio. Escritório de projetos – PMO. Maturidade em gerenciamento de projetos. Gestão de portfólio integrada ao PMO.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
estabelecer os conceitos de gerenciamento de programas e portfólio.	- conceito de gerenciamento de programas; - conceito de gerenciamento de portfólio.
estabelecer os conceitos de gerenciamento de programas e portfólio.	relacionamento entre gerenciamento de programas, portfólio e projetos.
sintetizar os processos de gerenciamento de programas e o seu ciclo de vida.	- ciclo de vida de programas e gerenciamento de benefícios; - seleção e balanceamento de portfólio.
sintetizar os processos de gerenciamento de programas e o seu ciclo de vida.	processos do gerenciamento de programas.
sintetizar os processos de gerenciamento de programas e o seu ciclo de vida.	áreas de conhecimento de gerenciamento de programas.

estabelecer o conceito de PMO e a sua relação com maturidade em gerenciamento de projetos.	escritório de projetos – PMO.
estabelecer o conceito de PMO e a sua relação com maturidade em gerenciamento de projetos.	maturidade em gerenciamento de projetos.
relacionar os processos da gestão de portfólio integrados ao PMO.	gestão de portfólio integrada ao PMO.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Gerenciamento de programas 1.1. Relacionamento entre gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos 1.2. Ciclo de vida de programas e gerenciamento de benefícios 1.3. Processos do gerenciamento de programas	- compreender o gerenciamento de programas; - relacionar gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos; - caracterizar o ciclo de vida de programas e o gerenciamento de benefícios.
2. Gerência de portfólio: conceitos básicos	reconhecer conceitos básicos necessários à gestão do portfólio da organização.
3. Alinhamento estratégico do portfólio	identificar os processos-chave da gerência de portfólio e atuar com base nesses processos.
4. Escritório de projetos – PMO 4.1. Conceitos e histórico 4.2. Funções e papéis 4.3. Formas de implantação	- identificar as diferentes perspectivas de atuação de um escritório de projetos; - analisar os papéis e as funções que podem ser assumidos pelo PMO, dependendo da necessidade da organização; - articular o portfólio de projetos aos objetivos estratégicos de uma organização; - analisar o portfólio de projetos, recursos e ativos da organização.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALMEIDA, N. *Gerenciamento de portfólio e PMO*. Rio de Janeiro: FGV, 2017. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *The standard for program management*. 4. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Gerenciamento de riscos em projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
- planejar o gerenciamento dos riscos; - interpretar os riscos do projeto; - executar a análise qualitativa dos riscos; - executar a análise quantitativa dos riscos; - selecionar as respostas aos riscos; - planejar as reservas e o controle dos riscos; - planejar o monitoramento dos riscos.

EMENTA
Definição e planejamento do gerenciamento de riscos. Risco do projeto <i>versus</i> risco de negócio. Identificação dos riscos do projeto. Análise qualitativa dos riscos. Análise quantitativa de riscos. Planejamento das respostas aos riscos. Planejamento das reservas e controle dos riscos. Monitoramento dos riscos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
planejar o gerenciamento dos riscos.	definição do plano de gerenciamento de riscos.
interpretar os riscos do projeto.	identificação dos riscos do projeto.
executar a análise qualitativa dos riscos.	análise qualitativa dos riscos.
executar a análise quantitativa dos riscos.	análise quantitativa de riscos.
selecionar as respostas aos riscos.	planejamento das respostas aos riscos.
planejar as reservas e o controle dos riscos.	planejamento das reservas e do controle dos riscos.
planejar o monitoramento dos riscos.	monitoramento dos riscos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Definição e planejamento do gerenciamento de riscos 1.1. Risco do projeto <i>versus</i> risco de negócio 1.2. Planejamento do gerenciamento de riscos	▪ definir riscos; ▪ estruturar um plano de riscos de acordo com as necessidades específicas de cada projeto; ▪ identificar os riscos do projeto.
2. Análise qualitativa dos riscos	▪ reconhecer as vantagens, os fatores críticos e os limites da análise qualitativa de riscos por quantificação; ▪ identificar as vantagens e os limites da análise qualitativa de riscos por qualificação; ▪ analisar e priorizar riscos.
3. Análise quantitativa de riscos 3.1. Planejar respostas aos riscos	▪ avaliar a pertinência de utilizar cada método de análise quantitativa; ▪ identificar os fatores críticos e limites da árvore de decisão e da simulação de Monte Carlo.
4. Planejamento das reservas e controle dos riscos 4.1. Monitoramento dos riscos	▪ planejar a resposta adequada para os riscos priorizados; ▪ definir reservas e contingências; ▪ acompanhar a evolução dos riscos ao longo do projeto e a eficácia das ações tomadas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
▪ JOIA, L. (Org.) <i>Gerenciamento de riscos em projetos</i>. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em Meus e-books, acessível a partir do ECLASS FGV.) ▪ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). <i>um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®</i>. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017. ▪ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). <i>um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®</i>. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
▪ BERNSTEIN, P. <i>Desafio aos deuses: a fascinante história do risco</i>. Rio de Janeiro: Campus, 2019. ▪ CALÔBA, Guilherme. <i>Gerenciamento de riscos em projetos: ferramentas, técnicas e exemplos para gestão integrada</i>. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. Métodos ágeis	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
- apresentar os principais conceitos relativos à agilidade nos projetos e negócios; - aplicar o método Kanban para a gestão do fluxo de trabalho em projetos; - aplicar o <i>framework Scrum</i> para a gestão do fluxo de trabalho em projetos; - estabelecer processos para a implantação da agilidade nas organizações.

EMENTA
Introdução à agilidade. Manifesto ágil. Valores e princípios ágeis. Filosofia <i>Lean</i>. Método Kanban. <i>Lead time</i> do fluxo de trabalho. Limitações de WIP. <i>Framework Scrum</i>. Papéis no <i>Scrum</i>. Cerimônias <i>Scrum</i>. Artefatos usados no <i>Scrum</i>. Estimativas ágeis. Gráficos de controle. <i>Scrumban</i>. <i>Lean startup</i>. <i>Objective and Key Results</i> (OKR). Escalada Ágil. Agilidade nos negócios.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
apresentar os principais conceitos relativos à agilidade nos projetos e negócios.	- introdução à agilidade; - manifesto ágil; - valores e princípios ágeis; - liderança no mundo ágil.
aplicar o método Kanban para a gestão do fluxo de trabalho em projetos.	- filosofia <i>Lean</i>; - método Kanban; <i>lead time</i> do fluxo de trabalho; - limitações de <i>Work in Progress</i> (WIP).
aplicar o <i>framework Scrum</i> para a gestão do fluxo de trabalho em projetos.	<i>framework Scrum</i>; - papéis no <i>Scrum</i>; - cerimônias <i>Scrum</i>; - artefatos usados no <i>Scrum</i>; - estimativas ágeis; - gráficos de controle; <i>Scrumban</i>.
estabelecer processos para a implantação da agilidade nas organizações.	<i>lean startup</i>; <i>objective and key results</i> (OKR); - escalada ágil; - agilidade nos negócios.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Introdução à agilidade 1.1. Histórico 1.2. Manifesto ágil 1.3. Mentalidade ágil 1.4. Estrutura, processos, pessoas para ambientes ágeis	- compreender a evolução nas práticas de gestão que levaram ao modelo denominado "ágil"; - discutir os valores e princípios do Manifesto Ágil; - analisar a mudanças de paradigma na restrição tripla; - caracterizar o líder ágil; - analisar algumas das práticas de gerenciamento de projetos originárias do desenvolvimento de <i>software</i>.
2. Método Kanban 2.1. Introdução ao Lean 2.2. Papéis e cerimônias associados ao Kanban 2.3. Visibilidade do fluxo de trabalho com quadro Kanban 2.4. WIP 2.5. <i>Lead time</i> 2.6. Cadências do Kanban	- conceituar a filosofia Lean; - compreender a lógica de funcionamento de um quadro Kanban; - aplicar as principais práticas Kanban; - discutir sobre a limitação de WIP; - identificar as classes de serviço no Kanban; - calcular o <i>lead time</i> de demandas; - contextualizar as cadências do Kanban.
3. Framework Scrum 3.1. Papéis 3.2. Cerimônias 3.3. Artefatos 3.4. Lógica de entrega de valor 3.5. <i>Scrumban</i>	- aplicar técnicas de preparação do <i>product backlog</i> e do <i>sprint backlog</i>; - descrever as cerimônias do <i>Scrum</i>: <i>sprint planning</i>; <i>sprint review</i>; <i>sprint retrospective</i>; <i>daily planning</i>. - compreender a relevância de cada papel dentro do <i>framework</i>: <i>Scrum master</i>; <i>product owner</i>; - desenvolvedores. - discutir as principais técnicas de estimativa; - interpretar os gráficos de acompanhamento: <i>burn-up</i>; <i>burn-down</i>. - compreender a aplicação de Kanban junto ao <i>Scrum</i>.
4. Outros tópicos relativos à agilidade 4.1. <i>Lean Startup</i> 4.2. <i>Objective and Key Results</i> (OKR) 4.3. Escalada ágil 4.4. Agilidade nos negócios	- conceituar <i>Minimum Viable Product</i> (MVP); - discutir as fases do <i>Lean startup</i>; - desenvolver indicadores e métricas segundo a lógica do OKR;

	- conhecer as principais características dos modelos de escalada ágil: SAFe, DAD, LeSS, Nexus; - identificar os desafios e as oportunidades relativos à agilidade nos negócios.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ANDERSON, David. *Kanban: mudança evolucionária de sucesso para seu negócio de tecnologia*. Chicago: Blue Hole Press, 2022.
- MASSARI, Vitor. *Gerenciamento ágil de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: guia prático – maior produtividade. Melhores resultados. Aplicação imediata*. São Paulo: Sextante, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARCAUI, André; CASTRO, Marcela. *Métodos ágeis: sprints de experiências práticas*. Rio de Janeiro: Saramago, 2021.
- DOERR, John. *Avalie o que importa*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- RIES, Eric. *Startup enxuta*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.