



MBA COM ÊNFASE EM PESSOAS E LIDERANÇA

ESPECIALIZAÇÃO
PRESENCIAL - ÊNFASE



TÍTULO DO CURSO

MBA com ênfase em Pessoas e Liderança

CARGA HORÁRIA

432 horas/aula

CÓDIGO DO CURSO

FXMBAPL_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBAPL_25_12-2

MODELO

Ênfase

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV – FGV/IDT

APRESENTAÇÃO

Implemente práticas efetivas de gestão de pessoas e inspire times de trabalho pela liderança nos mais diversos contextos organizacionais.

Com o **MBA com ênfase em Pessoas e Liderança**, você desenvolverá competências essenciais para gerenciar equipes em uma organização ou em um negócio próprio. Vai aprimorar conhecimentos em **estratégia, negociação e comunicação interpessoal**, fortalecendo o engajamento e o desempenho dos colaboradores.

Abordagem integrada de pessoas, processos e resultados

Com o **MBA com ênfase em Pessoas e Liderança**, você vai adquirir uma visão holística das relações de trabalho e das atividades empresariais. Ao alinhar habilidades comportamentais com as melhores metodologias de gestão do mercado, será capaz de aumentar a produtividade e a eficiência da sua equipe, gerando valor para qualquer empresa.

Desenvolva competências para fomentar o trabalho colaborativo e aumentar os resultados.

- | Identificar competências para formar equipes de alto desempenho.
- | Alinhar os objetivos das pessoas com os da organização.
- | Aplicar práticas de desenvolvimento e engajamento de colaboradores.
- | Criar um ambiente colaborativo.
- | Liderar equipes em ambientes dinâmicos.

PÚBLICO-ALVO

- | Profissionais de diversas áreas do conhecimento que desejam atuar com gestão de pessoas e equipes.
- | Gestores com interesse em aperfeiçoar habilidades gerenciais.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- | Ter concluído a graduação há pelo menos 2 anos*
- | Profissionais com 3 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 possui 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.	Comunicação interpessoal e corporativa	F_M_CICOR_21-24_E	24 h/a
11.	Mudança e cultura organizacional	F_M_MCO_21-24_E	24 h/a
12.	Relações de trabalho	F_M_RT_21-24_E	24 h/a
13.	Negociação e administração de conflitos	F_M_NAC_21-24_E	24 h/a
14.	Autoconhecimento e trajetória profissional	F_M_ATP_21-24_E	24 h/a
15.	Gestão estratégica de pessoas	F_M_GEP_21-24_E	24 h/a
16.	<i>Environmental, social e corporate governance</i>	F_M_ESCG_21-24_E	24 h/a
17.	Economia comportamental e tomada de decisão	F_M_ECTD_21-24_E	24 h/a
18.	Desafios organizacionais	F_M_DO_21-24_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.

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>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.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> definir o escopo e o contexto de atuação do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.
<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria (5 forças), posicionamento estratégico e cadeia de valor, projeção de cenários e SWOT.

<ul style="list-style-type: none"> desenvolver o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa; encaminhar ações estratégicas considerando os desafios a curto, médio e longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.
<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Desafios da gestão estratégica <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> compreender a função e os limites da estratégia de negócios.
2. Definição dos fundamentos do negócio <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Definição da missão 2.2. Definição da visão 2.3. Definição dos valores 	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> conhecer os pontos fortes e fracos da organização; elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico; mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos; elaborar possíveis cenários de futuro; elaborar a SWOT e analisar os fatores escritos.

<p>4. Estruturação das estratégias</p> <p>4.1. Estratégias competitivas</p> <p>4.2. Definição de objetivos</p> <p>4.3. Definição de metas</p> <p>4.4. Definição de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas</p> <p>4.5. Definição de iniciativas</p> <p>4.6. <i>Balanced scorecard</i></p> <p>4.7. OKRs – <i>objectives and key results</i></p> <p>4.8. Plano de ação e priorização</p> <p>4.9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<p>5. Estratégias de crescimento</p> <p>5.1. Estratégia corporativa</p> <p>5.2. Consolidação, verticalização e diversificação</p> <p>5.3. Internacionalização</p> <p>5.4. <i>Pipelines</i>, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<p>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).</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ empregar estratégias de marketing com base no comportamento do consumidor e nas tendências de mercado, visando gerar diferenciação e relevância para o negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.

<ul style="list-style-type: none"> relacionar os cenários macro e microeconômicos ao ambiente de marketing, avaliando oportunidades e desafios que impactam as decisões da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> fundamentos de marketing e análise de mercado: introdução ao marketing, análise do ambiente de marketing e pesquisa de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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).
<ul style="list-style-type: none"> coordenar equipes e recursos na implementação de planos de marketing, dirigindo ações integradas de comunicação, precificação, distribuição e tecnologia digital. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>mix</i> de marketing e práticas digitais: produtos e serviços, preço, praça e promoção.
<ul style="list-style-type: none"> interpretar dados e indicadores de mercado para validar decisões de marketing fundamentadas, empregando ferramentas digitais e tecnologias emergentes para aumentar a produtividade e competitividade. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ol style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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.

<p>2. Comportamento do consumidor e segmentação de mercado</p> <p>2.1. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra</p> <p>2.2. Estratégias e critérios de segmentação de mercado e definição do público-alvo</p> <p>2.3. Posicionamento de marca: criando valor e diferenciação no mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<p>3. <i>Mix</i> de marketing e práticas digitais</p> <p>3.1. Produtos e serviços: desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e gerenciamento de portfólio</p> <p>3.2. Estratégias de precificação: valor, custo e concorrência</p> <p>3.3. Praça: canais de distribuição, logística e gestão da cadeia de suprimentos</p> <p>3.4. Promoção: comunicação integrada, propaganda, eventos, marketing direto e vendas em plataformas digitais</p> <p>3.5. Marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.

<p>4. Planejamento, implementação e tendências em Marketing</p> <p>4.1. Desenvolvimento do plano de marketing: objetivos, metas e estrutura do plano</p> <p>4.2. Implementação, orçamento e controle das ações de marketing</p> <p>4.3. Tendências de consumo: o consumidor em transformação</p> <p>4.4. Tendências em <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso</p> <p>4.5. Tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>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.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.

<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> impacto de políticas governamentais no bem-estar e peso morto (impostos e subsídios, controle de preços, comércio internacional, tarifas e cotas de importação).
<ul style="list-style-type: none"> interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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.

<p>3. Outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência)</p> <p>3.1. Poder de mercado, monopólios e discriminação de preços</p> <p>3.2. Oligopólios</p> <p>3.3. Defesa da concorrência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<p>4. Microeconomia: impacto de políticas governamentais no bem-estar (impostos e subsídios, controle de preços, tarifas e cotas de importação)</p> <p>4.1. Conceito de bem-estar: excedente do produtor e do consumidor, peso morto</p> <p>4.2. Políticas de controle de preço (preço máximo e preço mínimo)</p> <p>4.3. Impostos e subsídios</p> <p>4.4. Comércio internacional: economia aberta, tarifas e cotas de importação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<p>5. Macroeconomia: interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas</p> <p>4.1 Indicadores macroeconômicos</p> <p>4.2 Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo</p> <p>4.3 Inflação, índices de preço e as suas aplicações</p> <p>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</p> <p>4.5 Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<p>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.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementar as possíveis abordagens gerenciais de projetos; ▪ aplicar os fundamentos e os principais conceitos acerca do gerenciamento de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos; ▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe; ▪ propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo 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
<p>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>.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliação; ▪ gestão de equipes de alto desempenho: papéis da liderança, delimitação dos papéis dos membros, estratégias de comprometimento e <i>team building</i>.

<ul style="list-style-type: none"> propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo e o exercício da liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>pipeline</i> de liderança; desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão.
<ul style="list-style-type: none"> analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho do líder. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.
<ul style="list-style-type: none"> estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> <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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer o trabalho em equipe como fonte de vantagem competitiva; distinguir grupo, equipe e equipe de alto desempenho; analisar os desafios vinculados à construção de equipes de alto desempenho;

<p>2.1.3. Estratégias de comprometimento e <i>team building</i></p> <p>2.2. Avaliação de equipes de alto desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> identificar as condições que afetam a gestão de equipes de alto desempenho; identificar parâmetros relevantes para avaliar as entregas de equipes de alto desempenho.
<p>3. Pipeline de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações</p> <p>3.1. Pipeline de liderança</p> <p>3.2. Líder-coach</p> <p>3.3. Desafios da primeira gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> descrever o <i>pipeline</i> de liderança, analisando a sua importância para o desenvolvimento de lideranças nas organizações; identificar os papéis e as responsabilidades do líder; explicar os desafios da primeira gestão.
<p>4. Competências do líder eficaz</p> <p>4.1. Competências do líder eficaz</p> <p>4.2. Delegação e <i>empowerment</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>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.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> avaliar oportunidades de aplicação de soluções baseadas em inteligência artificial em contextos empresariais diversos, considerando aspectos culturais e econômicos. 	<ul style="list-style-type: none"> técnicas de inteligência artificial; aprendizado de máquina; IA generativa; tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i>, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização.

<ul style="list-style-type: none"> avaliar técnicas de aprendizado de máquina, IA generativa e engenharia de dados para o desenvolvimento de soluções estratégicas e operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.
<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.
<ul style="list-style-type: none"> dirigir projetos de implementação de IA com foco em escalabilidade, eficiência operacional e integração entre áreas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> modelos de negócios digitais e plataformas; IA aplicada à estratégia de crescimento: automação inteligente e eficiência operacional.
<ul style="list-style-type: none"> promover ajustes e melhorias contínuas com base na interpretação de resultados e indicadores de desempenho de sistemas de IA. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.
<ul style="list-style-type: none"> implementar as melhores práticas de governança e responsabilidade por meio da IA, incluindo aspectos éticos, jurídicos e de diversidade nas equipes e nos dados. 	<ul style="list-style-type: none"> ética, vieses algorítmicos e governança de dados; governança corporativa aplicada à IA; regulamentações e tendências.
<ul style="list-style-type: none"> liderar processos de mudança organizacional impulsionados por tecnologias de IA. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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.

<p>4. IA aplicada à estratégia de crescimento</p> <p>4.1. Automação inteligente e eficiência operacional.</p> <p>4.2. IA generativa e inovações em produtos/serviços</p> <p>4.3. Casos de empresas líderes em IA aplicada a estratégias de crescimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<p>5. Liderança digital e governança estratégica da IA</p> <p>5.1. Liderança em ambientes digitais e ágeis</p> <p>5.2. Gestão de talentos em organizações inteligentes</p> <p>5.3. Governança corporativa aplicada à IA</p> <p>5.4. Regulamentações e tendências globais (UE AI Act, LGPD, ESG digital)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa. 	<ul style="list-style-type: none"> 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).
<ul style="list-style-type: none"> 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.). 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> utilizar conceitos e ferramentas de Matemática Financeira para análise do valor do dinheiro no tempo, avaliação de investimentos e decisões de financiamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Matemática Financeira: conceitos, operações com fluxos de caixa e aplicações práticas.
<ul style="list-style-type: none"> avaliar o impacto das decisões financeiras na geração de valor para a empresa e os seus <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa; risco e custo de oportunidade.
<ul style="list-style-type: none"> aplicar técnicas de análise financeira para embasar decisões de investimento e financiamento. 	<ul style="list-style-type: none"> estrutura de capital e custo de capital, e alavancagem financeira.
<ul style="list-style-type: none"> escolher e aplicar ferramentas de gestão de riscos financeiros para proteção do patrimônio empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> avaliação de empresas e criação de valor: conceitos fundamentais de <i>valuation</i>;

	<ul style="list-style-type: none"> técnicas de avaliação de empresas.
<ul style="list-style-type: none"> estimar o impacto das variáveis macroeconômicas na estrutura de capital e nas decisões financeiras corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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.

<p>5. Integração de critérios ESG nas decisões financeiras</p> <p>5.1. Introdução aos critérios ESG</p> <p>5.2. ESG nas decisões financeiras corporativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>Introdução: Apresentação do cenário e das regras do jogo. Objetivos. Formação das equipes.</p> <p>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.</p> <p>Simulação: tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários.</p> <p>Reavaliação dos objetivos e das estratégias.</p> <p>Fechamento: análise crítica do desempenho das empresas. Lições aprendidas.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Introdução: <ul style="list-style-type: none"> objetivos. Preparação: <ul style="list-style-type: none"> definição de objetivos e estratégias; organização das equipes. Fechamento: <ul style="list-style-type: none"> análise crítica do desempenho das empresas.
<ul style="list-style-type: none"> administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> Introdução: <ul style="list-style-type: none"> formação das equipes. Preparação:

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definição de objetivos e estratégias; ▪ organização das equipes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introdução: <ul style="list-style-type: none"> ▪ apresentação do cenário e das regras do jogo. ▪ Preparação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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: <ul style="list-style-type: none"> ▪ tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ acompanhar o desempenho e o posicionamento dos concorrentes; ▪ interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simulação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação. ▪ Simulação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias. ▪ Fechamento: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar lições aprendidas; ▪ reconhecer a importância da implantação da melhoria contínua.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<p>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.</p>

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Comunicação interpessoal e corporativa	24 h/a (carga horária fixa)

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Comunicação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar técnicas de comunicação verbal e não verbal em situações inerentes à rotina corporativa, incluindo apresentações em público, condução de reuniões, fornecimento de <i>feedback</i>, etc.; ▪ usar, de forma assertiva, a comunicação intrapessoal e interpessoal, demonstrando inteligência emocional para alcançar os resultados desejados; ▪ dominar aspectos ligados à tecnologia que contribuam para uma comunicação mais eficiente e ▪ criar valor por meio de processos de comunicação corporativa que propiciem uma efetiva gestão do relacionamento com os diversos <i>stakeholders</i>.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar técnicas de comunicação verbal e não verbal em situações inerentes à rotina corporativa, envolvendo apresentações em público, condução de reuniões, fornecimento de <i>feedback</i>, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comunicação humana: elementos, tipos e objetivos; ▪ etapas do processo lógico de comunicação e ▪ comunicação interpessoal: técnicas de apresentação.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ usar, de forma assertiva, a comunicação intrapessoal e interpessoal, demonstrando inteligência emocional para alcançar os resultados desejados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ barreiras à comunicação humana e ▪ novas abordagens e tendências em comunicação.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ dominar aspectos ligados à tecnologia que contribuam para uma comunicação mais eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comunicação e tecnologia.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ criar valor por meio de processos de comunicação corporativa que propiciem uma efetiva gestão do relacionamento com os diversos <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comunicação corporativa e seus objetivos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DO CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Comunicação humana 1.1. Elementos: fonte, mensagem, canal e receptor 1.2. Tipos: verbal e não verbal, unidirecional ou bidirecional, direta ou indireta, interpessoal ou de massa, pessoal ou profissional 1.3. Objetivos: informar, persuadir e entreter 2. Etapas do processo de comunicação 2.1. Desenvolvimento, codificação e envio 2.2. Decodificação e compreensão da mensagem 2.3. Retroação 3. Barreiras à comunicação humana 3.1. Barreiras físicas 3.2. Barreiras pessoais 3.3. Barreiras semânticas	<ul style="list-style-type: none"> identificar os elementos, tipos e objetivos da comunicação humana; avaliar as etapas do processo lógico de comunicação e adotar ações para aumentar a eficácia do processo e analisar as principais barreiras à comunicação e adotar ações para minimizar os seus efeitos.
4. Novas abordagens e tendências em comunicação 4.1. Comunicação em grupo 4.2. <i>Storytelling</i> 5. Comunicação, tecnologia e globalização 5.1. Novas tecnologias de comunicação 5.2. Comunicação em ambiente global	<ul style="list-style-type: none"> analisar a comunicação em grupo e as suas diferenças em relação à comunicação interpessoal; conhecer o <i>storytelling</i> e as suas aplicações e reconhecer os impactos das novas tecnologias de comunicação e da globalização sobre a comunicação nas organizações.
6. Comunicação interpessoal 7. Técnicas de apresentação 7.1. Estrutura: abertura, desenvolvimento e conclusão 7.2. Conteúdo: objetivo e público 7.3. Planejamento: recursos, técnicas, tempo disponível, local e avaliação 8. Técnicas de apresentação: exercícios práticos 8.1. Respiração 8.2. Posicionamento 8.3. Gestos e postura 8.4. Voz	<ul style="list-style-type: none"> identificar os principais elementos de uma apresentação bem estruturada e planejada; aplicar técnicas que melhorem a qualidade das suas apresentações pessoais; aplicar técnicas de apresentação relativas à respiração, ao posicionamento, aos gestos, à postura e à voz, e avaliar as suas apresentações e identificar oportunidades de melhoria.
9. Comunicação corporativa 9.1. Comunicação interna	<ul style="list-style-type: none"> avaliar os elementos e o papel da comunicação corporativa e

9.2. Comunicação com consumidores 9.3. Comunicação com investidores e governo 10. Comunicação interna 10.1.Importância 10.2.Mecanismos 10.3.Papel da área de RH	<ul style="list-style-type: none"> identificar os objetivos e as formas de comunicação interna assim como a sua importância.
---	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CORDEIRO, Rafaela Queiroz Ferreira *et al.* *Teorias da comunicação*. Revisão técnica: Deivison Moacir Cezar de Campos. Porto Alegre: Sagah, 2017.
- TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. *Comunicação empresarial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- REFKALEFSKY, Eduardo; TEIXEIRA, Ana Christina Celano. *Comunicação interpessoal e corporativa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2022.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ANDERSON, Chris. *TED talks: o guia oficial do TED para falar em público*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.
- ARRUDA, Rafael. *Comunicação inteligente e storytelling: para alavancar negócios e carreira*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- DEL PRETTE, Zilda A. P.; DEL PRETTE, Almir. *Competência social e habilidades sociais: manual teórico-prático*. Petrópolis: Vozes, 2018.
- KUNSCH, M. K. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2019.

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Recursos humanos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> identificar, classificar e planejar o gerenciamento de stakeholders 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
<p>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.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> identificar, classificar e planejar o gerenciamento de <i>stakeholders</i> no contexto da cultura organizacional e da gestão das mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> conceito de cultura organizacional e diagnóstico e mudança cultural.
<ul style="list-style-type: none"> empregar os conceitos de cultura organizacional em associação com processos de mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> formação e desenvolvimento da cultura; impactos da cultura nos resultados da empresa e cultura, estratégia e modelos de gestão.
<ul style="list-style-type: none"> aplicar metodologias de gestão da mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> cultura, estratégia e modelos de gestão e metodologias de gestão da mudança.
<ul style="list-style-type: none"> recomendar ações de gestão da mudança tendo como base a cultura organizacional e uma visão sistêmica da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> formação e desenvolvimento da cultura; cultura, estratégia e modelos de gestão; clima organizacional e diagnóstico e mudança cultural.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DO 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir cultura organizacional; ▪ relacionar estratégia e cultura; ▪ reconhecer os principais modelos teóricos para diagnóstico da cultura organizacional; ▪ identificar o valor dos artefatos e símbolos na gestão da cultura 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar clima organizacional e relacioná-lo à cultura; ▪ identificar os fatores que influenciam o clima organizacional; ▪ analisar como o clima impacta os resultados 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender como gerir mudanças com as ferramentas típicas de RH e ▪ reconhecer ferramentas fundamentais para a transformação organizacional.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ RODRIGUES, Denize Ferreira; NARDUCCI, Viviane. <i>Mudança e cultura organizacional</i>. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021. ▪ SOUZA, Carla Patricia da Silva. <i>Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações</i>. Curitiba: Intersaberes, 2014.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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: Alta Books, 2017. ▪ LANZER, Fernando. <i>Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar</i>. Amsterdam: LCO Partners, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Relações de trabalho	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Recursos humanos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> identificar mudanças nas relações de trabalho resultantes da transição em curso para a Quarta Revolução Industrial ou Economia 4.0; avaliar implicações da flexibilização das relações de trabalho em políticas, processos e práticas de gestão de pessoas nas organizações da contemporaneidade; propor, implementar e acompanhar ações de prevenção e erradicação das diferentes formas de preconceito e assédio na esfera do trabalho e desenvolver, implementar e acompanhar iniciativas que visem à promoção da saúde, da segurança e do bem-estar ocupacionais.

EMENTA
<p>Relações de trabalho na transição para a Quarta Revolução Industrial. Flexibilização das relações de trabalho: diferentes formas de contratação e vínculo entre o indivíduo, o trabalho e as organizações. Relações sindicais e formas contemporâneas de mediação e antecipação de conflitos na esfera do trabalho. Individualização e precarização do trabalho. Gestão de pessoas e aspectos legais. Saúde ocupacional, assédio moral e sexual.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> identificar mudanças nas relações de trabalho resultantes da transição em curso para a Quarta Revolução Industrial ou Economia 4.0. 	<ul style="list-style-type: none"> relações de trabalho na transição para a Quarta Revolução Industrial.
<ul style="list-style-type: none"> avaliar implicações da flexibilização das relações de trabalho em políticas, processos e práticas de gestão de pessoas nas organizações da contemporaneidade. 	<ul style="list-style-type: none"> flexibilização das relações de trabalho: diferentes formas de contratação e vínculo entre o indivíduo, o trabalho e as organizações; relações sindicais e formas contemporâneas de mediação e antecipação de conflitos na esfera do trabalho e individualização e precarização do trabalho.
<ul style="list-style-type: none"> propor, implementar e acompanhar ações de prevenção e erradicação das diferentes formas de preconceito e assédio na esfera do trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> assédio moral e sexual.
<ul style="list-style-type: none"> desenvolver, implementar e acompanhar iniciativas que visem à promoção da saúde, da segurança e do bem-estar ocupacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> gestão de pessoas e aspectos legais e saúde ocupacional.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DO CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Relações de trabalho na transição para a Quarta Revolução Industrial: gestão de pessoas e aspectos legais 1.1. Flexibilização das normas trabalhistas ou o novo Direito do Trabalho 1.2. Princípios gerais do Direito do Trabalho 1.3. Diferenças entre as relações de emprego e de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> identificar as normas reguladoras do trabalho no Brasil e no mundo; descrever as estratégias contratuais corporativas, considerando as relações de trabalho e emprego; reconhecer a aplicação dos direitos trabalhistas como exercício da cidadania entre empregado, empregador e entidades sindicais e evitar passivos trabalhistas.
2. Flexibilização das relações de trabalho: diferentes formas de contratação e vínculo entre o indivíduo, o trabalho e as organizações 2.1. Diferentes vínculos 2.2. Terceirização 2.3. Implicações para a gestão de pessoas 3. Contrato psicológico 3.1. Conceito de contrato psicológico 3.2. Contratos relacional e transacional	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer as diferentes formas de contratação de pessoas, incluindo os contratos de terceirização; avaliar as implicações dos múltiplos vínculos de trabalho sobre a gestão de pessoas e descrever o conceito de contrato psicológico.
4. Relações sindicais e formas contemporâneas de mediação e antecipação de conflitos na esfera do trabalho 4.1. Relações sindicais 4.2. Instrumentos coletivos 4.3. Impactos na gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer os organismos sindicais no Brasil e os seus impactos nas relações de trabalho.
5. Individualização e precarização do trabalho: saúde ocupacional, assédio moral e sexual 5.1. Inclusão de portadores de necessidades especiais 5.2. A questão da diversidade nas organizações 5.3. Aspectos legais da saúde ocupacional do trabalhador 5.4. Assédio moral e assédio sexual	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer o tratamento legal a ser dado aos portadores de necessidades especiais nas organizações; discutir a importância da diversidade (gênero, cor da pele, orientação sexual, etc.) nas organizações; reconhecer os aspectos legais da saúde do trabalhador e identificar as questões relativas aos assédios moral e sexual nas organizações, assim como as suas implicações.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALCANTARA, S. A. *Legislação trabalhista e rotinas trabalhistas*. Curitiba: Intersaberes, 2020.
- MARTINEZ, L. *Curso de direito do trabalho*. São Paulo: Saraiva, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CARRION, V. *Comentários à consolidação das leis do trabalho*. São Paulo: Saraiva, 2021.
- MARTINS, S. P. *Curso de direito do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2015.
- NASCIMENTO, A. M.; NASCIMENTO, S. M. *Iniciação ao direito do trabalho*. São Paulo: LTR, 2015.

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> diagnosticar as diferentes situações de conflito nas organizações contemporâneas, identificando os seus impactos e consequências, a fim de aplicar, adequadamente, técnicas para gerenciá-las de forma eficaz; analisar, sistemicamente, situações de conflito, relacionando os interesses e necessidades das partes envolvidas, a fim de propor soluções inovadoras que agreguem valor aos diferentes <i>stakeholders</i>; identificar técnicas, estratégias e táticas de negociação adotadas pelos diferentes interlocutores, percebendo as suas intenções; negociar de forma estratégica, realizando planejamentos detalhados das ações e mapeamentos sistemáticos dos diferentes interlocutores e aplicar o repertório de técnicas contemporâneas de negociação e de resolução de conflitos à rotina das relações corporativas, agilizando a tomada de decisão e melhorando os resultados.

EMENTA
<p>Gestão de conflitos. Tipos de conflito, impactos e consequências nas organizações. Técnicas e estratégias de resolução de conflitos. Aspectos conceituais, relacionais e culturais de uma negociação. Técnicas, estratégias e táticas de negociação. Tipos e etapas da negociação. Abordagens multidisciplinares e contemporâneas da gestão de conflitos e da negociação nas organizações. Comunicação, persuasão e superação de impasses na negociação. Comunicação não violenta na negociação. Negociação, mediação de conflitos e tomada de decisão.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM O A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> diagnosticar as diferentes situações de conflito nas organizações contemporâneas, identificando os seus impactos e consequências, a fim de aplicar, adequadamente, técnicas para gerenciá-las de forma eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> gestão de conflitos; tipos de conflito, impactos e consequências nas organizações e técnicas e estratégias de resolução de conflitos.
<ul style="list-style-type: none"> analisar, sistemicamente, situações de conflito, relacionando os interesses e necessidades das partes envolvidas, a fim de propor soluções inovadoras que agreguem valor aos diferentes <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> técnicas e estratégias de resolução de conflitos.

<ul style="list-style-type: none"> identificar técnicas, estratégias e táticas de negociação adotadas pelos diferentes interlocutores, percebendo as suas intenções. 	<ul style="list-style-type: none"> aspectos conceituais, relacionais e culturais de uma negociação; técnicas, estratégias e táticas da negociação e
<ul style="list-style-type: none"> negociar de forma estratégica, realizando planejamentos detalhados das ações e mapeamentos sistemáticos dos diferentes interlocutores. 	<ul style="list-style-type: none"> tipos e etapas da negociação.
<ul style="list-style-type: none"> aplicar o repertório de técnicas contemporâneas de negociação e de resolução de conflitos à rotina das relações corporativas, agilizando a tomada de decisão e melhorando os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> abordagens multidisciplinares e contemporâneas da gestão de conflitos e da negociação nas organizações; comunicação, persuasão e superação de impasses na negociação; comunicação não violenta na negociação e negociação, mediação de conflitos e tomada de decisão.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Gestão de conflitos <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Diferentes tipos de conflito 1.2. Causas, impactos e consequências dos conflitos 1.3. Técnicas de gestão de conflitos e critérios de utilização 	<ul style="list-style-type: none"> diagnosticar os diferentes tipos de conflito e as suas causas; identificar os impactos e consequências dos conflitos nas organizações e aplicar técnicas de gestão de conflitos.
2. Aspectos substantivos da negociação <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Tipos de negociação: distributiva e integrativa 2.2. Estilos de negociação 2.3. Etapas do processo de negociação 2.4. Estratégias e táticas da negociação 2.5. Diferentes abordagens de negociação 	<ul style="list-style-type: none"> diferenciar os tipos e estilos de negociação e aplicar, adequadamente, as técnicas necessárias; identificar as etapas de um processo de negociação; conhecer as estratégias e táticas mais utilizadas na negociação bem como os critérios para definição de aplicação; analisar, criticamente, o seu desempenho em negociações, sob os pontos de vista comportamental, ético e técnico; identificar as abordagens de negociação, com as suas respectivas vantagens e desvantagens, e identificar os princípios das negociações baseadas no modelo de Harvard.

3. Comunicação, persuasão e superação de impasses 3.1. Processo de comunicação 3.2. Técnica da escuta ativa 3.3. Técnicas de persuasão 3.4. Mapeamento: técnica das perguntas 3.1. Comunicação não verbal: linguagem corporal e leitura do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ apresentar argumentação adequada como forma de atingir objetivos; ▪ aplicar a técnica da escuta ativa para superação de impasses e objeções; ▪ demonstrar como a habilidade da comunicação verbal e não verbal pode impactar, de forma positiva ou negativa, o processo de negociação e ▪ aplicar a capacidade de argumentação e persuasão para influenciar negociadores.
4. Aspectos culturais e relacionais nas negociações e na gestão de conflitos 4.1. Aspectos culturais e relacionais 4.2. Comunicação não violenta (CNV) 4.3. Mediação na resolução de conflito 4.4. Negociação e tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a influência da questão cultural nas negociações e na gestão de conflitos; ▪ reconhecer a importância das relações e das emoções no processo de negociação; ▪ reconhecer o papel da comunicação não violenta (CNV) e dos processos de mediação na solução de conflitos e ▪ identificar métodos adequados de tomada de decisão em processos de negociação e resolução de conflitos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARTINELLI, Dante; ALMEIDA, Ana Paula; BANDOS, Melissa. *Negociação e solução de conflitos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- SPINOLA, Ana Tereza Schlaepfer; DUZER, Yann. *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- LAX, David; SEBENIUS, James. *Negociação 3D*. São Paulo: Artmed, 2011.
- LEMPEREUR, Alain; COLSON, Aurélien; DUZERT, Yann. *Método de negociação*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROGER, Fischer; URY William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. São Paulo: Sextante, 2018.
- ROSEMBERG, Marshall. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2020.
- URY, William. *Supere o não: negociando com pessoas difíceis*. São Paulo: Best Seller, 2012.
- WEISS, Jill. *Negociações eficazes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. (Coleção Harvard: um guia acima da média).

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar o ambiente externo e organizacional com o objetivo de identificar oportunidades e ameaças ao desenvolvimento da própria carreira; ▪ ampliar o autoconhecimento, com foco em interesses, motivações e valores pessoais bem como em habilidades profissionais; ▪ desenvolver competências de carreira relacionadas à empregabilidade e ▪ ser um agente ativo na gestão da própria carreira.

EMENTA
<p>O mundo do trabalho na nova economia. Novos vínculos e formas de trabalho na sociedade digital. Carreira tradicional e novos modelos de carreira. Autoconhecimento e autogestão da carreira. Âncoras de carreira. Sentidos do trabalho e propósito profissional. Empregabilidade. Competências de carreira. <i>Networking</i>. Gestão de carreira e seus desafios. Plano de desenvolvimento pessoal e de carreira.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar o ambiente externo e organizacional com o objetivo de identificar oportunidades e ameaças ao desenvolvimento da sua carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mundo do trabalho na nova economia; ▪ novos vínculos e formas de trabalho na sociedade digital e ▪ carreira tradicional e novos modelos de carreira.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ampliar o autoconhecimento, com foco em interesses, motivações e valores pessoais bem como em habilidades profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ autoconhecimento e autogestão da carreira; ▪ sentidos do trabalho e propósito profissional e ▪ âncoras de carreira.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver competências de carreira relacionadas à sua empregabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empregabilidade; ▪ competências de carreira e ▪ <i>networking</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ser um agente ativo na gestão da própria carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão da carreira e seus desafios e ▪ plano de desenvolvimento pessoal.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DO CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Mundo do trabalho na nova economia 1.1. Impactos da tecnologia no mundo do trabalho 1.2. Competências para o futuro do trabalho 1.3. Profissional da nova economia	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer os impactos das mudanças tecnológicas, competitivas e mercadológicas sobre o mundo do trabalho; analisar o modelo tradicional e os novos modelos de carreira; conhecer os novos vínculos e formas de trabalho na sociedade digital e identificar as competências essenciais para o profissional da nova economia.
2. Autoconhecimento e gestão da carreira 2.1. Personalidade 2.2. Valores e valores no trabalho 2.3. Âncoras de carreira	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer a importância do autoconhecimento para a gestão da carreira; diferenciar os modelos de personalidade <i>big five</i> e MBTI; avaliar valores pessoais e organizacionais, e entender a importância da congruência pessoa-ambiente e conhecer as âncoras de carreira e a sua importância na gestão da carreira.
3. Empregabilidade e competências de carreira 3.1. Conceito de empregabilidade e suas dimensões 3.2. Tripé da carreira 3.3. Outras competências de carreira	<ul style="list-style-type: none"> analisar, criticamente, o conceito de empregabilidade e as suas dimensões; conhecer o tripé da carreira e outras competências de carreira e definir formas de ampliar redes de relacionamento, sabendo distingui-las e utilizá-las estrategicamente.
4. Desenvolvimento pessoal e de carreira 4.1. Desafios contemporâneos na gestão da carreira 4.2. Plano de desenvolvimento pessoal e de carreira	<ul style="list-style-type: none"> analisar a própria trajetória profissional, visando à elaboração de um projeto individual de carreira e de vida; avaliar desafios contemporâneos na gestão da carreira: estresse, qualidade de vida e equilíbrio trabalho-família e desenvolver um plano de desenvolvimento pessoal e de carreira.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- DUTRA, J. S. *Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- OLIVEIRA, L. B.; CELANO, A. *Autoconhecimento e trajetória profissional*. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AFONSO, J. R. (Coord.). *Trabalho 4.0*. São Paulo: Almedina, 2020.
- CLARK, T. *Business model you: o modelo de negócios pessoal*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.
- ESTEVES, S.; MAGLIOCCA, R.; GALDINI, D. *Carreira: você está cuidando da sua?* Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Gestão estratégica de pessoas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ alinhar os objetivos das pessoas às prioridades estratégicas do negócio; ▪ identificar fontes de vantagem competitiva para a organização a partir da gestão do capital humano; ▪ promover a integração e o alinhamento dos subsistemas de recursos humanos; ▪ implementar iniciativas voltadas para a atração, o engajamento e a retenção de talentos e ▪ adotar melhorias nos processos de gestão de pessoas para constituir sistemas de trabalho de alto desempenho.

EMENTA
<p>Conceito e características da gestão estratégica de pessoas. Gestão estratégica de pessoas e ambiente organizacional. Subsistemas de recursos humanos e estratégia organizacional. Profissionais de RH. Sistemas de trabalho de alto desempenho.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ alinhar os objetivos das pessoas às prioridades estratégicas do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceito e características da gestão estratégica de pessoas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar fontes de vantagem competitiva para a organização a partir da gestão do capital humano. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão estratégica de pessoas e ambiente organizacional.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ promover a integração e o alinhamento dos subsistemas de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ subsistemas de recursos humanos e estratégia organizacional e ▪ profissionais de RH.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementar iniciativas voltadas para a atração, o engajamento e a retenção de talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ subsistemas de recursos humanos e estratégia organizacional.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ adotar melhorias nos processos de gestão de pessoas para constituir sistemas de trabalho de alto desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas de trabalho de alto desempenho.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DO CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Importância do RH para o alcance dos objetivos estratégicos da organização 1.1. RH e desempenho organizacional 1.2. RH como fonte de vantagem competitiva 2. RH estratégico 2.1. Conceito de RH estratégico 2.2. Integração vertical entre o RH e a estratégia da empresa 2.3. Integração horizontal do RH	<ul style="list-style-type: none"> conceituar gestão estratégica de recursos humanos e reconhecer a importância do RH para o desempenho organizacional e a obtenção de vantagem competitiva.
3. Subsistemas de RH 3.1. Atração e seleção 3.2. Aprendizagem e desenvolvimento 3.3. Gestão de desempenho e de competências 3.4. Remuneração e recompensa	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer o papel e a importância de cada um dos subsistemas de RH.
4. Estrutura do RH 5. Papéis do profissional de RH 5.1. Parceiro estratégico (<i>business partner</i>) 5.2. Agente da mudança 5.3. Líder dos empregados 5.4. Especialista administrativo	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer os diferentes modelos de estrutura existentes na área de RH e avaliar a importância de cada um dos papéis exigidos do profissional de RH na atualidade.
6. Sistemas de trabalho de alto desempenho (<i>high performance work systems</i>) 6.1. Conceito 6.2. Princípios fundamentais 6.3. Impactos sobre o desempenho organizacional	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer o conceito de sistemas de trabalho de alto desempenho e analisar cada um dos princípios fundamentais dos sistemas de trabalho de alto desempenho.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. <i>Administração de recursos humanos</i>. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020. OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. <i>Gestão estratégica de recursos humanos</i>. 2. ed. Porto Alegre: Sagah, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"*: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- TREFF, Marcelo. *Gestão de pessoas: olhar estratégico com foco em competências*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- ULRICH, Dave; YOUNGER, Jon; BROCKBANK, Wayne; ULRICH, Mike. *RH de dentro para fora: seis competências para o futuro da área de recursos humanos*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. <i>Environmental, social e corporate governance</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> avaliar os riscos sociais, ambientais e de governança para as organizações; construir o relatório GRI para a organização; avaliar os impactos ambientais das operações da organização e propor planos estratégicos para mitigação de riscos sociais e ambientais.

EMENTA
<p>Estrutura e conflitos de governança na organização. Conformidade das práticas socioeconômicas da empresa. Conformidade ambiental às leis anticorrupção e à legislação tributária. Diversidade da força de trabalho. Liberdade sindical. Práticas de segurança no trabalho. Saúde e segurança dos consumidores. Políticas de diversidade. Alinhamento da cultura organizacional à heterogeneidade da força de trabalho.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> avaliar os riscos sociais, ambientais e de governança para as organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> estrutura e conflitos de governança na organização e conformidade das práticas socioeconômicas da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> construir o relatório GRI para a organização e avaliar os impactos ambientais das operações da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> conformidade ambiental às leis anticorrupção e à legislação tributária; diversidade da força de trabalho e liberdade sindical.
<ul style="list-style-type: none"> propor planos estratégicos para mitigação de riscos sociais e ambientais. 	<ul style="list-style-type: none"> práticas de segurança no trabalho; saúde e segurança dos consumidores; políticas de diversidade e alinhamento da cultura organizacional à heterogeneidade da força de trabalho.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DO CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<p>1. Pressões institucionais e forças de mercado impulsionadoras do movimento ESG</p> <p>1.1 Tendências relacionadas à gestão para a sustentabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> identificar as pressões institucionais referentes à ESG sofridas pelas organizações e elaborar respostas estratégicas para cada pressão estratégica.

<p>1.2 Aspectos ESG: conceitos, diretrizes e <i>frameworks</i> de mercado</p> <p>1.3 Economia circular e consumo consciente</p> <p>1.4 Modelo <i>doughnut</i></p>	
<p>2. Finanças sustentáveis</p> <p>2.1 Cinco pilares das finanças sustentáveis</p> <p>2.2 Participantes do modelo de finanças sustentáveis</p> <p>2.3 Políticas e regulações de finanças sustentáveis</p> <p>2.4 Produtos de finanças sustentáveis (<i>green bond market</i>, projetos <i>green loan market</i> e <i>green bond</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os pilares das finanças sustentáveis; ▪ elencar os participantes (<i>stakeholders</i>) do modelo de finanças sustentáveis; ▪ reconhecer as políticas e regulações de finanças sustentáveis e ▪ avaliar os prós e contras dos principais produtos de finanças sustentáveis.
<p>3. ESG e gestão de riscos</p> <p>2.1 Programas de meio ambiente</p> <p>2.2 Programas sociais</p> <p>2.3 Programas de governança (estrutura e atuação dos órgãos de governança, controle, gestão de crise e questões reputacionais)</p> <p>2.4 <i>Compliance</i>, integridade, KPIs, padrões emitidos pelo <i>Sustainability Accounting Standards Board</i> (Sasb) e recomendações feitas pela <i>Task Force on Climate-related Financial Disclosure</i> (TCFD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais riscos ambientais para a empresa (mudanças climáticas, poluição ambiental, perda da biodiversidade, impactos da/na cadeia de suprimentos); ▪ propor políticas para mitigar os riscos ambientais para a empresa; ▪ identificar os principais riscos sociais para a empresa (relações trabalhistas e diversidade da força de trabalho, saúde e segurança, conflitos sociais); ▪ propor políticas para mitigar os riscos sociais para a empresa; ▪ identificar os principais riscos de governança para a empresa (estrutura e atuação dos órgãos de governança, controle, gestão de crise, questões reputacionais); ▪ propor políticas para mitigar os riscos de governança para a empresa e ▪ identificar os KPIs, os padrões emitidos pelo <i>Sustainability Accounting Standards Board</i> (Sasb) e as recomendações feitas pela <i>Task Force on Climate-related Financial Disclosure</i> (TCFD).

4. Elaboração do relatório GRI

- 4.1. *Standards* universais
- 4.2. *Standards* econômicos
- 4.3. *Standards* ambientais
- 4.4. *Standards* sociais

- elaborar o relatório GRI;
- analisar relatórios GRI;
- identificar os *standards* universais (escopo, referências normativas, materialidade e perfil organizacional);
- identificar os *standards* econômicos (desempenho econômico, externalidades, políticas tributárias e anticorrupção);
- identificar os *standards* ambientais (uso de energia, água, emissão de gases poluentes, políticas de efluentes e reutilização de energia, aderência às leis e à legislação) e
- identificar os *standards* sociais (relações trabalhistas, políticas de diversidade, combate ao trabalho infantil e análogo à escravidão, direitos humanos e relações com as comunidades).

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARBIERI, José Carlos. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável*. São Paulo: Saraiva, 2017.
- TACHIZAWA, Takeshi. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. São Paulo: Nacional, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BLOKDYK, Gerardus. *ESG investing a complete guide*. 2020 edition. Toronto: Kobo Editions, 2020.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Normas GRI. *GRI Community*, [20--]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations>. Acesso em: 12 jul. 2021.
- HILL, John. *Environmental, social, and governance (ESG) investing: a balanced analysis of the theory and practice of environmental, social, and governance*. Cambridge: Academic Press, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Economia comportamental e tomada de decisão	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Controladoria e auditoria

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os conceitos da Economia Comportamental aos processos de tomada de decisão nas organizações; ▪ aplicar os aspectos comportamentais de percepção e os seus vieses aos processos de tomada de decisão; ▪ aplicar processos de tomada de decisão nas organizações, incluindo modelagem e sistemas de apoio e ▪ planejar processos para a tomada de decisão sob risco e incerteza tanto no âmbito individual como em grupo.

EMENTA
<p>Campo da Economia Comportamental. Decisões nas organizações. Julgamentos, decisões e racionalidade. Modelo racional de tomada de decisão. Heurísticas e vieses. Percepção e vieses perceptuais. Tomada de decisão nas organizações. Árvores de decisão. Decisões sob risco e incerteza.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os conceitos da Economia Comportamental aos processos de tomada de decisão nas organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ campo da Economia Comportamental e ▪ decisões nas organizações.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os aspectos comportamentais de percepção e os seus vieses nos processos de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ julgamentos, decisões e racionalidade; ▪ heurísticas e vieses, e ▪ percepção e vieses perceptuais.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar processos de tomada de decisão nas organizações, incluindo modelagem e sistemas de apoio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ decisão nas organizações; ▪ modelo racional de tomada de decisão e ▪ tomada de decisão nas organizações.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejar processos para tomada de decisão sob risco e incerteza tanto no âmbito individual como em grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ decisão nas organizações; ▪ percepção e vieses perceptuais e ▪ decisões sob risco e incerteza.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DO CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Introdução à Economia Comportamental 1.1. Modelo racional de tomada de decisão 1.2. Racionalidade limitada 1.3. Conceito de heurística 1.4. Teoria da Perspectiva 1.5. Teoria do Sistema Dual 1.6. Dimensões temporais 1.7. Dimensões sociais 2. Percepção e vieses perceptuais 2.1. Conceito de percepção 2.2. Vieses perceptuais	<ul style="list-style-type: none"> descrever o campo da Economia Comportamental; reconhecer os principais conceitos e modelos associados à tomada de decisão nas organizações e analisar a percepção humana e os principais vieses perceptuais.
3. Tomada de decisão nas organizações 3.1. Árvores de decisão 3.2. Sistemas de apoio à decisão	<ul style="list-style-type: none"> identificar modelos de tomada de decisão e analisar os sistemas de apoio à decisão.
4. Decisões sob risco e incerteza 4.1. Decisão individual 4.2. Decisões em grupo e em equipe 5. Teoria dos Prospectos 5.1. Pressupostos da teoria 5.2. Implicações práticas	<ul style="list-style-type: none"> identificar as características dos processos de tomada de decisão tanto individual quanto em grupo e em equipe, e analisar a Teoria dos Prospectos e as suas implicações para a tomada de decisão.
6. Economia comportamental aplicada a processos decisórios 6.1. Excesso de confiança 6.2. Viés da confirmação 6.3. Escalada do comprometimento (custo afundado) 6.4. Ancoragem e ajustamento 6.5. Heurística da disponibilidade 6.6. Heurística da representatividade 6.7. Efeitos de <i>framing</i>	<ul style="list-style-type: none"> relacionar os diferentes vieses às situações empresariais; reconhecer e discutir mecanismos para lidar com os principais vieses na tomada de decisão; identificar os principais vieses cognitivos e falácias que originam erros em processos decisórios de negócios, observando como os elementos do contexto potencializam esses erros e relacionar as implicações práticas dos vieses estudados aos contextos profissional e de negócios.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> GONÇALVES, Robson Ribeiro; PAULA, André Luiz Damião de. <i>Economia comportamental e tomada de decisão</i>. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021. MALLOY-DINIZ, Leandro; KLUWE-SCHIAVON, Bruno; GRASSI-OLIVEIRA, Rodrigo. <i>Julgamento e tomada de decisão</i>. São Paulo: Pearson Clinical Brasil, 20218.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARIELY, Dan. *Previsivelmente irracional*. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.
- ROSLING, Hans. *Factfulness*: o hábito libertador de só ter opiniões baseadas em fatos. Rio de Janeiro: Record, 2020.
- THALER, Richard H. *Misbehaving*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. Desafios organizacionais	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Metodologias e ferramentas

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar o ferramental teórico e metodológico do módulo Desafios do negócio à solução de um problema relacionado à liderança, à gestão estratégica de pessoas e aos recursos humanos no âmbito do negócio; ▪ recomendar soluções à luz do arcabouço teórico do curso em diferentes cenários, reais ou simulados; ▪ planejar decisões e ações no campo da liderança, da gestão de pessoas e dos recursos humanos em alinhamento com as características e a atuação de um negócio específico e ▪ elaborar um plano de ação que vise à melhoria dos resultados organizacionais, levando em conta a estratégia e a necessidade de inovação do negócio.

METODOLOGIA
<p>A disciplina será baseada na investigação de um fenômeno contemporâneo, presente em um contexto real, propondo questões e apontando caminhos para respondê-las. A partir de observações empíricas, o aluno deverá analisar dados, sendo provocado a avaliar opções e exercitar a sua capacidade de decisão, observando os fundamentos da liderança, da gestão de pessoas e dos recursos humanos.</p> <p>Algumas estratégias ou dinâmicas poderão ser utilizadas: workshops, estudos de caso, jogos práticos, simulações reais ou visitas guiadas. A escolha é de responsabilidade do coordenador, que deve ter como orientação o público-alvo do curso.</p>

MATERIAL DE APOIO
<p>Materiais relacionados ao curso, disponíveis no acervo digital da FGV, no ECLASS.</p>

AVALIAÇÃO
<p>A avaliação da disciplina se dará a partir da produção de um trabalho a ser realizado em grupo e de acordo com as orientações do professor.</p>