

# MBA EM ADMINISTRAÇÃO: GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

MBA *Blended* (Semipresencial)

**NOME DO CURSO****MBA em Administração: Gestão da Tecnologia da Informação****CARGA HORÁRIA****432 horas****ESCOLA CERTIFICADORA****FGV IDT****CÓDIGO DO CURSO****BMBAGTI\_23\_12****CÓDIGO DO CURÍCULO****BMBAGTI\_23\_12-2****MODELO****Modularizado****JUSTIFICATIVA DA OFERTA**

O setor de Tecnologia da Informação (TI) tem se destacado no Brasil por apresentar crescimento consistentemente acima do PIB nacional, refletindo, assim, a incorporação de produtos e serviços de TI em praticamente todos os segmentos da economia. Tal fato indica a necessidade de os profissionais envolvidos com TI desenvolverem competências para implantar planejamento e gerenciamento estratégico de TI adequados nas suas organizações.

Vive-se, hoje, a realidade de um mercado globalizado e conectado, em que a TI tem se tornado cada vez mais uma propiciadora de valor às organizações por meio de seu alinhamento à estratégia empresarial. Além disso, as novas tecnologias da informação e comunicação têm possibilitado o surgimento de revolucionários modelos e processos de negócio nunca antes imaginados.

Nesse contexto, a TI precisa ser administrada não apenas para manter estáveis os processos, sistemas e as metodologias nas empresas, mas também com foco em seu enorme potencial estratégico, de inovação e transformador, tendo em vista seu crescente impacto na performance das organizações que dela se utilizam. Observa-se, dessa forma, a implantação de sistemas cada vez mais poderosos, que transformam a rotina e os processos organizacionais nas empresas, assim como a assimilação recente de um leque extraordinário de inovações tecnológicas. Além disso, novas tendências, como o uso intensivo de inteligência artificial, podem mudar completamente a forma como as empresas funcionam.

Portanto, para que a TI possa manter estáveis os processos, sistemas e as metodologias nas empresas e, concomitantemente, exercer um papel transformador nas organizações, esse MBA visa capacitar profissionais com formação e/ou experiência em TI na gestão estratégica de TI para esta nova economia baseada em conhecimento.

### DESCRIÇÃO DO CURSO

O **MBA em Administração: Gestão da Tecnologia da Informação** foi concebido considerando-se o potencial e os reais impactos da TI na digitalização dos vários setores da economia. Assim, o curso se baseia na combinação de disciplinas referentes a três módulos específicos: Gestão estratégica e inovação empresarial, Gestão e estratégias digitais, e Tecnologias e inovação em TI. Dessa forma, os alunos terão uma visão global e, ao mesmo tempo, segmentada das potencialidades da TI nas organizações contemporâneas.

O curso enfatiza o ambiente de TI, as tecnologias disponíveis e emergentes e os novos modelos de gestão e de negócios, provendo ao aluno os conhecimentos teórico e prático necessários para exercer funções executivas na área de TI ou em áreas correlatas.

### COMPETÊNCIAS DO CURSO

O **MBA em Administração: Gestão da Tecnologia da Informação** é um programa exclusivo, criado para profissionais que aspiram à liderança no dinâmico mundo da tecnologia da informação. Ele oferece uma fusão entre conhecimentos de gestão de negócios e tecnologia, preparando líderes do futuro para enfrentar desafios contemporâneos, tomar decisões estratégicas, gerir equipes multidisciplinares e implementar novas tecnologias, em ambientes corporativos mutantes.

Competências-chave a serem desenvolvidas:

- aplicar técnicas avançadas de IA e algoritmos de machine learning para resolução de problemas complexos de negócios;
- desenvolver estratégias robustas para proteção de dados e de informações críticas contra ameaças cibernéticas;
- compreender as leis e regulamentações que impactam o mundo digital;
- liderar a inovação e implementação de tecnologias disruptivas, como IoT, blockchain, entre outras, visando à melhoria de processos e negócios;
- compreender os princípios econômicos da economia digital e a sua influência nas estratégias e operações de negócios;
- desenvolver estratégias para gestão de recursos de TI;
- usar analytics para análise de dados e orientação de decisões.

### PÚBLICO-ALVO

O **MBA em Administração: Gestão da Tecnologia da Informação** tem como público-alvo profissionais de TI com experiência em gerenciamento de projetos, análise de negócios, desenvolvimento de *software* ou suporte ao usuário final, que buscam avançar em suas carreiras para cargos de liderança e gestão em TI. Esses profissionais podem ter formação em Tecnologia da Informação, Ciência da Computação, Engenharia de *Software* ou áreas relacionadas.

Além disso, o curso também se adequa a profissionais de negócios que desejam aprimorar suas habilidades em tecnologia da informação para desempenhar funções de liderança ou gerenciamento em empresas de TI ou em outras organizações que dependem fortemente da tecnologia para seus processos de negócios.

Em resumo, o **MBA em Administração: Gestão da Tecnologia da Informação** é voltado para profissionais que buscam se tornar líderes em suas organizações e aprimorar suas habilidades em tecnologia da informação para enfrentar os desafios de gestão e liderança no mundo empresarial atual.

### PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- Tempo mínimo de conclusão de graduação: 2 anos\*.  
\* Maior experiência profissional pode reduzir a necessidade do tempo mínimo de formação.
- Tempo mínimo de experiência profissional: 2 anos.

A matrícula neste curso pode requerer, como pré-requisitos de formação e de experiência profissional, tempos mínimos superiores aos indicados. Consulte-nos para obter mais detalhes.

### METODOLOGIA

Os cursos do **Programa MBA *Blended* (Semipresencial) 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:

- aulas remotas, mediadas por ferramentas de videoconferência e planejadas sob a égide das metodologias ativas, com a aplicação de diferentes estratégias de aprendizagem e
- 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.

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

### AVALIAÇÃO

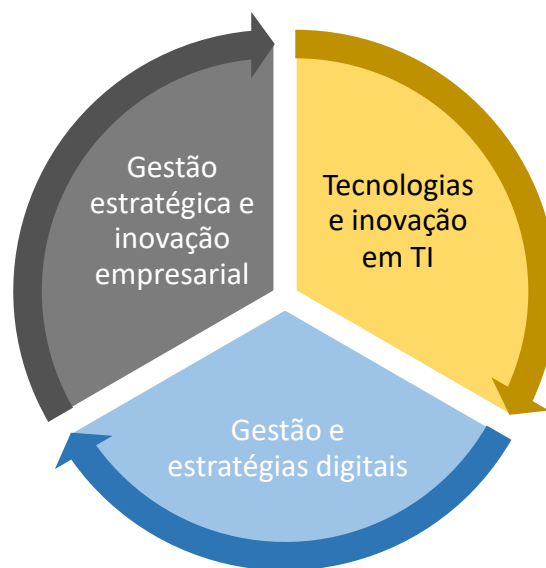
A avaliação da aprendizagem tem papel fundamental no processo de reconstrução de conhecimento pelos estudantes e, por isso, cada disciplina tem um instrumento avaliativo diferente.

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

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

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

MÓDULOS	
Gestão estratégica e inovação empresarial	144h/a
Gestão e estratégias digitais	144h/a
Tecnologias e inovação em TI	144h/a



#### MÓDULO: GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO EMPRESARIAL

São competências a serem desenvolvidas ao longo do módulo:

- desenvolver planos para alcançar os objetivos da organização;
- analisar os modelos de negócios digitais e as tecnologias emergentes que afetam a economia e as empresas;
- liderar e motivar equipes;
- gerenciar o desempenho dos colaboradores;
- criar uma cultura empresarial positiva;
- negociar de forma eficaz com os *stakeholders*;
- resolver conflitos internos e externos de maneira construtiva;
- avaliar os riscos e benefícios de um projeto inovador;

- tomar decisões com base em uma análise completa de viabilidade.

#### DISCIPLINAS

1.	Estratégia corporativa e de negócios	B_M_ECN_21-24	24h/a
2.	Economia digital	B_M_ED_23-24	24h/a
3.	Liderança e gestão de equipes	B_M_LGE_21-24	24h/a
4.	Negociação e administração de conflitos	B_M_NAC_21-24	24h/a
5.	Análise de viabilidade de projetos	B_M_AVP_22-24	24h/a
6.	Empreendedorismo e gestão da inovação	B_M_EGI_21-24	24h/a

#### MÓDULO: GESTÃO E ESTRATÉGIAS DIGITAIS

São competências a serem desenvolvidas ao longo do módulo:

- coletar, analisar e interpretar dados para ajudar a tomar decisões de negócios e antecipar tendências do mercado;
- analisar modelos de negócios digitais;
- criar novos modelos de negócios inovadores e lucrativos;
- liderar e implementar iniciativas de transformação digital em organizações;
- gerenciar a mudança cultural associada à transformação digital;
- analisar aspectos legais e éticos das tecnologias digitais, incluindo propriedade intelectual, privacidade e segurança cibernética;
- criar estratégias de marketing digital eficazes, incluindo publicidade *on-line*, mídia social e análise de dados de marketing.

#### DISCIPLINAS

1.	Inteligência competitiva e <i>business analytics</i>	B_M_ICBA_23-24	24h/a
2.	Modelos de negócios digitais	B_M_MND_23-24	24h/a
3.	Transformação digital	B_M_TD_21-24	24h/a
4.	Direito digital	B_M_DD_23-24	24h/a
5.	Gestão de competências na era digital	B_M_GCED_23-24	24h/a
6.	Marketing digital	B_M_MD_23-24	24h/a

#### MÓDULO: TECNOLOGIAS E INOVAÇÃO EM TI

São competências a serem desenvolvidas ao longo do módulo:

- aplicar técnicas de inteligência artificial e *machine learning* para análise de dados e tomada de decisões;
- analisar as tecnologias emergentes e sua aplicação nos negócios, incluindo *blockchain* e internet das coisas (IoT);
- gerenciar projetos de maneira ágil, adaptando-se rapidamente a mudanças e reduzindo o tempo de lançamento de produtos e serviços;

- alinhar a estratégia de TI com a estratégia de negócios;
- alinhar os investimentos em TI com os objetivos da organização;
- gerenciar os riscos de segurança da informação;
- implementar políticas e procedimentos de segurança eficazes;
- gerenciar projetos de TI, incluindo planejamento, execução, controle e encerramento, garantindo que os projetos sejam entregues dentro do prazo, do orçamento e dos padrões de qualidade esperados.

#### DISCIPLINAS

1.	Inteligência artificial e <i>machine learning</i>	B_M_IAML_23-24	24h/a
2.	Tecnologias emergentes	B_M_TE_23-24	24h/a
3.	Agilidade nos negócios e projetos	B_M_ANP_23-24	24h/a
4.	Governança corporativa de TI	B_M_GCTI_23-24	24h/a
5.	Gestão da segurança da informação	B_M_GSI_23-24	24h/a
6.	Gerenciamento de projetos em TI	B_M_GPTI_23-24	24h/a

#### PRÉ-REQUISITOS

Para realizar a disciplina **Análise de viabilidade de projetos**, são necessários conhecimentos relacionados aos fundamentos básicos de Matemática Financeira bem como a utilização de calculadora financeira e Excel.

**Detalhamento do MÓDULO:** Gestão Estratégica e Inovação Empresarial

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Estratégia corporativa e de negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ determinar a amplitude de atuação do negócio;</li> <li>▪ tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos;</li> <li>▪ construir o planejamento estratégico fundamentado na proposta de valor da empresa;</li> <li>▪ analisar a empresa de forma sistêmica, com vistas à integração das áreas Estratégica, Tática e Operacional, gerando valor para o negócio nos curto e médio prazos;</li> <li>▪ controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e o uso de indicadores e metas.</li> </ul>

EMENTA
<p>Conceito de estratégia. Pensamento estratégico. Administração estratégica e alinhamento estratégico. Definição de missão e visão, valores, política e diretrizes. Análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças. Análise competitiva. Análise do ambiente interno: recursos, capacidades, competências e cadeia de valor. Pontos fortes e fracos. Matriz SWOT e desenvolvimento de estratégias. Objetivos estratégicos, desenvolvimento de estratégias e planos de ação (5W2H, GUT, etc.). Desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores. <i>Balanced scorecard</i> (BSC), <i>objectives and key results</i> (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão. Modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ determinar a amplitude de atuação do negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceito de estratégia;</li> <li>▪ pensamento estratégico;</li> <li>▪ administração estratégica e alinhamento estratégico;</li> <li>▪ definição de missão e visão, valores, política e diretrizes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças;</li> <li>▪ análise competitiva;</li> <li>▪ análise do ambiente interno: recursos, capacidades e competências;</li> <li>▪ análise da cadeia de valor;</li> <li>▪ análise de mapa de empatia;</li> <li>▪ desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>balanced scorecard (BSC), objectives and key results (OKRs)</i> e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão;</li> <li>▪ modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar as oportunidades e ameaças no mercado;</li> <li>▪ construir o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças;</li> <li>▪ análise competitiva;</li> <li>▪ análise do ambiente interno: recursos, capacidades e competências;</li> <li>▪ pontos fortes e fracos;</li> <li>▪ matriz SWOT e desenvolvimento de estratégias;</li> <li>▪ objetivos estratégicos, desenvolvimento de estratégias e planos de ação por meio das ferramentas de implementação das estratégias (5W2H, GUT, etc.);</li> <li>▪ modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a empresa de forma sistêmica, visando à integração das áreas Estratégica, Tática e Operacional, e gerando valor para o negócio nos curto e médio prazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>balanced scorecard (BSC), objectives and key results (OKRs)</i> e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e o uso de indicadores e metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>balanced scorecard (BSC), objectives and key results (OKRs)</i> e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão;</li> <li>▪ modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>Módulo 1 – Desafios da gestão estratégica no Brasil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mundo dos negócios</li> <li>▪ Evolução do conceito de gestão estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o atual estágio de competitividade dos mercados e os desafios dos gestores estratégicos.</li> </ul>
<b>Módulo 2 – Definição dos fundamentos do negócio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição da missão</li> <li>▪ Definição da visão</li> <li>▪ Definição dos valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar a organização por meio de uma missão;</li> <li>▪ propor destinação por meio de uma visão;</li> <li>▪ compreender a importância dos valores para definição da cultura organizacional.</li> </ul>
<b>Módulo 3 – Diagnóstico empresarial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico interno</li> <li>▪ Posicionamento estratégico e cadeia de valor</li> <li>▪ Diagnóstico externo</li> <li>▪ Projeção de cenários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os pontos fortes e fracos da organização;</li> <li>▪ elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico;</li> <li>▪ mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos;</li> <li>▪ propor cenários de futuro.</li> </ul>
<b>Módulo 4 – Estruturação das estratégicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SWOT</li> <li>▪ Definição de objetivos</li> <li>▪ Definição de metas</li> <li>▪ Definição de indicadores</li> <li>▪ Definição de iniciativas</li> <li>▪ <i>Balanced scorecard</i></li> <li>▪ <i>Objectives and key results</i> (OKRs)</li> <li>▪ Plano de ação e priorização</li> <li>▪ Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar a SWOT e analisar os fatores escritos;</li> <li>▪ conhecer os objetivos da organização;</li> <li>▪ identificar indicadores para a organização;</li> <li>▪ traçar metas para a organização;</li> <li>▪ propor iniciativas para a organização;</li> <li>▪ planejar a organização por meio do BSC;</li> <li>▪ conhecer a metodologia OKR;</li> <li>▪ utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.</li> </ul>
<b>Módulo 5 – Estratégia de crescimento de negócios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégias de crescimento</li> <li>▪ Novos modelos estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar o crescimento ordenado da organização;</li> <li>▪ conhecer modelos contemporâneos de estratégia.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- HITT, Michael A. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2019. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.
- LOBATO, David M. *et al.* **Gestão estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017. Disponível em: Meus e-books, acessível a partir do ECLASS.
- REBOUÇAS, Djalma. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.

**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
Economia digital	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Economia

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar a evolução da economia, desde a era agrícola até a digital, de forma a entender como o seu negócio poderá mudar no futuro;</li> <li>▪ relacionar as diferenças entre a lei dos retornos crescentes <i>versus</i> a lei dos retornos decrescentes para melhor planejar estrategicamente o seu negócio;</li> <li>▪ planejar a transformação do conhecimento em negócio e o papel da tecnologia neste processo;</li> <li>▪ sintetizar as mudanças nas relações de trabalho na economia digital e aplicá-las nas suas organizações.</li> </ul>

EMENTA
<p>História e evolução da economia. Economia agrícola. Economia industrial. Economia digital. Lei dos retornos crescentes <i>versus</i> lei dos retornos decrescentes (Lei de Marshall). Transformando conhecimento em negócio. Avaliação da performance empresarial na economia digital. Papel da tecnologia. Mudança nas relações de trabalho. Empresas baseadas no conhecimento. Papel da economia digital no mundo. Índice NASDAQ. Papel da economia digital no Brasil.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar a evolução da economia, desde a era agrícola até a digital, de forma a entender como o seu negócio poderá mudar no futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ história e evolução da economia;</li> <li>▪ economia agrícola;</li> <li>▪ economia industrial;</li> <li>▪ economia digital.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionar as diferenças entre a lei dos retornos crescentes <i>versus</i> a lei dos retornos decrescentes para melhor planejar estrategicamente o seu negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lei dos retornos crescentes <i>versus</i> lei dos retornos decrescentes (Lei de Marshall).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar a transformação do conhecimento em negócio e o papel da tecnologia neste processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ transformando conhecimento em negócio;</li> <li>▪ avaliação da performance empresarial na economia digital;</li> <li>▪ papel da tecnologia;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sintetizar as mudanças nas relações de trabalho na economia digital e aplicá-las nas suas organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mudança nas relações de trabalho;</li> <li>▪ empresas baseadas no conhecimento;</li> <li>▪ papel da economia digital no mundo;</li> <li>▪ índice NASDAQ;</li> <li>▪ papel da economia digital no Brasil.</li> </ul>
---	--

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>Módulo 1 – História e evolução da economia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mudanças recentes</li> <li>▪ Nova história das organizações</li> <li>▪ Mudança de padrão produtivo</li> <li>▪ Impactos da TI e da globalização</li> <li>▪ Economia digital e as leis econômicas</li> <li>▪ Violação das leis econômicas</li> <li>▪ Elementos de construção da economia digital</li> <li>▪ Redes de valor e colaboração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a origem das mudanças correntes no mundo dos negócios;</li> <li>▪ compreender o impacto da economia digital nas organizações empresariais;</li> <li>▪ reconhecer os novos paradigmas e seus impactos sobre como se faz negócios;</li> <li>▪ reconhecer as novas condições de mercado como tendências de longo prazo</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Transformando conhecimento em negócio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento: o fator de produção relevante</li> <li>▪ Conhecimento e vantagem competitiva</li> <li>▪ Empresas baseadas no conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender como o conhecimento impacta os negócios;</li> <li>▪ compreender como o conhecimento gera valor;</li> <li>▪ distinguir as empresas baseadas no conhecimento das empresas tradicionais.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Avaliação e performance empresarial na economia digital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Novas vantagens competitivas</li> <li>▪ Papel da tecnologia</li> <li>▪ TI e o suporte para a competição</li> <li>▪ Economia digital e valor intangível</li> <li>▪ Empresas não hierárquicas e novos formatos organizacionais</li> <li>▪ Índice Nasdaq</li> <li>▪ Economia digital e trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o inter-relacionamento das principais variáveis estratégicas frente as novas fontes de vantagens competitivas;</li> <li>▪ entender a importância da interpretação das novas arquiteturas organizacionais e do próprio funcionamento das empresas;</li> <li>▪ entender a valoração de empresas na Nasdaq;</li> <li>▪ compreender as mudanças impostas pela economia digital nas características do trabalho e as novas exigências de produtividade da mão de obra.</li> </ul>

**Módulo 4 – Economia digital no mundo contemporâneo**

- Funcionalidades do mercado digital
  - Internet das coisas
  - Rastros digitais e o uso do espaço virtualizado
  - Tendências do mundo digital
  - Economia digital no Brasil
  - Consequências da economia digital no Brasil
  - Novo padrão de dependência
  - Cenário
- entender a fragilização das decisões decorrentes da integração do país com o resto do mundo em termos tecnológicos;
  - elaborar cenários simplificados sobre o mercado digital.
  - entender como os negócios ultrapassam as limitações geográficas tradicionais.

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- GONÇALVES, P., et al. **Economia aplicada**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011. Disponível em: Meus e-books, acessível a partir do ECLASS.
- IBRAHIM, E. **Economia exponencial**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2021. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- MACHADO, C. **Direito digital e economia disruptiva**. São Paulo: Habitus, 2021.
- ARAÚJO, J. **Economia digital e tributação do consumo no Brasil**. São Paulo: Almedina, 2022.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Liderança e gestão de equipes	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos;</li> <li>▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe;</li> <li>▪ propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo;</li> <li>▪ analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho da equipe;</li> <li>▪ estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe.</li> </ul>

EMENTA
Liderança no contexto de mudanças ambientais e organizacionais. Desenvolvimento de competências para a liderança na era da transformação digital. Teorias e abordagens para a liderança. <i>Feedback</i> para o desenvolvimento de equipes. Gestão das emoções, relacionamento interpessoal e desempenho. Formação e estratégias de desenvolvimento de equipes. Características e tipos de equipe. Fases do desenvolvimento de equipes. Diversidade nas equipes. Motivação e engajamento de equipes. Teorias motivacionais e prática da liderança. Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderança no contexto de mudanças ambientais e organizacionais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desenvolvimento de competências para a liderança na era da transformação digital;</li> <li>▪ teorias e abordagens para a liderança;</li> <li>▪ <i>feedback</i> para o desenvolvimento de equipes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestão das emoções, relacionamento interpessoal e desempenho;</li> <li>▪ formação e estratégias de desenvolvimento de equipes;</li> <li>▪ características e tipos de equipe;</li> <li>▪ fases do desenvolvimento de equipes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ características e tipos de equipe;</li> <li>▪ fases do desenvolvimento de equipes;</li> <li>▪ diversidade nas equipes.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ motivação e engajamento de equipes ;</li> <li>▪ teorias motivacionais e prática da liderança;</li> <li>▪ delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes.</li> </ul>
--	---

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>Módulo 1 – Liderança em tempos de mudança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desafios da liderança em tempos de mudança constante</li> <li>▪ Novos papéis e novas competências para a liderança frente à transformação digital</li> <li>▪ Fatores que influenciam as mudanças nas equipes e nas organizações</li> <li>▪ Papel e relevância da liderança na gestão das mudanças, redução das resistências e adaptação às novas práticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os desafios da liderança em tempos de mudança constante;</li> <li>▪ reconhecer as competências requeridas ao novo líder no contexto de constantes mudanças;</li> <li>▪ identificar as ferramentas de liderança adequadas ao desenvolvimento de equipes em ambientes dinâmicos;</li> <li>▪ reconhecer a complexidade do exercício da liderança em momentos de contínuas mudanças.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Teorias e abordagens para a liderança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teorias e abordagens de liderança</li> <li>▪ Inteligência emocional e exercício da liderança</li> <li>▪ Feedback para o desenvolvimento de equipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer a evolução do pensamento sobre liderança e as suas aplicações para o exercício da influência;</li> <li>▪ reconhecer a importância da inteligência emocional e da gestão das emoções para o desempenho de equipes;</li> <li>▪ explorar formas de influência e assertividade para mobilização dos integrantes da equipe;</li> <li>▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Liderança e desenvolvimento de equipes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características e tipos de equipe</li> <li>▪ Fases do desenvolvimento de equipes</li> <li>▪ Diversidade nas equipes e seus impactos no desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as características e os diferentes tipos de equipe nas organizações;</li> <li>▪ identificar a importância da liderança no desenvolvimento de equipes;</li> <li>▪ identificar os principais perfis e as principais competências demandadas aos membros da equipe;</li> <li>▪ propor planos de desenvolvimento à equipe;</li> <li>▪ analisar os impactos da diversidade na formação de equipes.</li> </ul>



**Módulo 4 – Liderança e motivação**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceitos e teorias motivacionais e sua aplicação na liderança de equipes</li> <li>▪ Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes</li> <li>▪ Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a aplicabilidade das teorias motivacionais à gestão de pessoas e equipes;</li> <li>▪ identificar os fatores que influenciam a satisfação, a motivação e o engajamento de equipes;</li> <li>▪ reconhecer os efeitos positivos da delegação e do <i>empowerment</i> para líderes e liderados.</li> </ul> |
|--|---|

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; COSTA, Jeffrey Hanson. **Liderança de equipes de alto desempenho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021. Disponível em: Meus e-books, acessível a partir do ECLASS.
- FERREIRA, Victor Claudio Paradela; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018. Disponível em: Meus e-books, acessível a partir do ECLASS.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- CHARAM, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DYER, W. G.; DYER JR., W. G.; DYER, J. H. **Equipes que fazem a diferença: estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- GOLEMAN, Daniel. **A inteligência emocional do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- LENCIONI, P. **Os cinco desafios das equipes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar as diferentes situações de conflito nas organizações contemporâneas, identificando os seus impactos e as suas consequências, a fim de aplicar, adequadamente, técnicas para gerenciá-las de forma eficaz;</li> <li>▪ 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>;</li> <li>▪ identificar técnicas, estratégias e táticas de negociação adotadas pelos diferentes interlocutores, percebendo as suas intenções;</li> <li>▪ negociar de forma estratégica, realizando planejamentos detalhados das ações e mapeamentos sistemáticos dos diferentes interlocutores;</li> <li>▪ 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.</li> </ul>

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"> <li>▪ 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestão de conflitos;</li> <li>▪ tipos de conflito, impactos e consequências nas organizações;</li> <li>▪ técnicas e estratégias de resolução de conflitos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ técnicas e estratégias de resolução de conflitos.</li> </ul>

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

**CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO**

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

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

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARTINELLI, Dante, ALMEIDA, Ana Paula, BANDOS, Melissa. **Negociação e solução de conflitos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.
- SPINOLA, Ana Tereza Schlaepfer; DUZER, Yann. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018. Disponível em: Meus e-books, acessível a partir do ECLASS.

#### 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
Análise de viabilidade de projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os principais conceitos de Matemática Financeira e análise de viabilidade financeira em projetos;</li> <li>▪ aplicar metodologias de avaliação de projetos;</li> <li>▪ demonstrar o risco econômico-financeiro em projetos;</li> <li>▪ interpretar os resultados de análise de viabilidade de projetos e recomendar critérios mais adequados em função do contexto.</li> </ul>

EMENTA
Matemática Financeira. Contextualização do conceito de um projeto de investimento. Aplicação das metodologias na avaliação de projetos de investimento. Análise de cenários e tipos de risco. Identificação das metodologias destinadas à aplicabilidade em projetos com montante de investimento e vida útil iguais e diferentes.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os principais conceitos de Matemática Financeira e análise de viabilidade financeira em projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matemática Financeira;</li> <li>▪ contextualização do conceito de um projeto de investimento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar metodologias de avaliação de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicação das metodologias na avaliação de projetos de investimento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ demonstrar o risco econômico-financeiro em projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ análise de cenários e tipos de risco.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar os resultados de análise de viabilidade de projetos e recomendar critérios mais adequados em função do contexto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicação das metodologias na avaliação de projetos de investimento;</li> <li>▪ identificação das metodologias destinadas à aplicabilidade em projetos com montante de investimento e vida útil iguais e diferentes.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>Módulo 1 – Matemática Financeira</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relação fundamental e taxa de juros</li> <li>▪ Regime de juros simples</li> <li>▪ Regime de juros compostos</li> <li>▪ Transformação entre taxas nominais e taxas efetivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar conceitos de Matemática Financeira;</li> <li>▪ identificar processos e procedimentos dos diversos orçamentos do projeto;</li> <li>▪ avaliar variáveis que compõem os recursos destinados ao giro;</li> <li>▪ compor e projetar os demonstrativos que serão objeto de avaliação.</li> </ul>
<b>Módulo 2 – Contextualização do conceito de um projeto de investimento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orçamento em projetos</li> <li>▪ Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), fluxo de caixa de projeto e fluxo de caixa de acionistas</li> <li>▪ Ferramentas balizadoras no processo de divisão de aceitação ou não dos investimentos previstos</li> <li>▪ Metodologias utilizadas na composição das taxas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as taxas adequadas para o processo de avaliação de projetos;</li> <li>▪ definir a composição das taxas: riscos e parâmetros de mercado.</li> </ul>
<b>Módulo 3 – Metodologias disponíveis para a avaliação de projetos de investimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar as metodologias empregadas no processo decisório de aceitação de um projeto.</li> </ul>
<b>Módulo 4 – Metodologias destinadas à aplicabilidade em projetos com montantes de investimento e vida útil iguais e diferentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração e avaliação de projetos de investimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar as metodologias abordadas em projetos;</li> <li>▪ elaborar e analisar um projeto de investimento a partir das variáveis disponibilizadas.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ABREU, João Paulo de; NERY, Sergio Motta. **Matemática financeira**. Rio de Janeiro: FGV, 2018. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.
- ABREU FILHO, Jose Carlos Franco; CURY, Marcus Vinicius Quintella. **Análise de projeto de investimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2018. Disponível em: Meus e-books, acessível a partir do ECLASS FGV.
- ALMEIDA, Alivinio; DI AGUSTINI, Carlos Alberto. **Análise de viabilidade de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2020. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- GRAHAM, Benjamin; DODD, David L. **Análise de investimentos**. São Paulo: Edipro, 2022.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Empreendedorismo e gestão da inovação	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Empreendedorismo

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar as principais estratégias, modelos e ferramentas para inovar em ambientes de incerteza e volatilidade;</li> <li>▪ criar e transformar negócios com base em abordagens colaborativas, iterativas, e que promovam a inovação com base no <i>learning by doing</i>;</li> <li>▪ construir e analisar modelos de negócios;</li> <li>▪ construir estratégias para promover a inovação e conduzir processos de mudança;</li> <li>▪ construir soluções inovadoras a partir do conhecimento dos diferentes tipos de inovação;</li> <li>▪ construir e gerenciar redes de inovação.</li> </ul>

EMENTA
Conceitos e fundamentos do Empreendedorismo. Diferentes abordagens para o empreendedorismo. Tipos de empreendedorismo e estratégias para construir uma cultura empreendedora. Modelos para a Inovação. Gestão da inovação e métricas. Ambidestria organizacional. Inovação e processos de mudança. Modelos de negócio.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar as principais estratégias, modelos e ferramentas para inovar em ambientes de incerteza e volatilidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inovação e processos de mudança.</li> <li>▪ Conceitos e fundamentos do Empreendedorismo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ criar e transformar negócios com base em abordagens colaborativas, iterativas, e que promovam a inovação com base no <i>learning by doing</i>;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferentes abordagens para o empreendedorismo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ construir e analisar modelos de negócios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceitos e fundamentos do Empreendedorismo</li> <li>▪ Modelos de negócio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ construir estratégias para promover a inovação e conduzir processos de mudança;</li> <li>▪ construir e gerenciar redes de inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelos para a Inovação</li> <li>▪ Gestão da inovação e métricas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ construir soluções inovadoras a partir do conhecimento dos diferentes tipos de inovação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelos para a Inovação</li> <li>▪ Ambidestria organizacional</li> <li>▪ Tipos de empreendedorismo e estratégias para construir uma cultura empreendedora</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>Módulo 1 – Conceitos e fundamentos do empreendedorismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceitos e abordagens do empreendedorismo</li> <li>▪ Effectuation x Causation</li> <li>▪ Tipos de empreendedorismo</li> <li>▪ Processo empreendedor e barreiras ao empreendedorismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e sua relação com a inovação;</li> <li>▪ Reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e suas respectivas estratégias</li> <li>▪ Reconhecer os desafios e barreiras ao empreendedorismo</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Cultura empreendedora e inovação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Barreiras e estratégias para construir uma cultura empreendedora favorável à inovação</li> <li>▪ Tipos de inovação (produto, processo, posição e posicionamento) e dimensões (incremental; ruptura; disruptiva)</li> <li>▪ Desenvolvimento de estratégias de inovação de acordo com diferentes mercados</li> <li>▪ Processo de inovação: busca; seleção; implementação e captura de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar as principais estratégias para a construção de uma cultura favorável à inovação</li> <li>▪ Conhecer os diferentes tipos de inovação</li> <li>▪ Construir estratégias específicas para cada uma delas</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Gestão da inovação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inovação e ambidestria organizacional: Exploitation e Exploration</li> <li>▪ Gestão da inovação e diferenciais competitivos: capacidade dinâmica; fontes de inovação; redes de inovação e cultura de aprendizagem</li> <li>▪ Inovação e processos de mudança</li> <li>▪ Inovação aberta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construir estratégias que potencializem o que as organizações realizam ao mesmo tempo que explorem novas oportunidades para inovar</li> <li>▪ Estabelecer ações para desenvolver e gerir a inovação nas organizações promovendo diferenciais competitivos</li> <li>▪ Reconhecer a relação entre inovação, os processos de mudança organizacional e a necessidade de adaptação das organizações</li> <li>▪ Conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Modelos de negócio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelagem de negócios</li> <li>▪ Inovação tecnológica e novos negócios</li> <li>▪ Validação e Inovação em modelos de negócio</li> <li>▪ Plano de negócios x Modelos de negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estruturar a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma solução</li> <li>▪ Construir modelos de negócio inovadores</li> <li>▪ Identificar recursos (humanos, intelectuais, tecnológicos e físicos) necessários à implementação de soluções</li> <li>▪ Identificar a etapa adequada para a construção de um plano de negócio</li> </ul>



**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. Cengage Learning, 2012. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. **Business model generation**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.
- FIGUEIREDO, P. **Gestão da inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. 2ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015
- ALMEIDA, A. BASGAL, D. RODRIGUEZ, M. PADUA FILHO, W. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016. Disponível em: Meus e-books, acessível a partir do ECLASS.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.
- BLANK, S. G. **Do sonho à realização em 4 passos**. São Paulo: Évora, 2012.
- CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. **Novas fronteiras em inovação aberta**. São Paulo: Editora Blucher, 2017.
- CHRISTENSEN, Clayton. M. **O dilema da inovação**: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M. Books Editora, 2011.
- KOTTER, John P. **Liderando mudanças**: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. **The ambidextrous organization**. Harvard business review, v. 82, n. 4, p. 74-83, 2004.
- RIES, E. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2019.
- SARASVATHY, S. D. **What makes entrepreneurs entrepreneurial?** 2001. Disponível em: [www.effectuation.org/sites/default/files/research\\_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy\\_0.pdf](http://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf). Acesso em: 13 mar. 2023.

### Detalhamento do MÓDULO: Gestão e Estratégias Digitais

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Inteligência competitiva e <i>business analytics</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e ciência de dados	Gestão da tecnologia da informação

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer a relevância das diferenças entre <i>business analytics</i>, <i>business intelligence</i> e <i>data science</i> bem como as suas respectivas implicações;</li> <li>▪ identificar a relação existente entre a análise de dados e os processos de tomada de decisão empresarial;</li> <li>▪ compreender a relação existente entre os processos de tomada de decisão, a análise dos ambientes interno e externo e a análise de dados, para melhor aplicá-las em sua organização;</li> <li>▪ utilizar as principais bases de dados disponíveis e as ferramentas analíticas mais relevantes no âmbito do <i>business analytics</i> (BA);</li> <li>▪ interpretar os resultados típicos do BA, tendo em vista o planejamento e a execução da estratégia empresarial.</li> </ul>

EMENTA
<p>Visão sistêmica do processo de tomada de decisão empresarial. Papel da análise de dados no apoio à tomada de decisão. Caracterização das relações do BA com <i>business intelligence</i> e <i>data science</i>. Identificação de <i>leads</i>. Sistemas de recomendação de produtos para clientes. Identificação de perfis de clientes e <i>people analytics</i>. Análise dos ambientes interno e externo e de dados e variáveis relevantes para o posicionamento estratégico. Principais bases de dados disponíveis e seu uso. Sistemas de apoio à decisão. Fundamentos e principais ferramentas de análise preditiva, prescritiva e descritiva. Análise de texto e <i>web</i>. Processos de tomada de decisão no contexto do BA. Otimização e simulação. <i>Big data</i>.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer a relevância das diferenças entre <i>business analytics</i>, <i>business intelligence</i> e <i>data science</i> bem como as suas respectivas implicações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ visão sistêmica do processo de tomada de decisão empresarial;</li> <li>▪ caracterização das relações do BA com <i>business intelligence</i> e <i>data science</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar a relação existente entre a análise de dados e os processos de tomada de decisão empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ papel da análise de dados no apoio à tomada de decisão;</li> <li>▪ identificação de <i>leads</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a relação existente entre os processos de tomada de decisão, a análise dos ambientes interno e externo e a análise de dados, para melhor aplicá-las em sua organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ análise dos ambientes interno e externo e de dados e variáveis relevantes para o posicionamento estratégico;</li> <li>▪ identificação de perfis de clientes e <i>people analytics</i>.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>utilizar as principais bases de dados disponíveis e as ferramentas analíticas mais relevantes no âmbito do <i>business analytics</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>principais bases de dados disponíveis e seu uso;</li> <li>sistemas de apoio à decisão;</li> <li>análise de texto e <i>web</i>;</li> <li><i>big data</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>interpretar os resultados típicos do BA tendo em vista o planejamento e a execução da estratégia empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fundamentos e principais ferramentas de análise preditiva;</li> <li>processos de tomada de decisão no contexto do BA;</li> <li>otimização e simulação.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>Módulo 1 – Visão sistêmica do processo de tomada de decisão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Papel estratégico da análise de dados</li> <li>Relações entre BA, <i>business intelligence</i> e <i>data science</i></li> <li>Análises preditiva, prescritiva e descritiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conhecer as etapas do processo de tomada de decisão;</li> <li>compreender como a análise de dados pode ajudar na tomada de decisão;</li> <li>diferenciar BA de <i>business intelligence</i> e de <i>data science</i>.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Análise dos ambientes interno e externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seleção das métricas estratégicas para o negócio (mercado total, potencial e alvo, <i>leads</i>, <i>market share</i> (valor e volume), penetração, capacidade instalada, demanda, etc.)</li> <li>Como fazer estimativas e extrapolações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conhecer os ambientes interno e externo e as suas principais características;</li> <li>identificar as métricas estratégicas para cada negócio;</li> <li>fazer estimativas e extrapolações com as informações disponíveis.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Localização das bases de dados internas e externas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de <i>small data</i>: transformar dados em informação para gerar negócios</li> <li>Principais bases de dados externas e seus usos</li> <li>Análise de texto e <i>web</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>identificar bases de dados internas e externas para uso imediato;</li> <li>transformar dados em informação, gerando negócios;</li> <li>utilizar as principais bases de dados externas disponíveis no país.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Processo decisório na perspectiva do BA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Risco e incerteza no processo decisório</li> <li>Ferramentas de apoio à decisão (<i>data-driven decision tools</i>, otimização e simulação)</li> <li>Modelos de tomada de decisão: racionalidade econômica (<i>rational choice</i>), racionalidade limitada (<i>bounded rationality</i>), modelos comportamentais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>discutir os conceitos de risco e incerteza e sua relevância nos processos decisórios;</li> <li>aplicar as principais ferramentas de apoio à tomada de decisão no contexto do BA: método F-C-A, princípio de Pareto e <i>analytical hierarchy process</i>;</li> <li>contrastar modelos de tomada de decisão mais relevantes no contexto do BA com foco em aspectos relativos à racionalidade e seus limites e ao comportamento.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- CORREIA NETO, J.F. e MARQUES, E.V. **Tomada de decisões gerenciais com análise de dados** – aplicações práticas com Excel. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.
- RAGSDALE, C. **Modelagem de planilha e análise de decisão**: uma introdução prática a business analytics. São Paulo: Cengage Learning, 2021 Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.
- SARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. Rio de Janeiro: Bookman, 2019. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- ISRAEL, J.; PEREIRA, R. **Análise de conjuntura econômica**. São Paulo: Intersaberes, 2020.
- SHARDA, R. et al **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2019.
- SIEGEL, S.; N. CASTELLAN Jr. **Estatística não paramétrica para ciências do comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Modelos de Negócios Digitais	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e ciência de dados	Gestão da tecnologia da informação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar os conceitos básicos relacionados aos modelos de negócios digitais, incluindo definições e tipos de modelos de negócios bem como os principais componentes desses modelos;</li> <li>▪ identificar modelos de negócios específicos, como <i>business-to-consumer</i> (B2C), <i>business-to-business</i> (B2B) e <i>sharing economy</i>, descrevendo as principais características e diferenças entre esses modelos;</li> <li>▪ entender o papel dos brokers eletrônicos no ecossistema de modelos de negócios digitais, incluindo a facilitação de transações entre compradores e vendedores;</li> <li>▪ diferenciar os diversos sistemas de pagamento eletrônico disponíveis e como eles são usados em modelos de negócios digitais;</li> <li>▪ analisar as principais características dos modelos de negócios voltados para dispositivos móveis, incluindo aplicativos e serviços que são oferecidos exclusivamente em plataformas móveis;</li> <li>▪ avaliar modelos de negócios digitais, incluindo a identificação de pontos fortes e fracos bem como oportunidades para melhorias e inovações.</li> </ul>

EMENTA
Definição e tipos de modelos de negócios digitais. Modelos de negócio <i>business-to-consumer</i> (B2C). Análise do papel dos <i>brokers</i> eletrônicos. Sistemas de pagamento eletrônico. Modelos de negócio <i>business-to-business</i> (B2B). Modelos de negócios de economia compartilhada ( <i>sharing economy</i> ). Modelos de negócios para dispositivos móveis ( <i>m-business</i> ).

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionar os conceitos básicos relacionados aos modelos de negócios digitais, incluindo definições e tipos de modelos de negócios bem como os principais componentes desses modelos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definição e tipos de modelos de negócios digitais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar modelos de negócios específicos, como <i>business-to-consumer</i> (B2C), <i>business-to-business</i> (B2B) e <i>sharing economy</i>, descrevendo as principais características e diferenças entre esses modelos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ modelos de negócio <i>business-to-consumer</i> (B2C).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>interpretar o papel dos <i>brokers</i> eletrônicos no ecossistema de modelos de negócios digitais, incluindo a facilitação de transações entre compradores e vendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>análise do papel dos <i>brokers</i> eletrônicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>diferenciar os diversos sistemas de pagamento eletrônico disponíveis e como eles são usados em modelos de negócios digitais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sistemas de pagamento eletrônico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>diferenciar os diversos sistemas de pagamento eletrônico disponíveis e como eles são usados em modelos de negócios digitais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>modelos de negócio <i>business-to-business</i> (B2B).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>relacionar diferentes modelos de negócios de economia compartilhada, identificando os fatores críticos de sucesso e avaliando a viabilidade do modelo em diferentes contextos, incluindo tendências atuais e futuras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>modelos de negócios de economia compartilhada (<i>sharing economy</i>).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>analisar as principais características dos modelos de negócios voltados para dispositivos móveis, incluindo aplicativos e serviços que são oferecidos exclusivamente em plataformas móveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>modelos de negócios para dispositivos móveis (<i>m-business</i>).</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>Módulo 1 – Negócios na internet – B2C</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de <i>e-commerce</i> e <i>e-business</i></li> <li><i>Marketplaces</i></li> <li>Propaganda na <i>web</i></li> <li>Sistemas de pagamento eletrônico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analisar o comércio eletrônico B2C (<i>business-to-consumer</i>);</li> <li>diferenciar <i>e-commerce</i> de <i>e-business</i>;</li> <li>conceituar <i>marketplace</i>;</li> <li>analisar o impacto e a precificação da propaganda na <i>web</i>;</li> <li>discutir os sistemas de pagamento eletrônico para o varejo eletrônico.</li> </ul>

<p><b>Módulo 2 – Negócios na internet – B2B, ERP e supply chain management – e-procurement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição do comércio eletrônico B2B</li> <li>▪ Modelos de comércio eletrônico B2B</li> <li>▪ Mercado orientado ao comprador</li> <li>▪ Mercado orientado ao fornecedor (pregões eletrônicos)</li> <li>▪ Mercado intermediário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o comércio eletrônico B2B – <i>business-to-business</i>;</li> <li>▪ identificar os diversos modelos de negócio do B2B e suas possibilidades;</li> <li>▪ discutir o <i>e-procurement</i>;</li> <li>▪ integrar B2B com a cadeia de suprimentos.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – M-commerce (mobile commerce):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição do <i>m-commerce</i></li> <li>▪ Modelos de negócio e monetização do <i>m-commerce</i></li> <li>▪ Sistemas de pagamento no <i>m-commerce</i></li> <li>▪ Segurança e privacidade no <i>m-commerce</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o comércio eletrônico móvel – <i>m-commerce</i>;</li> <li>▪ identificar os modelos de negócio e de receita do <i>m-commerce</i>;</li> <li>▪ explorar o mercado de serviços móveis <i>on-line</i>;</li> <li>▪ analisar as plataformas de comércio eletrônico móvel;</li> <li>▪ identificar os meios de pagamento <i>on-line</i> no <i>m-commerce</i>.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Modelos de negócio na sharing economy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição de <i>sharing economy</i></li> <li>▪ Tipologia da <i>sharing economy</i></li> <li>▪ Exemplos e análise de negócios na <i>sharing economy</i>: Uber, Airbnb, Amazon, Facebook, Spotify, Netflix, etc.</li> <li>▪ <i>Fintechs</i> e <i>insurtechs</i></li> <li>▪ <i>Social commerce</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a importância da <i>sharing economy</i>;</li> <li>▪ avaliar os principais mecanismos de monetização na <i>sharing economy</i>;</li> <li>▪ identificar os principais <i>players</i> na <i>sharing economy</i> e seus respectivos modelos de negócio;</li> <li>▪ analisar o potencial de <i>fintechs</i> e <i>insurtechs</i>;</li> <li>▪ analisar o papel das mídias sociais nos modelos de negócios empresariais.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.
- FRANCISCO, L. **E-commerce**. São Paulo: Platos Soluções Educacionais, 2021. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- TEIXEIRA, Tarcisio. **LGPD e e-commerce**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.
- OLIVEIRA, B. **Crie seu mercado no mundo digital**. Caleiras: Editora Gente, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Transformação digital	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e Ciência de Dados	Gestão da Tecnologia da Informação

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer o ambiente e a importância da tecnologia da informação (TI) nas organizações;</li> <li>▪ identificar tendências na criação de um ambiente propício à implementação da jornada de transformação digital e à criação de negócios digitais;</li> <li>▪ estabelecer as competências necessárias aos diversos atores envolvidos na implementação da transformação digital.</li> </ul>

EMENTA
Tecnologia da informação (TI) nas organizações e inovação tecnológica, estratégia e competitividade. Transformação digital: aspectos essenciais e tendências. Transformação digital e modelos de negócio digital. Nova economia e <i>mindset</i> digital. Papel das pessoas na transformação digital.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer o ambiente e a importância da tecnologia da informação (TI) nas organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tecnologia da informação (TI) nas organizações e inovação tecnológica, estratégia e competitividade.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar tendências na criação de um ambiente propício à implementação da jornada de transformação digital e à criação de negócios digitais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ transformação digital: aspectos essenciais e tendências;</li> <li>▪ transformação digital e modelos de negócio digital.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer as competências necessárias aos diversos atores envolvidos na implementação da transformação digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nova economia e <i>mindset</i> digital;</li> <li>▪ papel das pessoas na transformação digital.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>Módulo 1 – TI nas organizações</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TI nas organizações: histórico, conceitos e estratégias básicas</li> <li>▪ Importância da TI para as várias indústrias e atividades</li> <li>▪ Importância da TI para a competição empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a evolução e o contexto atual do uso da TI pelas organizações;</li> <li>▪ reconhecer a importância da TI em várias questões organizacionais;</li> <li>▪ avaliar a aplicação da TI para aumento de competitividade em determinado contexto organizacional.</li> </ul>



<p><b>Módulo 2 – Nova economia e <i>mindset</i> digital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transformação digital (TD)</li> <li>▪ Estratégias e potencial de transformação digital</li> <li>▪ Liderança digital</li> <li>▪ TD e cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais;</li> <li>▪ criar um ambiente propício para a transformação digital;</li> <li>▪ avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações;</li> <li>▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes para a implementação de uma efetiva TD.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Transformação digital, inovação e competitividade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riscos e oportunidades da TD</li> <li>▪ Impacto da TD na competitividade das organizações</li> <li>▪ Pessoas e transformação digital: novos modelos de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar oportunidades de transformação digital;</li> <li>▪ compreender os riscos inerentes à TD e à inovação;</li> <li>▪ analisar os possíveis impactos da TD na competitividade da organização;</li> <li>▪ identificar as habilidades e competências necessárias para a TD;</li> <li>▪ avaliar os diferentes impactos das inovações e da TD nas pessoas.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Elementos e tendências de transformação digital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comportamento e jornada do cliente</li> <li>▪ Transformação da experiência do consumidor</li> <li>▪ Tendências de transformação digital</li> <li>▪ Tendências tecnológicas digitais e inovações disruptivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a importância do <i>user experience</i> (UX/CX/UI) e os seus pilares: <i>customer centric</i> e <i>data driven</i>;</li> <li>▪ comparar <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i>, estratégias, ações e métricas;</li> <li>▪ caracterizar os portais B2B, B2C, B2G, C2C, M2C, G2C e F2C;</li> <li>▪ avaliar as novas tecnologias digitais: 5G, IoT, <i>fintech</i>, API/SAS, <i>wearables</i>, <i>machine learning</i>, <i>machine learning</i>, chatbot, BOT, realidade aumentada e <i>vending machine</i>, redes sociais e <i>social selling</i>;</li> <li>▪ explorar a lógica dos conceitos de cauda longa e <i>freeconomics</i> como fundamento para negócios digitais.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial**: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.
- MORAES, Felipe. **Transformação digital**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- CAPOTE, Gart. **A jornada do cliente**: guia essencial para entender clientes, desenvolver soluções, projetar experiências, repensar processos e prosperar. Independently published. 2020.
- ITO, J.; HOWE, J. **Disrupção e inovação**: como sobreviver ao futuro incerto. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- MALONE, M. S.; ISMAIL, S.; GEEST, Y. V.; YAMAGAMI, G. **Organizações exponenciais**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- MARÓSTICA, Eduardo. **Inteligência de mercado**. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- RIFKIN, J. **Sociedade com custo marginal zero**. 1. ed. São Paulo: M.Books, 2015.
- ROGER, D. L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- YAMAGAMI, C. **Tecnologia não é tudo**: entenda por que as pessoas são a verdadeira chave para a transformação digital do seu negócio. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

<b>DISCIPLINA</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
Direito digital	24h/a

<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>
Direito	Direito

<b>COMPETÊNCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar as melhores práticas legais relacionadas ao direito digital;</li> <li>▪ coordenar esforços para adequação de processos empresariais aos novos marcos legais;</li> <li>▪ avaliar os fatores de sucesso relacionados com propriedade intelectual e contratos eletrônicos;</li> <li>▪ ilustrar os conceitos de privacidade e de direito ao esquecimento.</li> </ul>

<b>EMENTA</b>
<p>Constituição Federal e a tecnologia da informação. Marco Civil da Internet. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Propriedade intelectual e contratos eletrônicos. Privacidade. Direito ao esquecimento.</p>

<b>RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA</b>	
<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>EMENTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar as melhores práticas legais relacionadas ao direito digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constituição Federal e a tecnologia da informação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ coordenar esforços para adequação de processos empresariais aos novos marcos legais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marco Civil da Internet;</li> <li>▪ Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar os fatores de sucesso relacionados com propriedade intelectual e contratos eletrônicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ propriedade intelectual e contratos eletrônicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ilustrar os conceitos de privacidade e de direito ao esquecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ privacidade;</li> <li>▪ direito ao esquecimento.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>Módulo 1 – Constituição Federal e a tecnologia da informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ debater os principais pontos da Constituição Federal acerca de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liberdade de crença;</li> <li>▪ direito de manifestação;</li> <li>▪ anonimato;</li> <li>▪ liberdade de expressão;</li> <li>▪ privacidade.</li> </ul> </li> <li>▪ analisar a interface dos pontos acima com a tecnologia da informação.</li> </ul>
<b>Módulo 2 – Ambiente regulatório brasileiro e o direito digital</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marco Civil da Internet – Lei nº 12.965/2014</li> <li>▪ Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) – Lei nº 13.709/2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ debater o Marco Civil da Internet – Lei nº 12.965/2014;</li> <li>▪ analisar o impacto e exemplos de aplicação do Marco Civil da Internet no mundo empresarial;</li> <li>▪ debater a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) – Lei nº 13.709/2018;</li> <li>▪ analisar o impacto e os riscos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no mundo empresarial.</li> </ul>
<b>Módulo 3 – Propriedade intelectual e contratos eletrônicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar os princípios estruturantes que compõem a Lei nº 13.709/2018 Lei Geral de Proteção de Dados;</li> <li>▪ compreender o tratamento dado ao direito à propriedade intelectual na era digital no Brasil;</li> <li>▪ entender o conceito de <i>smart contract</i>;</li> <li>▪ discutir a legislação referente ao <i>smart contract</i> no Brasil;</li> <li>▪ analisar os contratos de <i>marketplaces</i> no Brasil.</li> </ul>
<b>Módulo 4 – Privacidade e Direito ao Esquecimento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direito à privacidade: origem, conceitos e histórico</li> <li>▪ Lei “Carolina Dieckmann” – Lei nº 12.737/2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o arcabouço jurídico brasileiro associado ao direito à privacidade do cidadão e da empresa;</li> <li>▪ analisar o arcabouço jurídico brasileiro associado ao direito ao esquecimento para o cidadão e para a empresa.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- KOHLS, C. et al. **LGPD: Da teoria à implementação nas empresas**. São Paulo: Editora Rideel, 2021. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS.
- PINHEIRO, P. **Proteção de dados pessoais**: comentários à Lei n. 13.709/2018 -LGPD. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- DONDA, D. **Guia prático de implementação da LGPD**. São Paulo: Editora Labrador, 2020.
- GARCIA, L. *et. al.* **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)**: guia de implantação. São Paulo: Editora Blucher, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Gestão de competências na era digital	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Lideranças e Pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar os impactos da comunicação, baseada em fatos e valores e respostas emocionais;</li> <li>▪ interpretar as exigências do mundo contemporâneo, questionando as novas rotinas digitais do trabalho nas diferentes culturas organizacionais e em equipes multigeracionais;</li> <li>▪ relacionar eficiência e eficácia no trabalho com o desenvolvimento de competências e habilidades, individuais e coletivas, vulnerabilidade e o trabalho em equipe;</li> <li>▪ planejar comportamentos que aumentem o ritmo da reflexão, criatividade e inovação.</li> </ul>

EMENTA
<p>Conhecimento e verdade. Juízo de fato e juízo de valor. Sentimentos e percepções. Cultura organizacional e o desenvolvimento de competências. Gestão multigeracional. Desenvolvimento de competências, habilidades e adaptabilidade. Níveis de maturidade emocional e gestão. Vulnerabilidade e coragem. Comunicação e competências digitais no uso de ferramentas tecnológicas com princípios éticos. Inovação e criatividade. Flexibilidade e a capacidade de reagir e de nos anteciparmos aos imprevistos. Motivação 3.0.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar os impactos da comunicação baseada em fatos e valores e nossas respostas emocionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecimento e verdade;</li> <li>▪ juízo de fato e juízo de valor;</li> <li>▪ sentimentos e percepções.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar as exigências do mundo contemporâneo questionando as novas rotinas digitais do trabalho, a cultura organizacional e a multigeracionalidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cultura organizacional e o desenvolvimento de competências;</li> <li>▪ gestão multigeracional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionar eficiência e eficácia no trabalho com o desenvolvimento de competências e habilidades, individuais e coletivas, vulnerabilidade e o trabalho em equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desenvolvimento de competências, habilidades e adaptabilidade;</li> <li>▪ níveis de maturidade emocional e gestão;</li> <li>▪ vulnerabilidade e coragem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar comportamentos que aumentem o ritmo da reflexão, criatividade, inovação e qualidade da comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comunicação e competências digitais no uso de ferramentas tecnológicas com princípios éticos;</li> <li>▪ inovação e criatividade;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ flexibilidade e a capacidade de reagir e de nos anteciparmos aos imprevistos;</li> <li>▪ motivação 3.0.</li> </ul>
--	---

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>Módulo 1 – Conhecimento, senso comum, ciência e verdade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceitos da verdade e suas origens</li> <li>▪ Juízo de fato e juízo de valor</li> <li>▪ Expressões sobre percepção e sentimentos</li> <li>▪ Competência organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a origem da ciência e do conhecimento;</li> <li>▪ distinguir senso comum e ciência;</li> <li>▪ reconhecer as três origens da verdade;</li> <li>▪ distinguir juízo de fato e juízo de valor;</li> <li>▪ diferenciar sentimentos e percepções;</li> <li>▪ compreender a visão da empresa baseada em recursos.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Cultura organizacional, mundo contemporâneo e gestão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipos de cultura organizacional</li> <li>▪ Gestão da mudança</li> <li>▪ Gestão multigeracional</li> <li>▪ Cultura organizacional e o paradoxo da diversidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir cultura organizacional;</li> <li>▪ descrever o papel das culturas;</li> <li>▪ compreender a necessidade de mudanças e exigências de novos comportamentos;</li> <li>▪ descrever equipes multigeracionais;</li> <li>▪ compreender o conceito de diversidade;</li> <li>▪ compreender o conceito de valores.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Competências e habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficiência, eficácia e efetividade</li> <li>▪ Vulnerabilidade como força</li> <li>▪ Empatia assertiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar competência organizacional;</li> <li>▪ conceituar competências individuais;</li> <li>▪ conceituar competências coletivas;</li> <li>▪ conceituar eficiência, eficácia e efetividade na construção das habilidades;</li> <li>▪ conceituar culpa;</li> <li>▪ conceituar vergonha;</li> <li>▪ conceituar humilhação;</li> <li>▪ conceituar constrangimento.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Comunicação é comportamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação não violenta</li> <li>▪ Comunicação assertiva</li> <li>▪ Poder da escuta corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a comunicação digital na contemporaneidade recente;</li> <li>▪ distinguir mobilidade e ubiquidade;</li> <li>▪ relacionar comunicação e conflitos;</li> <li>▪ analisar as atitudes na comunicação: impactos positivos e negativos.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- IORIO, A. **Metanoia Lab**: lições sobre competências humanas na era digital. São Paulo: Almedina, 2021. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.
- TAYLOR, Carolyn. **Walking the talk**: a cultura através do exemplo. 3. ed. São Paulo: Labrador, 2022. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BROWN, Brené. **A coragem de ser imperfeito**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- PINK, Daniel. **Motivação 3.0** [tradução de Ivo Korytowski]. - 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- ROSLING, Hans. **Factfulness**: o hábito libertador de só ter opiniões baseada em fatos. Rio de Janeiro: Record, 2019.
- SANTOS, Vitor Ricardo A. dos. **Linguagem corporal**: guia prático para analisar e interpretar pessoas. São Paulo: Schwarcz, 2021.
- SCOTT, Kim. **Empatia assertiva**: como ser um líder incisivo sem perder a humanidade. São Paulo: HSM, 2017.



DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Marketing digital	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionar os princípios e conceitos básicos do marketing, incluindo segmentação de mercado, posicionamento, <i>mix</i> de marketing e comportamento do consumidor;</li> <li>▪ identificar como as mudanças nas expectativas dos consumidores e a evolução da tecnologia estão afetando as organizações e as práticas de marketing;</li> <li>▪ interpretar como a tecnologia da informação está afetando a prática do marketing, desde a coleta de dados até a análise de informações e a entrega de experiências personalizadas ao cliente;</li> <li>▪ empregar técnicas de planejamento e desenvolvimento de estratégias de marketing digital eficazes, levando em consideração as melhores práticas e as ferramentas disponíveis para alcançar e engajar clientes por meio de canais digitais;</li> <li>▪ desenvolver a capacidade de gerenciar a interface entre marketing e TI, entendendo as necessidades de ambas as áreas e trabalhando em conjunto para alcançar objetivos de negócios comuns;</li> <li>▪ definir a realização de diagnósticos de tecnologia para avaliar a capacidade da organização de implementar uma estratégia de marketing digital e identificar áreas para melhoria;</li> <li>▪ empregar ferramentas e técnicas de diagnóstico de tecnologia, como o Diagnóstico PMED (Planejamento, Monitoramento e Execução de Diagnósticos), para avaliar a infraestrutura de tecnologia da organização e identificar oportunidades de melhoria.</li> </ul>

EMENTA
Fundamentos do marketing e novos paradigmas das organizações. Papel da tecnologia da informação nas atividades do marketing. Etapas de um planejamento estratégico de marketing digital e interfaces com gestão de TI. Construção de um diagnóstico de tecnologia para planejamento de marketing digital. Diagnóstico PMED.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM O A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionar os princípios e conceitos básicos do marketing, incluindo segmentação de mercado, posicionamento, <i>mix</i> de marketing e comportamento do consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fundamentos do marketing e os novos paradigmas das organizações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar como as mudanças nas expectativas dos consumidores e a evolução da tecnologia estão afetando as organizações e as práticas de marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ papel da tecnologia da informação nas atividades do marketing.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>empregar técnicas de planejamento e desenvolvimento de estratégias de marketing digital eficazes, levando em consideração as melhores práticas e as ferramentas disponíveis para alcançar e engajar clientes por meio de canais digitais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>etapas de um planejamento estratégico de marketing digital e interfaces com gestão de TI.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>definir a realização de diagnósticos de tecnologia para avaliar a capacidade da organização de implementar uma estratégia de marketing digital e identificar áreas para melhoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>construção de um diagnóstico de tecnologia para planejamento de marketing digital.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>empregar ferramentas e técnicas de diagnóstico de tecnologia, como o Diagnóstico PMED (Planejamento, Monitoramento e Execução de Diagnósticos), para avaliar a infraestrutura de tecnologia da organização e identificar oportunidades de melhoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>diagnóstico PMED.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>Módulo 1 – Fundamentos do marketing e os novos paradigmas das organizações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conceitos sobre marketing de relacionamento e marketing de serviços</li> <li>Marketing digital no contexto das mudanças no comportamento dos públicos B2B (corporativo) e B2C (varejo)</li> <li>Pensamento estratégico de marketing e sua aplicabilidade nas organizações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender o marketing digital como conjunto de estratégias de gestão;</li> <li>identificar as ferramentas tecnológicas do marketing digital;</li> <li>identificar a volatilidade do comportamento de diferentes tipos de públicos a partir da evolução do comércio eletrônico e das comunicações digitais;</li> <li>conhecer o pensamento estratégico de marketing aplicado em organizações.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Papel da tecnologia da informação nas atividades do marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades de um departamento de marketing e suas interfaces com a área de TI nas organizações</li> <li>Tendências de tecnologias para o marketing e sua utilização pelas marcas: curadoria de conteúdo, <i>voice first</i>, mobilidade, decisão por dados, automação de marketing e a uberização dos negócios pela inteligência artificial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender o conjunto de decisões complexas cada vez mais dependentes de auxílio de profissionais e gestores de TI;</li> <li>compreender os impactos das tecnologias emergentes na sociedade atual;</li> <li>compreender a utilização do marketing digital para aproveitar oportunidades de negócios.</li> </ul>

<p><b>Módulo 3 – Etapas de um planejamento estratégico de marketing digital e as interfaces com a gestão de TI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metodologia do PEMD</li> <li>▪ Etapa de <i>setup</i> inicial</li> <li>▪ Etapa de diagnóstico</li> <li>▪ Etapa de direcionamento estratégico</li> <li>▪ Etapa de planejamento tático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer as etapas da metodologia, utilizada por empresas públicas e privadas, no planejamento estratégico de marketing digital;</li> <li>▪ conhecer as interfaces entre a atividade de planejamento estratégico de marketing digital e utilização de ferramentas de tecnologia da informação.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Construção de um diagnóstico de tecnologia para o planejamento de marketing digital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição de escopo do PEMD: empresa/marca-alvo, <i>stakeholders</i>, concorrentes/<i>benchmarks</i></li> <li>▪ Auditoria de site/aplicativo</li> <li>▪ Auditoria de mídias sociais</li> <li>▪ Aplicação de auditoria com concorrentes e/ou <i>benchmarks</i></li> <li>▪ Matriz de resumo do diagnóstico de marketing digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar a metodologia PEMD para construção de um diagnóstico estratégico de marketing digital com ênfase em ferramentas de TI;</li> <li>▪ desenvolver o escopo inicial de um PEMD utilizando <i>frameworks</i> acadêmicos e de mercado;</li> <li>▪ desenvolver estudo quantitativo e qualitativo de marketing para diagnóstico competitivo da presença digital de empresas/marcas, com base em metodologias e ferramentas de mercado.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MICELI, André L.; SALVADOR, Daniel O. **Planejamento de Marketing Digital**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2017. (disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS.
- TURCHI, Sandra. **Estratégias de Marketing Digital e E-commerce**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2018. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BERNARDINO, Eliane. **Marketing de varejo na era omnichannel**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.
- CASE, Steve. **A terceira onda da internet**. São Paulo: HSM, 2017.
- FLATSCHART, Fábio; REGO, João. **Mobile marketing**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- NEPOMUCENO, Carlos. **Administração 3.0: por que e como "uberizar" uma organização tradicional**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- SCHEINER, Andrei; MENEZES, José D. **Gestão da Marca e da Reputação Corporativa**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Inteligência artificial e <i>machine learning</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e Ciência de Dados	Gestão da Tecnologia da Informação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar a evolução da IA ao longo do tempo e seu impacto na sociedade e na economia;</li> <li>▪ relacionar as diversas aplicações da IA, incluindo o processamento de linguagem natural, reconhecimento de imagem, automação de processos, entre outras;</li> <li>▪ identificar os diferentes tipos de IA, incluindo sistemas especialistas, redes neurais, algoritmos genéticos, entre outros;</li> <li>▪ interpretar as considerações sobre ciência de dados, incluindo a coleta de dados, a preparação de dados e a análise de dados;</li> <li>▪ identificar o conceito de aprendizado de máquina e as categorias de aprendizado, incluindo aprendizado supervisionado, não supervisionado e reforçado;</li> <li>▪ interpretar os diferentes tipos de algoritmos de ML, incluindo árvores de decisão, redes neurais, k-vizinhos mais próximos, entre outros;</li> <li>▪ empregar técnicas de seleção do algoritmo de ML adequado com base no modelo de IA a ser desenvolvido;</li> <li>▪ definir processos de aplicação da IA em diversas áreas da organização, incluindo Marketing, Finanças, Produção, entre outras;</li> <li>▪ selecionar os diferentes tipos e modelos de governança em IA, incluindo a governança baseada em princípios, a governança baseada em tecnologia e a governança baseada em resultados;</li> <li>▪ empregar técnicas de gerenciamento de transparência e auditoria dos modelos de IA, garantindo que eles sejam justos, éticos e confiáveis;</li> <li>▪ interpretar a questão da ética na IA, incluindo a privacidade dos dados, o viés algorítmico e a responsabilidade.</li> </ul>

EMENTA
<p>História da IA. Evolução das aplicações de IA. Tipos de IA. Considerações sobre ciência de dados. Introdução ao aprendizado de máquina – <i>machine learning</i> (ML). Categorias de aprendizado. Tipos de algoritmo de ML. Seleção de algoritmo com base no modelo de inteligência artificial (IA) a ser desenvolvido. Aplicações e possibilidades relacionadas a cada tipo de algoritmo. Aplicações de IA em diversas áreas da organização. Tipos e modelos de governança em IA. Governança dos ambientes para ciência de dados. Transparência e auditoria. IA e paradoxo da privacidade de dados. Questão da ética na IA. Interpretação <i>versus</i> inteligibilidade. IA e mercado de trabalho.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar a evolução da IA ao longo do tempo e seu impacto na sociedade e na economia;</li> <li>▪ relacionar as diversas aplicações da IA, incluindo o processamento de linguagem natural, reconhecimento de imagem, automação de processos, entre outras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ história da IA;</li> <li>▪ evolução das aplicações de IA;</li> <li>▪ tipos de IA;</li> <li>▪ considerações sobre ciência de dados;</li> <li>▪ introdução ao aprendizado de máquina – <i>machine learning</i> (ML).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os diferentes tipos de IA, incluindo sistemas especialistas, redes neurais, algoritmos genéticos, entre outros;</li> <li>▪ interpretar as considerações sobre ciência de dados, incluindo a coleta de dados, a preparação de dados e a análise de dados;</li> <li>▪ identificar o conceito de aprendizado de máquina e as categorias de aprendizado, incluindo aprendizado supervisionado, não supervisionado e reforçado;</li> <li>▪ interpretar os diferentes tipos de algoritmos de ML, incluindo árvores de decisão, redes neurais, k-vizinhos mais próximos, entre outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ categorias de aprendizado;</li> <li>▪ tipos de algoritmo de ML;</li> <li>▪ seleção de algoritmo com base no modelo de inteligência artificial (IA) a ser desenvolvido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ empregar técnicas de seleção do algoritmo de ML adequado com base no modelo de IA a ser desenvolvido;</li> <li>▪ definir processos de aplicação da IA em diversas áreas da organização, incluindo Marketing, Finanças, Produção, entre outras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicações e possibilidades relacionadas a cada tipo de algoritmo;</li> <li>▪ aplicações de IA em diversas áreas da organização.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ selecionar os diferentes tipos e modelos de governança em IA, incluindo a governança baseada em princípios, a governança baseada em tecnologia e a governança baseada em resultados;</li> <li>▪ empregar técnicas de gerenciamento de transparência e auditoria dos modelos de IA, garantindo que eles sejam justos, éticos e confiáveis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tipos e modelos de governança em IA;</li> <li>▪ governança dos ambientes para ciência de dados;</li> <li>▪ transparência e auditoria;</li> <li>▪ IA e paradoxo da privacidade de dados;</li> <li>▪ questão da ética na IA;</li> <li>▪ interpretação <i>versus</i> inteligibilidade ;</li> <li>▪ IA e mercado de trabalho.</li> </ul>

- interpretar a questão da ética na IA, incluindo a privacidade dos dados, o viés algorítmico e a responsabilidade

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>Módulo 1 – Fundamentos da inteligência artificial (IA) e de <i>machine learning</i> (ML)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Histórico e evolução</li> <li>▪ Tipos de IA</li> <li>▪ Big data e ciência de dados</li> <li>▪ <i>Machine learning</i> (ML)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a história da IA;</li> <li>▪ analisar a evolução do sistema especialista às redes neurais;</li> <li>▪ diferenciar IA estreita, geral e superinteligência;</li> <li>▪ conceituar <i>machine learning</i>;</li> <li>▪ relacionar ambiente de dados aos respectivos papéis;</li> <li>▪ compreender <i>natural language processing</i> (NLP).</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Introdução ao <i>Machine Learning</i> (ML)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipologia de algoritmos de ML</li> <li>▪ Ferramentas e aplicativos para ML</li> <li>▪ Seleção de modelo de ML</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferenciar aprendizado supervisionado, não supervisionado, reforçado e <i>deep learning</i>;</li> <li>▪ selecionar algoritmos genéticos, Pandas, Anaconda, Numpy e outros aplicativos associados;</li> <li>▪ definir técnicas de AutoML;</li> <li>▪ selecionar modelos para: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ personalização;</li> <li>▪ sistemas de recomendação;</li> <li>▪ sistema de prevenção de fraudes;</li> <li>▪ análise de imagens;</li> <li>▪ outras aplicações.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Aplicações de IA e ML</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nas diversas áreas da organização</li> <li>▪ Na sociedade como um todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ empregar aplicações de IA e ML em gestão, marketing, finanças, saúde, RH e mercado de trabalho.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Ética e governança em IA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Governança em IA</li> <li>▪ Segurança e riscos associados</li> <li>▪ Questões éticas ligadas a projetos de IA</li> <li>▪ Implicações socioeconômicas da IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ selecionar tipos e modelos de governança para IA, incluindo transparência, auditoria e o paradoxo da privacidade de dados;</li> <li>▪ interpretar a questão dos vieses;</li> <li>▪ relacionar <i>deep fakes</i>, moral das máquinas e <i>uncanny valley</i>;</li> <li>▪ identificar IA benéfica e responsável e mercado de trabalho.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- KAUFMAN, Dora. **Desmistificando inteligência artificial**. São Paulo: Autêntica, 2022. Disponível em: **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS.
- MEDEIROS, Luciano. **Inteligência artificial aplicada: uma abordagem introdutória**. São Paulo: Intersaberes, 2018. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BRUCE, Peter; BRUCE, Andrew. **Estatística básica para cientistas de dados**. Rio de Janeiro: Alta Books. 2019. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS.
- HOSANAGAR, Kartik. ***A human's guide to machine intelligence: how algorithms are shaping our lives and how we can stay in control***. London: Pinguin Books, 2019.
- REGO, Bergson. **Simplificando a governança de dados**. Rio de Janeiro: Brasport, 2020. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Tecnologias emergentes	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e Ciência de Dados	Gestão da Tecnologia da Informação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alinhar as técnicas da tecnologia <i>blockchain</i> à estratégia empresarial;</li> <li>▪ alinhar IoT à estratégia empresarial;</li> <li>▪ analisar modelos de negócio atuais e futuros advindos do uso de IoT;</li> <li>▪ alinhar os NFTs à estratégia empresarial;</li> <li>▪ alinhar realidade virtual e metaverso à estratégia empresarial;</li> </ul>

EMENTA
<p>Análise de tecnologias de ruptura, seu impacto em modelos de negócios existentes e na criação de novos modelos de negócios. Introdução à tecnologia <i>blockchain</i>. Aspectos tecnológicos das redes e serviços em <i>blockchain</i>. Aplicações empresariais da tecnologia <i>blockchain</i>. Introdução à internet das coisas (IoT). Aspectos tecnológicos da internet das coisas. Aplicações empresariais da internet das coisas. Introdução à tecnologia <i>non-fungible token</i> (NFT). Aspectos tecnológicos dos NFTs. Aplicações empresariais dos NFTs. Introdução à realidade virtual e ao metaverso. Aspectos tecnológicos da realidade virtual e do metaverso. Aplicações empresariais da realidade virtual e do metaverso. Riscos e desafios associados a essas tecnologias emergentes.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alinhar as técnicas da tecnologia <i>blockchain</i> à estratégia empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ introdução à tecnologia <i>blockchain</i>;</li> <li>▪ aspectos tecnológicos de redes e serviços em <i>blockchain</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alinhar IoT à estratégia empresarial;</li> <li>▪ analisar modelos de negócio atuais e futuros advindos do uso de IoT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ análise de tecnologias de ruptura, seu impacto em modelos de negócios existentes e criação de novos modelos de negócios;</li> <li>▪ riscos e desafios associados a essas tecnologias emergentes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alinhar os NFTs à estratégia empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ introdução à tecnologia <i>non-fungible token</i> (NFT);</li> <li>▪ aspectos tecnológicos dos NFTs;</li> <li>▪ aplicações empresariais dos NFTs.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alinhar realidade virtual e metaverso à estratégia empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ introdução à realidade virtual e ao metaverso;</li> <li>▪ aspectos tecnológicos da realidade virtual e do metaverso.</li> </ul>



<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>Módulo 1 – Tecnologia <i>blockchain</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceituação e história</li> <li>▪ Cadeias de blocos e <i>hash</i> criptográfico</li> <li>▪ <i>Distributed ledger technology</i> (DLT) e protocolos de consenso</li> <li>▪ Mineração e sustentabilidade</li> <li>▪ Alinhamento estratégico da tecnologia <i>blockchain</i></li> <li>▪ Aplicações empresariais associados ao uso da tecnologia <i>blockchain</i></li> <li>▪ Modelos de negócio atuais e futuros associados ao uso da tecnologia <i>blockchain</i></li> <li>▪ Criptoativos e <i>tokens</i></li> <li>▪ <i>Smart contracts</i></li> <li>▪ <i>Blockchain</i> corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer a evolução histórica;</li> <li>▪ compreender os principais conceitos da tecnologia <i>blockchain</i>;</li> <li>▪ compreender o funcionamento das redes <i>blockchain</i>, seus principais atributos e suas características técnicas;</li> <li>▪ efetuar registros em <i>blockchain</i>.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Internet of Things (IoT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alinhamento estratégico da tecnologia <i>blockchain</i></li> <li>▪ Aplicações empresariais com uso da tecnologia <i>blockchain</i></li> <li>▪ Modelos de negócio e evolução</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alinhar IoT à estratégia empresarial;</li> <li>▪ analisar algumas aplicações corporativas reais e potenciais associadas ao uso de IoT;</li> <li>▪ analisar modelos de negócio atuais e futuros advindos do uso de IoT.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – <i>Non-fungible tokens</i> (nfts)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceituação e histórico</li> <li>▪ Componentes tecnológicos dos NFTs</li> <li>▪ Alinhamento estratégico dos NFTs</li> <li>▪ Aplicações de NFTs às várias indústrias de negócio</li> <li>▪ Implantação de NFTs nas empresas: barreiras, riscos e desafios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer o propósito, a evolução histórica e os cenários para os NFTs;</li> <li>▪ conhecer os principais componentes das soluções de negócio baseadas em NFTs, incluindo dispositivo, rede, plataforma de serviços e aplicações;</li> <li>▪ alinhar os NFTs à estratégia empresarial;</li> <li>▪ analisar aplicações empresariais advindas de NFTs em diferentes setores da economia;</li> <li>▪ conhecer barreiras e riscos à implementação de NFTs nas empresas.</li> </ul>

<p><b>Módulo 4 – Realidade virtual e metaverso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características tecnológicas da realidade virtual e do metaverso</li> <li>▪ Alinhamento estratégico da realidade virtual e do metaverso nas empresas</li> <li>▪ Aplicações de realidade virtual e metaverso nas várias indústrias de negócio</li> <li>▪ Implantação de realidade virtual e metaverso nas empresas: barreiras, riscos e desafios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer o propósito, a evolução histórica e os cenários para realidade virtual e metaverso;</li> <li>▪ conhecer os principais componentes das soluções de negócio baseadas em realidade virtual e metaverso;</li> <li>▪ alinhar realidade virtual e metaverso à estratégia empresarial;</li> <li>▪ analisar aplicações empresariais advindas de realidade virtual e metaverso em diferentes setores da economia;</li> <li>▪ conhecer barreiras e riscos à implementação de realidade virtual e metaverso nas empresas.</li> </ul>
--	---

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- TELLES, A. JUNIOR, A.K. **Smart IoT: a revolução da internet das coisas para negócios inovadores**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2022. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS.
- SHARDA, Ramesh; DELEN, Dursun; TURBAN, Efraim. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- GABRIEL, Martha. **Inteligência artificial: do zero ao metaverso**. São Paulo: Saraiva, 2022.
- GALLOWAY, Scott. **Os quatro: Apple, Amazon, Facebook e Google. O segredo dos gigantes da tecnologia**. 1 ed. São Paulo: Alta Books, 2019.
- MORAES, Alexandre Fernandes de. **Bitcoin e Blockchain: a revolução das moedas digitais**. São Paulo: Expressa, 2021.
- SACOMANO, José Benedito *et. al.* **Indústria 4.0: conceitos e fundamentos**. São Paulo: Blucher, 2018.
- TERRY, Quharrison; FORTNOW, Matt. **The NFT handbook. how to create, sell and buy non-fungible tokens**. Nova Jersey: Wiley, 2021

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Agilidade nos negócios e projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ empregar conceitos relativos à agilidade nos projetos e negócios, de forma a obter benefícios claros e aumento do desempenho das equipes;</li> <li>▪ aplicar o método <i>Kanban</i> para gestão do fluxo de trabalho em projetos;</li> <li>▪ aplicar o <i>framework Scrum</i> para gestão do fluxo de trabalho em projetos;</li> <li>▪ selecionar as principais metas e os principais objetivos relacionados à implantação da agilidade em diferentes áreas de negócios, como desenvolvimento de produtos, marketing e gerenciamento de projetos.</li> </ul>

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ empregar conceitos relativos à agilidade nos projetos e negócios, de forma a obter benefícios claros e aumento do desempenho das equipes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ introdução à agilidade;</li> <li>▪ manifesto Ágil;</li> <li>▪ valores e princípios ágeis;</li> <li>▪ liderança no mundo ágil.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar o método <i>Kanban</i> para gestão do fluxo de trabalho em projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ filosofia <i>Lean</i>;</li> <li>▪ método <i>Kanban</i>;</li> <li>▪ <i>lead time</i> do fluxo de trabalho;</li> <li>▪ limitações de <i>WIP</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar o <i>framework Scrum</i> para gestão do fluxo de trabalho em projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>framework Scrum</i>;</li> <li>▪ papéis no <i>Scrum</i>;</li> <li>▪ cerimônias <i>Scrum</i>;</li> <li>▪ artefatos usados no <i>Scrum</i>;</li> <li>▪ estimativas ágeis;</li> <li>▪ gráficos de controle;</li> <li>▪ <i>Scrumban</i>.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>selecionar as principais metas e os principais objetivos relacionados à implantação da agilidade em diferentes áreas de negócios, como desenvolvimento de produtos, marketing e gerenciamento de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>lean startup</i>;</li> <li><i>objective and key results</i> (OKR);</li> <li>escalada ágil;</li> <li>agilidade nos negócios.</li> </ul>
--	--

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>Módulo 1 – Introdução à agilidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Histórico</li> <li>Manifesto ágil</li> <li>Mentalidade ágil</li> <li>Estrutura, processos e pessoas para ambientes ágeis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entender a evolução nas práticas de gestão que levaram ao modelo denominado “ágil”;</li> <li>discutir os valores e princípios do manifesto ágil;</li> <li>analisar a mudanças de paradigma na restrição tripla;</li> <li>caracterizar o líder ágil;</li> <li>conhecer algumas das práticas de gerenciamento de projetos originárias do desenvolvimento de <i>software</i>.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Método <i>Kanban</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Introdução ao <i>Lean</i></li> <li>Papéis e cerimônias associados ao <i>Kanban</i></li> <li>Visibilidade do fluxo de trabalho com quadro <i>Kanban</i></li> <li><i>Work in progress</i> (WIP)</li> <li><i>Lead time</i></li> <li>Cadências do <i>Kanban</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>revisar conceitos da filosofia <i>Lean</i>;</li> <li>compreender a lógica de funcionamento de um quadro <i>Kanban</i>;</li> <li>aplicar as principais práticas <i>Kanban</i>;</li> <li>discutir sobre a limitação de WIP;</li> <li>conhecer as classes de serviço no <i>Kanban</i>;</li> <li>calcular o <i>lead time</i> de demandas;</li> <li>contextualizar as cadências do <i>Kanban</i>.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – <i>Framework Scrum</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Papéis</li> <li>Cerimônias</li> <li>Artefatos</li> <li>Lógica de entrega de valor</li> <li><i>Scrumban</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer técnicas de preparação do <i>product backlog</i> e do <i>sprint backlog</i></li> <li>Conhecer as cerimônias do <i>Scrum</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li><i>sprint planning</i>;</li> <li><i>sprint review</i>;</li> <li><i>sprint retrospective</i>;</li> <li><i>daily planning</i>.</li> </ul> </li> <li>Entender a relevância de cada papel dentro do <i>framework</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Scrum master</i>;</li> <li><i>product owner</i>;</li> <li>desenvolvedores.</li> </ul> </li> <li>Discutir as principais técnicas de estimativa;</li> <li>analisar gráficos de acompanhamento:</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>burn-up</i>;</li> <li>▪ <i>burn-down</i>.</li> <li>▪ revisar a aplicação de <i>Kanban</i> junto ao <i>Scrum</i>.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Outros tópicos relativos à agilidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Lean startup</i></li> <li>▪ <i>Objective and key results</i> (OKR)</li> <li>▪ Escalada ágil</li> <li>▪ Agilidade nos negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ revisar o conceito de <i>minimum viable product</i> (MVP);</li> <li>▪ discutir as fases do <i>lean startup</i>;</li> <li>▪ desenvolver indicadores e métricas segundo a lógica do OKR;</li> <li>▪ conhecer as principais características dos modelos de escalada ágil: SAFe, DAD, LeSS, Nexus;</li> <li>▪ entender os desafios e as oportunidades relativos à agilidade nos negócios.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CAMARGO, R. RIBAS, T. **Gestão ágil de projetos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2019. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.
- MASSARI, Vitor. **Gerenciamento Ágil de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- SUTHERLAND, Jeff. **Scrum**: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. 2. ed. São Paulo: Leya, 2019.
- BARCAUI, André & CASTRO, Marcela. **Métodos ágeis: sprints** de experiências práticas. Rio de Janeiro: Saramago, 2021.
- DOERR, John. **Avalie o que importa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- RIES, Eric. **Startup enxuta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Governança corporativa de TI	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar a integração da estratégia da TI ao negócio;</li> <li>▪ entender a governança corporativa e a sua extensão;</li> <li>▪ integrar a governança de TI à corporativa;</li> <li>▪ desenvolver plano de riscos da TI;</li> <li>▪ contextualizar projetos e os seus modelos no contexto de governança corporativa e TI;</li> <li>▪ apresentar o modelo COBIT e seu papel nos níveis estratégico e gerencial no direcionamento da TI;</li> <li>▪ apresentar o modelo ITIL e seu papel na gestão de serviços organizacionais;</li> <li>▪ medir os resultados de TI alinhados à estratégia.</li> </ul>

EMENTA
<p>Estratégia de negócio e TI. Ambiente de TI. Inovação tecnológica. Estrutura organizacional. Posicionamento de TI estrutura de governanças. Papel da governança. ESG <i>versus</i> TI. Integração das governanças e dos desafios. Modelo ITGI. TI bimodal. Motivadores e desafios da implementação. Papel dos riscos na governança de TI. Aceitar/transferir/mitigar/eliminar. Modelos tradicional, híbrido e ágil. Processos e ciclo de vida. Ligação com o PETI. Domínios. Processos. Níveis de maturidade. Estratégia. Desenho. Transição. Operação. Melhoria contínua. BSC. OKR</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar a integração da estratégia de TI ao negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estratégia de negócio e TI;</li> <li>▪ ambiente de TI;</li> <li>▪ inovação tecnológica;</li> <li>▪ estrutura organizacional;</li> <li>▪ posicionamento de TI.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entender a governança corporativa e a sua extensão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estrutura de governanças;</li> <li>▪ papel da governança;</li> <li>▪ ESG <i>versus</i> TI.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ integrar a governança de TI à corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ integração das governanças e dos desafios;</li> <li>▪ modelo ITGI;</li> <li>▪ TI bimodal;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ motivadores e desafios da implementação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desenvolver plano de riscos da TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ papel dos riscos na governança de TI;</li> <li>▪ aceitar/transferir/mitigar/eliminar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ contextualizar projetos e os seus modelos no contexto de governança corporativa e TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ modelos tradicional, híbrido e ágil;</li> <li>▪ processos e ciclo de vida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar o modelo COBIT e seu papel nos níveis de estratégico e gerencial no direcionamento da TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ligação com o PETI;</li> <li>▪ domínios;</li> <li>▪ processos;</li> <li>▪ níveis de maturidade.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar o modelo ITIL e seu papel na gestão de serviços organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estratégia;</li> <li>▪ desenho;</li> <li>▪ transição;</li> <li>▪ operação;</li> <li>▪ melhoria contínua.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ medir os resultados de TI alinhados a estratégia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BSC;</li> <li>▪ OKR.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>Módulo 1 – Da estratégia de negócios à estratégia de TI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolução da tecnologia: mudanças de paradigmas</li> <li>▪ Tecnologias e os modelos de negócios</li> <li>▪ Necessidades de negócios</li> <li>▪ Desafios da TI</li> <li>▪ Plano Estratégico de Negócios (PEN) <i>versus</i> Plano estratégico de TI (PETI)</li> <li>▪ Papel da TI</li> <li>▪ Função crítica de suporte aos negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a evolução tecnológica e os impactos nos negócios;</li> <li>▪ entender a realidade de TI, suas necessidades, dificuldades e os desejos corporativos à luz da realidade organizacional;</li> <li>▪ comparar as funções do PEN <i>versus</i> PETI e identificar as lacunas;</li> <li>▪ entender os aspectos do PETI em uma visão temporal;</li> <li>▪ identificar os papéis desempenhados pela TI: <i>Service provider, entrepreneur, business partner</i> e <i>o business leader</i>;</li> <li>▪ entender o papel da tecnologia e a inovação no ambiente de negócio;</li> <li>▪ compreender as funções críticas de negócios e de TI.</li> </ul>

<p><b>Módulo 2 – Governança corporativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceito de governança corporativa</li> <li>▪ Tratamento dado à governança corporativa pelo mercado</li> <li>▪ Boas práticas e a influência no mercado</li> <li>▪ Pilares da governança corporativa</li> <li>▪ Estrutura de governança corporativas nas organizações</li> <li>▪ <i>Environment, social &amp; governance</i> (ESG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os conceitos de governança corporativa e a influência delas nas práticas de mercado, além de sua influência nos valores das ações;</li> <li>▪ entender os modelos de governança corporativas, as estruturas e seus conselhos nos processos decisórios, contribuindo com a longevidade das empresas;</li> <li>▪ compreender o papel da TI quanto a implementação de ESG nas organizações.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Governança de TI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceito de governança de TI e o seu relacionamento com a governança corporativa</li> <li>▪ Estrutura organizacional</li> <li>▪ Modelos de governança</li> <li>▪ TI bimodal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entender os conceitos da ampla governança de TI bem como os seus benefícios;</li> <li>▪ discutir os princípios, desafios e a importância da governança de TI para funcionar em simetria com a governança corporativa;</li> <li>▪ identificar alguns dos principais modelos de mercado aplicados à governança de TI;</li> <li>▪ compreender os domínios integrados à luz do ITGI;</li> <li>▪ comparar os motivadores organizacionais para a implementação da governança de TI;</li> <li>▪ explorar a TI bimodal quanto aos modelos tradicional e flexível ou ágil;</li> <li>▪ estabelecer a organização e as responsabilidades;</li> <li>▪ descrever o modelo de atuação;</li> <li>▪ conhecer o DevOps;</li> <li>▪ identificar os desafios da implementação do DevOps.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Riscos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceitos</li> <li>▪ Tipos de riscos</li> <li>▪ Aceitar/transferir/mitigar/eliminar</li> <li>▪ Fatores de risco</li> <li>▪ Mapa e dicionário de riscos</li> <li>▪ Princípios, estrutura e processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entender os conceitos, tipos e processos aplicados no que tange a identificar, qualificar, quantificar, mitigar e monitorar/controlar riscos;</li> <li>▪ compreender como os riscos se associam ao modelo de governança de TI e as consequências pela sua ausência na gestão.</li> </ul>



<p><b>Módulo 5 – Projetos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceitos sobre o gerenciamento de projetos</li> <li>▪ Projetos <i>versus</i> gerenciamento de projetos</li> <li>▪ Grupos de processos e ciclo de vida</li> <li>▪ Áreas de conhecimento</li> <li>▪ Métodos ágeis – conceitos e contextualização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entender os conceitos, processos, as áreas de conhecimento e o ciclo de vida aplicados em projetos.</li> <li>▪ contextualizar a gestão de projetos e os métodos ágeis na governança de TI e na governança corporativa.</li> </ul>
<p><b>Módulo 6 – COBIT 5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceitos e o propósito do seu guia</li> <li>▪ Estrutura, características e benefícios</li> <li>▪ Processos e domínios para a governança da organização de TI</li> <li>▪ Níveis de maturidade</li> <li>▪ COBIT e demais guias de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entender conceitos, processos, domínios, benefícios e maturidade aplicados nas organizações;</li> <li>▪ contextualizar o guia COBIT na governança de TI e na governança corporativa, em especial, quanto ao seu PETI.</li> </ul>
<p><b>Módulo 7 – ITIL V4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceitos sobre o guia</li> <li>▪ Gerenciamento de serviços: pessoas, processos, produtos e parceiros</li> <li>▪ Melhores práticas <i>versus</i> metodologia</li> <li>▪ Modelo ITIL por meio do seu ciclo de vida: 5 grupos</li> <li>▪ Níveis de maturidade</li> <li>▪ ITIL e demais guias de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entender conceitos, processos, grupos, benefícios e maturidade aplicados nas organizações</li> <li>▪ contextualizar o guia ITIL na governança de TI e na governança corporativa, em especial, quanto ao seu PETI.</li> </ul>
<p><b>Módulo 8 – OKR e BSC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceitos sobre OKR e BSC e suas perspectivas</li> <li>▪ KPIs e mapa estratégico</li> <li>▪ Integração dos modelos à governança de TI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entender os conceitos sobre perspectivas, mapa e indicadores estratégicos da organização;</li> <li>▪ associar os modelos aos indicadores de negócio e TI;</li> <li>▪ medir a organização de TI por meio de indicadores;</li> <li>▪ associar os indicadores de TI aos indicadores de negócio e da própria governança corporativa.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MAZZALI, R. ERCOLIN, C.A. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018. Disponível em: Meus e-books, acessível a partir do ECLASS.
- ROSSETI, J., ANDRADE, A. **Governança corporativa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2022. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BLOK, M. ***Compliance e governança corporativa***. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora Freitas Bastos, 2020.
- FILHO, R.I, CIERCO, A.A. **Governança, ESG e estrutura organizacional**. São Paulo: Almedina, 2022.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Gestão da segurança da informação	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e Ciência de Dados	Gestão da Tecnologia da Informação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar estratégias para tornar a organização mais segura;</li> <li>▪ estimar os principais tipos de ataques, vulnerabilidades e ameaças às instituições;</li> <li>▪ avaliar os impactos e estimar os riscos relacionados com a segurança.</li> </ul>

EMENTA
Visão sistêmica executiva de segurança da informação. Estratégias de segurança da informação. Tipologias de ataques. Vulnerabilidades. Ameaças. Impactos. Análise de riscos, privacidade e outras medidas de gestão de riscos da informação.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar estratégias para tornar a sua organização mais segura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ visão sistêmica executiva de segurança da informação;</li> <li>▪ estratégias de segurança da informação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estimar os principais tipos de ataques, as principais vulnerabilidades e ameaças às instituições.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tipologias de ataques;</li> <li>▪ vulnerabilidades;</li> <li>▪ ameaças.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar os impactos e estimar os riscos relacionados com a segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ impactos;</li> <li>▪ análise de riscos, privacidade e outras medidas de gestão de riscos da informação.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>Módulo 1 – Estudo do ambiente de negócio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedade digital</li> <li>▪ Linearidade e exponencialidade</li> <li>▪ Computação quântica</li> <li>▪ Transformação digital</li> <li>▪ Indústria 4.0 e Quarta Revolução Industrial</li> <li>▪ Causa-efeito</li> <li>▪ Risco</li> <li>▪ Miopia do risco integrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os vetores de influência do atual ambiente de negócio;</li> <li>▪ compreender o efeito da transformação digital nas relações com os dados e a informação;</li> <li>▪ identificar as variáveis que compõem a equação de risco;</li> <li>▪ debater a atividade da economia <i>hacker</i>;</li> <li>▪ analisar os efeitos de uma visão não integrada de riscos físicos, tecnológicos e humanos.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Estudo dos problemas de segurança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negócios sob ataque</li> <li>▪ Vulnerabilidades</li> <li>▪ Impactos</li> <li>▪ Ameaças</li> <li>▪ Tipos de ataques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer a atividade <i>hacker</i> e seus efeitos nos negócios;</li> <li>▪ analisar a anatomia de ataques à confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Estudo das soluções de gestão de riscos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anatomia da segurança</li> <li>▪ Dinâmica do risco</li> <li>▪ <i>Cybersecurity</i></li> <li>▪ Decisões de risco</li> <li>▪ Normas e controles</li> <li>▪ Estratégia de gestão de riscos</li> <li>▪ NIST <i>framework</i></li> <li>▪ <i>Enterprise risk management</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer as variáveis relevantes para compor uma visão integrada de riscos da informação;</li> <li>▪ analisar a dinâmica do risco por meio de uma visão sistêmica de causa e efeito;</li> <li>▪ analisar as decisões de risco, linhas de defesa e os <i>frameworks</i> de mercado que possam orientar a modelagem de um modelo de gestão de riscos de segurança da informação.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Estudo de aceleradores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criptografia e criptologia</li> <li>▪ Esteganografia</li> <li>▪ Blockchain</li> <li>▪ Lei Geral de Proteção de Dados</li> <li>▪ <i>Roadmap</i> do CISO</li> <li>▪ Conceito <i>nextgen sec by information</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar as características de tecnologias inovadoras e aceleradores para medidas de mitigação e gestão de riscos de segurança da informação;</li> <li>▪ analisar a tendência global de privacidade e proteção de dados;</li> <li>▪ analisar a visão do conceito <i>de security by information</i>.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- Hintzbergen, J. **Fundamentos de segurança da informação**: com Base na ISO 27001 e na ISO 27002. São Paulo: Brasport, 2018. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS.
- BARRETO, J. *et. al.* **Fundamentos de segurança da informação**. Porto Alegre: Sagah Educação 2018. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO/IEC 27001 – **Segurança da informação, segurança cibernética e proteção à privacidade** – Sistemas de gestão da segurança da informação – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2022
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO/IEC 27002 – **Segurança da informação, segurança cibernética e proteção à privacidade** – Controles de segurança da informação. Rio de Janeiro: ABNT, 2022

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Gerenciamento de projetos em TI	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar projetos tecnicamente fundamentados e com base em boas práticas;</li> <li>▪ gerenciar projetos tecnicamente fundamentados e com base em boas práticas;</li> <li>▪ identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto;</li> <li>▪ analisar os domínios e princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, papéis e artefatos;</li> <li>▪ diagnosticar o tipo de contexto organizacional para aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>

EMENTA
<p>Fundamentos de projeto, programa e portfólio. Fatores de sucesso em gerenciamento de projetos. Características e competências do gerente de projetos. Tipologia de organizações para gerenciamento de projetos. Domínios e princípios de performance. Tipos de ciclo de vida; Contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos. Papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis. Gerenciamento de projetos preditivos. Gerenciamento de projetos ágeis.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar projetos tecnicamente fundamentados e com base em boas práticas;</li> <li>▪ gerenciar projetos tecnicamente fundamentados e com base em boas práticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fatores de sucesso em gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis;</li> <li>▪ gerenciamento de projetos preditivos;</li> <li>▪ gerenciamento de projetos ágeis.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fatores de sucesso em gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ tipologia de organizações para gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar os domínios e princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, papéis e artefatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ domínios e princípios de performance;</li> <li>▪ tipos de ciclo de vida;</li> <li>▪ contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar o tipo de contexto organizacional para aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tipologia de organizações para gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>

**CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO**

<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>Módulo 1 – Fundamentos de projeto, programa e portfólio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceito e definição de um projeto</li> <li>▪ Projeto versus programa versus portfólio</li> <li>▪ Fatores que determinam o sucesso de um projeto</li> <li>▪ Tipologia das organizações para gerenciamento de projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ identificar projeto, programa, portfólio;</li> <li>▪ discutir os critérios de sucesso de um projeto;</li> <li>▪ diferenciar as estruturas segundo suas características e o grau de autoridade do gerente de projetos.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Domínios e princípios de performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incerteza</li> <li>▪ Medição</li> <li>▪ Entrega</li> <li>▪ Trabalho do projeto</li> <li>▪ Planejamento</li> <li>▪ Abordagem do desenvolvimento e ciclo de vida</li> <li>▪ Time</li> <li>▪ <i>Stakeholders</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o grau de incerteza em projetos;</li> <li>▪ analisar formas de medição de performance;</li> <li>▪ compreender o valor e os benefícios gerados a partir das entregas do projeto;</li> <li>▪ identificar o trabalho a ser feito no projeto;</li> <li>▪ reconhecer o papel do planejamento com relação à necessidade de adaptação em cada projeto;</li> <li>▪ analisar os critérios utilizados para adoção de diferentes abordagens e ciclos de vida (preditivo, iterativo, incremental, adaptativo, híbrido);</li> <li>▪ compreender o papel da equipe e o seu grau de autonomia no projeto;</li> <li>▪ reconhecer a importância dos <i>stakeholders</i> e as suas expectativas;</li> <li>▪ escolher, entre os diversos modelos, artefatos e ferramentas, o que melhor se adapta ao domínio do projeto.</li> </ul>

<p><b>Módulo 3 – Gerenciamento de projetos preditivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Restrição tripla</li> <li>▪ Demais áreas de conhecimento</li> <li>▪ Integração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ relacionar as variáveis da restrição tripla;</li> <li>▪ conhecer as principais ferramentas de planejamento e controle de projetos preditivos;</li> <li>▪ conhecer os principais artefatos para projetos preditivos;</li> <li>▪ simular o planejamento de um projeto preditivo;</li> <li>▪ integrar as áreas com fins de planejamento e controle de um projeto preditivo.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Gerenciamento de projetos ágeis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introdução à agilidade</li> <li>▪ Práticas e métodos ágeis</li> <li>▪ <i>Framework Scrum</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo;</li> <li>▪ conhecer as principais práticas e métodos ágeis;</li> <li>▪ simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework Scrum</i>;</li> <li>▪ exercitar os papéis, artefatos e eventos <i>Scrum</i>.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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