

The background of the entire page is a blue-tinted photograph of a woman with glasses sitting at a desk in a classroom, working on a laptop. Other students are visible in the background, also working. The image is overlaid with a faint, light blue geometric pattern of lines and dots, resembling a network or data structure.

MBA EM ADMINISTRAÇÃO: GESTÃO DE SAÚDE

MBA *Blended* (Semipresencial)

NOME DO CURSO

MBA em Administração: Gestão de Saúde

CARGA HORÁRIA

432 horas

ESCOLA CERTIFICADORA

EBAPE

CÓDIGO DO CURSO

BMBAGS_23_01

MODELO

Modularizado

JUSTIFICATIVA DA OFERTA

O crescimento do setor de Saúde no Brasil justifica a demanda, cada dia mais exponencial, para desenvolver profissionais, especialmente pela necessidade de qualificação em gestão. Torna-se primordial elaborar soluções integradas, ganhar eficiência operacional e melhorar a prestação de serviços. Impulsionado pelas consequências de ressignificação das relações de trabalho, o setor de Saúde se encontra em um período de forte transformação digital e tem atraído atenção por parte de diferentes *stakeholders*: sociedade, governo bem como investidores nacionais e internacionais.

O **MBA em Administração: Gestão de Saúde** apresenta e discute as práticas contemporâneas de gestão dos sistemas e serviços de saúde, desenvolvendo as competências gerenciais indispensáveis para melhoria constante da qualidade dos serviços oferecidos nos estabelecimentos de assistência à saúde. Considerando, ainda, que os desafios apontados permeiam todo o território nacional, além da migração de grandes empresas dos polos mais desenvolvidos para áreas com menor desenvolvimento econômico, o curso se torna ainda mais adaptável e aplicável em todas as regiões brasileiras, apesar das peculiaridades regionais existentes em nosso país continental.

DESCRIÇÃO DO CURSO

O curso **MBA em Administração: Gestão de Saúde** alia teoria e prática, preparando profissionais para atuarem em gestão de consultórios, clínicas, hospitais, *home care*, operadoras de planos de saúde, laboratórios e do Sistema Único de Saúde. Está dividido em três módulos: "Pessoas e Estratégia", "Legislação e Finanças", "Desempenho e Eficiência", compreendendo seis disciplinas em cada módulo.

São disponibilizados, para acompanhamento, na Plataforma Digital e-Class, livros da série Saúde, editados pela FGV, além de outros títulos disponíveis em uma ampla biblioteca. Para o estudo das áreas temáticas, são utilizados recursos pedagógicos, como a dinâmica de resolução de casos, a realização de atividades individuais e coletivas, além da participação dos alunos em fóruns e *chats*. O aluno conta, também, com o acompanhamento pedagógico do coordenador acadêmico do MBA.

COMPETÊNCIAS DO CURSO

O programa do **MBA em Administração: Gestão de Saúde** visa especializar profissionais que possuem competências mais complexas, isto é, com um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores exigidos pelo mercado de trabalho.

São competências a serem desenvolvidas ao longo do curso:

- relacionar os sistemas de saúde brasileiros, público e privado, aos demais sistemas do mundo;
- analisar o mercado de Saúde, pensando e agindo estrategicamente para enfrentar as transformações pelas quais o setor de Saúde passa;
- lidar com incertezas e ambiguidades, bem como com novas e inesperadas situações;
- liderar e trabalhar em equipe, transformando-a em de alto rendimento;
- incorporar os conceitos de marketing e aplicá-los para geração de valor à organização;
- gerar uma cultura organizacional propícia à inovação;
- mitigar conflitos e produzir negociações satisfatórias para os envolvidos;
- tomar decisões mais acertadas com base em conhecimento e utilização de tecnologias, ferramentas e técnicas gerenciais contemporâneas;
- reconhecer as melhores práticas em gestão de projetos, tornando-os exitosos;
- interpretar as principais legislações que regem o setor de Saúde;
- identificar padrões elevados de qualidade e segurança do paciente que ofereçam uma excelente jornada ao paciente e seus familiares, primando pela obtenção dos melhores desfechos clínicos;
- disponibilizar os insumos certos, na quantidade certa e no tempo certo, evitando o desperdício;
- diagnosticar e propor soluções criativas em áreas críticas, ampliando a capacidade de resposta dos serviços de saúde;
- estudar estratégias empreendedoras na gestão de saúde, criando soluções inovadoras para atender as necessidades dos clientes na área da Saúde.

PÚBLICO-ALVO

O curso **MBA em Administração: Gestão de Saúde** é direcionado a diretores, gestores, coordenadores e profissionais de nível superior que desejam aprimorar seus conhecimentos em gestão de saúde, compartilhar experiências e construir *networking* entre os participantes.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- tempo mínimo de conclusão de graduação: três anos;
- tempo mínimo de experiência profissional: três anos.
- desejável conhecimento de língua inglesa.

Ter uma maior experiência profissional pode reduzir a necessidade do tempo mínimo de formado. 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 em que os cursos são ministrados.

O conteúdo das disciplinas visa atingir objetivos de aprendizagem específicos, alinhados ao desenvolvimento das competências necessárias à prática profissional de 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/às estudantes simularem a vivência de experiências desafiadoras, encorajando-os a aplicarem os seus conhecimentos à resolução dos desafios propostos.

Os/as 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

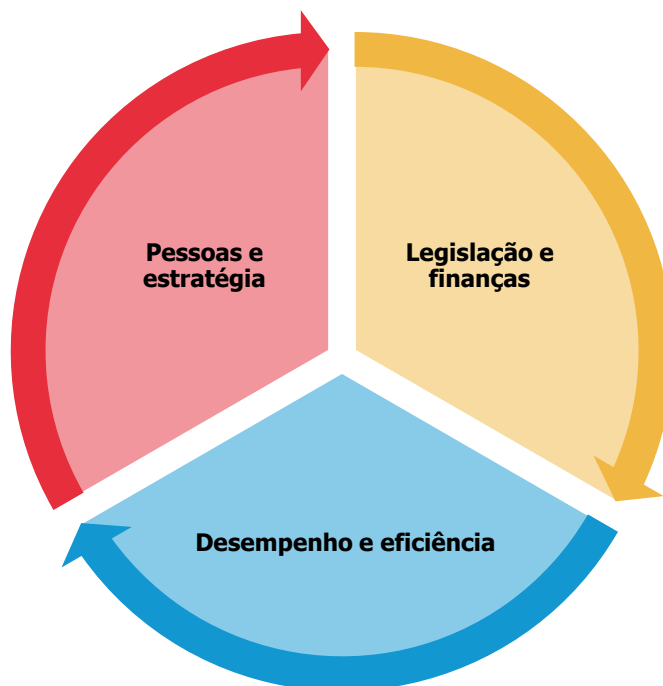
A avaliação da aprendizagem tem papel fundamental no processo de reconstrução de conhecimento pelos estudantes e, por isso, cada disciplina tem um instrumento avaliativo diferente.

As avaliações construídas pelo corpo docente 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 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	
Pessoas e estratégia	144h/a
Legislação e finanças	144h/a
Desempenho e eficiência	144h/a



MÓDULO: Pessoas e estratégia

Este módulo tem por objetivo utilizar tecnologias, ferramentas e técnicas gerenciais de modo a desenvolver referenciais que permitam pensar e agir estrategicamente frente aos desafios do setor de Saúde no Brasil.

DISCIPLINAS

1.	Sistemas de saúde no Brasil	B_M_SSB_23-24	24h/a
2.	Estratégia competitiva em saúde	B_M_ECS_23-24	24h/a
3.	Liderança e gestão de equipes	B_M_LGE_21-24	24h/a
4.	Marketing em saúde	B_M_MS_23-24	24h/a
5.	Transformação digital e inovação em saúde	B_M_TDIS_23-24	24h/a
6.	Negociação e administração de conflitos	B_M_NAC_21-24	24h/a

MÓDULO: Legislação e finanças

Este módulo tem por objetivo conhecer conceitos e ferramentas que aprimorem a tomada de decisão nas organizações de saúde, de modo a maximizar o uso dos recursos e reduzir custos organizacionais.

DISCIPLINAS

1.	Gestão de projetos em saúde	B_M_GPS_23-24	24h/a
2.	Análise das demonstrações contábeis	B_M_ADC_21-24	24h/a
3.	Gestão de custos em saúde	B_M_GCS_23-24	24h/a
4.	Aspectos jurídicos e <i>compliance</i> em saúde	B_M_AJCS_23-24	24h/a
5.	Finanças corporativas em saúde	B_M_FCS_23-24	24h/a
6.	Governança corporativa e sustentabilidade em saúde	B_M_GCSS_23-24	24h/a

MÓDULO: Desempenho e eficiência

Este módulo tem por objetivo atuar na gestão de serviços em organizações de saúde, compreendendo as peculiaridades da gestão na área da Saúde e a sua diferenciação dos demais segmentos.

DISCIPLINAS

1.	Mercado e operadoras de saúde	B_M_MOS_23-24	24h/a
2.	<i>Supply chain management</i> e logística em organizações de saúde	B_M_SCMLoS_23-24	24h/a
3.	Qualidade, segurança e experiência do paciente	B_M_QSEP_23-24	24h/a
4.	Gestão de serviços em saúde	B_M_GSS_23-24	24h/a
5.	Gestão de <i>facilities</i> em organizações de saúde	B_M_GFOS_23-24	24h/a
6.	Empreendedorismo em saúde	B_M_ES_23-24	24h/a

PRÉ-REQUISITOS DE DISCIPLINAS

Módulo Pessoas e estratégia

É recomendável que **Estratégia competitiva em saúde** seja cursada antes **Liderança e gestão de equipes**, **Marketing em saúde** e **Transformação digital e inovação em saúde**.

Módulo Legislação e finanças:

- **Análise das demonstrações contábeis** é pré-requisito para **Gestão de custos em saúde**.
- **Gestão de projetos em saúde** deve ser a primeira disciplina do módulo.
- **Aspectos jurídicos e *compliance* em saúde** é pré-requisito para **Governança corporativa e sustentabilidade em saúde**.

Módulo Desempenho e eficiência

- **Gestão de serviços em saúde** é pré-requisito para **Gestão de *facilities* em organizações de saúde**.

Negociação e administração de conflitos, **Governança corporativa e sustentabilidade em saúde** e **Empreendedorismo em saúde** sejam disciplinas de encerramento de módulo.

Detalhamento do MÓDULO: Pessoas e estratégia

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Sistemas de saúde no Brasil	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Saúde

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ construir estratégias para intervenção no processo saúde-doença; ▪ planejar estratégias de acesso e atenção que atendam às necessidades em saúde; ▪ interpretar, do ponto de vista de custo-efetividade, os recursos disponíveis para o cuidado em saúde; ▪ identificar as oportunidades para a saúde pública aumentar sua resolubilidade, mediante a complementação de seus serviços pela iniciativa privada.

EMENTA
<p>Histórico. Processo saúde-doença e respectivas concepções. Desenvolvimento e modelos de análise de sistemas de saúde. Sistemas de saúde no mundo. Estrutura e organização dos sistemas de saúde. SUS e organização dos sistemas de saúde e integração de serviços complementares e suplementares. Tendências e reflexões sobre sistemas de saúde.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ construir estratégias para intervenção no processo saúde-doença. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ histórico; ▪ processo saúde-doença e respectivas concepções; ▪ desenvolvimento e modelos de análise de sistemas de saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejar estratégias de acesso e atenção que atendam às necessidades em saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ histórico; ▪ desenvolvimento e modelos de análise de sistemas de saúde; ▪ sistemas de saúde no mundo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ interpretar, do ponto de vista de custo-efetividade, os recursos disponíveis para o cuidado em saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas de saúde no mundo; ▪ estrutura e organização dos sistemas de saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as oportunidades para a saúde pública aumentar sua resolubilidade mediante a complementação de seus serviços pela iniciativa privada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SUS e organização dos sistemas de saúde e integração de serviços complementares e suplementares; ▪ tendências e reflexões sobre sistemas de saúde.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>Módulo 1 – Processo saúde-doença</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceções fisiológica e ontológica ▪ Dimensões e determinantes da saúde ▪ História natural das doenças e atuação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender as concepções fisiológica e ontológica do processo saúde-doença; ▪ analisar as dimensões e os determinantes de saúde; ▪ identificar as inter-relações internas e externas no processo saúde-doença.
<p>Módulo 2 – Histórico, desenvolvimento e modelos de análise de sistemas de saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensões históricas e sociais que influenciaram as práticas e os modelos de saúde adotados no Brasil ▪ Tipos de sistemas de saúde ▪ Modelos de análise de sistemas de saúde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as diversas necessidades de saúde em seus níveis hierárquicos; ▪ reconhecer os principais fatores que influenciam a estruturação e organização de sistema de saúde; ▪ identificar os principais resultados alcançados pelos sistemas de saúde.
<p>Módulo 3 – Sistemas de saúde no mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Características e comparativo com o sistema de saúde brasileiro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ caracterizar modelos de saúde; ▪ analisar criticamente modelos de sistemas de saúde existentes em diferentes países.
<p>Módulo 4 – Estrutura e organização dos sistemas de saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiamento de sistemas de saúde ▪ Governança de sistemas de saúde ▪ Alocação de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar métodos para desenvolvimento de modelos de financiamento; ▪ analisar métodos para governança de sistemas de saúde; ▪ alocar recursos em sistemas de saúde.
<p>Módulo 5 – SUS e a complementaridade entre saúde pública e saúde suplementar</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de saúde no Brasil ▪ Fontes de informação em saúde pública 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar o trânsito de pacientes entre o público e o privado e seus reflexos; ▪ conhecer os principais repositórios de informações oficiais em saúde para minimamente consultá-los.
<p>Módulo 6 – Tendências e reflexões sobre sistemas de saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcerias: OSS, OSCIP, PPP ▪ Visão público-privada: terceiro setor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender as diversas modalidades de parcerias no sistema de saúde brasileiro; ▪ analisar criticamente avanços, desafios, ameaças e oportunidades futuras.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- DI NEGRI, João Alberto; ARAÚJO, Oliveira de Araújo; PINO, Bruno César Pino; BACELETTE, Ricardo Ginicolo. Capítulo 26: desafios do sistema de saúde brasileiro. *In: Desafios da nação*: artigos de apoio, volume 2. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8468/3/DesafiosSist.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2023.
- MARQUES, Rosa Maria; PIOLA, Sérgio Francisco; ROA, Alejandra Carrillo (Organizadores). **Sistemas de saúde na América do Sul**: características e reformas, em Sistema de Saúde no Brasil: organização e financiamento. Rio de Janeiro: ABRÉS; Brasília: Ministério da Saúde, Departamento de Economia da Saúde, Investimentos e Desenvolvimento; OPAS/OMS no Brasil, 2016,. p. 101-138.
- DIAS DA SILVA, Ricardo Augusto Dias da. **Os sistemas de saúde brasileiro e português**: o que nos aproxima e nos distancia além do Atlântico. Belo Horizonte: Fórum, 2021. *E-book*.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CASTRO, M. C., MASSUDA, A. *et al.* **Brazil's unified health system**: the first 30 years and prospects for the future. *The Lancet*, 394(10195), 345-356, 2019.
- Lancet series: Brazil (2011); Europe (2013); Universal Health Coverage in Latin America (2014); USA: The Health of Americans (2014); **China: health system reform** (2008).
- LOBATO, L. D. V. C., & GIOVANELLA, L. **Sistemas de saúde**: origens componentes e dinâmica. In Políticas e sistema de saúde no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2017. p. 89-120.
- MALTA, D. *et al.* **Perspectivas da regulação na saúde suplementar diante dos modelos assistenciais**. *Ciência & Saúde Coletiva*, 9(2): 433-444, 2004.
- OPAS/OMS. PLISA – Plataforma de Información en Salud para las Américas. Disponível em: [PAHO/WHO Data - PLISA](#). Acesso em: dez. 2022.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Country health profiles**. Disponível em: <http://www.oecd.org/health/country-health-profiles-EU.htm>. Acesso em: out. 2020.
- PROADESS. **Metodologia de avaliação do desempenho do sistema de saúde**. Disponível em: <https://www.proadess.icict.fiocruz.br/index.php?pag=antec>. Acesso em: outubro 2020.
- SANTOS, I. S. **Evidência sobre o mix público-privado em países com cobertura duplicada**: agravamento das iniquidades e da segmentação em sistemas nacionais de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16, 2743-2752, 2011.
- TEMPORÃO, J. G. & GADELHA, C. A. G. **Health Economic-Industrial Complex (HEIC) and a New Public Health Perspective**. Oxford Research Encyclopedia of Global Public Health, 2019.
- VIACAVAL, F. *et al.* **SUS: oferta, acesso e utilização de serviços de saúde nos últimos 30 anos**. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23(6):1751-1762, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/8R6QRyHlFb4S7FXh8CDd5kf/?format=pdf&lang=pt>
- WHO EUROPE. European Observatory on Health Systems and Policies. **The health systems and policy monitor**. Disponível em: [Health Systems and Policy Monitor \(HSPM\)](#) (who.int). Acesso em: out. 2020.

- WHO'S FRAMEWORK FOR ACTION. **Everybody's business**: strengthening health systems to improve health outcomes. Geneva: WHO Document Production Services, 2007.
- THE COMMONWEALTH FUND. **International health care system profiles**: England. Disponível em: <https://www.commonwealthfund.org/international-health-policy-center/countries/england>.
- THE COMMONWEALTH FUND. **International health care system profiles**: Germany. Disponível em: <https://www.commonwealthfund.org/international-health-policy-center/countries/germany>.
- THE COMMONWEALTH FUND. **International health care system profiles**: The U.S. Disponível em: <https://www.commonwealthfund.org/international-health-policy-center/countries/united-states>.
- THE COMMONWEALTH FUND. **International health care system profiles**: Brazil. **Disponível em**: <https://www.commonwealthfund.org/international-health-policy-center/countries/brazil>.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Estratégia competitiva em saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar, de forma sistêmica, o ambiente de negócios e os respectivos impactos nas organizações de saúde; ▪ aplicar as metodologias, técnicas e ferramentas mais adequadas para solucionar os desafios da gestão estratégica em saúde; ▪ mensurar resultados compatíveis com a estratégia adotada em saúde; ▪ gerenciar ações de estratégia competitiva em organizações de saúde.

EMENTA
<p>Ambiente de negócios no setor de Saúde. Formulação de estratégia competitiva em saúde. Elaboração do plano estratégico em organizações de saúde. Referenciais estratégicos. Identificação estratégica de negócio. Análise dos ambientes interno e externo e suas correlações. Desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores de desempenho estratégico. Implantação e controle da proposta de valor e do plano de ação estratégico em saúde.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar, de forma sistêmica, o ambiente de negócios e os respectivos impactos nas organizações de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar o ambiente de negócios no setor de Saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar as metodologias, técnicas e ferramentas mais adequadas para solucionar os desafios da gestão estratégica em saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formular estratégia competitiva em saúde; ▪ elaborar plano estratégico em organizações de saúde; ▪ qualificar os referenciais estratégicos; ▪ identificar a estratégia de negócio; ▪ analisar os ambientes interno e externo e suas correlações.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mensurar resultados compatíveis com a estratégia adotada em saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver e gerenciar os indicadores de desempenho estratégico.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ gerenciar ações de estratégia competitiva em organizações de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ implantar e controlar a proposta de valor e o plano de ação estratégico em saúde.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
Módulo 1 – Setor de Saúde <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competitividade ▪ Inovação ▪ Regulação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o atual estágio de competitividade, em ambiente regulado, do setor de Saúde e os desafios dos gestores estratégicos.
Módulo 2 – Plano estratégico em organizações de saúde <ul style="list-style-type: none"> ▪ Etapas de implantação Módulo 3 – Referenciais estratégicos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visão ▪ Propósito ▪ Filosofias empresariais Módulo 4 – Identificação de negócio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação restrita ▪ Identificação estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer a estruturação de um plano estratégico customizado para organizações de saúde; ▪ compreender a importância dos referenciais estratégicos para o desenvolvimento do plano estratégico; ▪ refletir como a identificação estratégica de negócio pode contribuir para a competitividade das organizações de saúde.
Módulo 5 – Análise ambiental <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise do ambiente interno ▪ Análise do ambiente externo ▪ Correlações entre os ambientes interno e externo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar forças e fraquezas em organizações de saúde; ▪ analisar oportunidades e ameaças do ambiente externo, principalmente em termos de concorrentes diretos, fornecedores, potenciais entrantes, clientes, substitutos e outras influências no setor de Saúde; ▪ refletir sobre as orientações estratégicas decorrentes da análise dos ambientes interno e externo de organizações de saúde.
Módulo 6 – Indicadores de desempenho estratégico <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adequação ao contexto do setor saúde ▪ Formas de mensuração 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estabelecer indicadores-chave de desempenho (KPI) aderentes à estratégia competitiva adotada.
Módulo 7 – Proposta de valor e plano de ação estratégico em saúde <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantação ▪ Monitoramento ▪ Controle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ refletir sobre proposta de agregação de valor em organizações de saúde; ▪ simular a execução do plano de ação estratégico para concretização da proposta de valor.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- **Fonte:** ABDALA, Márcio M. *et al.* **Administração estratégica:** da teoria à prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.
- **Fonte:** HITT, Michael A. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2019. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARNEY, J. B.; HESTERLEY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva:** conceito e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS FGV.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- MOYSES FILHO, J. *et al.* **Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.
- REBOUÇAS, Djalma. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

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

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"> ▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderança no contexto de mudanças ambientais e organizacionais.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão das emoções, relacionamento interpessoal e desempenho; ▪ formação e estratégias de desenvolvimento de equipes; ▪ características e tipos de equipe e ▪ fases do desenvolvimento de equipes.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ características e tipos de equipe; ▪ fases do desenvolvimento de equipes e diversidade nas equipes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ motivação e engajamento de equipes; ▪ teorias motivacionais e prática da liderança e ▪ delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

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

<p>Módulo 4 – Liderança e motivação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceitos e teorias motivacionais e sua aplicação na liderança de equipes ▪ Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes ▪ Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a aplicabilidade das teorias motivacionais à gestão de pessoas e equipes; ▪ identificar os fatores que influenciam a satisfação, a motivação e o engajamento de equipes; ▪ reconhecer os efeitos positivos da delegação e do <i>empowerment</i> para líderes e liderados.
---	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonte: NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; COSTA, Jeffrey Hanson. Liderança de equipes de alto desempenho. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021. ▪ FERREIRA, Victor Claudio Paradela; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
Marketing em saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar criticamente os diversos cenários externos e internos e suas interfaces com os objetivos de marketing; ▪ desenvolver e implementar estratégias de Produto (serviço), Preço, Praça e Promoção; ▪ analisar os diversos perfis de comportamento do cliente em saúde; ▪ aplicar as ferramentas de segmentação de mercado e definição de público-alvo; ▪ desenvolver estratégias de encantamento e agregação de valor ao cliente de saúde; ▪ aplicar o conhecimento sobre o marketing digital e seus impactos no setor de Saúde.

EMENTA
<p>Conceitos e definições básicas de marketing. Cenários e ambientes de marketing. Comportamento do consumidor em saúde. Mix de marketing de serviços: pessoas, processo, evidência física. Estratégias de precificação. P (Praça) - conceitos estratégicos de marketing. Especificidades da comunicação de marketing no setor de Saúde. Segmentação de mercado e público-alvo. Mix de marketing com foco na saúde. Estratégias de relacionamento, satisfação e agregação de valor. Marketing digital. <i>Outbound versus inbound</i> marketing. Estratégias de marketing na era digital. Novas tecnologias e suas aplicabilidades em saúde.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar criticamente os diversos cenários externos e internos e suas interfaces com os objetivos de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceitos e definições básicas de marketing; ▪ cenários e ambientes de marketing.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os diversos perfis de comportamento do cliente em saúde; ▪ aplicar as ferramentas de segmentação de mercado e definição de público-alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comportamento do consumidor em saúde; ▪ segmentação de mercado e definição de público-alvo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver e implementar estratégias de Produto (serviço), Preço, Praça e Promoção. 	<ul style="list-style-type: none"> • mix de marketing com foco na saúde; ▪ mix de marketing de serviços: pessoas, processo, evidência física; ▪ estratégias de precificação; ▪ P (Praça) – conceitos estratégicos de marketing; ▪ especificidades da comunicação de marketing no setor de Saúde.

<ul style="list-style-type: none"> desenvolver estratégias de encantamento e agregação de valor ao cliente de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> estratégias de relacionamento, satisfação e agregação de valor.
<ul style="list-style-type: none"> aplicar o conhecimento sobre o marketing digital e seus impactos no setor de Saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> marketing digital; <i>outbound versus inbound</i> marketing; estratégias de marketing na era digital; novas tecnologias e suas aplicabilidades em saúde.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>Módulo 1 – Conceitos e definições básicas de marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> Conceito do marketing para a gestão das empresas Evolução do marketing e orientações para o cenário dos negócios Ambientes de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> formar análise crítica sobre os diversos cenários externos e internos e suas interfases para influenciar decisões e desenvolver estratégias.
<p>Módulo 2 – Comportamento do consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> Análise do comportamento do consumidor Definição do público-alvo: da segmentação de mercado a definição das personas Estratégias de diferenciação de mercado e posicionamento de mercado para o setor da saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> analisar os diversos perfis de comportamento do cliente em saúde; reconhecer as ferramentas de segmentação de mercado e definição de público-alvo; reconhecer as ferramentas de diferenciação e estratégias de posicionamento de mercado.
<p>Módulo 3 – Mix de marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Mix</i> de marketing de serviços: pessoas, processo, evidencia física Estratégias de precificação P (Praça) - conceitos estratégicos de marketing Especificidades da comunicação de marketing no setor de Saúde 	<ul style="list-style-type: none"> implementar estratégias de Produto (serviço), Preço, Praça e Promoção em serviços de saúde.
<p>Módulo 4 – Satisfação e agregação de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Fontes de satisfação e insatisfação em saúde Lidando com reclamações Atributos de agregação de valor em saúde: conhecendo para gerar estratégias <i>Customer experience</i> e <i>customer centric</i> 	<ul style="list-style-type: none"> desenvolver e aplicar estratégias de encantamento e agregação de valor ao cliente de saúde.

<p>Módulo 5 – Marketing digital</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Outbound versus inbound</i> marketing ▪ Estratégias de marketing na era digital ▪ Novas ferramentas e tecnologias digitais e suas aplicabilidades em saúde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância do marketing digital; ▪ identificar os impactos do marketing digital no setor de Saúde.
--	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FELTRIM, Eber; NOBREGA, Rodrigo de Freitas; CATA, Paulo Cesar; APOLLINARIO, Renata. **Marketing hospitalar**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2019. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS FGV.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2019. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS FGV.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CABRAL, Hector Felipe. **Estratégias de marketing digital**. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS FGV.
- HERZLINGER, Regina. **Valor para o paciente: o remédio para o sistema de saúde**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. São Paulo: Editora Sextante, 2017.
- KALBACH, Jim. **Mapeamento de experiências: um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 8. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2020.
- POSSOLLI, Andre Eyng. **Marketing de gestão hospitalar**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2017.
- TEIXEIRA, Ricardo Franco; KRONEMBERGER, Antônio Carlos, BICALHO, Antonio Mauro S. Chagas; PADUA FILHO, W. C. **Marketing em organizações de saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- ZEITHMAL, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwyane. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Transformação digital e inovação em saúde	24h/a

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

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar a teoria e as práticas de transformação digital e inovação aplicadas em sua instituição de saúde; ▪ avaliar os progressos e o atual nível de inserção da sua organização de saúde em relação ao contexto das práticas de inovação e transformação digital; ▪ identificar riscos relacionados a proteção de dados e informações dos pacientes e outras partes interessadas e sua conformidade com a segurança da informação em saúde e a legislação; ▪ aplicar os conceitos relacionados à transformação digital e às tecnologias relativas a Internet das Coisas (IoT), Inteligência Artificial (IA) e Big Data na área da saúde.

EMENTA
Transformação digital. Tecnologia e informação em saúde. Segurança da informação e legislação. Inovação. Inovação em Saúde.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar a teoria e as práticas de transformação digital e inovação aplicadas em sua instituição de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ transformação digital e inovação em saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar os progressos e o atual nível de inserção da sua organização de saúde em relação ao contexto das práticas de inovação e transformação digital. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ transformação digital e inovação em saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar riscos relacionados a proteção de dados e informações dos pacientes e outras partes interessadas e sua conformidade com a segurança informação em saúde e a legislação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ segurança da informação e legislação.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os conceitos relacionados a transformação digital e tecnologias relativas a Internet das Coisas (IoT), Inteligência Artificial (IA) e Big Data na área da saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tecnologia e informação em saúde; ▪ inovação.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
Módulo 1 – Transformação digital <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saúde digital e suas versões ▪ Hospital digital ▪ Modelos de maturidade digital em saúde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender conceitos básicos e exemplos de transformação digital na saúde.
Módulo 2 – Organizações digitais e novos modelos de negócios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mentalidade ágil ▪ Cultura <i>start-up</i> ▪ Cadeia de valor do cliente ▪ Capacidades dinâmicas ▪ Estágios da transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as práticas e a cultura das organizações baseadas em tecnologia; ▪ compreender os principais impactos das tecnologias nos modelos de negócios das organizações; ▪ analisar como as organizações lidam com a transformação digital.
Módulo 3 – Tecnologias e informação em saúde <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet das Coisas Médicas (IoMT) ▪ Interoperabilidade ▪ Inteligência Artificial e Big Data ▪ Sistemas de suporte à decisão clínica ▪ Sistemas de informação gerencial (em organizações de saúde) ▪ Outras tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as principais tecnologias aplicadas na transformação digital; ▪ identificar as principais tecnologias atualmente utilizadas na área da saúde; ▪ descrever as aplicabilidades das principais tecnologias atualmente utilizadas na área da saúde.
Módulo 4 – Segurança da informação e legislação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riscos das tecnologias em saúde ▪ Legislação sobre informação em saúde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os principais impactos das tecnologias e seus riscos nos profissionais de saúde; ▪ analisar a legislação vigente sobre a tecnologia de informação em saúde.
Módulo 5 – Inovação em saúde <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação geral – conceitos ▪ Inovação para a estratégia das organizações ▪ Sistematização do processo de inovação ▪ Cultura de inovação nas organizações ▪ Inovação em saúde – conceitos gerais ▪ Tendências de inovações e tecnologias em saúde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os conceitos básicos em inovação; ▪ descrever o papel da inovação para as estratégias das organizações; ▪ desenvolver um processo sistematizado para inovar; ▪ discutir aspectos práticos da inovação e suas principais tendências; ▪ analisar as tendências atuais de inovação na saúde e sua aplicação a cada contexto.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHRISTENSEN, C. M. **Inovação na gestão da saúde**. São Paulo: Artmed, 2009. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.
- LOTTENGERG, Claudio; SILVA, Patrícia Ellen da; KLAJNER, Sidney. **A revolução digital na saúde**: como a inteligência artificial e a internet das coisas tornam o cuidado mais humano, eficiente e sustentável. São Paulo: Editora dos Editores, 2022.
- MAGALHÃES, Teresa. **Transformação digital em saúde**: contributos para a mudança. São Paulo: Almedina, 2022.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AKENROYE, T. O. **Factors influencing innovation in healthcare**: a conceptual synthesis. *The Innovation Journal*, 2012. v.17.
- BURNS, L. R. **The business of healthcare innovation**. 2. ed. Cambridge University Press, 2012.
- CAETANO, Gustavo. **Como a transformação digital se tornou essencial para o sucesso no mundo pós-pandemia**. Rio de Janeiro: MIT Technology Review, 2022.
- FREIRE, K., & SANGIORGI, D. Service design and healthcare innovation: from consumption to co-production to co-creation. *In: Service design and service innovation conference*. Linköping Electronic Conference Proceedings, 2010. p. 39-50.
- GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. **O outro lado da inovação**: a execução como fator crítico de sucesso. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017.
- GUBIN, T. A., IYER, H. P., LIEW, S. N., SARMA, A., REVELOS, A., RIBAS, J., ... & LEE, C. X. **A systems approach to healthcare innovation using the MIT hacking medicine model**. *Cell systems*, 2017. v. 5. p. 6-10.
- HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN. **Inteligência aumentada**: IA permite ao médico ser mais humano. Rio de Janeiro: MIT Technology Review, 2022.
- MORENO, R. A. **Interoperabilidade de sistemas de informação em saúde**. *Journal of Health Informatics*, 2016. v.8.
- OMACHONU, V. K., & EINSPRUCH, N. G. **Innovation in healthcare delivery systems**: a conceptual framework. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 2010. v. 15. p. 1-20.
- PISANO, G. P. **You need an innovation strategy**. *Harvard Business Review*, 2015. v. 93. p. 44-54.
- PRADO, Edmir P. V.; SOUZA, Cesar A. (organizadores). **Fundamentos de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2014.
- WEBERG, D. **Innovation in healthcare**: a concept analysis. *Nursing Administration Quarterly*, 2009. v. 33. p. 227-237.
- WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. **Liderando na era digital**. Ribeirão Preto: Makron Books Editora, 2014.
- WILSON, K., & DOZ, Y. L. 10 rules for managing global innovation. *Harvard Business Review*, 2012. v.90. p. 84-90.

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

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

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

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

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

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- LAX, David; SEBENIUS, James. **Negociação 3D**. São Paulo: Artmed, 2011.
- LEMPEREUR, Alain; COLSON, Aurélien; DUZERT, Yann. **Método de negociação**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROGER, Fischer; URY William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões**. São Paulo: Editora 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.

Detalhamento do MÓDULO: Legislação e Finanças

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Análise das demonstrações contábeis	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa; ▪ analisar o desempenho global da empresa por meio da aplicação de indicadores econômico-financeiros; ▪ interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.).

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sistema de informação contábil; ▪ relatórios relevantes para gestão (balanço patrimonial, demonstração de resultado, demonstração dos fluxos de caixa e demonstrações das mutações do patrimônio líquido).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar o desempenho global da empresa por meio da aplicação de indicadores econômico-financeiros; ▪ interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão com relação ao futuro (determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ análise fundamentalista da situação econômico-financeira de empresas por meio de indicadores de desempenho: liquidez, estrutura de capital, prazos médios, alavancagem financeira, lucratividade e rentabilidade.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>Módulo 1 – Sistema de informação contábil</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Origem da contabilidade ▪ Usuários das informações contábeis ▪ Informação contábil ▪ Objetivos da contabilidade ▪ Contabilidade financeira e contabilidade gerencial ▪ Estrutura conceitual para apresentação das demonstrações contábeis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a função da contabilidade financeira na organização; ▪ identificar os usuários e os seus interesses; ▪ analisar a diferença entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial; ▪ utilizar a estrutura conceitual para apresentação das demonstrações financeiras.
<p>Módulo 2 – Estrutura das demonstrações contábeis</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstrações contábeis de propósito geral ▪ Balanço patrimonial ▪ Demonstração do resultado do exercício ▪ Demonstração dos fluxos de caixa ▪ Demonstração das mutações do patrimônio líquido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as principais demonstrações contábeis; ▪ apresentar os relatórios contábeis, descrevendo as suas principais estruturas.
<p>Módulo 3 – Elaboração das demonstrações contábeis</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Método das partidas dobradas ▪ Regime de caixa e regime de competência ▪ Elaboração das demonstrações a partir de transações que envolvem, inclusive, contas de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar os regimes de caixa e de competência; ▪ elaborar demonstrações contábeis: DRE, BP, fluxo de caixa e DMPL.
<p>Módulo 4 – Análise econômico-financeira</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos da análise econômico-financeira ▪ Análise vertical ▪ Análise horizontal ▪ Análise por indicadores de desempenho ▪ Elaboração do relatório 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar a saúde econômico-financeira de uma empresa a partir das análises vertical, horizontal e de indicadores; ▪ elaborar um relatório de análise fundamentalista sobre a saúde econômico-financeira de uma empresa.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- OLIVEIRA, Antonieta; SALIM, Jean Jacques. **Contabilidade financeira**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- IUDICIBUS, Sérgio *et al.* **Manual de contabilidade societária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**: instrumentos de análise, gerência e decisão. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Gestão de projetos em saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar métodos e técnicas de gerenciamento de projetos no âmbito multidisciplinar da saúde, a partir de uma análise prévia; ▪ integrar a gestão de projetos ao contexto das estratégias e especificidades das organizações de saúde; ▪ utilizar o gerenciamento de projetos para melhorar os níveis de qualidade, produtividade e segurança em saúde.

EMENTA
<p>Conceito e metodologia para a elaboração de projetos empresariais. Natureza dos projetos em saúde. Ciclo de vida de um projeto. Planejamento e controle dos projetos em organizações de saúde. Metodologias ágeis aplicáveis ao ambiente de saúde.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar métodos e técnicas de gerenciamento de projetos no âmbito multidisciplinar da saúde, a partir de uma análise prévia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceito e metodologia para a elaboração de projetos empresariais.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ integrar a gestão de projetos ao contexto das estratégias e especificidades das organizações de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ natureza dos projetos em saúde; ▪ ciclo de vida de um projeto.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar o gerenciamento de projetos para melhorar os níveis de qualidade, produtividade e segurança em saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejamento e controle dos projetos em organizações de saúde; ▪ metodologias ágeis aplicáveis ao ambiente de saúde.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>Módulo 1 – Conceito e metodologia para a elaboração de projetos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito de projeto ▪ Estrutura analítica de projetos ▪ Gestão baseada em projetos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer os conceitos associados a projetos; ▪ compreender as principais técnicas de estruturação de projetos empresariais; ▪ refletir sobre o gerenciamento de projetos em organizações de saúde.

<p>Módulo 2 – Natureza dos projetos em saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contexto da saúde ▪ Compatibilização de expectativas ▪ Problemas diferentes – tratamentos diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o cenário da saúde e os impactos de suas peculiaridades na gestão de projetos; ▪ analisar a gestão estruturada de projetos em termos das demandas de <i>stakeholders</i> no mercado de saúde.
<p>Módulo 3 – Ciclo de vida de um projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação da necessidade do projeto ▪ Planejamento do projeto ▪ Definição das entregas ▪ Execução ▪ Conclusão e fechamento dos projetos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais etapas que compõem a gestão de projetos; ▪ identificar os principais pontos de atenção a serem considerados quando do desenvolvimento de projetos; ▪ refletir sobre os benefícios decorrentes da gestão adequada de projetos em organizações de saúde.
<p>Módulo 4 – Planejamento e controle de projetos em organizações de saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelos e técnicas para o gerenciamento de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a importância do planejamento para a conquista do objetivo e redução do risco de fracasso dos projetos; ▪ analisar principais modelos e técnicas de planejamento e controle de projetos em organizações de saúde.
<p>Módulo 5 – Metodologias ágeis aplicáveis ao ambiente de saúde</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ refletir sobre os ganhos ao planejar e executar adequadamente os projetos em organizações de saúde.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. **Fundamentos de gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2019. Disponível em: Meus e-books, acessível a partir do ECLASS FGV.
- WYSOCKI, Robert. **Gestão eficaz de projetos**: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremos. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (PMBOK). 7. ed. Newton Square: PMI, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Agile practice guide**. Newton Square: PMI, 2018.
- WATTS, Geoff. **Scrum mastery**: from good to great servant leadership. 2. ed. UK: Inspect and Adapt, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Gestão de custos em saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ controlar os custos hospitalares; ▪ desenvolver análise de custos de forma mais ampla com o objetivo de obter informações úteis para a tomada de decisão; ▪ analisar a formação de preços tendo como referência custos e despesas mais <i>mark-up</i>; ▪ equilibrar as inúmeras demandas de custos com o ponto de equilíbrio operacional e econômico; ▪ analisar a margem de contribuição de uma organização da saúde.

EMENTA
<p>Sistemas de custeamento como ferramenta de gestão em empresas na área da saúde. Empresa como sistema de atividades em uma cadeia de valores: gestão e classificação dos custos. Tipos de custos: fixos, variáveis, diretos e indiretos. Formação do preço de venda (produtos e serviços) e aplicação de <i>pricing</i>. Métodos de custeio: Variável (Direto), por Absorção e ABC <i>Costing</i> (custeio baseados em atividades). Análise do custo, volume, lucro em empresas no segmento da saúde.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ controlar os custos hospitalares. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemas de custeamento como ferramenta de gestão em empresas na área da saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver uma análise de custos de forma mais ampla com o objetivo de obter informações uteis para a tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empresa como sistema de atividades em uma cadeia de valores: gestão e classificação dos custos; ▪ tipos de custos: fixos, variáveis, diretos e indiretos; ▪ métodos de custeio: Variável (Direto), por Absorção e ABC <i>Costing</i> (custeio baseados em atividades).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a formação de preços tendo como referência custos e despesas mais <i>mark-up</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação do preço de venda e aplicação de <i>pricing</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ equilibrar as inúmeras demandas de custos com o ponto de equilíbrio operacional e econômico. ▪ analisar a margem de contribuição de uma organização da saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ análise do custo, volume, lucro em empresas no segmento da saúde.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>Módulo 1 – Empresa como sistema de atividades em uma cadeia de valores: gestão e classificação dos custos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa e a cadeia de valores ▪ Classificação dos custos ▪ Elementos de custos ▪ Custos indiretos (<i>overhead</i>) ▪ Custos e estratégias ▪ Curva de aprendizagem ▪ Custeio do ciclo de vida do produto e serviço ▪ Análise da eficiência <i>versus</i> o custo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer os conceitos e a análise dos custos; ▪ analisar os aspectos relevantes das principais classificações de custos; ▪ praticar os critérios de rateios dos custos indiretos; ▪ entender a curva de aprendizagem e os efeitos nos custos em todo o ciclo de vida de produtos e serviços; ▪ analisar a decisão de aspectos subjetivos buscando a eficiência <i>versus</i> o custo.
<p>Módulo 2 – Formação do preço de venda (produtos e serviços)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomada de decisão sobre preço ▪ Preço baseado em teorias econômicas ▪ Preço baseado por custos ▪ Custo pleno ▪ Custo de transformação ▪ Aplicação e a prática do <i>pricing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a formação de preço em serviços e produtos; ▪ verificar a importância do momento da decisão sobre preço; ▪ analisar a aplicabilidade do <i>pricing</i> na área da saúde.
<p>Módulo 3 – Métodos de custeio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Custeio variável ou direto ▪ Custeio por absorção ▪ <i>ABC Costing (Activity Based Costing)</i> ▪ Análise diferencial dos métodos e suas aplicabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender os métodos de custeio e suas aplicabilidades; ▪ utilizar o custeio variável como ferramenta de gestão; ▪ compreender a importância do custeio por atividades buscando o custo real.
<p>Módulo 4 – Análise do custo, volume, lucro</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Margem de Contribuição Unitária ▪ Ponto de equilíbrio operacional de uma e diversas especialidades médicas ▪ Ponto de equilíbrio econômico de uma e diversas especialidades médicas ▪ Margem de contribuição com recursos limitados <i>versus</i> média de permanência/paciente ▪ Alavancagem operacional nos resultados de empresas na área da saúde de empresas na área da saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar análises sobre a quantidade de serviços a serem prestados para cobrir os custos; ▪ compreender a utilidade da margem de contribuição para maximizar resultados; ▪ controlar custos fixos para maximizar resultados.
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	

- ANDRÉ, Adriana M.; **Gestão de clínicas, hospitais e indústrias da saúde.**, 3ª. ed. São Paulo: Atheneu, 2022.
- CORRÊA, Michel Dia. **Contabilidade de custos.** Curitiba: Editora Intersaberes, 2019.
- FRANCISCO FILHO, Valter Pereira Francisco.; **Gestão de custos.** 1. ed. Curitiba: Editora Contentus, 1ª edição, 2020. (Disponível na em: biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASSECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão e custos e formação de preço.** 7.ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2019. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- ESPIRITO SANTO, Máira Buss Espírito,. **Gestão de custos sob o olhar da qualidade.** 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 1ª edição, 2022. (Disponível na em: Biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 11.ª edição. São Paulo: 2018, Editora Atlas, 2018. (Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.)

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Aspectos jurídicos e <i>compliance</i> em saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Direito	Direito

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ construir o raciocínio jurídico que elevou o direito à saúde à condição de direito fundamental; ▪ interpretar quais responsabilidades se enquadram às mais variadas situações do cotidiano de profissionais e instituições de saúde; ▪ aplicar a teoria contratual contemporânea no que tange à formação, classificação e interpretação dos contratos em espécie; ▪ analisar as implicações jurídicas das cláusulas contratuais no cotidiano do gestor das organizações de saúde; ▪ interpretar as regras jurídicas em um cenário complexo para implementação das ferramentas de <i>compliance</i>; ▪ esboçar os cenários jurídicos advindos da discussão acerca de temas controversos na área de Saúde; ▪ validar as causas e os efeitos da judicialização da saúde, minimizando seus impactos.

EMENTA
Direito à saúde na Constituição Federal. Responsabilidades. Vínculos contratuais. <i>Compliance</i> . Reflexos jurídicos da evolução tecnológica e temas controversos em direito médico. Judicialização da saúde.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ construir o raciocínio jurídico que elevou o direito à saúde à condição de direito fundamental bem como relacionar as normativas constitucionais com as normas infraconstitucionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ direito à saúde na Constituição Federal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ interpretar quais responsabilidades se enquadram às mais variadas situações do cotidiano de profissionais e instituições de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ responsabilidades.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar a teoria contratual contemporânea no que tange à formação, classificação e interpretação dos contratos em espécie; ▪ analisar as implicações jurídicas das cláusulas contratuais no cotidiano do gestor das organizações de saúde; ▪ interpretar as regras jurídicas em um cenário complexo para implementação das ferramentas de <i>compliance</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vínculos contratuais; ▪ <i>compliance</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ esboçar os cenários jurídicos advindos da discussão de temas controversos na área de Saúde; ▪ validar as causas e os efeitos da judicialização da saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reflexos jurídicos da evolução tecnológica e temas controversos em direito médico; ▪ judicialização da saúde.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>Módulo 1 – Direito à saúde na Constituição Federal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introdução e visão social e econômica ▪ Regulamentações das ações e dos serviços de saúde ▪ Espécies normativas do direito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender as normas jurídicas que norteiam as decisões dos tribunais.
<p>Módulo 2 – Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidade: administrativa, ética, civil e penal ▪ LGPD ▪ Recomposição dos danos ▪ <i>Compliance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender as principais dimensões da responsabilidade que envolvem as ações e as prestações de serviços de saúde; ▪ avaliar regras e regulações normativas que permitam garantia de serviço de saúde de qualidade.
<p>Módulo 3 – Vínculos contratuais</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumidor ▪ Prestador de serviços ▪ Serviços terceirizados ▪ Administração pública 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a teoria contratual contemporânea, no que tange à formação, classificação e interpretação dos contratos em espécie; ▪ aliar a análise contratual à aplicação do cotidiano do gestor das organizações de saúde.

<p>Módulo 4 – Reflexos jurídicos da evolução tecnológica e temas controversos no direito médico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Novas tecnologias: prontuário eletrônico, termo de consentimento informado e esclarecido, protocolo de pesquisa, telemedicina ▪ Temas emergentes no direito à saúde: cuidados paliativos, castração química, tortura por meios médicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a relevância da evolução tecnológica no direito médico para a adequada assistência terapêutica; ▪ analisar as discussões decorrentes dos temas controversos e seus reflexos jurídicos na saúde.
<p>Módulo 5 – Judicialização da saúde</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar ações preventivas e corretivas a fim de minimizar reclamações judiciais e extrajudiciais decorrentes da prestação dos serviços de saúde.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MACHADO, Aline Caraciki Morucci *et al.* **Aspectos jurídicos em Saúde** (FGV Management). 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016. Disponível em: Meus e-books, acessível a partir do ECLASS FGV.
- KFOURI NETO, Miguel. **Responsabilidade civil do médico**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ALVIM, Arruda. **Direito médico – aspectos materiais, éticos e profissionais**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021.
- COLTRI, Marcos; DANTAS, Eduardo. **Comentários ao código de ética médica**. Rio de Janeiro: GZ Editora, 2020.
- DADALTO, Luciana. **cuidados paliativos – aspectos jurídicos**. Indaiatuba: Editora Foco, 2022.
- DALLARI, Analluza Bolivar. **LGPD na saúde**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2020.
- FARIAS, Rodrigo Nóbrega. **Direito à saúde e sua judicialização**. Curitiba: Juruá, 2018.
- FRANÇA, Genival Veloso de. **Comentários ao código de ética médica**. Barueri: Editora Guanabara Koogan, 2019.
- GODINHO, Adriano et al. **Coronavírus e responsabilidade civil – impactos contratuais e extracontratuais**. Indaiatuba: Editora Foco, 2021.
- GONÇALVES, Sandra Krieger. **Judicialização do direito à saúde e o sistema de Saúde Suplementar no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2016.
- GORGA, Maria Luiza. **Direito médico preventivo: compliance penal na área de Saúde**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017.
- GREGORI, Maria Stella. **Planos de saúde: a ótica da proteção do consumidor**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2019.
- KFOURI NETO, Miguel. **Responsabilidade civil do médico**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021.

- _____ . **Debates contemporâneos em direito médico e da saúde**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2020.
- _____ . **Responsabilidade civil dos hospitais**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022.
- PONTIN, André. **Compliance na área de Saúde**. Indaiatuba: Editora Foco, 2020.
- ROSENVALD, Nelson. **Responsabilidade civil e medicina**. Indaiatuba: Editora Foco, 2020.
- SILVA, Julio César Ballerini. **Direito à saúde na justiça: teoria e prática**. Leme: Editora Imperium, 2020.
- SCHAEFER, Fernanda. **Telemedicina: desafios éticos e regulatórios**. Curitiba: Editora Juruá, 2022.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Finanças corporativas em saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ coordenar as atividades do administrador financeiro, relacionando-as aos demais setores e às atividades-chave da organização de saúde; ▪ apoiar as estratégias corporativas da organização de saúde, avaliando a viabilidade financeira da entrada em novos negócios; ▪ avaliar o desempenho financeiro da empresa através dos indicadores das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa; ▪ interpretar os tipos de fluxos de caixa existentes e a sua importância nos modelos de avaliação das empresas; ▪ analisar os riscos (operacional, financeiro, total) e entender o efeito das variações dos custos fixos e variáveis para o equilíbrio da empresa.

EMENTA
Papel e funções do administrador. Visão financeira dos demonstrativos contábeis. Ciclos operacional e financeiro para o mercado de saúde. Fluxo de caixa. Alavancagem e risco operacional, financeiro e combinado. Avaliação de empresas (<i>valuation</i>) no contexto das fusões e aquisições na saúde.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ coordenar as atividades do administrador financeiro, relacionando-as aos demais setores e às atividades-chave da organização de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ papel e funções do administrador financeiro em saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ apoiar as estratégias corporativas da organização de saúde, avaliando a viabilidade financeira da entrada em novos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ papel e funções do administrador financeiro em saúde; ▪ fluxo de caixa; ▪ avaliação de empresas (<i>valuation</i>) no contexto das fusões e aquisições na saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar o desempenho financeiro da empresa por meio dos indicadores levantados nas demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ciclos operacional e financeiro para o mercado de saúde; ▪ visão financeira dos demonstrativos contábeis.

<ul style="list-style-type: none"> interpretar os tipos de fluxos de caixa existentes e a sua importância nos modelos de avaliação da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> fluxo de caixa.
<ul style="list-style-type: none"> analisar os riscos (operacional, financeiro, total) e entender o efeito das variações dos custos fixos e variáveis para o equilíbrio da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> alavancagem e risco operacional, financeiro e combinado.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>Módulo 1 – O papel e as funções do administrador financeiro em saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de matemática financeira Valor do dinheiro no tempo Juros simples e compostos, taxas de juros e aplicabilidade Métodos de análise de viabilidade financeira: VPL, TIR, <i>Payback</i> 	<ul style="list-style-type: none"> compreender a dimensão e as responsabilidades do gestor financeiro em organizações de saúde; compreender os fundamentos de avaliação financeira de investimentos; refletir sobre os principais métodos de análise de viabilidade financeira.
<p>Módulo 2 – Visão financeira dos demonstrativos contábeis</p> <ul style="list-style-type: none"> Administração do capital de giro Determinação da necessidade de capital de giro 	<ul style="list-style-type: none"> analisar os demonstrativos contábeis sob a ótica da gestão financeira; compreender os aspectos relacionados à administração do capital de giro.
<p>Módulo 3 – Ciclos operacional e financeiro para o mercado de saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> Administração de contas a receber e estoques 	<ul style="list-style-type: none"> compreender a importância do equilíbrio entre os ciclos operacional e financeiro em organizações de saúde; analisar a dinâmica entre contas a receber e estoques.
<p>Módulo 4 – Fluxo de caixa</p> <ul style="list-style-type: none"> Administração da liquidez Avaliação de empresas (<i>valuation</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> determinar os fluxos de caixa para a análise de viabilidade da organização de saúde; compreender a adequação da administração da liquidez para a gestão de organizações de saúde; avaliar o valor da empresa com base em diferentes metodologias para facilitar o processo de fusões e aquisições, em expansão no cenário da saúde no Brasil.
<p>Módulo 5 – Alavancagem e risco operacional, financeiro e combinado</p>	<ul style="list-style-type: none"> analisar as possibilidades de alavancagem da organização de saúde; avaliar os riscos operacional, financeiro e combinado da organização de saúde.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson 2017. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS FGV.
- KOLLER, Tim; GOEDHART, Michael; WESSELS, David. **Avaliação de empresas**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2022.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ASSAF NETO, Alexandre. **Matemática financeira e suas aplicações**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.
- BORDEAUX-RÊGO, Ricardo; PAULO, Goret; SPRITZER, Ilda M. P. A; ZOTES, Luís P. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- MARTELANC, Roy; PASIN, R; PEREIRA, F. **Avaliação de empresas**. São Paulo: Pearson, 2012.
- ROSS, S. A. et al. **Administração financeira**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.
- VIEIRA SOBRINHO, J. D. **Matemática financeira**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Governança corporativa e sustentabilidade em saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Saúde

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ conectar o conceito de governança corporativa com suas aplicações na área da Saúde; ▪ demonstrar a aplicação dos conceitos de governança corporativa como um instrumento de grande importância para a obtenção do sucesso da estratégia empresarial; ▪ avaliar boas práticas de governança em organizações de saúde; ▪ aplicar os conceitos de governança visando uma atuação responsável e que possibilite a identificação dos principais níveis de risco de cada decisão; ▪ realizar um desenvolvimento empresarial sustentável, baseado em uma visão sistêmica e conhecimentos necessários; ▪ criar e organizar, mesmo que minimamente, indicadores e ações sociais e de sustentabilidade dentro de uma organização de saúde.

EMENTA
Governança corporativa em saúde. Implementação da governança corporativa em saúde. Responsabilidade social e reparação social. Interação da responsabilidade social e governança. Sustentabilidade e desenvolvimento social.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ conectar o conceito de governança corporativa com suas aplicações na área da Saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ governança corporativa em saúde
<ul style="list-style-type: none"> ▪ demonstrar a aplicação dos conceitos de governança corporativa como um instrumento de grande importância para a obtenção do sucesso da estratégia empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementação da governança corporativa em saúde
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar boas práticas de governança em organizações de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementação da governança corporativa em saúde
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os conceitos de governança visando uma atuação responsável e que possibilite a identificação dos principais níveis de risco de cada decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementação da governança corporativa em saúde

<ul style="list-style-type: none"> realizar um desenvolvimento empresarial sustentável, baseado em uma visão sistêmica e conhecimentos necessários. 	<ul style="list-style-type: none"> responsabilidade social e reparação social; interação da responsabilidade social e governança; sustentabilidade e desenvolvimento social.
<ul style="list-style-type: none"> criar e organizar, mesmo que minimamente, indicadores e ações sociais e de sustentabilidade dentro de uma organização de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> interação da responsabilidade social e governança; sustentabilidade e desenvolvimento social.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
<p>Módulo 1 – Governança corporativa na saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> Conceito, importância e aplicação em organizações de saúde Evolução da governança no Brasil e no mundo Lei Sarbanes Oxley (SOX) Estrutura de governança do IBGC Trinômio propriedade-gestão-família Níveis de governança pela B3 	<ul style="list-style-type: none"> conceituar governança corporativa nas organizações de saúde; descrever o papel dos agentes envolvidos; compreender a evolução histórica da governança no mundo e no Brasil; entender o funcionamento da estrutura de governança, das responsabilidades e do relacionamento entre os principais agentes da área da Saúde. analisar a inter-relação propriedade, gestão e família; diferenciar os níveis de governança da B3.
<p>Módulo 2 – Implementação da governança corporativa em saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> Conselhos e classe de conselheiros Contrapeso de poder Princípios de governança pelo IBGC Importância do <i>compliance</i> para uma adequada implementação da governança Principais passos para a implementação da governança na área da Saúde 	<ul style="list-style-type: none"> discutir o papel e as responsabilidades de cada conselho e de seus membros; compreender a técnica de contrapeso de poder; identificar os princípios fundamentais de governança e seus benefícios para a área da Saúde; compreender os passos para a implementação e o aprimoramento da governança em uma organização de saúde.
<p>Módulo 3 – Responsabilidade social e reparação social</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento empresarial responsável Responsabilidade corporativa e social Dimensões: <i>the triple bottom line</i> 	<ul style="list-style-type: none"> compreender os principais conceitos voltados à longevidade de uma organização de saúde. entender o inter-relacionamento do <i>triple bottom line</i> da sustentabilidade de uma empresa.

<p>Módulo 4 – Interação da responsabilidade social e governança</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidades da empresa ▪ Ativos intangíveis e a mitigação de passivos intangíveis na Saúde ▪ Mapeamento e gestão de expectativas dos <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender as complexas exigências sociais e ambientais de sustentabilidade; ▪ trabalhar com as expectativas dos <i>stakeholders</i> por meio da matriz de gerenciamento dos <i>stakeholders</i> em saúde.
<p>Módulo 5 – Sustentabilidade e desenvolvimento social</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatório de sustentabilidade ▪ Indicadores sociais da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar indicadores sociais para corrigir não conformidades na área da Saúde.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALVES, Ricardo Ribeiro. **Sustentabilidade empresarial e mercado verde: a transformação do mundo em que vivemos**. São Paulo: Vozes, 2019. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS FGV.
- IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento sustentável: das origens à agenda 2030**. São Paulo: Vozes, 2020.
- CNS – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE. **Proteção de dados para prestadores privados em saúde** – código de boas práticas. Brasília: CNS, 2021.
- IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em saúde: conceitos, estrutura e modelos**. São Paulo: Saint Paul, 2017.
- IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em saúde: temas para um novo cenário competitivo**. São Paulo: IBGC, 2022.
- MAZALLI, Rubens; ERCOLIN, Carlos Alberto. **Governança corporativa**. 1. ed. São Paulo: FGV, 2018.

Detalhamento do MÓDULO: Desempenho e Eficiência

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Mercado e operadoras de saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Saúde

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os conhecimentos sobre o mercado de Saúde Suplementar, os principais atores, as influências e relações, para a gestão estratégica; ▪ avaliar os impactos da regulação da Saúde Suplementar (ANS) e suas alterações recentes na realidade do negócio para desenho de estratégias de minimização de impacto nos segmentos médico-hospitalar e odontológico; ▪ analisar a pressão das operadoras para acabar com regulamentação (controle dos reajustes) dos planos individuais-familiares; ▪ analisar os reajustes dos custos dos planos empresariais – VCMH, com os índices convencionais de variação de preços dos bens e serviços; ▪ analisar o conceito de sinistralidade do índice combinado do setor; ▪ analisar os prós e os contras da verticalização.

EMENTA
Mercado de Saúde Suplementar. Empresa operadora de planos de saúde e odontológicos. Operadora exclusivamente odontológica. Regulação da saúde suplementar. Operadoras e prestadores de serviços: tipos de contratação, custeio, reajuste de preços, sinistralidade e controle das despesas assistenciais. Gerenciamento da rede de prestadores. Verticalização. Modelos de remuneração de prestadores de serviços das operadoras.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os conhecimentos sobre o mercado de Saúde Suplementar, os principais atores, as influências e relações, para a gestão estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mercado de Saúde Suplementar; ▪ empresa operadora de planos de saúde odontológicos; ▪ operadora exclusivamente odontológica.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar os impactos da regulação da Saúde Suplementar (ANS) e suas alterações recentes na realidade do negócio para desenho de estratégias de minimização de impacto nos segmentos médico-hospitalar e odontológico; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ regulação da Saúde Suplementar.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a pressão das operadoras para acabar com a regulamentação (controle dos reajustes) dos planos individuais-familiares; ▪ analisar os reajustes dos custos dos planos empresariais – VCMH, com os índices convencionais de variação de preços dos bens e serviços; ▪ analisar o conceito de sinistralidade do índice combinado do setor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ operadoras e prestadores de serviços: tipos de contratação, custeio, reajuste de preços e sinistralidade e controle das despesas assistenciais.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os prós e os contras da verticalização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gerenciamento da rede de prestadores; ▪ verticalização; ▪ modelos de remuneração de prestadores de serviços das operadoras.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>Módulo 1 – Mercado de Saúde Suplementar e empresa operadora de planos de saúde e odontológicos e operadora exclusivamente odontológica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado de Saúde Suplementar – visão geral ▪ Operadoras – surgimento e evolução ▪ Estágio atual ▪ Autogestão ▪ Administradora ▪ Cooperativa médica e cooperativa odontológica ▪ Filantropia ▪ Medicina de grupo e odontologia de grupo ▪ Seguradoras especializada em saúde ▪ Planos de saúde complementares e suplementares ▪ Planos de saúde substitutos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever o mercado de Saúde; ▪ suplementar e seus principais atores. ▪ identificar as influências e as relações entre os principais atores do mercado de Saúde Suplementar; ▪ compreender as razões do surgimento das operadoras de saúde; ▪ analisar o estágio atual do mercado de Saúde Suplementar a partir do cenário econômico e do avanço da regulamentação; ▪ analisar as características de cada uma das modalidades de operadoras do segmento médico-hospitalar: autogestão, administradora de planos de saúde/odontológicos, cooperativa médica, filantrópicas, medicina de grupo e seguradoras especializadas em saúde, e do segmento odontológico: odontologia de grupo e cooperativa odontológica; ▪ compreender o papel complementar-suplementar das operadoras de saúde em outros países; ▪ identificar confluências e divergências das operadoras de saúde em outros países com o modelo de saúde brasileiro. ▪ analisar o papel de substituição do SUS que as operadoras exercem ao invés da complementação e/ou da suplementação.

<p>Módulo 2 – Regulação da Saúde Suplementar</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assimetria de informações ▪ Seleção adversa de risco ▪ Risco moral (<i>moral hazard</i>) ▪ Demanda induzida pela oferta ▪ Mecanismos de regulação reconhecidos pela ANS ▪ Estratégia e impactos da agência reguladora (ANS) ▪ Alterações recentes da Saúde Suplementar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a importância da regulação do mercado na comercialização e manutenção de planos de saúde; ▪ conceituar assimetria (desequilíbrio) de informações entre vendedores e compradores de planos de saúde; ▪ compreender como a assimetria de informações foi mitigada após a regulamentação do setor; ▪ conceituar seleção adversa de risco; ▪ compreender como a seleção adversa de risco foi mitigada após a regulação do sistema; ▪ conceituar risco moral; ▪ compreender a mitigação do risco moral na regulação do sistema; ▪ explicar que, na assistência à saúde, a oferta determina a demanda, e não o contrário; ▪ identificar os mecanismos de regulação reconhecidos pela ANS; ▪ identificar as funções dos mecanismos de regulação e os impactos; ▪ compreender a estratégia da ANS; ▪ listar os impactos das ações da agência reguladora; ▪ compreender as alterações mais recentes na Saúde Suplementar; ▪ identificar incertezas/lacunas regulatórias e seus possíveis impactos de curto, médio e longo prazo.
<p>Módulo 3 – Operadoras e prestadores de serviços – tipos de contratação, custeio, reajuste de preços, sinistralidade e controle das despesas assistenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agressores do custo dos planos de saúde ▪ Planos individuais e familiares – preços administrados (regulados pela ANS) ▪ Planos coletivos empresariais – preços estabelecidos através da livre negociação ▪ Inflação médica <i>versus</i> inflação de bens e serviços ▪ Sinistralidade e índice combinado ▪ Remuneração de prestadores de serviços das operadoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o impacto dos principais agressores de custos dos planos de saúde: a longevidade, o avanço e a “má” utilização da tecnologia, do rol taxativo de procedimentos, do modelo de remuneração (pagamento por serviço prestado) e da judicialização; ▪ analisar a pressão das operadoras para acabar com regulamentação (controle dos reajustes) dos planos individuais-familiares; ▪ analisar os reajustes dos custos dos planos empresariais – VCMH, com os índices convencionais de variação de preços dos bens e serviços; ▪ analisar o conceito e a sinistralidade do índice combinado do setor.

<p>Módulo 4 – Gerenciamento da rede de prestadores e verticalização e modelos de remuneração de prestadores de serviços das operadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de receita ▪ Controle de custos atuando sobre os beneficiários ▪ Controle de custos atuando sobre a rede de credenciados ▪ Gestão de risco atuando sobre pacientes crônicos e sobre intercorrências passíveis de serem controladas ▪ Marketing como ferramenta de gestão ▪ Verticalização ▪ Crescimento orgânico e crescimento inorgânico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar gestão da receita nas operadoras de saúde; ▪ compreender como as operadoras de saúde faziam gestão na época da inflação (antes do Plano Real de Estabilização Econômica); ▪ analisar o impacto e a eficiência das políticas de controle de custos sobre a utilização dos beneficiários e sobre a rede credenciada; ▪ analisar o retorno do investimento em políticas de gestão de risco; ▪ compreender o marketing como ferramenta de gestão; ▪ analisar os prós e os contras da verticalização; ▪ compreender a importância do mutualismo e da escala para o mercado de planos de saúde e as diferenças entre crescimento orgânico e inorgânico.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- **Fonte:** SILVA, Rildo P; BLANCO, Regina M. A. Plano de saúde: regulação e mercado. *In: Gestão de clínicas, hospitais e indústrias da saúde*. 3. ed. Rio de Janeiro: Atheneu, 2022.
- **Fonte:** OTA, Ricardo. Operadoras de planos de saúde. *In: ANDRÉ, Adriana M. (Coord.). Gestão estratégica de clínicas e hospitais*. 2. ed. São Paulo: Atheneu, 2015. p. 167-207.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- **Fonte:** LONDRES, Adriano. **A culpa é do dono:** custos de planos de saúde empresariais. Rio de Janeiro: Autografia, 2020.
- **Fonte:** AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Resolução Normativa N465 de 24 de fevereiro de 2021**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-normativa-rn-n-465-de-24-de-fevereiro-de-2021-306209339>.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
<i>Supply chain management</i> e logística em organizações de saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Saúde

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar logística e gestão da cadeia de suprimentos em organizações de saúde; ▪ mensurar resultados logísticos em saúde; ▪ estruturar cadeias de suprimento em saúde, de acordo com a estratégia adotada; ▪ implantar ações de economia circular e logística reversa em saúde; ▪ elaborar mapa estratégico de compras em saúde; ▪ apoiar logisticamente processos clínico-assistenciais em organizações de saúde; ▪ introduzir inovações tecnológicas na gestão da cadeia de suprimentos em saúde.

EMENTA
Logística integrada e <i>supply chain management</i> . Indicadores de desempenho logístico (KPI). Estratégias das cadeias de suprimentos em saúde. <i>Green supply chain</i> em saúde. <i>Strategic sourcing</i> em saúde. Dispensação de medicamentos e materiais médico-hospitalares. Impactos das inovações tecnológicas na <i>supply chain management</i> em saúde.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar logística e gestão da cadeia de suprimentos em organizações de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ logística integrada e <i>supply chain management</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mensurar resultados logísticos em saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ indicadores de desempenho logístico (KPI).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar cadeias de suprimento em saúde, de acordo com a estratégia adotada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estratégias das cadeias de suprimentos em saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ implantar ações de economia circular e logística reversa em saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>green supply chain</i> em saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar mapa estratégico de compras em saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>strategic sourcing</i> em saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ apoiar logisticamente processos clínico-assistenciais em organizações de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dispensação de medicamentos e materiais médico-hospitalares;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ introduzir inovações tecnológicas na gestão da cadeia de suprimentos em saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ impactos das inovações tecnológicas na <i>supply chain management</i> em saúde.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>Módulo 1 – Conceitos de logística integrada e <i>supply chain management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolução da logística ao longo do tempo ▪ Funções e atividades da logística ▪ Objetivos da logística aplicada à saúde ▪ Indicadores-chave de desempenho logístico (KPI) ▪ Gestão da cadeia de suprimento em saúde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os estágios da evolução logística e suas relações; ▪ conhecer os principais conceitos estruturantes da logística, sua importância e aplicação na área de Saúde; ▪ analisar a mensuração de KPIs para o alcance dos objetivos logísticos na área de Saúde; ▪ analisar o significado, suas relações e o impacto da gestão da cadeia de suprimento em saúde.
<p>Módulo 2 – Aspectos da economia circular e logística reversa em saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Política Nacional de Resíduos Sólidos ▪ Logística reversa de medicamentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender o conceito e as características de <i>green supply chain</i> em saúde; ▪ compreender as legislações pertinentes à sustentabilidade ambiental em saúde; ▪ refletir sobre ações preventivas e corretivas para atendimento às legislações vigentes.
<p>Módulo 3 – Suprimento integrado em organizações de saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bens e serviços a serem adquiridos ▪ Análise do mercado fornecedor ▪ Mapa estratégico de compras ▪ Farmácia hospitalar e dispensação de medicamentos e materiais médico-hospitalares 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender como se estabelecem critérios para qualificação dos fornecedores de medicamentos e materiais, conciliando melhoria de qualidade com redução de custos; ▪ compreender as políticas e os procedimentos para aquisição, armazenagem, transporte e dispensação de diferentes categorias de medicamentos e materiais, de acordo com a importância de cada categoria para as organizações de saúde; ▪ analisar os impactos de uma adequada política de suprimentos integrados para o alcance dos objetivos das organizações de saúde.

<p>Módulo 4 – Tecnologias aplicadas às redes de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portais de <i>e-procurement</i> ▪ Roteirização e rastreamento ▪ Indústria 4.0 na saúde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as principais ferramentas tecnológicas aplicáveis à logística e à gestão da cadeia de suprimentos em saúde; ▪ compreender os impactos das inovações tecnológicas nos procedimentos de dispensação de medicamentos e materiais médico-hospitalares; ▪ refletir sobre a melhoria da eficiência e eficácia em organizações de saúde, tendo como base os avanços tecnológicos na logística e <i>supply chain management</i> em saúde.
---	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- **Fonte:** BARBIERI, José Carlos; MACHLINE, Claude. **Logística hospitalar**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2017. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.
- **Fonte:** SANTOS, Almir Garnier; ELIA, Bruno De Sousa; MAGALHÃES, Eduardo; PINTO, Geraldo. **Gestão da cadeia de suprimentos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019. Disponível em: Meus e-Books, acessível a partir do ECLASS FGV.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- **Fonte:** CORRÊA, H. L. **Administração de cadeias de suprimento e logística – integração na era da indústria 4.0**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.
- **Fonte:** CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.
- **Fonte:** POZO, Hamilton. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Qualidade, segurança e experiência do paciente	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Saúde

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os fundamentos da qualidade na gestão das organizações de saúde; ▪ realizar ciclos de melhoria efetivos; ▪ estruturar um conjunto de indicadores para o monitoramento do desempenho organizacional; ▪ escolher a metodologia de avaliação externa da qualidade de acordo com o contexto e a estratégia da organização de saúde; ▪ selecionar práticas de segurança do paciente para as organizações de saúde; ▪ monitorar a satisfação e a experiência do paciente com a assistência prestada no serviço de saúde.

EMENTA
Gestão da qualidade em saúde. Melhoria da qualidade em saúde. Avaliação da qualidade em saúde. Segurança do paciente. Experiência do paciente.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os fundamentos da qualidade na gestão das organizações de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão de qualidade em saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ realizar ciclos de melhoria efetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ melhoria da qualidade em saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar um conjunto de indicadores para o monitoramento do desempenho organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ melhoria da qualidade em saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ escolher a metodologia de avaliação externa da qualidade de acordo com o contexto e a estratégia da organização de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliação da qualidade em saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ selecionar práticas de segurança do paciente para as organizações de saúde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ segurança do paciente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ monitorar a satisfação e a experiência do paciente com a assistência prestada no serviço de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ experiência do paciente.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>Módulo 1 – Gestão da qualidade em saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundamentos da qualidade ▪ Principais conceitos ▪ Qualidade em saúde ▪ Dimensões da qualidade pela OMS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar os conceitos da qualidade e suas aplicabilidades na organização de saúde; ▪ propor novos procedimentos e protocolos para as organizações de saúde; ▪ diferenciar a aplicação dos conceitos de qualidade nas organizações de saúde e nos demais segmentos da economia; ▪ aplicar as dimensões da qualidade segundo a OMS.
<p>Módulo 2 – Melhoria da qualidade em saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturas de gestão da qualidade ▪ Ciclos de melhorias ▪ Auditoria interna/auditoria clínica ▪ Gestão de indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer a estruturação da gestão da qualidade; ▪ executar ciclos de melhoria a partir de ferramentas da qualidade; ▪ utilizar as ferramentas de auditoria interna e auditoria clínica para acompanhamento dos processos institucionais; ▪ estruturar um conjunto de indicadores de monitoramento do desempenho organizacional.
<p>Módulo 3 – Avaliação da qualidade em saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelos de avaliação externa da qualidade ▪ Acreditação em saúde – modelos nacional e internacional ▪ Processo de avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ selecionar o modelo de acreditação adequado ao contexto e às estratégias da organização de saúde; ▪ planejar a implantação do processo de acreditação em uma organização de saúde; ▪ adaptar as organizações de saúde para o processo de avaliação externa.
<p>Módulo 4 – Segurança do paciente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ História da segurança do paciente no Brasil e no mundo ▪ Cultura de segurança ▪ Gerenciamento de riscos assistenciais ▪ Indicadores de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o conceito de segurança do paciente, cultura de segurança e gerenciamento de riscos assistenciais; ▪ aplicar os conceitos relacionados à segurança do paciente na promoção da cultura de segurança; ▪ estruturar o gerenciamento de riscos assistenciais considerando a abordagem proativa e reativa dos riscos; ▪ definir indicadores de monitoramento da segurança do paciente.

<p>Módulo 5 – Experiência do paciente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jornada do paciente/acompanhante ▪ Monitoramento da experiência e satisfação do paciente ▪ Repensando a jornada do paciente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mapear a jornada do paciente nas organizações de saúde; ▪ avaliar a experiência e a satisfação do paciente a partir de ferramentas estruturadas e informações objetivas; ▪ utilizar o monitoramento da experiência do paciente como direcionador de melhoria da qualidade assistencial.
--	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- **Fonte:** RODRIGUES, Marcus Vinícius *et al.* **Qualidade e acreditação em Saúde.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016. Disponível em: Meus e-books, acessível a partir do ECLASS FGV.
- **Fonte:** SOUSA, P; MENDES, W. **Segurança do paciente:** conhecendo os riscos nas organizações de saúde. Rio de Janeiro: EAD/ENSP, 2014.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ALVIM, André Luiz Silva. **Segurança do paciente em serviços de saúde.** 2. ed. Curitiba: CRV, 2022.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Fundação Oswaldo Cruz. **Gestão de riscos e investigação de eventos adversos relacionados à assistência à saúde.** Brasília: Anvisa, 2017.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Fundação Oswaldo Cruz. **Documento de referência para o Programa Nacional de Segurança do Paciente.** Brasília, Ministério da Saúde. 40p, 2014. Disponível em: [Documento de referência para o Programa Nacional de Segurança do Paciente \(saude.gov.br\)](http://saude.gov.br) Acesso em: 6 fev. 2023.
- COSTA, Diovane Ghignatti *et al.* **Experiência do paciente na coprodução de cuidados:** percepções acerca dos protocolos de segurança do paciente. Rev. Latino-Am. Enfermagem, nº 28, 2020. Disponível em: [SciELO - Brasil - Patient experience in co-production of care: perceptions about patient safety protocols](https://doi.org/10.1590/1518-8787.20200111) Acesso em: 6 fev. 2023.
- JOINT COMMISSION INTERNATIONAL. **Manual de padrões de acreditação da Joint Commission Internacional para hospitais.** Consórcio Brasileiro de Acreditação de Sistemas e Serviços de Saúde. Rio de Janeiro: CBA, 2021.
- ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO. **Manual brasileiro de acreditação:** Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde (OPSS). 2022.
- VILLAR, Vanessa Cristina Felipe Lopes; DUARTE, Sabrina da Costa Machado; MARTINS, Mônica. **Segurança do paciente no cuidado hospitalar:** uma revisão sobre a perspectiva do paciente. Cad. Saúde Pública, nº 36 (12), 18 Dez 2020. Disponível em: [SciELO - Saúde Pública - Segurança do paciente no cuidado hospitalar: uma revisão sobre a perspectiva do paciente](https://doi.org/10.1590/1678-4467.20200111) Acesso em: 6 fev. 2023.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Gestão de serviços em saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Saúde

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ atuar com base na visão sistêmica dos diversos serviços de saúde, seus níveis de complexidade e sua inserção no ecossistema de saúde; ▪ relacionar cenários com estrutura e processos aplicados ao cuidado centrado no paciente; ▪ aplicar estratégias para melhores práticas de assistência ao paciente, com foco em desfechos clínicos favoráveis; ▪ utilizar a capacidade criativa e inovadora, aliada às novas tecnologias, pautada em bases científicas, para direcionamento de protocolos e diretrizes assistenciais; ▪ avaliar indicadores para a tomada de decisão assertiva.

EMENTA
Serviços assistenciais. Gestão do cuidado. Governança clínica. Evidências científicas para a tomada de decisão. Gestão do resultado.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ atuar com base na visão sistêmica dos diversos serviços de saúde, seus níveis de complexidade e sua inserção no ecossistema de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ serviços assistenciais.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar cenários e práticas com estrutura e processos aplicados ao cuidado centrado no paciente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão do cuidado.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar estratégias para melhores práticas de assistência ao paciente, com foco em desfechos clínicos favoráveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ governança clínica.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar a capacidade criativa e inovadora, aliada às novas tecnologias, pautada em bases científicas, para direcionamento de protocolos e diretrizes assistenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ evidências científicas para tomada de decisão.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar indicadores e tomada de decisão assertiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão do resultado.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
Módulo 1 – Serviços Assistenciais <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolução do modelo assistencial ao longo do tempo ▪ Conceito e estrutura organizacional ▪ Macroprocessos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender a evolução do modelo assistencial; ▪ compreender o conceito, a estrutura e a composição dos serviços assistenciais; ▪ analisar os macroprocessos assistenciais e suas inter-relações com os serviços de apoio e infraestrutura.
Módulo 2 – Gestão do cuidado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelos de atenção à saúde ▪ Linha do cuidado assistencial ▪ Inter e multidisciplinaridade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os diferentes modelos de atenção à saúde; ▪ entender a estrutura do plano terapêutico para melhoria da qualidade assistencial e segurança do paciente; ▪ estabelecer as responsabilidades e interações da equipe assistencial para o cuidado centrado no paciente.
Módulo 3 – Governança clínica <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito e evolução ▪ Estratégias para melhoria contínua da qualidade assistencial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender o conceito e a evolução da governança clínica nas organizações de saúde; ▪ identificar os fatores que compõem a governança clínica.
Módulo 4 – Evidências científicas para a tomada de decisão <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fontes de evidência científica ▪ Incorporação de tecnologias em saúde ▪ Protocolos clínicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as fontes de evidência científica; ▪ avaliar criticamente as evidências científicas; ▪ compreender as bases para a avaliação de tecnologia em saúde (ATS); ▪ identificar tipos e métodos para avaliação econômica em saúde; ▪ desenvolver protocolos clínicos para redução da variabilidade no cuidado.
Módulo 5 – Gestão do resultado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoramento e controle dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os principais indicadores para medir os resultados da assistência; ▪ estabelecer planos de ação para melhoria da assistência prestada ao paciente.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- VECINA NETO, G.; MALIK, A.M. **Gestão em saúde**. 2. ed. São Paulo: Guanabara Koogan, 2019.
- SENNA, A. M. ; Spiller, E. S.; SANTOS, J. F.; VILAR, J. M. **Gestão dos serviços em saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015. Disponível em: Meus e-books, acessível a partir do ECLASS FGV.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva Área de Economia da Saúde e Desenvolvimento. **Avaliação de tecnologias em saúde: ferramentas para a gestão do SUS**. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2009. 110 p.: il. (Série A. Normas e Manuais Técnicos).
- BRASIL. Ministério da Saúde. Departamento de Gestão e Incorporação de Tecnologias e Inovação em Saúde. **Diretrizes metodológicas: elaboração de revisão sistemática e meta-análise de ensaios clínicos randomizados [recurso eletrônico] / Methodological guidelines: elaboration of systematic review and meta-analysis of randomized clinical trials [electronic resource]**. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2021.
- HOCHMAN, B. *et al.* **Desenhos de pesquisa**. Acta Cirúrgica Brasileira, 2005. v. 20 (Supl. 2).
- MEDINA EU, PAILAQUILÉN RWB. **A revisão sistemática e a sua relação com a prática baseada na evidência em saúde**. Rev. Latino-Am. Enfermagem 2010;18(4).
- PACHECO *et al.* **Análises econômicas em saúde: estudo descritivo**. Diagn Tratamento. 2018;23(2):61-5.
- SANTOS, CMS, *et al.* **A estratégia pico para a construção da pergunta de pesquisa e busca de evidências**. Rev Latino-am Enfermagem 2007;15(3).

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Gestão de <i>facilities</i> em organizações de saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Saúde

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ empregar as melhores oportunidades de serviços e práticas da gestão de <i>facilities</i> nas rotinas dos serviços; ▪ promover a cultura da geração de valor da hospitalidade na organização, defendendo sua aplicação, importância e seus benefícios para o cuidado e a segurança do paciente; ▪ identificar, medir e avaliar os indicadores da gestão de <i>facilities</i> para melhoria contínua do processo.

EMENTA
Gestão de <i>facilities</i> nas organizações de saúde. Infraestrutura física. Serviços de apoio à assistência. Gestão da hospitalidade em organizações de saúde. Monitoramento e controle dos serviços de <i>facilities</i> .

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	Ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ empregar as melhores oportunidades de serviço; ▪ s e práticas da gestão de <i>facilities</i> nas rotinas dos serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão de <i>facilities</i> nas organizações de saúde; ▪ infraestrutura física; ▪ serviços de apoio à assistência.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ promover a cultura da geração de valor da hospitalidade na organização, defendendo sua aplicação, importância e seus benefícios para o cuidado e a segurança do paciente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão da hospitalidade em organizações de saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar, medir e avaliar os indicadores da gestão de <i>facilities</i> para melhoria contínua do processo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ monitoramento e controle dos serviços de <i>facilities</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>Módulo 1 – Gestão de <i>facilities</i> nas organizações de saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito e estrutura ▪ Gestão de pessoas em <i>facilities</i> ▪ Gestão de contratos de serviços ▪ Gestão de riscos em <i>facilities</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir a gestão de <i>facilities</i> nas organizações de saúde; ▪ descrever a complexidade nas organizações de saúde; ▪ planejar um sistema de gestão de pessoas que contemple, com eficácia, modelos de treinamentos e comunicação para as pessoas; ▪ entender a estrutura da gestão de <i>facilities</i>; ▪ aplicar a metodologia para avaliação da prestação de serviços em <i>facilities</i>; ▪ identificar potenciais riscos na gestão de <i>facilities</i> em organizações de saúde; ▪ tratar potenciais riscos na gestão de <i>facilities</i> em organizações de saúde.
<p>Módulo 2 – Infraestrutura física</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obras e reformas ▪ Manutenção físico-funcional ▪ Engenharia clínica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ distinguir os níveis da manutenção de instalações, mobiliário, equipamentos e seus responsáveis; ▪ planejar o acompanhamento de obras e reformas nas instalações das organizações de saúde; ▪ estabelecer um programa para a manutenção de instalações, mobiliário e equipamentos; ▪ desenvolver um plano de contingências para possíveis eventos indesejáveis.
<p>Módulo 3 – Serviços de apoio à assistência</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços de apoio à assistência ▪ Gestão dos serviços de apoio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as especificidades dos serviços de apoio à assistência; ▪ assimilar os principais aspectos de gestão envolvidos nos serviços de apoio à assistência.
<p>Módulo 4 – Gestão da hospitalidade em organizações de saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanização nas organizações de saúde ▪ Conforto e segurança dos ambientes. ▪ Gestão de leitos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender conceitos ligados à hospitalidade nas organizações de saúde; ▪ analisar as possíveis contribuições da hospitalidade para a qualidade da assistência em saúde; ▪ avaliar as tendências para prover um ambiente seguro e confortável aos clientes; ▪ administrar a ocupação e provisão dos leitos.

<p>Módulo 5 – Monitoramento e controle dos serviços de <i>facilities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Padrões de desempenho ▪ Satisfação dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ usar indicadores de desempenho dos serviços de infraestrutura, de apoio e de hospitalidade; ▪ fixar padrões de monitoramento e controle dos serviços de infraestrutura, serviços de apoio e hospitalidade; ▪ legitimar a gestão de <i>facilities</i> como estratégica para obtenção da satisfação dos clientes.
--	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- **Fonte:** BOEGER, M. **Hotelaria Hospitalar:** implantação e gestão. Curitiba: Intersaberes, 2017. Disponível em: biblioteca Pearson, acessível a partir do ECLASS FGV.
- **Fonte:** PEREIRA, M. J. **Facilities:** gestão & manutenção de infraestrutura. São Paulo: Ciência Moderna, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BOEGER, M. **Hotelaria hospitalar:** gestão em hospitalidade e humanização. 3. ed. São Paulo: Editora Senac, 2020.
- CARVALHO, A. L. de. **Pejotização:** a empresa individual como força de trabalho. Curitiba: CRV, 2019.
- FITZSIMMONS, J. A.; MONA, J. **Administração de serviços.** Porto Alegre: AMGH, 2014.
- MALAGÓN-LONDOÑO, Gustavo; LAVERDE, Gabriel Pontón; LONDOÑO, Jayro Reynales. **Gestão hospitalar para uma administração eficaz** (cap. 11, 12 e 13). 4. ed. São Paulo: Guanabara, 2019. Disponível em: Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Empreendedorismo em saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Empreendedorismo

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aprofundar o conhecimento do que é empreendedorismo, os cenários envolvidos e impactos nos mercados; ▪ ampliar a visão analítica do mercado de inovação e empreendedorismo no Brasil e no mundo; ▪ consolidar habilidades e <i>soft skills</i> para se tornar um profissional empreendedor; ▪ implementar atividades de intraempreendedorismo dentro das corporações; ▪ refinar a capacidade de análise e identificação de oportunidades empreendedoras; ▪ consolidar as ferramentas estratégicas necessárias à implementação de atividade empreendedora.

EMENTA
Definição, princípios e objetivos de empreendedorismo. Perfil do empreendedor: empreendedor organizacional e empreendedor social. Paixão e orientação empreendedora. Visão empreendedora e intraempreendedorismo. Identificação de novos negócios em saúde e o processo de estruturação. Estratégias empreendedoras no setor de Saúde. Fontes de financiamento. Riscos, barreiras e causas de fracasso.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aprofundar o conhecimento do que é empreendedorismo, os cenários envolvidos e impactos nos mercados; ▪ ampliar a visão analítica do mercado de inovação e empreendedorismo no Brasil e no mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definição, princípios e objetivos de empreendedorismo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ consolidar habilidades e <i>soft skills</i> para se tornar um profissional empreendedor; ▪ desenvolver estratégias para estimular e gerenciar a paixão e orientação empreendedora. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ perfil do empreendedor: empreendedor organizacional e empreendedor social; ▪ paixão e orientação empreendedora

<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementar atividades de intraempreendedorismo dentro das corporações. ▪ refinar a capacidade de análise e identificação de oportunidades empreendedoras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visão empreendedora; ▪ intraempreendedorismo; ▪ identificação de novos negócios em saúde e o processo de estruturação.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ consolidar as ferramentas estratégicas necessárias à implementação de atividade empreendedora 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estratégias empreendedoras no setor de Saúde; ▪ fontes de financiamento; ▪ riscos, barreiras e causas de fracasso.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>Módulo 1 – Conceito de empreendedorismo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito, princípios e objetivos ▪ Empreendedorismo no Brasil e no mundo ▪ Desafios de empreender em saúde no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ listar as formas que o empreendedorismo pode ser empregado e como ele pode ser empregado; ▪ analisar o empreendedorismo no Brasil e no mundo; ▪ identificar cenários e desafios.
<p>Módulo 2 – Perfil do empreendedor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Características e habilidades do empreendedor de impacto ▪ Paixão empreendedora ▪ Orientação empreendedora 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o empreendedorismo alto impacto; ▪ identificar a paixão empreendedora; ▪ listar os pontos fortes e fracos da paixão empreendedora.
<p>Módulo 3 -- Visão empreendedora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intraempreendedorismo ▪ Como identificar oportunidades empreendedoras ▪ Visão empreendedora 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as estratégias do empreendedorismo dentro das empresas; ▪ identificar novas oportunidades de negócios dentro do ecossistema de inovação em saúde.
<p>Módulo 4 – Estratégias empreendedoras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O processo e as etapas: o problema, a ideia, o desenvolvimento e o resultado para o mercado ▪ Fontes de recursos: fomento, financiamento e investimento ▪ Riscos e barreiras <ul style="list-style-type: none"> ▪ Causas de fracasso ▪ Tendências empreendedoras e inovadoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar as etapas do processo do empreendedorismo; ▪ identificar e gerir as diversas fontes de financiamento; ▪ compreender os riscos e as barreiras que dificultam a constituição de um negócio sustentável; ▪ evitar as principais causas de fracasso; ▪ analisar as principais tendências de novos negócios.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- NETO, Antônio André *et al.* **Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019. Disponível em: Meus e-books, acessível a partir do ECLASS FGV.
- RAZZOLINI, Edelvino Filho. **Empreendedorismo**. 2. ed. Londres: Editora Pearson, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- CARNEGIE, Dales. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2019.
- CHRISTENSEN, Clayton M. *et al.* **Inovação na gestão da saúde: a receita para reduzir custos e aumentar qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- FILHO, Wagner Cardoso Padua. **Inovação é tudo**. 2. ed. Pará de Minas: Editora Virtual, 2022. Disponível em: https://www.amazon.com/Inova%C3%A7%C3%A3o-Tudo-Revisada-Atualizada-Portuguese-ebook/dp/B0B7GZBB48/ref=sr_1_2?crid=TLVSGHKUDN5H&keywords=inova%C3%A7%C3%A3o+%C3%A9+tudo+wagner+padua&qid=1666620405&qu=eyJxc2MiOiIwLjc1IiwicXNhIjojMC4wMCIzInFzcCI6IjAuMDAifQ%3D%3D&srefix=inova%C3%A7%C3%A3o+%C3%A9+tudo+wagner+padu%2Caps%2C402&sr=8-2.
- LOTTENBERG, Claudio. *et al.* **A revolução digital na saúde**. Rio de Janeiro: Editora dos Editores, 2019.
- RIES, Eric. **A start-up enxuta: como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2019.