



MBA COM ÊNFASE EM SERVIÇOS DE SAÚDE

ESPECIALIZAÇÃO

MBA Semipresencial (*Blended*)



TÍTULO DO CURSO

MBA com ênfase em Serviços de Saúde

CARGA HORÁRIA

432h/a

CÓDIGO DO CURSO

FXMBASS_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBASS_25_12-2

MODELO

Ênfase

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV – FGV/IDT

APRESENTAÇÃO

Alinhe-se com as boas práticas de gestão na área e estruture processos centrados no paciente.

Com o **MBA com ênfase em Serviços de Saúde**, você vai adquirir uma visão sistêmica do setor e dos seus serviços. Dominará os **pilares da gestão moderna**, aplicando as melhores **práticas de administração** para aprimorar o ecossistema de saúde, buscando maximizar os resultados da organização.

Gestão de saúde com enfoque na qualidade e eficiência dos serviços.

No **MBA com ênfase em Serviços de Saúde**, você será capaz de analisar o mercado de saúde e tomar decisões estratégicas para melhorar a jornada do paciente. Entenderá como implementar novas tecnologias e desenvolver processos de logística clínico-assistenciais, prezando pela qualidade e pela segurança do serviço.

Desenvolva competências para otimizar a gestão dos serviços de saúde:

- identificar os padrões de qualidade e segurança adequados à jornada do paciente;
- interpretar as principais legislações que regem o setor de saúde;
- liderar pessoas para formar equipes de alto rendimento;
- propor soluções criativas em áreas críticas da organização de saúde.

PÚBLICO-ALVO

- Graduados em qualquer área de conhecimento que desejam trabalhar na gestão de organizações de saúde.
- Gestores e empresários com interesse em aprender como aplicar técnicas de gestão empresarial nesse setor.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- Ter concluído a graduação há, pelo menos, dois anos (*).
- Experiência profissional mínima de três anos (*).
- Desejável conhecimento da língua inglesa.

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

METODOLOGIA

Os cursos do **MBA Semipresencial (Blended) da FGV** têm por objetivo promover 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 dos estudantes.

Há dois formatos de aula:

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

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

AVALIAÇÃO

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

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

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

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

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

DISCIPLINAS DE ÊNFASE			
	disciplina	código	CH
10.	Cuidados de Saúde Baseados em Valor	F_M_CSBV_23-24	24 h/a
11.	Gestão de Custos em Saúde	F_M_GCS_25-24	24 h/a
12.	Aspectos Jurídicos e Compliance em Saúde	F_M_AJCS_25-24	24 h/a
13.	Mercado e Operadoras de Saúde	F_M_MOS_25-24	24 h/a
14.	Gestão de Serviços Assistenciais	F_M_GSS_25-24	24 h/a
15.	Supply Chain Management e Logística em Organizações de Saúde	F_M_SCML_25-24	24 h/a
16.	Qualidade, Segurança e Experiência do Paciente	F_M_QSEP_25-24	24 h/a
17.	Saúde Digital	F_M_SDIG_25-24	24 h/a
18.	Gestão de Facilities em Organizações de Saúde	F_M_GFOS_25-24	24 h/a

PRÉ-REQUISITOS DE DISCIPLINAS

- É recomendável que **Análise de Demonstrações Contábeis** seja cursada antes de **Finanças Corporativas**.
- A disciplina **Jogo de Negócios** deve encerrar o módulo básico de gestão.

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> definir o escopo e o contexto de atuação do negócio; analisar a organização de forma sistêmica, promovendo a integração entre as dimensões estratégica, tática e operacional, de modo a gerar e capturar valor de maneira perene; desenvolver o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa; encaminhar ações estratégicas considerando os desafios a curto, médio e longo prazo; acompanhar a execução da estratégia e do desempenho empresarial dela decorrente por meio da gestão de resultados, utilizando indicadores e metas para monitoramento e controle.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> definir o escopo e o contexto de atuação do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> desafios da gestão estratégica: conceito, diferenciação entre concepção e implementação de estratégias, evolução do conceito e tipos de estratégia; fundamentos do negócio: missão, visão e valores.
<ul style="list-style-type: none"> analisar a organização de forma sistêmica, promovendo a integração entre as dimensões estratégica, tática e operacional, de modo a gerar e capturar valor de maneira perene. 	<ul style="list-style-type: none"> diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria (5 forças), posicionamento estratégico e cadeia de valor, projeção de cenários e SWOT.

<ul style="list-style-type: none"> desenvolver o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa; encaminhar ações estratégicas considerando os desafios a curto, médio e longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> estruturação das estratégias: competitivas, definição de objetivos, de metas, de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas, <i>balanced scorecard</i>, <i>objectives and key results</i> (OKRs), plano de ação e priorização; estratégias de crescimento: estratégia corporativa, consolidação, verticalização e diversificação, internacionalização, <i>pipelines</i>, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio.
<ul style="list-style-type: none"> acompanhar a execução da estratégia e do desempenho empresarial dela decorrente por meio da gestão de resultados, utilizando indicadores e metas para monitoramento e controle. 	<ul style="list-style-type: none"> ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Desafios da gestão estratégica <ul style="list-style-type: none"> Conceito de estratégia Diferenciação entre a concepção e a implementação de estratégias Evolução do conceito de gestão estratégica Estratégia deliberada, estratégia emergente, estratégia realizada 	<ul style="list-style-type: none"> compreender a função e os limites da estratégia de negócios.
2. Definição dos fundamentos do negócio <ul style="list-style-type: none"> Definição da missão Definição da visão Definição dos valores 	<ul style="list-style-type: none"> estruturar a organização por meio de uma missão; propor destinação por meio de uma visão; compreender a importância dos valores para definição da cultura organizacional.
3. Diagnóstico empresarial <ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico interno Posicionamento estratégico e cadeia de valor Diagnóstico externo/análise de indústria (5 forças) Projeção de cenários SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> conhecer os pontos fortes e fracos da organização; elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico; mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos; elaborar possíveis cenários de futuro; elaborar a SWOT e analisar os fatores escritos.

<p>4. Estruturação das estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégias competitivas ▪ Definição de objetivos ▪ Definição de metas ▪ Definição de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas ▪ Definição de iniciativas ▪ <i>Balanced scorecard</i> ▪ <i>Objectives and key results</i> – OKRs ▪ Plano de ação e priorização ▪ Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a estratégia competitiva da empresa; ▪ conhecer/definir os objetivos da organização; ▪ identificar indicadores de implementação de estratégia associados a desempenho empresarial; ▪ traçar metas para a organização; ▪ propor iniciativas para a organização; ▪ planejar a organização por meio do BSC; ▪ conhecer a metodologia OKR; ▪ utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.
<p>5. Estratégias de crescimento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia corporativa ▪ Consolidação, verticalização e diversificação ▪ Internacionalização ▪ <i>Pipelines</i>, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar o crescimento ordenado da organização; ▪ conhecer modelos contemporâneos de estratégia.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ empregar estratégias de marketing com base no comportamento do consumidor e nas tendências de mercado, visando gerar diferenciação e relevância para o negócio; ▪ relacionar os cenários macro e microeconômicos ao ambiente de marketing, avaliando oportunidades e desafios que impactam as decisões da organização; ▪ estabelecer objetivos, metas e planos de marketing alinhados aos recursos da empresa, integrando estratégias viáveis com foco em geração de valor e adaptação ao mercado; ▪ coordenar equipes e recursos na implementação de planos de marketing, dirigindo ações integradas de comunicação, precificação, distribuição e uso de tecnologias digitais; ▪ interpretar dados e indicadores de mercado para validar decisões de marketing fundamentadas, empregando ferramentas digitais e tecnologias emergentes para aumentar a produtividade e competitividade.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ empregar estratégias de marketing com base no comportamento do consumidor e nas tendências de mercado, visando gerar diferenciação e relevância para o negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comportamento do consumidor e segmentação de mercado: fatores que influenciam o comportamento do consumidor, processo de decisão de compra, estratégias e critérios de segmentação, seleção do mercado-alvo, posicionamento de marca.

<ul style="list-style-type: none"> relacionar os cenários macro e microeconômicos ao ambiente de marketing, avaliando oportunidades e desafios que impactam as decisões da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> fundamentos de marketing e análise de mercado: introdução ao marketing, análise do ambiente de marketing e pesquisa de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> estabelecer objetivos, metas e planos de marketing alinhados aos recursos da empresa, integrando estratégias viáveis com foco em geração de valor e adaptação ao mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> planejamento, implementação e tendências em marketing: plano de marketing, implementação e controle; tendências de consumo, tendências em <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso; tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT).
<ul style="list-style-type: none"> coordenar equipes e recursos na implementação de planos de marketing, dirigindo ações integradas de comunicação, precificação, distribuição e tecnologia digital. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>mix</i> de marketing e práticas digitais: produtos e serviços, preço, praça e promoção.
<ul style="list-style-type: none"> interpretar dados e indicadores de mercado para validar decisões de marketing fundamentadas, empregando ferramentas digitais e tecnologias emergentes para aumentar a produtividade e competitividade. 	<ul style="list-style-type: none"> marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Fundamentos de marketing e análise de mercado <ul style="list-style-type: none"> Introdução ao marketing: conceitos, evolução e papel do marketing na organização Análise do ambiente de marketing: fatores internos e externos Pesquisas de mercado e dados aplicados a decisões de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> compreender a evolução e a consolidação do marketing como uma área estratégica, integrada a outras funções da empresa na geração de valor para clientes e para o negócio; identificar os principais fatores internos e externos que influenciam o desempenho das empresas no mercado, utilizando ferramentas como análise SWOT, PESTEL e forças competitivas de Porter; utilizar diferentes tipos de pesquisa e dados de mercado para gerar <i>insights</i> que apoiem decisões de marketing.

<p>2. Comportamento do consumidor e segmentação de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fatores que influenciam o comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra ▪ Estratégias e critérios de segmentação de mercado e definição do público-alvo ▪ Posicionamento de marca: criando valor e diferenciação no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar como fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos influenciam as escolhas dos consumidores; ▪ interpretar o processo de decisão de compra e as suas etapas, reconhecendo todas as etapas dessa jornada; ▪ aplicar critérios de segmentação para identificar grupos de consumidores e selecionar o público-alvo mais adequado; ▪ criar estratégias de posicionamento que expressem claramente a proposta de valor da marca e a sua diferenciação frente aos concorrentes, reforçando a sua relevância para o público-alvo.
<p>3. <i>Mix</i> de marketing e práticas digitais</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtos e serviços: desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e gerenciamento de portfólio ▪ Estratégias de precificação: valor, custo e concorrência ▪ Praça: canais de distribuição, logística e gestão da cadeia de suprimentos ▪ Promoção: comunicação integrada, propaganda, eventos, marketing direto e vendas em plataformas digitais ▪ Marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejar ofertas de valor por meio do desenvolvimento de novos produtos, avaliando o seu ciclo de vida e organizando o portfólio da empresa; ▪ definir estratégias de precificação considerando valor percebido pelo cliente, custos da empresa e preços praticados pela concorrência, de forma alinhada ao posicionamento da marca no mercado; ▪ selecionar canais de distribuição adequados aos objetivos da empresa, articulando soluções logísticas e de <i>supply chain</i> para garantir alcance, eficiência e integração entre os pontos de contato com o consumidor; ▪ elaborar estratégias de comunicação que combinem ações promocionais tradicionais e digitais, promovendo o engajamento e a conversão em diferentes plataformas e formatos; ▪ desenvolver ações de marketing digital com foco em conteúdo relevante, uso de influenciadores e otimização da visibilidade em redes sociais e mecanismos de busca, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.

<p>4. Planejamento, implementação e tendências em Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do plano de marketing: objetivos, metas e estrutura do plano Implementação, orçamento e controle das ações de marketing Tendências de consumo: o consumidor em transformação Tendências em <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso Tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT) 	<ul style="list-style-type: none"> elaborar um plano de marketing estruturado, definindo objetivos e metas alinhados à estratégia da empresa; planejar a implementação das ações de marketing, definindo orçamento, cronograma e indicadores de desempenho para monitorar resultados e promover ajustes; analisar as mudanças no comportamento e nas expectativas dos consumidores e refletir sobre os impactos dessas transformações nas estratégias; explorar novos formatos de consumo e interação digital, avaliando como <i>e-commerce</i>, influência e experiências imersivas estão redesenhando o relacionamento entre marcas e consumidores; investigar o impacto das tecnologias emergentes nas estratégias de marketing, identificando oportunidades de inovação, personalização e ganho de eficiência por meio de dados e automação.
---	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Economia

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> empregar modelos microeconômicos para auxiliar na solução de problemas relacionados à decisão da firma, tais como escolha de insumos, minimização de custos e determinação de preços e quantidades; interpretar e reagir a decisões de governos, tais como a adoção de políticas de controle de preços, impostos/subsídios, cotas/tarifas, regulação de monopólios e oligopólios, e avaliação de fusões e aquisições; interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> empregar modelos microeconômicos para auxiliar na solução de problemas relacionados à decisão da firma, tais como escolha de insumos, minimização de custos e determinação de preços e quantidades. 	<ul style="list-style-type: none"> microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes; equilíbrio e falhas de mercado; elasticidade e as suas aplicações; comportamento do produtor e oferta competitiva: tecnologia e custos de produção, escolha de insumos, escala e escopo; outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência); poder de mercado e discriminação de preços.

<ul style="list-style-type: none"> interpretar e reagir a decisões de governos, tais como a adoção de políticas de controle de preços, impostos/subsídios, cotas/tarifas, regulação de monopólios e oligopólios, e avaliação de fusões e aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> impacto de políticas governamentais no bem-estar e peso morto (impostos e subsídios, controle de preços, comércio internacional, tarifas e cotas de importação).
<ul style="list-style-type: none"> interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> macroeconomia: conjuntura econômica brasileira e indicadores macroeconômicos; flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo; inflação e índices de preço; atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação; elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes. Equilíbrio e falhas de mercado <ul style="list-style-type: none"> Determinantes das curvas de oferta e demanda Elasticidade e as suas aplicações Equilíbrio de mercado em um mercado competitivo Efeitos de choques sobre o equilíbrio de mercado Falhas de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> demonstrar o funcionamento dos mecanismos de oferta e demanda no contexto de mercados e empresas; analisar as condições de equilíbrio em mercados competitivos; prever os efeitos de choques de oferta e demanda sobre preços e quantidades de equilíbrio; identificar falhas de mercado e prever as suas consequências.
2. Microeconomia: comportamento do produtor e oferta competitiva <ul style="list-style-type: none"> Tecnologia de produção e escolha de insumos Custos de produção Escala e escopo Determinação da oferta competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> aplicar o conceito de função de produção na escolha de insumos; identificar os diferentes tipos de custo (fixo, variável, marginal) e os seus impactos na maximização de lucro; utilizar os conceitos de economia de escala e escopo para a análise estratégica; determinar a curva de oferta competitiva de um setor e o seu caminho de expansão.

<p>3. Outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder de mercado, monopólios e discriminação de preços ▪ Oligopólios ▪ Defesa da concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios; ▪ identificar os efeitos de diferentes estruturas de mercado sobre preços e quantidades; ▪ identificar as principais situações de discriminação de preços, (1º, 2º, 3º grau e intertemporal) e os seus efeitos sobre preços, lucros e bem-estar; ▪ analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância.
<p>4. Microeconomia: impacto de políticas governamentais no bem-estar (impostos e subsídios, controle de preços, tarifas e cotas de importação)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito de bem-estar: excedente do produtor e do consumidor, peso morto ▪ Políticas de controle de preço (preço máximo e preço mínimo) ▪ Impostos e subsídios ▪ Comércio internacional: economia aberta, tarifas e cotas de importação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os efeitos sobre preços, vendas e bem-estar de políticas de controle de preço (preço máximo e preço mínimo); ▪ identificar os efeitos sobre preços, vendas e bem-estar de impostos e subsídios; ▪ identificar os efeitos sobre preços, vendas e bem-estar da abertura econômica ao comércio internacional, bem como da implementação de tarifas e cotas de importação.
<p>5. Macroeconomia: interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores macroeconômicos ▪ Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo ▪ Inflação, índices de preço e as suas aplicações ▪ Atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação ▪ Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; ▪ comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; ▪ diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado no longo prazo; ▪ conceituar inflação; ▪ diferenciar índices de preço mais relevantes sob a ótica do poder de compra; ▪ definir e analisar a política monetária e os mecanismos de oferta monetária; ▪ analisar os conceitos de taxa de câmbio e regimes cambiais; ▪ analisar os principais indicadores, mecanismos e instituições do comércio exterior bem como o seu papel na economia mundial.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia de Negócios	Gerenciamento de Projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementar as possíveis abordagens gerenciais de projetos; ▪ aplicar os fundamentos e os principais conceitos acerca do gerenciamento de projetos; ▪ maximizar a possibilidade de sucesso dos projetos, com base nas boas práticas gerenciais; ▪ aplicar conhecimentos sobre gestão de projetos, boas práticas e ferramentas para melhoria nos resultados da organização em múltiplas perspectivas.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementar as possíveis abordagens gerenciais de projetos; ▪ aplicar os fundamentos e os principais conceitos acerca do gerenciamento de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fundamentos do gerenciamento de projetos: alinhamento entre estratégia corporativa e métodos de avaliação e seleção de projetos; ▪ ciclos de vida de projetos e abordagens gerenciais; ▪ planejamento de projetos: termo de abertura do projeto (TAP). ▪ identificação e qualificação básica das partes interessadas; ▪ <i>framework</i> preditivo por processos; ▪ plano de gerenciamento do projeto (PGP): escopo, cronograma, riscos, recursos, aquisições, custos e qualidade.

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Fundamentos do gerenciamento de projetos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito e características de um projeto ▪ Alinhamento entre estratégia corporativa e métodos de avaliação e seleção de projetos ▪ Relevância dos projetos para múltiplas áreas de uma organização ▪ Ciclos de vida de projetos ▪ Abordagens gerenciais de projetos: preditiva, adaptativa e híbrida 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as características-chave de um projeto; ▪ compreender a diferença de projeto para outras atividades: triângulo de ferro/ouro, definição de organização temporária (OT), ineditismo e exclusividade e teoria das restrições; ▪ alinhar estratégia corporativa e premissas de projetos; ▪ identificar métodos para avaliação e seleção de projetos; ▪ definir Prova de Conceito (<i>Proof of Concept – PoC</i>), projeto-piloto e faseamento de projetos; ▪ compreender o ciclo de vida específico dos projetos; ▪ escolher a abordagem gerencial apropriada – entre preditiva, adaptativa e híbrida – para projetos de diversas naturezas e complexidades.
2. Planejando projetos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Termo de abertura do projeto (TAP) ▪ Identificação e qualificação básica das partes interessadas do projeto ▪ <i>Framework</i> preditivo por processos ▪ Plano de gerenciamento do projeto (PGP) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escopo ▪ Cronograma ▪ Planejamento de riscos ▪ Planejamento de recursos, aquisições, custos e qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir o TAP: conteúdo desejado, premissas e restrições do projeto; ▪ conceituar partes interessadas do projeto; ▪ identificar ferramentas básicas, qualificando-as; ▪ compreender o <i>framework</i> preditivo de um projeto, considerando a proposta do Project Management Institute (PMI); ▪ conceituar o documento principal de planejamento de um projeto preditivo: o PGP; ▪ definir o conteúdo mínimo e desejado do PGP;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar ferramentas importantes de um projeto preditivo, voltadas diretamente ao escopo, ao cronograma e aos riscos; ▪ aplicar ferramentas importantes de um projeto preditivo, voltadas indiretamente às estimativas de recursos, aquisições, custos e qualidade.
3. Planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visão básica do <i>Scrum</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atores ▪ Cerimônias ▪ Artefatos ▪ <i>Scrum</i> em ação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender os conceitos básicos do <i>Scrum</i> como uma possível alternativa à abordagem preditiva, ilustrando a abordagem adaptativa; ▪ planejar o projeto via <i>Scrum</i> usando elementos mínimos de planejamento. como histórias de usuários, <i>backlog</i> do produto e <i>backlog</i> das <i>sprints</i>; ▪ compreender o funcionamento do ciclo de vida de um projeto no <i>Scrum</i>, da iniciação ao encerramento, com foco no planejamento, na execução e no monitoramento/controle, relacionando os elementos do modelo 3-5-3.
4. Tendências do gerenciamento de projetos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevância do <i>Environmental, Social e Governance (ESG)</i> no gerenciamento de projetos ▪ Relevância da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a importância do <i>ESG</i> no gerenciamento de projetos, analisando como cada elemento pode afetar o planejamento, a execução de projetos e, por conseguinte, o sucesso de projetos; ▪ compreender como a TD, incluindo a inteligência artificial, pode tornar a gestão de projetos mais eficiente e eficaz.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

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

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

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

<ul style="list-style-type: none"> propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo e o exercício da liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>pipeline</i> de liderança; desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão.
<ul style="list-style-type: none"> analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho do líder. 	<ul style="list-style-type: none"> avaliação; <i>pipeline</i> de liderança; desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão.
<ul style="list-style-type: none"> estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>pipeline</i> de liderança; desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão; competências do líder eficaz: delegação e <i>empowerment</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Teorias de liderança <ul style="list-style-type: none"> Teorias dos traços e características Teorias comportamentais Teoria de contingências e situacionais Liderança transacional e transformacional Teorias contemporâneas Teorias críticas e pós-modernas 	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer a importância da liderança; identificar os principais modelos de liderança comportamental: Ohio State, Michigan State e Grade Gerencial (Blake & Mouton); identificar os principais modelos de liderança contingencial: Modelo de Fiedler, Modelo de Hersey e Blanchard; identificar os principais modelos de liderança transacional e transformacional (Rousseau e Burns & Bass); identificar os princípios de liderança carismática, servidora, autêntica, compartilhada, inclusiva, paradoxal e LAP (<i>Leadership as Practice</i>).
2. Equipes de alto desempenho <ul style="list-style-type: none"> Gestão de equipes de alto desempenho <ul style="list-style-type: none"> Papéis da liderança Delimitação dos papéis dos membros da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer o trabalho em equipe como fonte de vantagem competitiva; distinguir grupo, equipe e equipe de alto desempenho; analisar os desafios vinculados à construção de equipes de alto desempenho;

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> avaliar oportunidades de aplicação de soluções baseadas em inteligência artificial em contextos empresariais diversos, considerando aspectos culturais e econômicos; avaliar técnicas de aprendizado de máquina, IA generativa e engenharia de dados para o desenvolvimento de soluções estratégicas e operacionais; planejar a adoção de IA nas organizações por meio da definição de estratégias alinhadas aos objetivos de negócio e aos desafios específicos de cada mercado; dirigir projetos de implementação de IA com foco em escalabilidade, eficiência operacional e integração entre áreas da organização; promover ajustes e melhorias contínuas com base na interpretação de resultados e indicadores de desempenho de sistemas de IA; implementar as melhores práticas de governança e responsabilidade por meio da IA, incluindo aspectos éticos, jurídicos e de diversidade nas equipes e nos dados; liderar processos de mudança organizacional impulsionados por tecnologias de IA.

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

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

<ul style="list-style-type: none"> avaliar técnicas de aprendizado de máquina, IA generativa e engenharia de dados para o desenvolvimento de soluções estratégicas e operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> IA generativa; tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i>, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização; IA e estratégia de negócios: criação de valor com IA.
<ul style="list-style-type: none"> planejar a adoção de IA nas organizações por meio da definição de estratégias alinhadas aos objetivos de negócio e aos desafios específicos de cada mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> IA e estratégia de negócios: criação de valor com IA; modelos de negócios digitais e plataformas; fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA; processo decisório e IA: tomada de decisão orientada a dados, <i>analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos; gestão de talentos em organizações inteligentes.
<ul style="list-style-type: none"> dirigir projetos de implementação de IA com foco em escalabilidade, eficiência operacional e integração entre áreas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> modelos de negócios digitais e plataformas; IA aplicada à estratégia de crescimento: automação inteligente e eficiência operacional.
<ul style="list-style-type: none"> promover ajustes e melhorias contínuas com base na interpretação de resultados e indicadores de desempenho de sistemas de IA. 	<ul style="list-style-type: none"> processo decisório e IA: tomada de decisão orientada a dados, <i>analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos.
<ul style="list-style-type: none"> implementar as melhores práticas de governança e responsabilidade por meio da IA, incluindo aspectos éticos, jurídicos e de diversidade nas equipes e nos dados. 	<ul style="list-style-type: none"> ética, vieses algorítmicos e governança de dados; governança corporativa aplicada à IA; regulamentações e tendências.
<ul style="list-style-type: none"> liderar processos de mudança organizacional impulsionados por tecnologias de IA. 	<ul style="list-style-type: none"> gestão de talentos em organizações inteligentes.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Técnicas de inteligência artificial (AI techniques) <ul style="list-style-type: none"> Introdução à inteligência artificial e o seu papel estratégico nos negócios Técnicas de aprendizado de máquina: supervisionado, não supervisionado e por reforço IA generativa: conceitos, aplicações e limitações Tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i>, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização 	<ul style="list-style-type: none"> compreender os fundamentos da IA e a sua aplicação em estratégias organizacionais; aplicar técnicas de <i>machine learning</i> de forma contextualizada aos objetivos de negócio; identificar o potencial transformador da IA generativa; explorar tendências atuais e as suas aplicações em ambientes de negócios.
2. IA e estratégia de negócios <ul style="list-style-type: none"> Panorama da transformação digital e os seus impactos na estratégia Papel da IA na criação de valor para negócios Modelos de negócios digitais e plataformas: <ul style="list-style-type: none"> <i>Marketplaces</i> multilaterais (B2C, B2B e C2C) Economia recorrente Modelos <i>Freemium</i> e <i>Product-Led Growth</i> Economia de plataformas <i>peer-to-peer</i> (<i>sharing economy</i>) Plataforma de dados e IA Ecossistemas digitais (<i>superapps</i> e plataformas integradas) Plataformas baseadas em <i>blockchain</i> e <i>web3</i> Plataformas de IA generativa e conteúdo digital Plataformas industriais e de IoT Fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA 	<ul style="list-style-type: none"> avaliar o impacto da IA na transformação de processos em diferentes setores; relacionar práticas de IA com as estratégias de criação de valor das empresas; identificar oportunidades e riscos dos modelos de negócios
3. Processo decisório e IA <ul style="list-style-type: none"> Tomada de decisão orientada a dados (<i>data-driven strategy</i>) <i>Analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo Inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos Ética, vieses algorítmicos e governança de dado 	<ul style="list-style-type: none"> identificar tipos de <i>analytics</i> no processo decisório; compreender como integrar <i>analytics</i> no processo decisório; discutir os riscos éticos da aplicação da IA em ambientes de negócios e a importância da governança.

<p>4. IA aplicada à estratégia de crescimento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Automação inteligente e eficiência operacional. ▪ IA generativa e inovações em produtos/serviços ▪ Casos de empresas líderes em IA aplicada a estratégias de crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ projetar IA para personalização em marketing e experiência do cliente; ▪ aplicar boas práticas de <i>deployment</i> em ambientes corporativos; ▪ mensurar impacto para definir estratégias de manutenção dos sistemas; ▪ avaliar escalabilidade de IA e impactos financeiros no negócio.
<p>5. Liderança digital e governança estratégica da IA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança em ambientes digitais e ágeis ▪ Gestão de talentos em organizações inteligentes ▪ Governança corporativa aplicada à IA ▪ Regulamentações e tendências globais (<i>UE AI Act</i>, LGPD, ESG digital) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderar processos de transformação com IA; ▪ gerenciar mudanças organizacionais relacionadas à adoção de tecnologias disruptivas; ▪ estabelecer métricas para monitorar sucesso em iniciativas de IA; ▪ utilizar de forma responsável a IA, considerando vieses, equidade e impactos sociais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

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

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DO CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Sistema de informação contábil <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.
2. Estrutura das demonstrações contábeis <ul style="list-style-type: none"> Demonstrações contábeis de propósito geral Balanco 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.
3. Elaboração das demonstrações contábeis <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.
4. Análise econômico-financeira <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
<ul style="list-style-type: none"> MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial: instrumentos de análise, gerência e decisão. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2022 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV). OLIVEIRA, Antonieta; SALIM, Jean Jacques. Contabilidade financeira. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- IUDICIBUS, Sérgio *et al.* **Manual de contabilidade societária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Finanças Corporativas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> utilizar conceitos e ferramentas de Matemática Financeira para análise do valor do dinheiro no tempo, avaliação de investimentos e decisões de financiamento; avaliar o impacto das decisões financeiras na geração de valor para a empresa e os seus <i>stakeholders</i>; aplicar técnicas de análise financeira para embasar decisões de investimento e financiamento; escolher e aplicar ferramentas de gestão de riscos financeiros para proteção do patrimônio empresarial; estimar o impacto das variáveis macroeconômicas na estrutura de capital e nas decisões financeiras corporativas.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> utilizar conceitos e ferramentas de Matemática Financeira para análise do valor do dinheiro no tempo, avaliação de investimentos e decisões de financiamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Matemática Financeira: conceitos, operações com fluxos de caixa e aplicações práticas.
<ul style="list-style-type: none"> avaliar o impacto das decisões financeiras na geração de valor para a empresa e os seus <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa; risco e custo de oportunidade.
<ul style="list-style-type: none"> aplicar técnicas de análise financeira para embasar decisões de investimento e financiamento. 	<ul style="list-style-type: none"> estrutura de capital e custo de capital, e alavancagem financeira.
<ul style="list-style-type: none"> escolher e aplicar ferramentas de gestão de riscos financeiros para proteção do patrimônio empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> avaliação de empresas e criação de valor: conceitos fundamentais de <i>valuation</i>; técnicas de avaliação de empresas.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> estimar o impacto das variáveis macroeconômicas na estrutura de capital e nas decisões financeiras corporativas. | <ul style="list-style-type: none"> integração de critérios ESG nas decisões financeiras: introdução e decisões financeiras corporativas. |
|--|---|

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Matemática Financeira <ul style="list-style-type: none"> Conceitos fundamentais de Matemática Financeira Operações com fluxos de caixa Aplicações práticas 	<ul style="list-style-type: none"> aplicar conceitos de valor do dinheiro no tempo (valor presente, valor futuro, taxas de juros, séries uniformes e não uniformes) para embasar decisões de investimento e financiamento; utilizar ferramentas de Matemática Financeira para análise de fluxos de caixa, precificação de ativos e comparações intertemporais.
2. Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa <ul style="list-style-type: none"> Projeção de fluxos de caixa Crítérios de avaliação Risco e custo de oportunidade 	<ul style="list-style-type: none"> explicar os principais métodos de avaliação de investimentos (VPL, TIR e <i>payback</i>); utilizar técnicas de projeção e análise de fluxo de caixa para avaliar projetos de investimento; aplicar conceitos de custo de oportunidade e risco nas decisões de investimento.
3. Estrutura de capital e custo de capital <ul style="list-style-type: none"> Custo de capital Estrutura de capital Alavancagem financeira 	<ul style="list-style-type: none"> identificar os componentes do custo de capital; calcular o custo médio ponderado de capital (WACC); analisar as decisões de financiamento, considerando a sua relação com risco e retorno da empresa; explicar a relação entre a alavancagem financeira e a estrutura de capital.
4. Avaliação de empresas e criação de valor <ul style="list-style-type: none"> Conceitos fundamentais de <i>valuation</i> Técnicas de avaliação de empresas Criação de valor 	<ul style="list-style-type: none"> utilizar técnicas de <i>valuation</i> para avaliar empresas, como fluxo de caixa descontado (DCF) e múltiplos de mercado; identificar os principais <i>drivers</i> de valor; relacionar <i>drivers</i> de valor com criação de valor sustentável.

<p>5. Integração de critérios ESG nas decisões financeiras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introdução aos critérios ESG ▪ ESG nas decisões financeiras corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ explicar como os critérios ESG impactam o valor da empresa e as suas decisões financeiras; ▪ incorporar práticas de governança corporativa e sustentabilidade na gestão financeira para reduzir riscos e atrair investidores.
---	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos; administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas; diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões; desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões; acompanhar o desempenho e o posicionamento dos concorrentes; interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados; registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão.

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

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Jogo de Negócios – Introdução <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos da disciplina ▪ Apresentação do cenário e das regras do jogo ▪ Formação das equipes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial; ▪ compreender o mecanismo de uma empresa e a importância do trabalho em equipe.
2. Preparação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio ▪ Definição de objetivos e estratégias ▪ Organização das equipes com definição das responsabilidades de cada integrante ▪ Realização de testes preparatórios para o início da simulação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar cenário; ▪ identificar oportunidades; ▪ praticar a atribuição executiva nas diversas áreas de uma empresa, como operações, finanças, marketing, recursos humanos, entre outras; ▪ aplicar os modelos teóricos de desenvolvimento de estratégias.
3. Simulação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomada de decisão alinhada aos objetivos definidos ▪ Análise dos resultados objetivando correção de erros e maximização de resultados ▪ Análise da concorrência e das variações de cenário ▪ Reavaliação dos objetivos e das estratégias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementar objetivos e diretrizes por meio da tomada de decisões operacionais, comerciais e de investimento, entre outras; ▪ selecionar indicadores e definir metas; ▪ analisar resultados em relação às metas e aos objetivos definidos; ▪ ajustar decisões à luz dos objetivos da empresa.
4. Fechamento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise crítica do desempenho das empresas ▪ Lições aprendidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar lições aprendidas; ▪ reconhecer a importância da implantação da melhoria contínua.

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

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Cuidados de Saúde Baseados em Valor	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Saúde

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar o conceito de valor no contexto de modelos de pagamento; ▪ diagnosticar a sua viabilidade na realidade cultural do Brasil; ▪ construir estratégias para a implementação de modelos de pagamento; ▪ demonstrar as vantagens do modelo por meio de <i>benchmarking</i>; ▪ demonstrar os benefícios colaterais da implementação do modelo de pagamento; ▪ discutir a pertinência da implementação de modelos de pagamento baseados em acordos de compartilhamento de riscos; ▪ promover melhorias a partir dos resultados.

EMENTA
<p>Desafios do ecossistema de saúde. Definição de valor e os seus tipos. Implementação de modelos: VBHC e TDABC. <i>Benchmarking, data analytics, dashboards</i> e plataformas de coleta de dados. <i>Patient Reported Outcomes Measurement (PROMs)</i>, escalas de escore (<i>standard sets</i>). Processos de implementação e de gerenciamento das iniciativas em modelo VBHC. Padronização e comparação de resultados. Ferramentas de gerenciamento de projetos e novas iniciativas baseadas em <i>scorecard</i>. Iniciativas que adotaram o conceito VBHC, em particular: Suécia, Alemanha, Reino Unido e Países Baixos.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar o conceito de valor no contexto de modelos de pagamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desafios do ecossistema de saúde.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ diagnosticar a sua viabilidade na realidade cultural do Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definição de valor e os seus tipos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ construir estratégias para a implementação de modelos de pagamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementação de modelos: VBHC e TDABC.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ demonstrar as vantagens do modelo por meio de <i>benchmarking</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>benchmarking, data analytics, dashboards</i> e plataformas de coleta de dados.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ demonstrar os benefícios colaterais da implementação do modelo de pagamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ processos de implementação e de gerenciamento das iniciativas em modelo VBHC.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ discutir a pertinência da implementação de modelos de pagamento baseados em acordos de compartilhamento de riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ferramentas de gerenciamento de projetos e novas iniciativas baseadas em <i>scorecard</i>.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> promover melhorias a partir dos resultados | <ul style="list-style-type: none"> iniciativas que adotaram o conceito VBHC, em particular: Suécia, Alemanha, Reino Unido e Países Baixos. |
|--|---|

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Desafios do ecossistema de saúde <ul style="list-style-type: none"> <i>Players</i> e conflitos Conceito de valor em VBHC Nova estrutura de pensamento baseada em resultados 	<ul style="list-style-type: none"> compreender o atual estágio de sustentabilidade dos mercados; identificar os desafios dos gestores; descrever os motivos de mudanças em modelos de pagamento; justificar as mudanças nas estruturas de pensamento focadas em resultados.
2. Definição de valor e os seus tipos <ul style="list-style-type: none"> Tipos de valor Equação de valor Modificações da equação 	<ul style="list-style-type: none"> visualizar a variabilidade nos desfechos; identificar os diversos tipos de valor e as suas aplicações.
3. Implementação de modelos VBHC <ul style="list-style-type: none"> PROMs, PREMs, CROMs Desafios e vantagens Riscos na implementação Modelos de pagamento baseados em valor e modelos híbridos atuais Acordos de risco 	<ul style="list-style-type: none"> diferenciar PROMs, PREMs (<i>Patient Reported Experience Outcomes Measurement</i>) e CROMs (<i>Clinician Reported Outcomes Measurement</i>); identificar os diversos tipos de implementação de modelos VBHC; visualizar os riscos associados à implementação; analisar acordos de risco e a sua relação com modelos baseados em valor.
4. TDABC <ul style="list-style-type: none"> Jornada do paciente Custos associados à jornada do paciente 	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer a jornada dos pacientes e os seus elementos constitutivos; compreender os custos associados com base no tempo (TDABC).
5. Benchmarking <ul style="list-style-type: none"> Comparando resultados Teoria geral do <i>benchmarking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> listar as vantagens na comparação de resultados e desfechos; compreender a evolução dos fornecedores de serviços com base em melhorias; incorporar informações de iniciativas bem-sucedidas.

<p>6. Data analytics, dashboards e plataformas de coleta de dados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dashboards e desafios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os diversos tipos de dashboards e plataformas de coleta de dados; ▪ discutir as novas tecnologias associadas à coleta de dados para a implementação do modelo VBHC.
--	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KINUKAWA, A. S. **Medição de valor na saúde**: uma análise sobre a implementação do modelo de mensuração de cuidados em saúde baseado em valor no Brasil. 2019. 176 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/28089> Acesso em: 2 dez. 2025.
- SVERDLOFF, C. E.; KINUKAWA, A. S. Cuidados de saúde baseados em valor. In: ANDRÉ, A. M. **Gestão de clínicas, hospitais e indústrias de saúde**. 3. ed. São Paulo: Atheneu, 2022. p. 249-263.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Guia para implementação de modelos de remuneração baseados em valor**. Rio de Janeiro: ANS, 2019. Disponível em: https://www.ans.gov.br/images/Guia_-_Modelos_de_Remunera%C3%A7%C3%A3o_Baseados_em_Valor.pdf. Acesso em: 2 dez. 2025.
- EIT HEALTH. **Implementing Value-Based Health Care in Europe**: Handbook for Pioneers (Diretor: Gregory Katz). [S. l.]: EIT Health, 2020. Disponível em: https://eithealth.eu/wp-content/uploads/2020/05/Implementing-Value-Based-Healthcare-In-Europe_web-4.pdf. Acesso em: 2 dez. 2025.
- KEEL, G.; SAVAGE, C.; RAFIG, M.; MAZZOCATO, P. Time-driven activity-based costing in health care: a systematic review of the literature. **Health Policy**, v. 121, n. 7, p. 755-763, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2017.04.013>.
- PORTER, M. E.; LEE, T. H. Integrated practice units: a playbook for health care leaders. **NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery**, v. 2, n. 1, 2021. 17 p. Disponível em: https://www.isc.hbs.edu/Documents/pdf/Porter_Lee_IPUs_NEJM_Catalyst.pdf. Acesso em: 2 dez. 2025.
- PORTER, M. E.; PABO, E. A.; LEE, T. H. Redesigning primary care: a strategic vision to improve value by organizing around patients' needs. **Health Affairs**, v. 32, n. 3, p. 516-525, 2013.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Gestão de Custos em Saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

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

EMENTA
<p>Sistemas de custeamento como ferramenta de gestão em empresas na área da saúde. A empresa como um 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 <i>ABC Costing</i> (custeio baseado em atividades). Análise de custo, volume e lucro em empresas do segmento de 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"> analisar os custos de forma ampla, com o objetivo de obter informações úteis para a tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> a empresa como um 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 <i>ABC Costing</i> (custeio baseado em atividades).
<ul style="list-style-type: none"> analisar a formação de preços, tendo como referência os custos e as despesas acrescidos do <i>mark-up</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> formação do preço de venda (produtos e serviços) e aplicação de <i>pricing</i>.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ equilibrar as demandas de custos com o ponto de equilíbrio operacional e econômico. ▪ analisar a margem de contribuição de uma organização de saúde. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ análise de custo, volume e lucro em empresas do segmento de saúde. |
|---|--|

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Empresa como sistema de atividades em uma cadeia de valores: gestão e classificação dos custos <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> custo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar custos; ▪ definir a análise de custos; ▪ analisar os aspectos relevantes das principais classificações de custos; ▪ praticar os critérios de rateio dos custos indiretos; ▪ compreender a curva de aprendizagem e os seus efeitos nos custos ao longo do ciclo de vida de produtos e serviços; ▪ analisar decisões envolvendo aspectos subjetivos, buscando a eficiência em relação ao custo.
2. Formação do preço de venda (produtos e serviços) <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 preços em serviços e produtos; ▪ verificar a importância do momento da decisão sobre preços; ▪ analisar a aplicabilidade do <i>pricing</i> na área da saúde.
3. Métodos de custeio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Custeio Variável ou Direto ▪ Custeio por Absorção ▪ <i>Activity-Based Costing (ABC Costing)</i> ▪ Análise diferencial dos métodos e as suas aplicabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender os métodos de custeio e as suas aplicabilidades; ▪ utilizar o custeio variável como ferramenta de gestão; ▪ compreender a importância do custeio por atividades para a determinação do custo real.
4. Análise do custo, volume, lucro <ul style="list-style-type: none"> ▪ Margem de contribuição unitária ▪ Ponto de equilíbrio operacional de uma ou 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 	<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**. 3. ed. São Paulo: Atheneu, 2022.
- CORRÊA, Michel Dia. **Contabilidade de custos**. Curitiba: Intersaberes, 2019.
- FRANCISCO FILHO, Valter Pereira Francisco. **Gestão de custos**. Curitiba: Contentus, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Aspectos Jurídicos e <i>Compliance</i> em Saúde	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Direito	Direito

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> interpretar as responsabilidades que se aplicam às mais variadas situações do cotidiano de profissionais e instituições de saúde; aplicar a teoria contratual contemporânea no que tange à formação, à classificação e à 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 a implementação das ferramentas de <i>compliance</i>; esboçar os cenários jurídicos advindos das discussões sobre temas controversos na área de saúde; validar as causas e os efeitos da judicialização da saúde, minimizando os seus impactos.

EMENTA
Direito à saúde na Constituição Federal. Responsabilidades. Vínculos contratuais. <i>Compliance</i> : conceito, histórico e ferramentas. Reflexos jurídicos da evolução tecnológica e temas controversos em Direito Médico. Judicialização da saúde: conceitos, importância, causas e consequências.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> interpretar as responsabilidades que se aplicam às mais variadas situações do cotidiano de profissionais e instituições de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> direito à saúde na Constituição Federal; relação das normativas constitucionais com as normas infraconstitucionais; responsabilidades.
<ul style="list-style-type: none"> aplicar a teoria contratual contemporânea no que tange à formação, à classificação e à interpretação dos contratos em espécie. 	<ul style="list-style-type: none"> vínculos contratuais.
<ul style="list-style-type: none"> analisar as implicações jurídicas das cláusulas contratuais no cotidiano do gestor das organizações de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> implicações jurídicas para o gestor em saúde.
<ul style="list-style-type: none"> interpretar as regras jurídicas em um cenário complexo para a implementação das ferramentas de <i>compliance</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>compliance</i>: conceito, histórico e ferramentas.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ esboçar os cenários jurídicos advindos das discussões sobre temas controversos na área de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reflexos jurídicos da evolução tecnológica e temas controversos em Direito Médico.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ validar as causas e os efeitos da judicialização da saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ judicialização da saúde: conceitos, importância, causas e consequências; ▪ abordagem atual e perspectivas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Direito à saúde na Constituição Federal <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introdução, 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.
2. Responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidade: administrativa, ética, civil e penal ▪ LGPD ▪ Recomposição dos danos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender as principais dimensões da responsabilidade que envolvem as ações e prestações de serviços de saúde; ▪ avaliar as regras e as regulações normativas que permitam a garantia de serviços de saúde de qualidade.
3. Compliance <ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas internacionais e nacionais ▪ Legislação inerente aos programas de <i>compliance</i> e integridade ▪ Gestão de riscos organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o tema <i>compliance</i>; ▪ identificar as principais normas nacionais e internacionais que regem o tema <i>compliance</i>; ▪ diferenciar programas de <i>compliance</i> de programas de integridade; ▪ identificar os riscos organizacionais decorrentes da falta de <i>compliance</i> em uma instituição de saúde; ▪ utilizar as ferramentas para a mitigação dos riscos organizacionais.
4. Vínculos contratuais <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, à classificação e à interpretação dos contratos em espécie; ▪ aliar a análise contratual à aplicação no cotidiano do gestor das organizações de saúde.

<p>5. 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 e telemedicina ▪ Temas emergentes no direito à saúde: cuidados paliativos, castração química e 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 os seus reflexos jurídicos na saúde.
<p>6. 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 de serviços de saúde.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

- KFOURI NETO, Miguel. **Responsabilidade civil dos hospitais**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2022.
- PONTIN, André. **Compliance na área de saúde**. Indaiatuba: Foco, 2020.
- ROSENVALD, Nelson. **Responsabilidade civil e medicina**. Indaiatuba: Foco, 2020.
- SILVA, Julio César Ballerini. **Direito à saúde na justiça**: teoria e prática. Leme: Imperium, 2020.
- SCHAEFER, Fernanda. **Telemedicina**: desafios éticos e regulatórios. Curitiba: Juruá, 2022.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. 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 as relações para a gestão estratégica; ▪ avaliar os impactos da regulação da saúde suplementar (Agência Nacional de Saúde – ANS) e as suas alterações recentes na realidade do negócio, para o desenho de estratégias de minimização de impacto nos segmentos médico-hospitalar e odontológico; ▪ interpretar as diferenças existentes entre as diversas modalidades jurídicas de organizações da saúde suplementar e os seus reflexos para os <i>stakeholders</i>.

EMENTA
<p>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: vantagens e desvantagens. Modelos de remuneração de prestadores de serviços das operadoras.</p>

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 as relações para a gestão estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mercado de saúde suplementar; ▪ empresa operadora de planos de saúde e odontológicos; ▪ operadora exclusivamente odontológica.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar os impactos da regulação da saúde suplementar (Agência Nacional de Saúde – ANS) e as suas alterações recentes na realidade do negócio, para o desenho de estratégias de minimização de impacto nos segmentos médico-hospitalar e odontológico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ regulação da saúde suplementar; ▪ Agência Nacional de Saúde: responsabilidades e programas; ▪ rol de procedimentos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ interpretar as diferenças existentes entre as diversas modalidades jurídicas de organizações da saúde suplementar e os seus reflexos para os <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ operadoras e prestadores de serviços: tipos de contratação, custeio, reajuste de preços, sinistralidade e controle das despesas assistenciais; ▪ gerenciamento da rede de prestadores;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verticalização: vantagens e desvantagens; ▪ modelos de remuneração de prestadores de serviços das operadoras.
--	--

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Mercado de saúde suplementar, empresa operadora de planos de saúde e odontológicos, operadora exclusivamente odontológica <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado de saúde suplementar: visão geral ▪ Operadoras: evolução e tipos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever o mercado de saúde suplementar e os seus principais atores; ▪ identificar as influências e as relações entre os principais atores do mercado de saúde suplementar; ▪ analisar o estágio atual do mercado de saúde suplementar, considerando o cenário econômico e o 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, adicionalmente, analisar as operadoras do segmento odontológico: odontologia de grupo e cooperativa odontológica.
2. Regulação da saúde suplementar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agência Nacional de Saúde Suplementar: atribuições, impacto e mecanismos de regulação ▪ Informações na saúde suplementar ▪ Gestão dos riscos ▪ Oferta e demanda ▪ Regulação: avanços e lacunas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a importância da regulação do mercado na comercialização e manutenção de planos de saúde; ▪ reconhecer os desafios da informação na saúde suplementar: assimetria (desequilíbrio); ▪ elencar e propor ações para mitigar os riscos; ▪ identificar os mecanismos de regulação em saúde, o impacto das ações da ANS, os seus avanços e as suas lacunas.

<p>3. Operadoras e prestadores de serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Custeio e reajuste de preços ▪ Sinistralidade e controle das despesas assistenciais ▪ Inflação médica <i>versus</i> inflação de bens e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o impacto dos principais agressores de custos dos planos de saúde; ▪ analisar o impacto do rol taxativo de procedimentos e do ressarcimento ao SUS; ▪ compreender os mecanismos de reajuste dos diversos tipos de planos de saúde; ▪ apresentar o conceito de sinistralidade e os índices do setor.
<p>4. Gerenciamento da rede</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rede de prestadores ▪ Verticalização ▪ Modelos de remuneração de prestadores de serviços das operadoras ▪ Gestão de receita e custos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar mecanismos de gestão e coordenação da rede de prestadores de serviços para estabelecer a cobertura necessária aos beneficiários; ▪ analisar os prós e contras da verticalização; ▪ identificar os diferentes modelos de remuneração, as suas vantagens e desvantagens; ▪ analisar o equilíbrio da receita e a eficiência das práticas de controle de custos sobre a utilização dos serviços prestados.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- 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.
- SILVA, Rildo P; BLANCO, Regina M. A. Plano de saúde: regulação e mercado. In: **Gestão de clínicas, hospitais e indústrias da saúde**. Rio de Janeiro: Atheneu, 2022, p. 289-306.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Resolução Normativa nº 465 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> Acesso em: 2 dez. 2025.
- LONDRES, Adriano. **A culpa é do dono**: custos de planos de saúde empresariais. Rio de Janeiro: Autografia, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Gestão de Serviços Assistenciais	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, dos seus níveis de complexidade e da sua inserção no ecossistema de saúde; ▪ relacionar cenários e práticas com a estrutura e os 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 o 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 de resultados.

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, dos seus níveis de complexidade e da 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 a estrutura e os 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; ▪ saúde baseada em valor.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar a capacidade criativa e inovadora, aliada às novas tecnologias, pautada em bases científicas, para o 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 para a tomada de decisão assertiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão de resultados.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
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"> compreender a evolução do modelo assistencial; compreender o conceito, a estrutura e a composição dos serviços assistenciais; analisar os macroprocessos assistenciais e as suas inter-relações com os serviços de apoio e de infraestrutura.
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; compreender a estrutura do plano terapêutico para a melhoria da qualidade assistencial e da segurança do paciente; estabelecer as responsabilidades e as interações da equipe assistencial para o cuidado centrado no paciente.
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"> compreender o conceito e a evolução da governança clínica nas organizações de saúde; identificar os componentes da governança clínica.
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 a avaliação econômica em saúde; desenvolver protocolos clínicos para a redução da variabilidade no cuidado.
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; identificar as prioridades de monitoramento de desfechos clínicos, segundo as características da organização e o perfil de morbimortalidade dos usuários; estabelecer planos de ação para a melhoria da assistência prestada ao paciente.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

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: 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]. Brasília: Ministério da Saúde, 2021.
- HOCHMAN, B. *et al.* Desenhos de pesquisa. **Acta Cirúrgica Brasileira**, v. 20, p. 2-9, 2005 (Supl. 2).
- MEDINA, E. U.; PAILAQUILÉN, R. W. B. A revisão sistemática e a sua relação com a prática baseada na evidência em saúde. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 18, n. 4, p. 1-8, 2010.
- PACHECO *et al.* Análises econômicas em saúde: estudo descritivo. **Diagn. e Tratamento**, v. 23, n. 2, p. 61-65, 2018.
- SANTOS, C. M. S. *et al.* A estratégia PICO para a construção da pergunta de pesquisa e busca de evidências. **Rev Latino-Am. Enfermagem**, v. 15, n. 3, p. 508-511, 2007.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. <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 de 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. 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.
<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 de 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 no <i>supply chain management</i> em saúde.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Conceitos de logística integrada e <i>supply chain management</i> <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 de desempenho logístico ▪ Gestão da cadeia de suprimentos em saúde 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os estágios da evolução logística e as suas relações; ▪ compreender os principais conceitos estruturantes da logística, a sua importância e a sua aplicação na área de saúde; ▪ analisar a mensuração de indicadores para o alcance dos objetivos logísticos na área de saúde; ▪ analisar a função, as relações e o impacto da gestão da cadeia de suprimento em saúde.
2. Aspectos da economia circular e logística reversa em saúde <ul style="list-style-type: none"> ▪ Logística reversa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar <i>green supply chain</i> em saúde; ▪ listar as características da <i>green supply chain</i> em saúde; ▪ compreender as legislações pertinentes à sustentabilidade ambiental em saúde; ▪ refletir sobre ações preventivas e corretivas para o atendimento às legislações vigentes.
3. Suprimento integrado em organizações de saúde <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"> ▪ compreender como se estabelecem critérios para qualificação dos fornecedores de medicamentos e materiais, conciliando a melhoria da qualidade com redução de custos; ▪ estabelecer os critérios para compras nos setores privado e público; ▪ compreender as políticas e os procedimentos para aquisição, armazenagem, transporte e dispensação de diferentes categorias de medicamentos e materiais, considerando a importância de cada categoria para as organizações de saúde; ▪ analisar o impacto de uma política adequada de suprimentos integrados para o alcance dos objetivos das organizações de saúde.

<p>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"> ▪ identificar 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 da eficácia em organizações de saúde, com base nos avanços tecnológicos aplicados à logística e à <i>supply chain management</i> em saúde.
---	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- 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).
- 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).
- 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
16. 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; ▪ selecionar a metodologia de avaliação externa da qualidade, de acordo com o contexto e a estratégia da organização de saúde; ▪ realizar ciclos de melhoria efetivos; ▪ estruturar um conjunto de indicadores para o monitoramento do desempenho organizacional; ▪ selecionar práticas de segurança do paciente para as organizações de saúde; ▪ monitorar a satisfação e a experiência do paciente nos serviços de saúde.

EMENTA
Gestão da qualidade em saúde. Avaliação da qualidade em saúde. Melhoria da qualidade em saúde. Segurança do paciente. Experiência do paciente. Satisfação 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"> ▪ selecionar 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"> ▪ 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"> ▪ 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 nos serviços de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ satisfação do paciente; ▪ experiência do paciente.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Gestão da qualidade em saúde <ul style="list-style-type: none"> Fundamentos da qualidade Principais conceitos Qualidade em saúde Dimensões da qualidade pela Organização Mundial de Saúde – OMS 	<ul style="list-style-type: none"> aplicar os conceitos da qualidade nas organizações 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.
2. Melhoria da qualidade em saúde <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"> compreender a estruturação da gestão da qualidade; desenvolver ciclos de melhoria com o uso de ferramentas da qualidade; utilizar as ferramentas de auditoria interna e de auditoria clínica para o acompanhamento dos processos institucionais; estruturar um conjunto de indicadores de monitoramento da qualidade organizacional.
3. Avaliação da qualidade em saúde <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"> reconhecer os diferentes modelos de acreditação identificar o modelo de acreditação mais adequado ao contexto e às estratégias das diferentes organizações; planejar a implantação do processo de acreditação em uma organização de saúde; preparar as organizações de saúde para o processo de avaliação externa.
4. Segurança do paciente <ul style="list-style-type: none"> Histórico da segurança do paciente Cultura de segurança Gerenciamento de riscos assistenciais Indicadores de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> conceituar segurança do paciente, cultura de segurança e gerenciamento de riscos assistenciais; aplicar os conceitos e as estratégias relacionadas à segurança do paciente na promoção da cultura de segurança; estruturar o gerenciamento de riscos assistenciais, considerando as abordagens reativa e proativa dos riscos; definir indicadores de monitoramento da segurança do paciente.

<p>5. Satisfação e 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 satisfação do paciente; ▪ utilizar o monitoramento da experiência do paciente como direcionador da melhoria da qualidade assistencial.
---	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- RODRIGUES, Marcus Vinícius *et al.* **Qualidade e acreditação em saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016 (Disponível em E-books FGV, acessível a partir do ECLASS FGV).
- 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, 2014. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/documento_referencia_programa_nacional_seguranca.pdfhttps://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/documento_referencia_programa_nacional_seguranca.pdf. Acesso em: 2 dez. 2025.
- COSTA, Diovane Ghignatti *et al.* Experiência do paciente na coprodução de cuidados: percepções acerca dos protocolos de segurança do paciente. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, n. 28, p. e3272, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/n773ypFVK4kS99w7fTGRH6y/?lang=pt>. Acesso em: 2 dez. 2025.
- 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**, v. 36, n. 12, p. e00223019, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/Yj4QxnXJJxJbsVhrrrCQwQr/>. Acesso em: 2 dez. 2025.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Saúde Digital	24h/a

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

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> apresentar as principais tecnologias emergentes, com ênfase em inteligência artificial, que estão moldando o futuro da saúde; interpretar a legislação vigente e as suas implicações nos processos de gestão em saúde; relacionar os impactos da saúde digital nos modelos de atendimento e na relação entre paciente e profissionais de saúde; avaliar os desafios das tecnologias digitais na gestão e na prática em saúde.

EMENTA
<p>Gestão digital em saúde. Transformação dos processos de gestão e de atendimento em saúde. Sistemas de informação em saúde. Aplicações de inteligência artificial (IA) e <i>big data</i> na saúde. Desafios na gestão em saúde digital.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> apresentar as principais tecnologias emergentes, com ênfase em inteligência artificial, que estão moldando o futuro da saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> gestão digital em saúde.
<ul style="list-style-type: none"> interpretar a legislação vigente e as suas implicações nos processos de gestão em saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> transformação dos processos de gestão e de atendimento em saúde; sistemas de informação em saúde.
<ul style="list-style-type: none"> relacionar os impactos da saúde digital nos modelos de atendimento e na relação entre paciente e profissionais de saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> aplicações de inteligência artificial (IA) e <i>big data</i> na saúde.
<ul style="list-style-type: none"> avaliar os desafios das tecnologias digitais na gestão e na prática em saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> desafios na gestão em saúde digital.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Gestão digital em saúde <ul style="list-style-type: none"> Conceitos e tendências Implicações no setor saúde 	<ul style="list-style-type: none"> compreender os conceitos e as tendências da gestão digital em saúde;

	<ul style="list-style-type: none"> conhecer as principais tecnologias em saúde digital; analisar as implicações das tecnologias digitais no setor de saúde.
2. Transformação dos processos de gestão e atendimento em saúde <ul style="list-style-type: none"> Legislação na gestão digital em saúde Digitalização de processos de gestão em saúde 	<ul style="list-style-type: none"> compreender a legislação vigente em saúde digital e as suas implicações para a organização; estudar as alterações causadas pela digitalização nos processos de gestão e no atendimento em saúde.
3. Sistemas de informação em saúde <ul style="list-style-type: none"> Interoperabilidade de dados Segurança dos dados 	<ul style="list-style-type: none"> explorar a importância da interoperabilidade para a melhoria da assistência a pacientes; refletir sobre os aspectos de segurança de dados em sistemas de informação em saúde.
4. Aplicações de IA e <i>big data</i> na saúde <ul style="list-style-type: none"> IA e <i>big data</i> na gestão em saúde IA na assistência a pacientes 	<ul style="list-style-type: none"> avaliar o uso de IA e <i>big data</i> na gestão em saúde; verificar o uso da IA na gestão assistencial para a melhoria de diagnósticos e tratamentos; analisar as aplicações de IA em diagnósticos médicos, tratamentos personalizados e monitoramento contínuo de pacientes.
5. Desafios na gestão em saúde digital <ul style="list-style-type: none"> Experiência de pacientes na era digital Ética na saúde digital Tendências na saúde digital 	<ul style="list-style-type: none"> examinar os impactos na experiência dos pacientes, por meio das novas possibilidades de relação entre paciente e profissionais de saúde na era digital; debater os principais desafios éticos na gestão digital em saúde; explorar as tendências da gestão de saúde digital e as suas aplicações nas organizações de saúde.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- LOTTENBERG, C.; SILVA, P. E. da; KLAJNER, S. 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, 2019.
- MORAES, Felipe. **Inteligência artificial na saúde.** São Paulo: Saraiva, 2021.
- VALERIO NETTO, A.; BERTON, L.; TAKAHATA, A. K. **Ciência de dados e a inteligência artificial na área da saúde.** São Paulo: Editora dos Editores, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- INSTITUTO DE ESTUDOS PARA POLÍTICAS DE SAÚDE (IEPS); INSTITUTO VEREDAS. **Desafios da estratégia de saúde digital para o Brasil 2020-2028**. Rio de Janeiro: IEPS, 2023. Disponível em: <https://ieps.org.br/desafios-da-estrategia-de-saude-digital-para-o-brasil-2020-2028>. Acesso em: 2 dez. 2025.
- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD (OPS); ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS); BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). **Inteligencia artificial en salud pública**: kit de herramientas de evaluación de la preparación. 2. ver. [S. /]: OPS; OMS; BID, 2024. Disponível em: https://www.paho.org/sites/default/files/2024-08/ai-ra-tool-rev-final-esp-aug-1_0.pdf. Acesso em: 2 dez. 2025.
- RIBEIRO, J. M. **Saúde digital**: um sistema de saúde para o século XXI. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Global strategy on digital health 2020-2025**. Geneva: WHO, 2021. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924>. Acesso em: 2 dez. 2025.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. 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 práticas da gestão de <i>facilities</i> nas rotinas dos serviços; ▪ implementar práticas promotoras da melhoria da qualidade e da segurança do cuidado ao paciente; ▪ promover a cultura da melhoria da qualidade dos serviços de hospitalidade; ▪ identificar, medir e avaliar os indicadores da gestão de <i>facilities</i> para a melhoria contínua do processo.

EMENTA
Gestão de <i>facilities</i> nas organizações de saúde. Infraestrutura física. Serviços de apoio à assistência. Melhoria da qualidade e segurança do paciente na gestão de <i>facilities</i> e de hospitalidade. 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 práticas de 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"> ▪ implementar práticas promotoras da melhoria da qualidade e segurança do cuidado ao paciente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ melhoria da qualidade e da segurança do paciente na gestão de <i>facilities</i> e de hospitalidade.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ promover a cultura da melhoria da qualidade dos serviços de hospitalidade. 	<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
1. Gestão de <i>facilities</i> nas organizações de saúde <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 e a sua complexidade; ▪ planejar um sistema de gestão de pessoas eficaz, que priorize o desenvolvimento das habilidades necessárias para esse tipo de serviço; ▪ compreender a estrutura da gestão de <i>facilities</i>; ▪ aplicar metodologias de avaliação de serviços de <i>facilities</i>; ▪ identificar e tratar potenciais riscos na gestão de <i>facilities</i> em organizações de saúde.
2. Infraestrutura física <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obras e reformas ▪ Manutenção físico-funcional ▪ Engenharia clínica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ distinguir os níveis de manutenção de instalações, mobiliário e equipamentos, bem como os 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.
3. Serviços de apoio à assistência <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; ▪ identificar os principais aspectos de gestão envolvidos nos serviços de apoio à assistência.
4. Gestão da hospitalidade em organizações de saúde <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"> ▪ compreender os 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 de leitos.

<p>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"> ▪ utilizar indicadores de desempenho para serviços de infraestrutura, apoio e hospitalidade; ▪ fixar padrões de monitoramento e controle dos serviços de infraestrutura, de apoio e de hospitalidade; ▪ legitimar a gestão de <i>facilities</i> como estratégia para a obtenção da satisfação dos clientes.
--	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BOEGER, M. **Hotelaria hospitalar:** implantação e gestão. Curitiba: Intersaberes, 2017.
- GOMES, G. B. **Facilities:** desenvolvendo ambientes de trabalho inovadores. São Paulo: Trevisan, 2022.
- 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; PONTÓN LAVERDE, Gabriel; REYNALES LONDOÑO, Jayro. **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).