MBA COM ÊNFASE EM *BUSINESS PROCESS*

ESPECIALIZAÇÃO

MBA Semipresencial (*Blended*)

FGV

TÍTULO DO CURSO

MBA com ênfase em *Business Process*

CARGA HORÁRIA

432h/a

CÓDIGO DO CURSO

FXMBABP_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBABP_25_12-2

MODELO

Ênfase

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV – FGV/IDT

APRESENTAÇÃO

Implemente métodos inovadores para gerenciar processos empresariais em diversos setores.

No **MBA com ênfase em *Business Process***, você dominará os fundamentos da gestão de processos. Por meio de conteúdos multidisciplinares, conhecerá as principais técnicas do mercado para identificar, estruturar e implementar soluções estratégicas, alinhando os processos organizacionais aos objetivos do negócio e gerando valor para a sua organização.

Abordagem estratégica do planejamento de processos empresariais

Com o **MBA com ênfase em *Business Process***, você desenvolverá uma visão integrada das atividades corporativas e do gerenciamento de processos. Além disso, será capaz de entender os desafios da organização e propor melhorias baseadas em conhecimentos técnicos, controlando os custos, a qualidade e os riscos envolvidos em diferentes etapas de um processo.

Desenvolva competências para otimizar processos de negócio e promover mudanças organizacionais.

- entender o impacto das tecnologias emergentes, principalmente da IA, nos processos para aumentar a competitividade;
- mapear os processos, solucionando as patologias a eles associadas;
- alinhar os processos de negócio à estratégia empresarial, gerenciando as mudanças necessárias;
- estabelecer uma cultura de qualidade na gestão dos processos;
- criar e implantar indicadores de desempenho para monitorar os processos de negócio.

DESCRIÇÃO DO CURSO

Desenvolver ações e estratégias para um negócio é uma ação que requer conhecimento variado e multidisciplinar. Sendo assim, o **MBA com ênfase em *Business Process*** proporciona ao estudante o desenvolvimento de várias competências, como liderança, estratégia, capacidade de planejamento e tomada de decisões importantes para a empresa.

PÚBLICO-ALVO

- gerentes e executivos de empresas públicas e privadas que atuam ou desejam atuar com gestão de processos;
- empreendedores que têm interesse em implementar soluções nas suas empresas a partir de uma visão integrada da gestão de processos.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- ter concluído a graduação há, pelo menos, dois anos*;
- profissionais com três anos ou mais de experiência*.

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

METODOLOGIA

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

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 através de **trabalho**, com lançamento de notas pelo **ECLASS**, não havendo provas presenciais.

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

DISCIPLINAS DE ÊNFASE			
DISCIPLINA		**CÓDIGO**	**CH**
10.	Gestão de Custos em Processos	F_M_GCPRO_25-24	24h/a
11.	Gestão da Qualidade em Processos	F_M_GQP_25-24	24h/a
12.	Gestão de Riscos em Processos	F_M_GRP_25-24	24h/a
13.	Tecnologia da Informação para Gerenciamento de Processos	F_M_TIGP_25-24	24h/a
14.	Análise e Desenho de Processos	F_M_ADP_25-24	24h/a
15.	Desempenho e Transformação de Processos	F_M_DTP_25-24	24h/a
16.	Arquitetura Organizacional e BPMO	F_M_AOBPMO_25-24	24h/a
17.	Práticas de Gestão de Processos	F_M_PGP_25-24	24h/a
18.	Direito Digital	F_M_DD_23-24	24h/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.

Detalhamento do Módulo Básico de Gestão

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

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

EMENTA
Desafios da gestão estratégica: conceito, diferenciação entre concepção e implementação de estratégias, evolução do conceito e tipos de estratégia. Fundamentos do negócio: missão, visão e valores. Diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria (5 forças), posicionamento estratégico e cadeia de valor, projeção de cenários e SWOT. Estruturação das estratégicas: competitivas, definição de objetivos, de metas, de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas, *balanced scorecard*, *objectives and key results* (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, *pipelines*, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Definir o escopo e o contexto de atuação do negócio.	▪ desafios da gestão estratégica: conceito, diferenciação entre concepção e implementação de estratégias, evolução do conceito e tipos de estratégia; ▪ fundamentos do negócio: missão, visão e valores.

▪ Analisar a organização de forma sistêmica, promovendo a integração entre as dimensões estratégica, tática e operacional, de modo a gerar e capturar valor de maneira perene.	▪ diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria (5 forças), posicionamento estratégico e cadeia de valor, projeção de cenários e SWOT.
▪ Desenvolver o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa; ▪ Encaminhar ações estratégicas considerando os desafios a curto, médio e longo prazo.	▪ estruturação das estratégicas: competitivas, definição de objetivos, de metas, de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas, *balanced scorecard*, *objectives and key results* (OKRs), plano de ação e priorização; ▪ estratégias de crescimento: estratégia corporativa, consolidação, verticalização e diversificação, internacionalização, *pipelines*, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio.
▪ Acompanhar a execução da estratégia e do desempenho empresarial dela decorrente por meio da gestão de resultados, utilizando indicadores e metas para monitoramento e controle.	▪ ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Desafios da gestão estratégica ▪ Conceito de estratégia ▪ Diferenciação entre a concepção e a implementação de estratégias ▪ Evolução do conceito de gestão estratégica ▪ Estratégia deliberada, estratégia emergente, estratégia realizada	▪ compreender a função e os limites da estratégia de negócios.
Módulo 2 – Definição dos fundamentos do negócio ▪ Definição da missão ▪ Definição da visão ▪ Definição dos valores	▪ estruturar a organização por meio de uma missão; ▪ propor destinação por meio de uma visão; ▪ compreender a importância dos valores para definição da cultura organizacional.

Módulo 3 – Diagnóstico empresarial ▪ Diagnóstico interno ▪ Posicionamento estratégico e cadeia de valor ▪ Diagnóstico externo/análise de indústria (5 forças) ▪ Projeção de cenários ▪ SWOT	▪ conhecer os pontos fortes e fracos da organização; ▪ elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico; ▪ mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos; ▪ elaborar possíveis cenários de futuro; ▪ elaborar a SWOT e analisar os fatores escritos.
Módulo 4 – Estruturação das estratégicas ▪ Estratégias competitivas ▪ Definição de objetivos ▪ Definição de metas ▪ Definição de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas ▪ Definição de iniciativas ▪ *Balanced scorecard* ▪ *Objectives and key results* – OKRs ▪ Plano de ação e priorização ▪ Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT	▪ identificar a estratégia competitiva da empresa; ▪ conhecer/definir os objetivos da organização; ▪ identificar indicadores de implementação de estratégia associados a desempenho empresarial; ▪ traçar metas para a organização; ▪ propor iniciativas para a organização; ▪ planejar a organização por meio do BSC; ▪ conhecer a metodologia OKR; ▪ utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.
Módulo 5 – Estratégias de crescimento ▪ Estratégia corporativa ▪ Consolidação, verticalização e diversificação ▪ Internacionalização ▪ *Pipelines*, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio	▪ estruturar o crescimento ordenado da organização; ▪ conhecer modelos contemporâneos de estratégia.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS

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

EMENTA

Fundamentos de marketing e análise de mercado: introdução ao marketing, análise do ambiente de marketing e pesquisa de mercado. Comportamento do consumidor e segmentação de mercado: fatores que influenciam o comportamento do consumidor, processo de decisão de compra, estratégias e critérios de segmentação, seleção do mercado-alvo, posicionamento de marca. *Mix* 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 *e-commerce*, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso. Tecnologias emergentes: inteligência artificial, *machine learning*, *big data*, internet das coisas (IoT).

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Fundamentos de marketing e análise de mercado ▪ 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	▪ 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 *insights* que apoiem decisões de marketing.

Módulo 2 – Comportamento do consumidor e segmentação de mercado ▪ 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	▪ 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.
Módulo 3 – *Mix* de marketing e práticas digitais ▪ 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;	▪ 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 *Suplicy chiam* 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.

Módulo 4 – Planejamento, implementação e tendências em Marketing ▪ 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 *e-commerce*, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaleiros ▪ Tecnologias emergentes: inteligência artificial, *máxime laringe*, *big data*, internet das coisas (Io)	▪ 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 *e-commerce*, 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: Interateres, 2021.
- CABRAL, Hector Felipe. **Estratégias de marketing digital**. 1. ed. Curitiba: Contentas, 2020.
- GABRIEL, Martha. **Inteligência artificial**: do zero ao metâmero. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2022 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Vale proposito 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 amplia. Porto Alegre: Grupo A, 2013. *E-book* (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- RÉVILLION, Anca 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
▪ empregar modelos microeconômicos para auxiliar na solução de problemas relacionados à decisão da firma, tais como escolha de insumos, minimização de custos e determinação de preços e quantidades; ▪ interpretar e reagir a decisões de governos, tais como a adoção de políticas de controle de preços, impostos/subsídios, cotas/tarifas, regulação de monopólios e oligopólios, e avaliação de fusões e aquisições; ▪ interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas.

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

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes. Equilíbrio e falhas de mercado ▪ 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	▪ 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.
Módulo 2 – Microeconomia: comportamento do produtor e oferta competitiva ▪ Tecnologia de produção e escolha de insumos ▪ Custos de produção ▪ Escala e escopo ▪ Determinação da oferta competitiva	▪ aplicar o conceito de função de produção na escolha de insumos; ▪ identificar os diferentes tipos de custo (fixo, variável, marginal) e os seus impactos na maximização de lucro; ▪ utilizar os conceitos de economia de escala e escopo para a análise estratégica; ▪ determinar a curva de oferta competitiva de um setor e o seu caminho de expansão.

Módulo 3 – Outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência) ▪ Poder de mercado, monopólios e discriminação de preços ▪ Oligopólios ▪ Defesa da concorrência	▪ caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios; ▪ identificar os efeitos de diferentes estruturas de mercado sobre preços e quantidades; ▪ identificar as principais situações de discriminação de preços, (1º, 2º, 3º grau e intertemporal) e os seus efeitos sobre preços, lucros e bem-estar; ▪ analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância.
Módulo 4 – Microeconomia: impacto de políticas governamentais no bem-estar (impostos e subsídios, controle de preços, tarifas e cotas de importação) ▪ 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	▪ 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.
Módulo 5 – Macroeconomia: interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas ▪ 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	▪ descrever os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; ▪ comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; ▪ diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado no longo prazo; ▪ conceituar inflação; ▪ diferenciar índices de preço mais relevantes sob a ótica do poder de compra; ▪ definir e analisar a política monetária e os mecanismos de oferta monetária; ▪ analisar os conceitos de taxa de câmbio e regimes cambiais; ▪ analisar os principais indicadores, mecanismos e instituições do comércio exterior bem como o seu papel na economia mundial.

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

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia de Negócios	Gerenciamento de Projetos

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

EMENTA
Fundamentos do gerenciamento de projetos: alinhamento entre estratégia corporativa e métodos de avaliação e seleção de projetos. Ciclos de vida de projetos e abordagens gerenciais. Planejamento de projetos: termo de abertura do projeto (TAP). Identificação e qualificação básica das partes interessadas. *Framework* 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 *Scrum* em ação. Tendências do gerenciamento de projetos: relevância do ESG (*Environmental, Social* e *Governance*), da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos.

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

▪ 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.	▪ planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa: visão básica, atores, cerimônias, artefatos e *Scrum* em ação; ▪ tendências do gerenciamento de projetos: relevância do ESG (*Environmental, Social e Governance*), da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Fundamentos do gerenciamento de projetos ▪ 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	▪ 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 (*Proof of Concept – PoC*), 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.

Módulo 2 – Planejando projetos
▪ Termo de abertura do projeto (TAP)
▪ Identificação e qualificação básica das partes interessadas do projeto
▪ *Framework* preditivo por processos
▪ Plano de gerenciamento do projeto (PGP)
  ▪ Escopo
  ▪ Cronograma
  ▪ Planejamento de riscos
  ▪ Planejamento de recursos, aquisições, custos e qualidade
	▪ definir o TAP: conteúdo desejado, premissas e restrições do projeto;
	▪ conceituar partes interessadas do projeto;
	▪ identificar ferramentas básicas, qualificando-as;
	▪ compreender o *framework* preditivo de um projeto, considerando a proposta do Project Management Institute (PMI);
	▪ conceituar o documento principal de planejamento de um projeto preditivo: o PGP;
	▪ definir o conteúdo mínimo e desejado do PGP;

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

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

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

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Teorias de liderança ▪ Teorias dos traços e características ▪ Teorias comportamentais ▪ Teoria de contingências e situacionais ▪ Liderança transacional e transformacional ▪ Teorias contemporâneas ▪ Teorias críticas e pós-modernas	▪ reconhecer a importância da liderança; ▪ identificar os principais modelos de liderança comportamental: Ohio State, Michigan State e Grade Gerencial (Blake & Mouton); ▪ identificar os principais modelos de liderança contingencial: Modelo de Fiedler, Modelo de Hersey e Blanchard; ▪ identificar os principais modelos de liderança transacional e transformacional (Rousseau e Burns & Bass); ▪ identificar os princípios de liderança carismática, servidora, autêntica, compartilhada, inclusiva, paradoxal e LAP (*Leadership as Practice*).

Módulo 2 – Equipes de alto desempenho
▪ Gestão de equipes de alto desempenho
  ▪ Papéis da liderança
  ▪ Delimitação dos papéis dos membros da equipe
	▪ reconhecer o trabalho em equipe como fonte de vantagem competitiva;
	▪ distinguir grupo, equipe e equipe de alto desempenho;
	▪ analisar os desafios vinculados à construção de equipes de alto desempenho;

▪ Estratégias de comprometimento e *team building* ▪ Avaliação de equipes de alto desempenho	▪ identificar as condições que afetam a gestão de equipes de alto desempenho; ▪ identificar parâmetros relevantes para avaliar as entregas de equipes de alto desempenho.
Módulo 3 – *Pipeline* de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações ▪ *Pipeline* de liderança ▪ Líder-*coach* ▪ Desafios da primeira gestão	▪ descrever o *pipeline* 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.
Módulo 4 – Competências do líder eficaz ▪ Competências do líder eficaz ▪ Delegação e *empowerment*	▪ 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. *Smart Business*: Decisões Estratégicas com IA e Digitalização	24h/a

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

COMPETÊNCIAS

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

EMENTA

Técnicas de inteligência artificial. Aprendizado de máquina. IA generativa. Tendências emergentes: engenharia de *prompt*, 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, *analytics* descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e *dashboards* estratégicos. Ética, vieses algorítmicos e governança de dados. IA aplicada à estratégia de crescimento: automação inteligente e eficiência operacional. Gestão de talentos em organizações inteligentes. Governança corporativa aplicada à IA. Regulamentações e tendências.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA

COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Avaliar oportunidades de aplicação de soluções baseadas em inteligência artificial em contextos empresariais diversos, considerando aspectos culturais e econômicos.	▪ técnicas de inteligência artificial; ▪ aprendizado de máquina; ▪ IA generativa; ▪ tendências emergentes: engenharia de *prompt*, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização.

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Técnicas de inteligência artificial (*AI techniques*) ▪ 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 *prompt*, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização	▪ compreender os fundamentos da IA e a sua aplicação em estratégias organizacionais; ▪ aplicar técnicas de *machine learning* 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.
Módulo 2 – IA e estratégia de negócios ▪ 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: ▪ *Marketplaces* multilaterais (B2C, B2B e C2C) ▪ Economia recorrente ▪ Modelos *Freemium* e *Product-Led Growth* ▪ Economia de plataformas *peer-to-peer* (*sharing economy*) ▪ Plataforma de dados e IA ▪ Ecosistemas digitais (*superapps* e plataformas integradas) ▪ Plataformas baseadas em *blockchain* e web3 ▪ Plataformas de IA generativa e conteúdo digital ▪ Plataformas industriais e de IoT • Fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA	▪ avaliar o impacto da IA na transformação de processos em diferentes setores; ▪ relacionar práticas de IA com as estratégias de criação de valor das empresas; ▪ identificar oportunidades e riscos dos modelos de negócios
Módulo 3 – Processo decisório e IA ▪ Tomada de decisão orientada a dados (*data-driven strategy*) ▪ *Analytics* descritivo, preditivo e prescritivo ▪ Inteligência de negócios (BI) e *dashboards* estratégicos ▪ Ética, vieses algorítmicos e governança de dado	▪ identificar tipos de *analytics* no processo decisório; ▪ compreender como integrar *analytics* no processo decisório; ▪ discutir os riscos éticos da aplicação da IA em ambientes de negócios e a importância da governança.

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CORRÊA, Kenneth. **Organizações cognitivas**: alavancando o poder da IA generativa e dos agentes inteligentes. Seattle, Washington: Amazon, 2024. *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
▪ avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa; ▪ analisar o desempenho global da empresa por meio da aplicação de indicadores econômico-financeiros; ▪ interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.).

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
▪ IUDICIBUS, Sérgio *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
▪ 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 *stakeholders*; ▪ aplicar técnicas de análise financeira para embasar decisões de investimento e financiamento; ▪ escolher e aplicar ferramentas de gestão de riscos financeiros para proteção do patrimônio empresarial; ▪ estimar o impacto das variáveis macroeconômicas na estrutura de capital e nas decisões financeiras corporativas.

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

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

▪ Estimar o impacto das variáveis macroeconômicas na estrutura de capital e nas decisões financeiras corporativas.	▪ integração de critérios ESG nas decisões financeiras: introdução e decisões financeiras corporativas.

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

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

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

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**

▪ Trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos.	▪ Introdução:
	  ▪ objetivos.
	▪ Preparação:
	  ▪ definição de objetivos e estratégias;
	  ▪ organização das equipes.
	▪ Fechamento:
	  ▪ análise crítica do desempenho das empresas.

▪ Administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas.	▪ Introdução:
	  ▪ formação das equipes.
	▪ Preparação:
	  ▪ definição de objetivos e estratégias;
	  ▪ organização das equipes.

▪ Diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões.	▪ Introdução:
	  ▪ apresentação do cenário e das regras do jogo.
	▪ Preparação:
	  ▪ análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio;
	  ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação.

▪ Desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões.	▪ Preparação:
	  ▪ análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio;
	  ▪ definição de objetivos e estratégias;
	  ▪ organização das equipes;
	  ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação.
	▪ Simulação:
	  ▪ tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários;
	  ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.

▪ Acompanhar o desempenho e o posicionamento dos concorrentes;
▪ Interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados.
	▪ Simulação:
	  ▪ tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários;
	  ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.

▪ Registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão.	▪ Preparação:
	  ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação.
	▪ Simulação:
	  ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.

	▪ Fechamento: ▪ análise crítica do desempenho das empresas; ▪ lições aprendidas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Jogo de negócios – introdução ▪ Objetivos da disciplina ▪ Apresentação do cenário e das regras do jogo ▪ Formação das equipes	▪ aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial; ▪ compreender o mecanismo de uma empresa e a importância do trabalho em equipe.
Módulo 2 – Preparação ▪ 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	▪ 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.
Módulo 3 – Simulação ▪ 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	▪ 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.
Módulo 4 – Fechamento ▪ Análise crítica do desempenho das empresas ▪ Lições aprendidas	▪ identificar lições aprendidas; ▪ reconhecer a importância da implantação da melhoria contínua.

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

Detalhamento do Módulo de Ênfase

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Gestão de Custos em Processos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão de Processos

COMPETÊNCIAS
▪ categorizar os diferentes tipos de custos (diretos, indiretos, fixos e variáveis) inerentes aos processos organizacionais, a fim de compreender a estrutura de gastos e as suas *drivers*; ▪ aplicar metodologias de custeio (por absorção, baseado em atividades – ABC, variável) para atribuir custos a produtos, serviços e processos, gerando informações precisas para a tomada de decisão; ▪ analisar o comportamento dos custos e a relação custo-volume-lucro para simular cenários; ▪ avaliar a rentabilidade de processos e subsidiar o planejamento orçamentário; ▪ utilizar ferramentas de gestão de custos (como custeio-meta e indicadores de desempenho) para identificar ineficiências, desperdícios e oportunidades de melhoria contínua nos processos; ▪ propor ações corretivas e de otimização com base na análise de custos, visando à redução de despesas, ao aumento da eficiência operacional e à maximização do valor gerado; ▪ comunicar e justificar as informações de custos de forma clara e contextualizada para diferentes *stakeholders* (gestores, equipes e clientes), promovendo uma cultura de conscientização financeira e responsabilidade econômica.

EMENTA
Classificação de gastos: custo e despesas. Conceitos de custeio: fixo, variável, direto, indireto, unitário e médio. Custo de estoque. Custeio contábil *versus* custeio gerencial. Modelos de custeio de operações: industrial, serviços e comércio. Custos baseados em atividades (ABC). Orçamento baseado em atividades. Análise de processos: custos comprados e vendidos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Categorizar os diferentes tipos de custos (diretos, indiretos, fixos e variáveis) inerentes aos processos organizacionais, a fim de compreender a estrutura de gastos e as suas *drivers*.	▪ classificação de gastos: custo e despesas; ▪ conceitos de custeio: fixo, variável, direto, indireto, unitário e médio; ▪ custo de estoque.

▪ Aplicar metodologias de custeio (por absorção, baseado em atividades - ABC, variável) para atribuir custos a produtos, serviços e processos, gerando informações precisas para a tomada de decisão.	▪ custeio contábil *versus* custeio gerencial; ▪ modelos de custeio de operações: industrial, serviços e comércio; ▪ custos baseados em atividades (ABC).
▪ Analisar o comportamento dos custos e a relação custo-volume-lucro para simular cenários; ▪ Avaliar a rentabilidade de processos e subsidiar o planejamento orçamentário.	▪ conceitos de custeio: fixo, variável, direto, indireto, unitário e médio; ▪ custeio contábil *versus* custeio gerencial; ▪ orçamento baseado em atividades.
▪ Utilizar ferramentas de gestão de custos (como custeio-meta e indicadores de desempenho) para identificar ineficiências, desperdícios e oportunidades de melhoria contínua nos processos.	▪ custos baseados em atividades (ABC); ▪ orçamento baseado em atividades; ▪ análise de processos: custos comprados e vendidos.
▪ Propor ações corretivas e de otimização com base na análise de custos, visando à redução de despesas, ao aumento da eficiência operacional e à maximização do valor gerado.	▪ análise de processos: custos comprados e vendidos; ▪ custos baseados em atividades (ABC); ▪ modelos de custeio de operações.
▪ Comunicar e justificar as informações de custos de forma clara e contextualizada para diferentes *stakeholders* (gestores, equipes e clientes), promovendo uma cultura de conscientização financeira e responsabilidade econômica.	▪ custeio contábil *versus* custeio gerencial; ▪ modelos de custeio de operações: industrial, serviços e comércio; ▪ análise de processos: custos comprados e vendidos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

Módulo 1 – Conceitos fundamentais de gestão de custos
▪ Conceitos de gastos: custo, despesas e investimento e perdas
▪ Classificação de custos: fixo, variável, direto, indireto, unitário e médio
▪ Diferenças entre custeio contábil *versus* custeio gerencial
▪ Outros conceitos de custos:
  ▪ Custo de controle
  ▪ Custo de oportunidade
	▪ classificar gastos;
	▪ classificar tipos de custos;
	▪ saber definir custos.

▪ Custo de estoque ▪ Custo de qualidade e não qualidade	
Módulo 2 – Modelos de custeio tradicionais ▪ Custeio por absorção e custeio direto ▪ Custo por ordem de produção ▪ Custeio de serviços e comercial ▪ Categorias de decisões advindas das informações de custos: financeira, operacional e estratégica	▪ entender as diferenças entre modelos de custeio; ▪ calcular um custo por absorção e variável; ▪ entender como uma decisão pode ser tomada a partir da informação de custo.
Módulo 3 – Custeio baseado em atividade ▪ História do custeio baseado em atividade: complexidade de operações e custos invisíveis ▪ Relação entre evento, transação e atividade ▪ Conceitos: recursos, atividades, objetos de custo e direcionadores de custos ▪ Escolha de geradores de custos ▪ Árvores de custeio: atividades fornecedoras e atividades clientes ▪ Cálculo do custeio baseado em atividades	▪ entender os conceitos fundamentais do custeio baseado em atividades; ▪ modelar um sistema de custeio baseado em atividade; ▪ calcular custos baseados em atividades.
Módulo 4 – Análises possíveis por custeio baseado em atividade ▪ Análise de ociosidade ▪ Análise de rentabilidade por atividade e por objeto de custo: de produtos, clientes e canais de venda ▪ Simulações por variação de geradores de custos ▪ Custeio-alvo ▪ Custos próprios e custos comprados ▪ Análise de produzir e comprar	▪ desenvolver análises com informações extraídas de um sistema de ABC; ▪ explicar como o ABC pode suportar uma decisão; ▪ tomar decisões com base em cálculo de custeio baseado em atividades.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHING, Hong Y. **Gestão baseada em custeio por atividades ABM** – activity based management. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COSTA, Wênyka Preston Leite Batista *et al*. Determinantes da gestão de custos nas micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 21, p. 038-059, 2022.
- NAKAGAWA, Masayuki. **ABC**: custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1994.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1987.
- MILLER, Jefrey G.; VOLLMANN, Thomas E. The hidden factory. **Harvard Business Review**, p. 142-150, sept./oct. 1985.
- OSTRENGA, Michael. **Guia da Ernest & Young para gestão total dos custos**. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- PLAYER Steve; LACERDA, Roberto. **Lições do campo de batalha em ABM** – activity based management. São Paulo: Markon Books, 1996.
- ROEDEL, Ari; BEUREN, Ilse. **Utilização do custeio baseado em atividades** – ABC (activity based costing) nas maiores empresas de Santa Catarina. Blumenau: [s.n.], 2000.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Gestão da Qualidade em Processos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão da Produção e Qualidade

COMPETÊNCIAS
▪ mapear e analisar processos organizacionais para identificar pontos críticos, gargalos e oportunidades de aplicação de práticas de gestão da qualidade; ▪ selecionar e aplicar ferramentas da qualidade (como diagrama de Ishikawa, PDCA, 5S, SWOT e análise de Pareto) para diagnosticar problemas, determinar as suas causas-raiz e implementar soluções; ▪ implementar e monitorar indicadores de desempenho (KPIs) relacionados à qualidade nos processos, utilizando-os para avaliar a eficácia, eficiência e melhoria contínua; ▪ projetar e padronizar processos com base em normas e referenciais de qualidade (como ISO 9001), assegurando a conformidade, repetibilidade e redução da variabilidade; ▪ facilitar a gestão à vista e as rotinas de auditoria interna de processos, promovendo a transparência, responsabilidade e identificação de não conformidades; ▪ liderar e promover uma cultura de qualidade e melhoria contínua junto às equipes, por meio de treinamentos, comunicação de resultados e estímulo à participação de todos os colaboradores.

EMENTA
História da qualidade: Deming, Juran e outros. Conceito de qualidade, produtividade, eficiência e eficácia. Método de controle de rotina. Qualidade total (TQC). Processos de 5S. Métodos de solução de problemas: conceito de problema e oportunidade de melhoria. *Brainstorming*. Pareto. Histograma. Folhas de verificação e controle. Ishikawa: diagrama de causa e efeito. Método GUT. 5W2H. Controle estatístico de processos. Seis Sigma e DMAIC. *Lean*. *Benchmarking*. Processos de certificação.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Mapear e analisar processos organizacionais para identificar pontos críticos, gargalos e oportunidades de aplicação de práticas de gestão da qualidade.	▪ conceito de qualidade, produtividade, eficiência e eficácia; ▪ método de controle de rotina; ▪ b*enchmarking*.
▪ Selecionar e aplicar ferramentas da qualidade (como diagrama de Ishikawa, PDCA, 5S, SWOT e análise de Pareto) para diagnosticar problemas, determinar as suas causas-raiz e implementar soluções.	▪ processos de 5S; ▪ métodos de solução de problemas: conceito de problema e oportunidade de melhoria; ▪ *brainstorming;* ▪ Pareto

	▪ histograma; ▪ folhas de verificação e controle; ▪ Ishikawa: diagrama de causa e efeito; ▪ método GUT; ▪ 5W2H.
▪ Implementar e monitorar indicadores de desempenho (KPIs) relacionados à qualidade nos processos, utilizando-os para avaliar a eficácia, eficiência e melhoria contínua.	▪ conceito de qualidade, produtividade, eficiência e eficácia; ▪ método de controle de rotina; ▪ controle estatístico de processos; ▪ seis sigma e DMAIC.
▪ Projetar e padronizar processos com base em normas e referenciais de qualidade (como ISO 9001), assegurando a conformidade, repetibilidade e redução da variabilidade.	▪ qualidade total (TQC); ▪ controle estatístico de processos; ▪ *lean;* ▪ processos de certificação.
▪ Facilitar a gestão à vista e as rotinas de auditoria interna de processos, promovendo a transparência, responsabilidade e identificação de não conformidades.	▪ processos de 5S; ▪ métodos de solução de problemas: conceito de problema e oportunidade de melhoria; ▪ processos de certificação.
▪ Liderar e promover uma cultura de qualidade e melhoria contínua junto às equipes, por meio de treinamentos, comunicação de resultados e estímulo à participação de todos os colaboradores.	▪ história da qualidade: Deming, Juran e outros; ▪ qualidade total (TQC); ▪ seis sigma e DMAIC; ▪ *lean*.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – História da qualidade ▪ Deming, Juran e outros ▪ Conceitos de qualidade ▪ Produtividade, eficiência e eficácia	▪ compreender a gestão de qualidade como um todo; ▪ compreender os principais conceitos de qualidade; ▪ reconhecer os ganhos da gestão de qualidade.
Módulo 2 – Métodos de solução de problemas ▪ Conceito de problema e oportunidade de melhoria ▪ Ferramentas e técnicas: Pareto; histograma; folhas de verificação e controle; Ishikawa – diagrama de causa e efeito	▪ compreender os métodos de solução de problemas; ▪ aplicar ferramentas de solução de problemas adequadamente; ▪ enumerar vantagens e desvantagens de cada técnica de priorização e decidir sobre o uso de uma em detrimento de outra.

▪ Técnica de priorização: GUT; básico, critérios ponderados ▪ Fazendo um plano de 5W2H ▪ Outras técnicas: *brainstorming* e *benchmarking*	
Módulo 3 – Indo além da TQM ▪ Seis Sigma: controle estatístico de processos e DMAIC ▪ Filosofia *lean*: ▪ Tipos de desperdícios ▪ *Value stream map* ▪ *Kaizen* e *Kairyo*: melhoria contínua e melhoria de ruptura	▪ compreender o método seis sigma; ▪ entender como se aplicam as técnicas de seis sigma; ▪ compreender a filosofia *lean*; ▪ desenvolver um *value stream map;* ▪ compreender a diferença entre *Kaizen* e *Kairyo* e identificar quando aplicar cada um.
Módulo 4 – Programas complementares ▪ Cultura da qualidade ▪ Programa 5S ▪ Processos de certificação	▪ compreender o que significa o estabelecimento de uma cultura de qualidade; ▪ compreender o programa 5S; ▪ avaliar a validade de implantação de um programa de certificação de qualidade.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- IMAI, M. **Gemba Kaizen**: uma abordagem de bom senso à estratégia de melhoria contínua. Porto Alegre: Bookman, 2014 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV)
- MARSHALL, I.; ROCHA. A. *et al*. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- UENO, Julio Takeshi. **Gestão da qualidade**. Senac, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- FALCONI, V. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. [*S.l.*]: Indg Tecnologia e Serviços, 2014.
- MOREIRA, M. **Programa 5S e você**: aprofundando os conceitos e incluindo a conscientização ambiental. [*S.l.*]: Indg Tecnologia e Serviços, 2014.
- OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 2003.
- ROTONDARO, Roberto G. **Seis Sigma**: estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços. São Paulo: Atlas, 2012.
- WERKEMA, C. **DFLSS**: design for lean six sigma – ferramentas básicas usadas. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2012.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Gestão de Riscos em Processos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão de Processos

COMPETÊNCIAS
▪ identificar e documentar sistematicamente os riscos inerentes aos processos organizacionais, considerando fontes internas e externas, por meio de técnicas como *brainstorming*, entrevistas e análise de cenários; ▪ analisar e priorizar os riscos identificados, utilizando ferramentas qualitativas e quantitativas (como matriz de probabilidade e impacto, análise de sensibilidade e simulações) para determinar os que requerem tratamento imediato; ▪ desenvolver e propor planos de ação e estratégias de tratamento (mitigação, transferência, aceitação ou evitação) para os riscos prioritários, alocando recursos de forma eficaz; ▪ implementar e monitorar os controles e planos de tratamento estabelecidos, assegurando a sua eficácia e realizando ajustes necessários frente a mudanças no contexto do processo; ▪ elaborar e comunicar relatórios de riscos e indicadores de desempenho (KPIs) de forma clara e contextualizada para diferentes níveis da organização, suportando a tomada de decisão estratégica e operacional; ▪ integrar a gestão de riscos à cultura e aos ciclos de gestão organizacional, promovendo uma postura proativa e consciente em relação à incerteza em todos os níveis.

EMENTA
Conceitos de gerenciamento de riscos. Percepção do risco e qualificação de riscos. Riscos de processos: físicos, ambientais, financeiros, etc. Categorização e priorização de ações de mitigação de riscos. Modelos de governança corporativa: Cobit; SOX, etc. Processos de auditoria de riscos. Processos decisórios considerando riscos. Implantando controles sobre riscos corporativos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Identificar e documentar sistematicamente os riscos inerentes aos processos organizacionais, considerando fontes internas e externas, por meio de técnicas como *brainstorming*, entrevistas e análise de cenários.	▪ conceitos de gerenciamento de riscos; ▪ percepção do risco e qualificação de riscos; ▪ riscos de processos: físicos, ambientais, financeiros, etc.

▪ Analisar e priorizar os riscos identificados, utilizando ferramentas qualitativas e quantitativas (como matriz de probabilidade e impacto, análise de sensibilidade e simulações) para determinar os que requerem tratamento imediato.	▪ percepção do risco e qualificação de riscos; ▪ categorização e priorização de ações de mitigação de riscos.
▪ Desenvolver e propor planos de ação e estratégias de tratamento (mitigação, transferência, aceitação ou evitação) para os riscos prioritários, alocando recursos de forma eficaz.	▪ categorização e priorização de ações de mitigação de riscos; ▪ implantando controles sobre riscos corporativos.
▪ Implementar e monitorar os controles e planos de tratamento estabelecidos, assegurando a sua eficácia e realizando ajustes necessários frente a mudanças no contexto do processo.	▪ implantando controles sobre riscos corporativos; ▪ processos de auditoria de riscos.
▪ Elaborar e comunicar relatórios de riscos e indicadores de desempenho (KPIs) de forma clara e contextualizada para diferentes níveis da organização, suportando a tomada de decisão estratégica e operacional.	▪ processos decisórios considerando riscos; ▪ modelos de governança corporativa: Cobit; SOX, etc.
▪ Integrar a gestão de riscos à cultura e aos ciclos de gestão organizacional, promovendo uma postura proativa e consciente em relação à incerteza em todos os níveis.	▪ modelos de governança corporativa: Cobit; SOX, etc.; ▪ processos decisórios considerando riscos; ▪ conceitos de gerenciamento de riscos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Conceitos de gerenciamento de riscos ▪ *Prospect theory* ▪ Percepção do risco e a qualificação de riscos ▪ Riscos de processos: físicos, ambientais, financeiros, etc. ▪ Oportunidades e ameaças	▪ compreender os conceitos que suportam a gestão de riscos, de modo geral; ▪ avaliar as situações em face das quatro grandes conclusões da *prospect theory*; ▪ compreender relações entre riscos, controles, problemas e incertezas.

Módulo 2 – Modelos de governança ▪ Lei Sarbanes Oxley ▪ Coso ERM – *enterprise risk management*	▪ compreender a importância da gestão de riscos na governança corporativa; ▪ entender os principais motivadores, direcionadores e resultados da aplicação da Sarbanes Oxley; ▪ compreender o modelo Coso ERM bem como a sua aplicação.
Módulo 3 – Detalhamento do Coso ERM em camadas: parte 1 ▪ Ambiente interno ▪ Fixação de objetivos ▪ Identificação de riscos	▪ compreender o ambiente interno como a base da gestão de riscos; ▪ analisar como a cultura, ética e "tom no topo" influenciam o comportamento da organização; ▪ elaborar objetivos claros (estratégicos, operacionais, de relatório e de conformidade) como direcionadores para a identificação de riscos; ▪ dominar técnicas para identificar riscos que possam impactar os objetivos, distinguindo entre ameaças e oportunidades; ▪ relacionar objetivos, apetite ao risco (risco total aceitável) e tolerância ao risco (variação aceitável no objetivo).
Módulo 4 – Detalhamento do Coso ERM em camadas: parte 2 ▪ Avaliação de riscos ▪ Resposta a riscos ▪ Atividades de controle ▪ Informação e comunicação ▪ Monitoramento	▪ aplicar métodos de avaliação de riscos para analisar probabilidade e impacto; ▪ utilizar ferramentas como a matriz de risco para priorizar riscos; ▪ selecionar e planejar estratégias de resposta a riscos, escolhendo entre evitar, aceitar, reduzir/mitigar ou compartilhar/transferir os riscos; ▪ implementar atividades de controle para executar as respostas aos riscos; ▪ classificar as respostas aos riscos como preventivas, detetivas ou corretivas; ▪ garantir o funcionamento e a melhoria contínua do sistema por meio da informação e comunicação efetivas e do monitoramento constante dos riscos e controles.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. Saint Paul Editora, 2021 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- BARTON, Thomas L.; SHENKIR, William G.; WALKER, Paul. **Making enterprise risk management pay off**. New Jersey: Financial Times Prentice Hall, 2002.
- DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco, uma referência para a tomada de riscos empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KAERCHER, Adi Regina; DA LUZ, Daniel Fonseca. **Gerenciamento de riscos**: do ponto de vista da gestão da produção. Interciência, 2016.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ABPMP, CBOK®. **Business process management common body of knowledge**. 3. ed. [*S.l.,* s.n.], 2013.
- BERNSTEIN, Peter L. **O desafio dos deuses**: a fascinante história do risco. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Manual de planejamento**: gestão de riscos corporativos. São Paulo: Sicurezza, 2003.
- CORCULLO, Antonio. **Gestão de riscos corporativos**. 2. ed. São Paulo: Scortecci, 2002.
- MARCHETTI, Anne M. **Beyond Sarbanes-Oxley compliance**: effective enterprise risk management. New Jersey: Witley, 2005.
- TALEB, Nassim Nicholas. **A lógica do cisne negro**: o impacto do altamente provável. 3. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Tecnologia da Informação para Gerenciamento de Processos	24h/a

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

COMPETÊNCIAS

- avaliar tecnologias emergentes (como BPM, RPA, ERP e IA) para identificar oportunidades de aplicação na automação, monitoramento e melhoria de processos de negócio;
- especificar requisitos de negócio para subsidiar a seleção ou o desenvolvimento de sistemas de informação, garantindo o alinhamento entre as necessidades do processo e as capacidades da tecnologia;
- modelar processos de negócio utilizando notações padrão (como BPMN – *Business Process Model and Notation*) para documentar, analisar e comunicar fluxos de trabalho antes da implementação tecnológica;
- propor a integração de sistemas e dados para eliminar silos de informação e otimizar o fluxo do processo, aumentando a eficiência e confiabilidade dos dados;
- liderar ou participar da implementação de ferramentas de gestão de processos (*BPMS – Business Process Management Suite*), atuando como elo entre as áreas de negócio e de TI;
- analisar dados gerados pelos sistemas de informação de processos para extrair *insights*, medir desempenho, identificar gargalos e fundamentar a tomada de decisão para melhoria contínua.

EMENTA

Histórico da tecnologia de informação e processos. Mudança no ambiente dos negócios. Áreas de conhecimento da tecnologia de informações. Metodologia para gestão estratégica da informação e inovação de processos. Sistemas integrados de gestão: MRPs; ERP, CRM e outros componentes. Aplicação de tecnologia em processos: banco de dados, gestão de documentos, mapeamento, automação e simuladores. BI: indicadores e painel de controle. Conceitos de automação de processos: regras de negócio e motores de processos. Entendendo acrônimos: J2EE; BPEL, XML, .NET, EDI; BPO, SOA, EAI, etc.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA

COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Avaliar tecnologias emergentes (como BPM, RPA, ERP e IA) para identificar oportunidades de aplicação na automação, monitoramento e melhoria de processos de negócio.	▪ histórico da tecnologia de informação e processos; ▪ mudança no ambiente dos negócios; ▪ entendendo acrônimos: J2EE; BPEL, XML, .NET, EDI; BPO, SOA, EAI, etc.; ▪ estudo e análise de casos de uso de TI em processos.

▪ Especificar requisitos de negócio para subsidiar a seleção ou o desenvolvimento de sistemas de informação, garantindo o alinhamento entre as necessidades do processo e as capacidades da tecnologia.	▪ metodologia para gestão estratégica da informação e inovação de processos; ▪ sistemas integrados de gestão: MRPs; ERP, CRM e outros componentes; ▪ conceitos de automação de processos: regras de negócio e motores de processos.
▪ Modelar processos de negócio utilizando notações padrão (como BPMN – *Business Process Model and Notation*) para documentar, analisar e comunicar fluxos de trabalho antes da implementação tecnológica.	▪ aplicação de tecnologia em processos: mapeamento; ▪ entendendo acrônimos: BPEL, XML; ▪ áreas de conhecimento da tecnologia de informações.
▪ Propor a integração de sistemas e dados para eliminar silos de informação e otimizar o fluxo do processo, aumentando a eficiência e confiabilidade dos dados.	▪ sistemas integrados de gestão: ERP, CRM e outros componentes; ▪ entendendo acrônimos: EDI; SOA, EAI; ▪ aplicação de tecnologia em processos: banco de dados.
▪ Liderar ou participar da implementação de ferramentas de gestão de processos (*BPMS – Business Process Management Suite*), atuando como elo entre as áreas de negócio e de TI.	▪ metodologia para gestão estratégica da informação; ▪ aplicação de tecnologia em processos: automação; ▪ estudo e análise de casos de uso.
▪ Analisar dados gerados pelos sistemas de informação de processos para extrair *insights*, medir desempenho, identificar gargalos e fundamentar a tomada de decisão para melhoria contínua.	▪ BI: indicadores e painel de controle; ▪ aplicação de tecnologia em processos: simuladores; ▪ sistemas integrados de gestão: MRPs; ERP, CRM e outros componentes.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Histórico da tecnologia de informação e processos ▪ Dos primeiros computadores aos *smartphones* ▪ Áreas de conhecimento da tecnologia de informações: desenvolvimento de sistemas, infraestrutura e suporte	▪ compreender a história da tecnologia e o seu vínculo com a gestão de processos; ▪ compreender como uma área de TI está organizada; ▪ interagir com uma área de TI.

Módulo 2 – Aplicação da tecnologia de informação em processos ▪ Sistemas integrados de gestão: MRPS; ERP, CRM e outros componentes ▪ Critérios e requisitos para seleção de tecnologia para automação de processos: na fábrica e na gestão dos negócios	▪ identificar os principais sistemas de gestão de uma organização; ▪ avaliar o uso de tecnologia para suporte a processos; ▪ avaliar a aplicação de modelos de automação de processos.
Módulo 3 – *Business processes management suite* (BPMS) ▪ Conceitos de BPMN e SOA, serviços e barramento de serviços, regras de negócios e motores de regras; *workflow*, filas, decisões; versões e instâncias. ▪ Requisitos para seleção *softwares* de BPM	▪ utilizar um BPMS; ▪ identificar os principais sistemas de gestão de uma organização; ▪ selecionar um *software* de BPM.
Módulo 4 – Tecnologia como fator de inovação em gestão de processos ▪ Monitoramento dos canais de inovação de tecnologia ▪ Avaliação das aplicações de tecnologias ▪ Restrições na implantação de novas tecnologias	▪ avaliar a aplicação de uma tecnologia; ▪ mensurar impactos positivos e negativos de uma nova tecnologia; ▪ reconhecer as restrições que a tecnologia pode trazer para a evolução de um negócio ou um processo.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CRUZ, Tadeu. **BPM & BPMS**: bussiness process management & business process management systems. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- FILIPPO FILHO, Guilherme. **Automação de processos e de sistemas**. São Paulo: Érica, 2014 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- PINTO, Danieli; MOLINA, Letícia Gorri; PALETTA, Francisco Carlos. Uso das tecnologias da informação e comunicação na gestão da informação e do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 1, p. 80-96, 2022.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AKABANE, Getulio K. **Gestão estratégica da tecnologia da informação**: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações. São Paulo: Atlas, 2012.
- REZENDE, Denis A.; ABREU, Aline F. **Tecnologia da informação**: aplicada a sistemas de informação empresariais. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- STADLER, Adriano; FERREIRA, Paula R. **Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação**. Curitiba: Intersaberes, 2013

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Análise e Desenho de Processos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão de Processos

COMPETÊNCIAS

- mapear processos organizacionais de forma sistematizada, utilizando técnicas de coleta de informação (observação, entrevistas e *workshops*) para representar a realidade operacional atual (*As-Is*);
- analisar processos mapeados de forma crítica, identificando gargalos, desperdícios, redundâncias e pontos de falha, utilizando ferramentas de análise (como diagramas de causa e efeito, análise de valor agregado e tempos de ciclo);
- avaliar o desempenho de processos com base em indicadores (KPIs) de eficiência, eficácia e qualidade, estabelecendo uma linha de base quantitativa para a melhoria;
- projetar o futuro (*To-Be*) de processos, propondo soluções inovadoras e desenhando fluxos futuros otimizados, com foco na simplificação, automação e geração de valor para o cliente;
- elaborar a documentação técnica dos novos processos (manuais, procedimentos, fluxogramas detalhados) e planejar a sua transição, considerando impactos em pessoas, sistemas e estruturas organizacionais;
- facilitar a transição do processo atual para o futuro, comunicando as mudanças, envolvendo as partes interessadas (*stakeholders*) e gerenciando a resistência para assegurar a adoção bem-sucedida do novo desenho.

EMENTA

Planejamento e desenvolvimento do levantamento de dados. Técnicas de mapeamento de processos: técnicas de entrevistas e levantamento (entrevistas individuais, duplas e cruzadas). Técnicas participativas de mapeamento: JAD e reuniões focais. Acompanhamento de processos: fichas, físico, por média de volume e tempo e virtual. Validação de levantamento de dados. Definição de níveis de detalhamento de processos. Contexto de mapeamento e análise de processos. Elementos da análise de processos: estratégia, cultura, contexto, envolvidos e partes interessadas, competências e capacidade. Participantes no desenho de processos. Análise de *gap*: comparando "A*s-Is*" e "*To-Be*". Oportunidades de melhoria: redundância, capacidade, competência, gargalos, retrabalho, potenciais automações, etc. Dimensionamento de recursos e processos: fatores influentes e técnicas. Conceitos de agregação de valor.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Mapear processos organizacionais de forma sistematizada, utilizando técnicas de coleta de informação (observação, entrevistas e *workshops*) para representar a realidade operacional atual (*As-Is*).	▪ planejamento e desenvolvimento do levantamento de dados; ▪ técnicas de mapeamento de processos: técnicas de entrevistas e levantamento (entrevistas individuais, duplas e cruzadas); ▪ técnicas participativas de mapeamento: JAD e reuniões focais ▪ acompanhamento de processos: fichas, físico, por média de volume e tempo e virtual; ▪ definição de níveis de detalhamento de processos.
▪ Analisar processos mapeados de forma crítica, identificando gargalos, desperdícios, redundâncias e pontos de falha, utilizando ferramentas de análise (como diagramas de causa e efeito, análise de valor agregado e tempos de ciclo).	▪ contexto de mapeamento e análise de processos; ▪ elementos da análise de processos: estratégia, cultura, contexto, envolvidos e partes interessadas, competências e capacidade; ▪ oportunidades de melhoria: redundância, capacidade, competência, gargalos, retrabalho, potenciais automações, etc.
▪ Avaliar o desempenho de processos com base em indicadores (KPIs) de eficiência, eficácia e qualidade, estabelecendo uma linha de base quantitativa para a melhoria.	▪ acompanhamento de processos: fichas, físico, por média de volume e tempo e virtual; ▪ elementos da análise de processos: capacidade; ▪ dimensionamento de recursos e processos: fatores influentes e técnicas.
▪ Projetar o futuro (*To-Be*) de processos, propondo soluções inovadoras e desenhando fluxos futuros otimizados, com foco na simplificação, automação e geração de valor para o cliente.	▪ análise de *gap*: comparando "A*s-Is*" e "*To-Be*"; ▪ oportunidades de melhoria: redundância, capacidade, competência, gargalos, retrabalho, potenciais automações, etc.; ▪ conceitos de agregação de valor; ▪ participantes no desenho de processos.
▪ Elaborar a documentação técnica dos novos processos (manuais, procedimentos, fluxogramas detalhados) e planejar a sua transição, considerando impactos em pessoas, sistemas e estruturas organizacionais.	▪ definição de níveis de detalhamento de processos; ▪ validação de levantamento de dados; ▪ dimensionamento de recursos e processos: fatores influentes e técnicas.

▪ Facilitar a transição do processo atual para o futuro, comunicando as mudanças, envolvendo as partes interessadas (*stakeholders*) e gerenciando a resistência para assegurar a adoção bem-sucedida do novo desenho.	▪ elementos da análise de processos: envolvidos e partes interessadas; ▪ técnicas participativas de mapeamento: JAD; ▪ participantes no desenho de processos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Levantamento de informações sobre processos ▪ Técnicas de mapeamento de processos, técnicas de entrevistas e levantamento (entrevistas individuais, duplas e cruzadas) ▪ Técnicas participativas de mapeamento: JAD e reuniões focais ▪ Acompanhamento de processos: fichas, físico, por média de volume e tempo e virtual ▪ Validação de levantamento de dados ▪ Definição de níveis de detalhamento de processos e contexto de mapeamento ▪ Lidando com as resistências no levantamento de dado	▪ identificar conjunto de informações relevantes sobre processos; ▪ selecionar melhores técnicas para levantamento de informações considerando o contexto; ▪ definir um plano de levantamento de informações de processos.
Módulo 2 – Análise de processos: entendendo o "As-Is" ▪ Definição de atores para a análise de processos ▪ Elementos da análise de processos: estratégia, cultura, contexto, envolvidos e partes interessadas, competências e capacidade ▪ Atributos de processos: frequência, qualidade, custo, tempo e maturidade ▪ Conceitos de agregação de valor	▪ definir atores para análise de processos; ▪ definir motivadores e elementos de análise; ▪ realizar análise da situação atual de um processo "As-Is".
Módulo 3 – Desenho de processos: definindo o "*To-Be*" ▪ Definição de atores para o desenho de processos ▪ Motivadores para o desenho e aspectos influenciadores ▪ Identificação e avaliação de oportunidades de melhoria:	▪ definir atores para o desenho de processos; ▪ identificar oportunidades de melhoria; ▪ desenhar um novo processo "*To-Be*"

redundância, capacidade, competência, gargalos, retrabalho e potenciais automações ▪ Dimensionando processos: calculando equipe e esforço ▪ *Outside-in process* (OIP) – orientação a cliente	
Módulo 4 – Criação do plano do "As-Is" ao "*To-Be*" ▪ Identificação de *gaps* e definição de ações de intervenção ▪ Quantificação e orçamento de recursos e impactos de ações de intervenção ▪ Planejamento da implantação de ações de intervenção ▪ Venda da implantação e viabilização do patrocínio	▪ identificar *gaps* e definir ações de intervenção; ▪ criar um orçamento para intervenção de processos; ▪ criar plano de patrocínio da intervenção.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- DA SILVA, Leandro Costa. **Gestão e melhoria de processos**: conceitos, técnicas e ferramentas. Brasport, 2015.
- JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos**. [*S.l.*]: Algo Mais, 2014.
- PODESWA, H. **O livro do analista de negócios**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CAMPOS, A. L. N. **Modelagem de processos com BPMN**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- COSTA JUNIOR, E. **Gestão em processos produtivos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- CRUZ, T. **Manual para gerenciamento de processos de negócio**: metodologia DOMP™. São Paulo: Atlas, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Desempenho e Transformação de Processos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão de Processos

COMPETÊNCIAS
▪ dimensionar a capacidade produtiva de processos; ▪ identificar gargalos por meio da análise sistemática de volumes, tempos de ciclo e taxas de utilização; ▪ interpretar dados de desempenho de processos por meio de painéis de controle (*dashboards*) e indicadores-chave (KPIs), diagnosticando desvios e propondo ações corretivas; ▪ aplicar princípios de melhoria contínua (como Kaizen e PDCA) para otimizar fluxos, reduzir variabilidade e eliminar desperdícios de forma incremental; ▪ liderar iniciativas de redesenho radical (*Business Process Reengineering – BPR*) que resultem em ganhos significativos de eficiência, qualidade e valor para o cliente; ▪ gerenciar a mudança organizacional durante transformações de processos, comunicando visão, engajando equipes e minimizando resistências; ▪ avaliar o impacto das transformações realizadas, mensurando o retorno sobre o investimento (ROI) e o alcance dos benefícios esperados para o negócio.

EMENTA
Conceitos de indicadores de desempenho. Atributos de medição: tempo, custo, responsividade, qualidade, etc. Desenvolvendo indicadores. Implantando pontos de controle. Sensor, precisão e nível de erro aceitável. Modelos de controle, reporte e painéis de controle. Tipos de melhoria: incremental e ruptura. Gestão de mudança. Questões: paralisia de análise. Expectativas e ansiedade por resultados. Cultura organizacional e a mudança organizacional. Processos de mudanças. Métodos de gestão de expectativas. Mudança como processo e como resultado. Papel da liderança. Comunicação como ferramenta. Técnicas de integração e formação de equipes.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Dimensionar a capacidade produtiva de processos e identificar gargalos por meio da análise sistemática de volumes, tempos de ciclo e taxas de utilização.	▪ conceitos de indicadores de desempenho; ▪ atributos de medição: tempo, custo, responsividade e qualidade; ▪ sensor, precisão e nível de erro aceitável.
▪ Interpretar dados de desempenho de processos por meio de painéis de controle (*dashboards*) e indicadores-	▪ desenvolvendo indicadores; ▪ modelos de controle, reporte e painéis de controle;

chave (KPIs), diagnosticando desvios e propondo ações corretivas.	▪ implantando pontos de controle.
▪ Aplicar princípios de melhoria contínua (como Kaizen e PDCA) para otimizar fluxos, reduzir variabilidade e eliminar desperdícios de forma incremental.	▪ tipos de melhoria: incremental e ruptura; ▪ questões: paralisia de análise.
▪ Liderar iniciativas de redesenho radical (*Business Process Reengineering – BPR*) que resultem em ganhos significativos de eficiência, qualidade e valor para o cliente.	▪ tipos de melhoria: incremental e ruptura; ▪ mudança como processo e como resultado.
▪ Gerenciar a mudança organizacional durante transformações de processos, comunicando visão, engajando equipes e minimizando resistências.	▪ gestão de mudança; ▪ cultura organizacional e a mudança organizacional; ▪ processos de mudanças; ▪ papel da liderança; ▪ comunicação como ferramenta; ▪ métodos de gestão de expectativas; ▪ técnicas de integração e formação de equipes.
▪ Avaliar o impacto das transformações realizadas, mensurando o retorno sobre o investimento (ROI) e o alcance dos benefícios esperados para o negócio.	▪ atributos de medição: tempo, custo, responsividade, qualidade; ▪ expectativas e ansiedade por resultados; ▪ modelos de controle, reporte e painéis de controle.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Indicadores de desempenho de processos ▪ Características de um indicador de desempenho ▪ Definição de indicadores de desempenho ▪ Técnicas de decomposição de atributos e de formação de réguas qualitativas ▪ Implantação de pontos de controle ▪ Processos e modelos de controle e reporte	▪ definir indicadores de desempenho; ▪ implantar pontos de controle; ▪ implantar um processo de controle e monitoramento de indicadores de desempenho.
Módulo 2 – Definição de objetivos e metas ▪ Objetivo	▪ definir uma meta para processos; ▪ engajar equipe na medição de desempenho;

▪ Meta ▪ Modelos para definição de metas de processos ▪ Engajamento de equipes ▪ Definição de um plano de evolução para metas	▪ desenvolver plano de evolução para metas.
Módulo 3 – Transformação de processos ▪ Conceito de paradigma ▪ Incremental e ruptura: conceitos e aplicações diferentes ▪ Motivadores para transformação ▪ Avaliação de impactos além da transformação de processos: pessoas, sistemas e estrutura	▪ avaliar motivadores para uma transformação de processos; ▪ avaliar aplicações para transformações de ruptura ou incrementais; ▪ avaliar de forma abrangente a transformação de processos.
Módulo 4 – Gestão de mudança ▪ Cultura e clima organizacional ▪ Processos de mudanças ▪ Métodos de gestão de expectativas ▪ Mudança como processo e como resultado ▪ Papel da liderança ▪ Comunicação como ferramenta ▪ Técnicas de integração e formação de equipes	▪ diferenciar cultura e clima organizacional; ▪ criar plano de gestão de mudança; ▪ avaliar o uso de técnicas de integração e formação de equipe.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; FRANCISCHINI, Paulino. **Indicadores de desempenho**: dos objetivos à ação – métodos para elabora KPIs e obter resultados. 2017.
- PARMENTER, D. **Key performance indicators**: developing, implementing, and using winning KPIs. New Jersey: John Wiley & Sons 2015.
- ROBBIN, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHRISTENSEN, Clayton; WHEELWRIGHT, Steven. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação**. McGraw Hill: Artmed, 2012.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de desempenho**: estruturação do sistema de indicadores organizacionais. São Paulo: FNQ, 2013.
- MULLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, Carlos A. **Inovação da tecnologia do produto e do processo**. [*S.l.*]: INDG, 2010.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Arquitetura Organizacional e BPMO	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão de Processos

COMPETÊNCIAS

- desenhar a arquitetura organizacional com base em uma visão por processos, alinhando estrutura, competências e governança aos objetivos estratégicos do negócio;
- implementar e estruturar um escritório de processos (BPMO – *Business Process Management Office*), definindo o seu modelo de governança, escopo de atuação e catálogo de serviços;
- gerenciar o portfólio de processos de negócio, priorizando iniciativas de melhoria com base no seu impacto estratégico e no retorno sobre o investimento;
- estabelecer e monitorar métricas de desempenho para o BPMO, reportando o valor entregue pelas iniciativas de gestão de processos à alta administração;
- atuar como agente de mudança cultural, promovendo a mentalidade orientada a processos e a adoção de melhores práticas de BPM em toda a organização;
- facilitar a integração entre a arquitetura de processos e outras arquiteturas corporativas (como a de TI), garantindo o alinhamento e a sinergia dos investimentos.

EMENTA

Divisão e coordenação do trabalho organizacional. Resumo das escolas de pensamento organizacional: das estruturas burocráticas às organizações em rede. Tipologias de estruturas organizacionais: estruturas funcionais, estruturas divisionais, estruturas multidivisionais (M), estruturas em *holding* (H), estruturas matriciais, estruturas por projetos, estruturas relacionais (virtuais), estruturas orientadas a processos e estruturas híbridas. Modelagem estrutural. Funções *versus* processos *versus* estrutura organizacional. Gestão DE e gestão POR processos. BPMO: definição, objetivos e níveis de maturidade.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA

COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Desenhar a arquitetura organizacional com base em uma visão por processos, alinhando estrutura, competências e governança aos objetivos estratégicos do negócio.	▪ divisão e coordenação do trabalho organizacional; ▪ tipologias de estruturas organizacionais: estruturas funcionais, estruturas divisionais, estruturas multidivisionais (M), estruturas em *holding* (H), estruturas matriciais e estruturas por projetos; ▪ modelagem estrutural; ▪ funções *versus* processos *versus* estrutura organizacional.

▪ Implementar e estruturar um escritório de processos (BPMO – *Business Process Management Office*) definindo o seu modelo de governança, escopo de atuação e catálogo de serviços.	▪ BPMO: definição, objetivos e níveis de maturidade; ▪ gestão DE e gestão POR processos; ▪ estruturas orientadas a processos.
▪ Gerenciar o portfólio de processos de negócio, priorizando iniciativas de melhoria com base no seu impacto estratégico e no retorno sobre o investimento.	▪ gestão DE e gestão POR processos; ▪ estruturas orientadas a processos; ▪ modelagem estrutural.
▪ Estabelecer e monitorar métricas de desempenho para o BPMO, reportando o valor entregue pelas iniciativas de gestão de processos à alta administração.	▪ BPMO: definição, objetivos e níveis de maturidade; ▪ gestão DE e gestão POR processos.
▪ Atuar como agente de mudança cultural, promovendo a mentalidade orientada a processos e a adoção de melhores práticas de BPM em toda a organização.	▪ resumo das escolas de pensamento organizacional: das estruturas burocráticas às organizações em rede; ▪ gestão DE e gestão POR processos; ▪ estruturas orientadas a processos.
▪ Facilitar a integração entre a arquitetura de processos e outras arquiteturas corporativas (como a de TI), garantindo o alinhamento e a sinergia dos investimentos.	▪ divisão e coordenação do trabalho organizacional; ▪ estruturas híbridas; ▪ estruturas relacionais (virtuais).

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Conceitos de arquitetura organizacional ▪ Trabalho organizacional ▪ Diferenciação e especialização do trabalho ▪ Mecanismos de coordenação do trabalho ▪ Organização em cinco partes: cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura, assessoria de apoio e o núcleo operacional ▪ Integração vertical e horizontal ▪ Centralização *versus* descentralização	▪ conceituar trabalho organizacional; ▪ avaliar a influência de cada parte organizacional na estrutura organizacional; ▪ avaliar impactos de integração vertical e horizontal; ▪ avaliar impactos de movimentos de centralização *versus* descentralização.

Módulo 2 – Resumo das escolas tradicionais de pensamento organizacional ▪ Administração científica: tarefa ▪ Administração burocrática: padrão ▪ Relações humanas: informalidade ▪ Estruturalismo: escala e controle	▪ compreender as influências de cada escola de pensamento organizacional; ▪ avaliar as contribuições que os conceitos de cada escola podem trazer ao *design* organizacional; ▪ avaliar impactos negativos de implantação das escolas de pensamento organizacional.
Módulo 3 – Modelos de estruturas organizacionais ▪ Tipologias de estruturas organizacionais: estruturas funcionais, estruturas divisionais, estruturas multidivisionais (m), estruturas em *holding* (h), estruturas matriciais, estruturas por projetos, estruturas relacionais (virtuais), estruturas orientadas a processos e estruturas híbridas ▪ Modos de organização do trabalho: linha de produção, ordem de trabalho, *pool* de recursos, células de trabalho e compartilhamento de recursos ▪ Definição da melhor estrutura organizacional ▪ Gestão DE e gestão POR processos	▪ identificar vantagens e desvantagens de diferentes estruturas organizacionais; ▪ entender a possível aplicação de modos de trabalho; ▪ definir a melhor estrutura organizacional conforme o contexto.
Módulo 4 – Escritórios de processos – BPMO ▪ Papéis e responsabilidades ▪ Avaliação de posições e subordinação ▪ Integração da ação com outros entes da organização ▪ Alternativas de operação	▪ definir papéis e responsabilidades para o escritório de processos; ▪ avaliar integração do escritório de processos com a organização; ▪ definir a melhor alternativa de operação para o escritório de processos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Volumes 1 e 2.
- FERNANDES, Almir. **Projeto de arquitetura empresarial***:* uma abordagem prática para transformar oportunidades em realizações sustentáveis na era digital*.* Autografia, 2025.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estrutura em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- USIRONO, Carlos Hiroshi*.* **Escritório de processos***:* BPMO-Business Process Management Office*.* Brasport, 2015.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- FERREIRA, Ayrton S. R. **Modelagem organizacional por processos**. Rio de Janeiro: Mauad, 2010.
- ROBBIN, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBERTSON, B. J.; SANT'ANNA, C. HOLACRACIA. **O novo sistema de gestão que propõe o fim da hierarquia**. [*S.l.*]: Benvirá, 2016.
- SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Práticas de Gestão de Processos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão de Processos

COMPETÊNCIAS

- diagnosticar organizações reais mediante a aplicação integrada de ferramentas de análise de processos, identificando problemas operacionais e oportunidades de melhoria;
- executar projetos completos de melhoria de processos, desde o mapeamento da situação atual ("As-Is") até a implementação do processo futuro ("*To-Be*");
- mediar conflitos e negociar interesses entre diferentes áreas funcionais durante a análise e redesign de processos transversais;
- adaptar e aplicar metodologias de BPM (*Business Process Management*) conforme o contexto organizacional, restrições de recursos e nível de maturidade em gestão de processos;
- elaborar casos de negócio (*business cases*) para iniciativas de transformação de processos, quantificando benefícios, custos e riscos;
- comunicar resultados e propostas de melhoria para diferentes públicos (operacional, tático e estratégico), utilizando linguagem e suportes adequados a cada audiência.

EMENTA

Criação de um plano de gestão de processos: identificação de problema. Consideração de ambientes internos e externos. Premissa da estratégia empresarial. Desenvolvimento de um projeto aplicado de intervenção. Redesenho ou melhoria do processo. Planejamento da solução. Projeto aplicado de intervenção em um processo. Consideração de ambientes internos. Desenvolvimento de alternativas de solução. Conceitos de gestão de processos - não exclusivamente. Premissa da estratégia empresarial. Consideração de ambientes internos e externos. Plano de gestão de processos. Desenvolvimento de alternativas de solução. Estratégia empresarial como premissa. Planejamento da solução. Projeto aplicado de intervenção. Consideração de ambientes internos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA

COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Diagnosticar organizações reais mediante a aplicação integrada de ferramentas de análise de processos, identificando problemas operacionais e oportunidades de melhoria.	▪ criação de um plano de gestão de processos: identificação de problema; ▪ consideração de ambientes internos e externos; ▪ premissa da estratégia empresarial.
▪ Executar projetos completos de melhoria de processos, desde o mapeamento da situação atual ("As-Is") até a implementação do processo futuro ("To-Be").	▪ desenvolvimento de um projeto aplicado de intervenção; ▪ redesenho ou melhoria do processo; ▪ planejamento da solução.

▪ Mediar conflitos e negociar interesses entre diferentes áreas funcionais durante a análise e redesign de processos transversais.	▪ projeto aplicado de intervenção em um processo; ▪ consideração de ambientes internos; ▪ desenvolvimento de alternativas de solução.
▪ Adaptar e aplicar metodologias de BPM (*Business Process Management*) conforme o contexto organizacional, restrições de recursos e nível de maturidade em gestão de processos.	▪ conceitos de gestão de processos - não exclusivamente; ▪ premissa da estratégia empresarial; ▪ consideração de ambientes internos e externos.
▪ Elaborar casos de negócio (business cases) para iniciativas de transformação de processos, quantificando benefícios, custos e riscos.	▪ plano de gestão de processos; ▪ desenvolvimento de alternativas de solução; ▪ estratégia empresarial como premissa.
▪ Comunicar resultados e propostas de melhoria para diferentes públicos (operacional, tático e estratégico), utilizando linguagem e suportes adequados a cada audiência.	▪ planejamento da solução; ▪ projeto aplicado de intervenção; ▪ consideração de ambientes internos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – PIGP e relatório individual	▪ assegurar a aplicação integrada dos conhecimentos obtidos ao longo do curso, evitando o efeito da fragmentação do conhecimento; ▪ realizar uma "rodada" de um ciclo de vida de um processo em uma situação real; ▪ permitir a avaliação da capacidade de o estudante refletir e decidir sobre as melhores técnicas e práticas de gestão de processos; ▪ desenvolver a capacidade de o estudante desenvolver novos trabalhos e novas oportunidades a partir do referencial teórico e prático obtido no PIGP.
Módulo 2 – Avaliações	
Módulo 3 – Base conceitual	
Módulo 4 – Roteiro para o PIGP	

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ABPMP, CBOK®. **Business process management common body of knowledge**. 3. ed. [*S.l.,* s.n.], 2013.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1987. v. 1.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1987. v. 2.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro, Campus; São Paulo, Publifolha, 1999.
- DRUCKER, P. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- ESTON J.; NELLIS J. **Business project management**. 2. ed. Oxford: Elsevier, 2008.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. São Paulo: Bookman, 2005.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- PMI PMBOK©. **Project Management Body of Knowledge**. [S.l., s.n.], 2004.
- ROBBIN, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- APQC. **Diagrama de classificação de processos** – cross-industry (Excel). 7. ed. 2021. Disponível em: http://www.apqc.org/process-classification-framework. Acesso em: 13 jan. 2025.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. Direito Digital	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Direito	Direito

COMPETÊNCIAS
▪ analisar contratos digitais, termos de uso e políticas de privacidade para identificar direitos, obrigações e riscos jurídicos em operações realizadas em ambiente digital; ▪ aplicar a legislação de proteção de dados (LGPD) no tratamento de dados pessoais em organizações, implementando programas de conformidade e respondendo a incidentes de segurança; ▪ assessorar organizações no desenvolvimento de políticas de uso aceitável para tecnologias da informação, códigos de conduta e diretrizes para mídias sociais; ▪ identificar e mitigar riscos jurídicos em operações de comércio eletrônico, incluindo aspectos consumeristas, tributários e de propriedade intelectual; ▪ mediar conflitos digitais, aplicando técnicas de resolução adequadas de disputas online e compreendendo os aspectos jurídicos da certificação digital e prova eletrônica; ▪ desenvolver estratégias de governança digital alinhadas aos marcos legais brasileiro e internacional, considerando regulamentações setoriais específicas.

EMENTA
Constituição Federal e tecnologia da informação. Marco Civil da Internet. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Propriedade intelectual e contratos eletrônicos. Privacidade. Direito ao esquecimento.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Analisar contratos digitais, termos de uso e políticas de privacidade para identificar direitos, obrigações e riscos jurídicos em operações realizadas em ambiente digital.	▪ Marco Civil da Internet; ▪ contratos eletrônicos; ▪ privacidade.
▪ Aplicar a legislação de proteção de dados (LGPD) no tratamento de dados pessoais em organizações, implementando programas de conformidade e respondendo a incidentes de segurança.	▪ Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD); ▪ privacidade; ▪ Constituição Federal e tecnologia da informação.
▪ Assessorar organizações no desenvolvimento de políticas de uso aceitável para tecnologias da informação, códigos de conduta e diretrizes para mídias sociais.	▪ Marco Civil da Internet; ▪ privacidade; ▪ Constituição Federal e tecnologia da informação.

▪ Identificar e mitigar riscos jurídicos em operações de comércio eletrônico, incluindo aspectos consumeristas, tributários e de propriedade intelectual.	▪ propriedade intelectual e contratos eletrônicos; ▪ Marco Civil da Internet; ▪ Constituição Federal e tecnologia da informação.
▪ Mediar conflitos digitais, aplicando técnicas de resolução adequadas de disputas *on-line* e compreendendo os aspectos jurídicos da certificação digital e prova eletrônica.	▪ direito ao esquecimento; ▪ contratos eletrônicos; ▪ Marco Civil da Internet.
▪ Desenvolver estratégias de governança digital alinhadas aos marcos legais brasileiro e internacional, considerando regulamentações setoriais específicas.	▪ Constituição Federal e tecnologia da informação; ▪ Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD); ▪ Marco Civil da Internet.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Constituição Federal e a tecnologia da informação	▪ debater os principais pontos da Constituição Federal acerca de: ▪ liberdade de crença; ▪ direito de manifestação; ▪ anonimato; ▪ liberdade de expressão e ▪ privacidade; ▪ analisar a interface dos pontos acima com a tecnologia da informação.
Módulo 2 – Ambiente regulatório brasileiro e o Direito Digital ▪ Marco Civil da Internet – Lei n° 12.965/2014 ▪ Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) – Lei nº 13.709/2018	▪ debater o Marco Civil da Internet – Lei n° 12.965/2014; ▪ analisar o impacto e exemplos de aplicação do Marco Civil da Internet no mundo empresarial; ▪ debater a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) – Lei nº 13.709/2018; ▪ analisar o impacto e os riscos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no mundo empresarial.
Módulo 3 – Propriedade intelectual e contratos eletrônicos	▪ conceituar os princípios estruturantes que compõem a Lei nº 13.709/2018 Lei Geral de Proteção de Dados; ▪ compreender o tratamento dado ao direito à propriedade intelectual na era digital no Brasil;

	▪ entender o conceito de *smart contract*; ▪ discutir a legislação referente ao *smart contract* no Brasil; ▪ analisar os contratos de *marketplaces* no Brasil.
Módulo 4 – Privacidade e direito ao esquecimento ▪ Direito à privacidade: origem, conceitos e histórico ▪ Lei "Carolina Dieckmann" – Lei nº 12.737/2012	▪ analisar o arcabouço jurídico brasileiro associado ao direito à privacidade do cidadão e da empresa; ▪ analisar o arcabouço jurídico brasileiro associado ao direito ao esquecimento para o cidadão e para a empresa.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KOHLS, C. *et al*. **LGPD**: da teoria à implementação nas empresas. São Paulo: Editora Rideel, 2021.
- PINHEIRO, P. **Proteção de dados pessoais**: comentários à Lei nº 13.709/2018 – LGPD. São Paulo: Editora Saraiva, 2020 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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