

## Proposta de Curso

**NOME DO CURSO**

MBA em Gestão: Projetos

**MODELO DO CURSO**

ÊNFASE

**CARGA HORÁRIA**

432 h/a

**PROPONENTE DO CURSO**

AGLIBERTO ALVES CIERCO e Ana Ligia Nunes Finamor e André Baptista Barcaui e André Bittencourt do Valle e Andre Luis Fernandes Limeira e Annibal Affonso Neto e Betovem Antonio Lopes Rodrigues Coura e David Menezes Lobato e Edmarson Bacelar Mota e Hélio Arthur Reis Irigaray e Ilda Maria de Paiva Almeida Spritzer e Isnard Marshall Junior e José Angelo Santos do Valle e José Carlos Franco de Abreu Filho e Luiz Antonio Joia e MARCUS VINICIUS QUINTELLA CURY e Miguel Ferreira Lima e Murilo Ramos Alambert Rodrigues e Pedro de Seixas Corrêa e Ricardo Franco Teixeira

**ESCOLA CERTIFICADORA**

FGV EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

**CÓDIGO DO CURSO**

XMBAGP\*22\_01

## DESCRIÇÃO DO CURSO

### OBJETIVO DO CURSO

Gerenciar projetos com competência e qualidade é sinônimo de sucesso em qualquer empreendimento. Após a realização deste curso, planejar, controlar e executar um projeto ou um programa estará no seu DNA, e você passará a ser essencial na sua empresa.

Você vai:

- desenvolver uma visão holística das atividades empresariais, focando a criação de valor para a empresa;
- adquirir conhecimentos técnicos para se tornar gestor líder, tanto no ambiente das organizações nas quais trabalha, quanto no desenvolvimento de negócios próprios;
- relacionar o ferramental teórico à prática de gestão, por meio de exercícios e estudos de caso;
- trabalhar o autoconhecimento de competências comportamentais para elaborar um projeto de carreira;
- construir competências para iniciar, planejar, controlar, executar e finalizar um projeto ou programa, com base nas boas práticas preconizadas pelo Project Management Institute (PMI) e pelo mercado, e
- saber diferenciar ciclos preditivos de ciclos adaptativos de projetos, optando pelo melhor ferramental em termos de cerimônias, papéis e artefatos a serem utilizados em cada situação e maturidade de gerenciamento que se apresente.

### PÚBLICO-ALVO

O **MBA em Gestão: Projetos** é recomendado para:

- profissionais que tenham concluído a graduação com, no mínimo, dois anos de experiência na área;
- profissionais cujo ponto alcançado nas suas carreiras os obriga a atingir novos níveis de formação acadêmica;
- lideranças responsáveis por administrar projetos, programas, portfólio e escritório de projetos das mais variadas áreas de atuação, incluindo primeiro, segundo e terceiros setores da economia, e
- profissionais que têm por missão a implantação de mudanças nas suas respectivas organizações.

#### Pré-requisitos do curso:

- Tempo mínimo de conclusão de graduação: 2 anos
- Tempo mínimo de experiência profissional: 2 anos

Maior experiência profissional pode reduzir a necessidade do tempo mínimo de formado. A matrícula nesse curso pode possuir como pré-requisitos de formação e de experiência profissional tempos mínimos superiores aos indicados. Consulte-nos para obter mais detalhes do curso.

### METODOLOGIA

Os cursos do Programa MBA da FGV têm por objetivo estimular a reconstrução do conhecimento por meio da abordagem integrada entre teoria e prática, em consonância com os contextos econômicos, sociais e regionais onde os cursos são ministrados.

Os conteúdos das disciplinas são agrupados por eixos temáticos, que visam a atingir objetivos de aprendizagem específicos, alinhados ao desenvolvimento das competências necessárias à prática profissional de seus alunos.

Para apoiar a base teórica das aulas presenciais, os cursos contam com suporte de um ambiente virtual de aprendizagem, o *eClass*, no qual o aluno pode acessar, a qualquer momento, em seus dispositivos eletrônicos, o conteúdo da disciplina, fazendo uso irrestrito de reconhecidas bibliotecas virtuais. Além disso, há acesso a outras ferramentas que oferecem suporte ao processo de ensino-aprendizagem e facilitam a comunicação.

As atividades práticas também podem ser desenvolvidas com o apoio de estudos de casos, jogos de negócios e situações que permitam aos alunos simularem a vivência de experiências desafiadoras, encorajando-os à aplicação de seus conhecimentos na resolução dos desafios propostos.

### AVALIAÇÃO

A avaliação da aprendizagem tem papel fundamental para o processo de reconstrução de conhecimento pelos alunos, por isso cada disciplina tem um instrumento avaliativo diferente. As avaliações construídas pelos professores possuem questões que abordam a aplicabilidade dos conceitos trabalhados em sala a contextos empresariais. Os instrumentos

de avaliação utilizados visam não somente a apoiar o diagnóstico do aprendizado como também servir como reflexão para os alunos quanto à prática dos conceitos a fim de capacitá-los para melhores tomadas de decisão como executivos.

**PRÉ-REQUISITO**

· Tempo mínimo de conclusão da graduação: 2 anos\*

*\*Maior experiência profissional pode reduzir a necessidade do tempo mínimo de formado.*

· Tempo mínimo de experiência profissional: 3 anos\*\*.

*\*\*O tempo mínimo pode ser maior, dependendo do curso e da coordenação local.*

**DISCIPLINA ISENTA DE PROVA**

Jogo de negócios

Gerenciamento da integração em projetos

<b>MÓDULOS</b>	
Módulo Básico de Gestão	216.00 h/a
Módulo Ênfase	216.00 h/a



<b>Módulo Básico de Gestão</b>			
<b>DISCIPLINAS</b>			
1	Estratégia corporativa e de negócios	M_ECN_21-24	24.00
2	Estratégias de marketing	M_EM_21-24	24.00
3	Economia dos negócios	M_EN_21-24	24.00
4	Gestão de projetos	M_GP_21-24	24.00
5	Liderança e gestão de equipes	M_LGE_21-24	24.00
6	Transformação digital	M_TD_21-24	24.00
7	Empreendedorismo e gestão da inovação	M_EGI_21-24	24.00
8	Finanças corporativas	M_FC_21-24	24.00
9	Jogo de negócios	M_JN_21-24	24.00

<b>Módulo Ênfase</b>			
<b>DISCIPLINAS</b>			
1	Padrões internacionais de gerenciamento de projetos	M_PIGP_22-24	24.00
2	Gerenciamento de aquisições em projetos	M_GAP_22-24	24.00
3	Gerenciamento de cronograma e custos em projetos	M_GCCP_22-24	24.00
4	Gerenciamento de escopo e qualidade em projetos	M_GEQP_22-24	24.00
5	Gerenciamento da integração em projetos	M_GIP_22-24	24.00
6	Mudança e cultura organizacional	M_MCO_21-24	24.00
7	Gerenciamento de programas, portfólio e PMO	M_GPPMO_22-24	24.00
8	Gerenciamento de riscos em projetos	M_GRP_22-24	24.00
9	Métodos ágeis	M_MA_22-24	24.00

<b>Disciplina</b>	<b>Carga horária</b>
<b>Gerenciamento de programas, portfólio e PMO</b>	24 h/a

<b>Área</b>	<b>Subárea</b>
Gerenciamento de programas, portfólio e PMO	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

### **Ementa**

Conceito de gerenciamento de programas. Relacionamento entre gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos. Ciclo de vida de programas e gerenciamento de benefícios. Processos do gerenciamento de programas. Áreas de conhecimento de gerenciamento de programas. Conceito de gerenciamento de portfólio. Alinhamento estratégico do portfólio. Seleção e balanceamento de portfólio. Escritório de projetos – PMO. Maturidade em gerenciamento de projetos. Gestão de portfólio integrada ao PMO.

<b>Alinhamento estratégico do portfólio</b>	
<b>Conteúdo programático mínimo</b>	<b>Objetivos de aprendizagem</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alinhamento estratégico do portfólio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>identificar os processos-chave da gerência de portfólio e atuar com base nesses processos.</li> </ul>

<b>Escritório de projetos – PMO</b>	
<b>Conteúdo programático mínimo</b>	<b>Objetivos de aprendizagem</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Conceitos e histórico</li> <li>Funções e papéis</li> <li>Formas de implantação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>identificar as diferentes perspectivas de atuação de um escritório de projetos;</li> <li>analisar os papéis e as funções que podem ser assumidos pelo PMO, dependendo da necessidade da organização;</li> <li>articular o portfólio de projetos aos objetivos estratégicos de uma organização;</li> <li>analisar o portfólio de projetos, recursos e ativos da organização.</li> </ul>

<b>Gerência de portfólio: conceitos básicos</b>	
<b>Conteúdo programático mínimo</b>	<b>Objetivos de aprendizagem</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerência de portfólio: conceitos básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer conceitos básicos necessários à gestão do portfólio da organização.</li> </ul>

<b>Gerenciamento de programas</b>	
<b>Conteúdo programático mínimo</b>	<b>Objetivos de aprendizagem</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Relacionamento entre gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos</li> <li>Ciclo de vida de programas e gerenciamento de benefícios</li> <li>Processos do gerenciamento de programas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender o gerenciamento de programas;</li> <li>relacionar gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos;</li> <li>caracterizar o ciclo de vida de programas e o gerenciamento de benefícios.</li> </ul>

### **Bibliografia Básica**

- ALMEIDA, N. *Gerenciamento de portfólio e PMO*. Rio de Janeiro: FGV, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.

## Bibliografia Complementar

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *The standard for program management*. 4. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.

Disciplina	Carga horária
Gerenciamento de riscos em projetos	24 h/a

Área	Subárea
Gerenciamento de riscos em projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

## Ementa

Definição e planejamento do gerenciamento de riscos. Risco do projeto *versus* risco de negócio. Identificação dos riscos do projeto. Análise qualitativa dos riscos. Análise quantitativa de riscos. Planejamento das respostas aos riscos. Planejamento das reservas e controle dos riscos. Monitoramento dos riscos.

### Análise qualitativa dos riscos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise qualitativa dos riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer as vantagens, os fatores críticos e os limites da análise qualitativa de riscos por quantificação;</li> <li>• Identificar as vantagens e os limites da análise qualitativa de riscos por qualificação e</li> <li>• Analisar e priorizar riscos.</li> </ul>

### Análise quantitativa de riscos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar respostas aos riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar a pertinência de utilizar cada método de análise quantitativa e</li> <li>• Identificar os fatores críticos e limites da árvore de decisão e da simulação de Monte Carlo.</li> </ul>

### Definição e planejamento do gerenciamento de riscos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risco do projeto versus risco de negócio</li> <li>2. Planejamento do gerenciamento de riscos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir riscos;</li> <li>• Estruturar um plano de riscos de acordo com as necessidades específicas de cada projeto e</li> <li>• Identificar os riscos do projeto.</li> </ul>

### Planejamento das reservas e controle dos riscos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento dos riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar a resposta adequada para os riscos priorizados;</li> <li>• Definir reservas e contingências e</li> </ul>

- Acompanhar a evolução dos riscos ao longo do projeto e a eficácia das ações tomadas.

## Bibliografia Básica

- JOIA, L. (Org.) *Gerenciamento de riscos em projetos*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.

## Bibliografia Complementar

- BERNSTEIN, P. *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Campus, 2019.
- CALÔBA, Guilherme. *Gerenciamento de riscos em projetos: ferramentas, técnicas e exemplos para gestão integrada*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

Disciplina	Carga horária
Mudança e cultura organizacional	24 h/a

Área	Subárea
Mudança e cultura organizacional	RECURSOS HUMANOS

## Ementa

Conceito de cultura organizacional. Formação e desenvolvimento da cultura. Impactos da cultura nos resultados da empresa. Cultura, estratégia e modelos de gestão. Clima organizacional. Diagnóstico e mudança cultural. Metodologias de gestão da mudança.

## Clima organizacional

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p><b>3. Clima organizacional</b> 3.1. Conceito de clima organizacional 3.2. Fatores que influenciam o clima</p> <p><b>4. Pesquisa de clima</b> 4.1. Perguntas e escala de respostas 4.2. Análise dos resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conceituar clima organizacional e relacioná-lo à cultura;</li> <li>• identificar os fatores que influenciam o clima organizacional;</li> <li>• analisar como o clima impacta os resultados e</li> <li>• explicar a pesquisa de clima e as suas características assim como as formas de análise dos resultados.</li> </ul>

## Conceito de cultura organizacional

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Conceito de cultura organizacional</b> 1.1. Ligação da cultura com a estratégia 1.2. Modelo de Schein 1.3. Subculturas</p> <p><b>2. Diagnóstico de cultura</b> 2.1. Valores organizacionais 2.2. Artefatos e símbolos 2.3. Sagas e tabus organizacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir cultura organizacional;</li> <li>• relacionar estratégia e cultura;</li> <li>• reconhecer os principais modelos teóricos para diagnóstico da cultura organizacional;</li> <li>• identificar o valor dos artefatos e símbolos na gestão da cultura e</li> <li>• explicar como a cultura impacta os processos de fusão e aquisição.</li> </ul>

## Cultura e clima apoiando a mudança

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<b>6. Cultura e clima apoiando a mudança</b> 6.1. Ferramentas e processos para a gestão da cultura e do clima 6.2. Papel do RH na gestão da cultura e do clima 6.3. Papel das lideranças	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender como gerir mudanças com as ferramentas típicas de RH e</li> <li>reconhecer ferramentas fundamentais para a transformação organizacional.</li> </ul>

Gestão da mudança	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<b>5. Gestão da mudança</b> 5.1. Conceito de mudança 5.2. Tipos de mudança 5.3. Barreiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer o conceito e os tipos de mudança e</li> <li>avaliar como se dá o processo de mudança e como atuam as barreiras à mudança.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

•

RODRIGUES, Denize Ferreira; NARDUCCI, Viviane. *Mudança e cultura organizacional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

•

SOUZA, Carla Patricia da Silva. *Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

## Bibliografia Complementar

•

HOROWITZ, Ben. *Você é o que você faz: como criar a cultura de sua empresa*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2021.

•

KOTTER, John. *O coração da mudança: transformando empresas com a força da emoção*. Rio de Janeiro: Altabooks, 2017.

•

LANZER, Fernando. *Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar*. Amsterdam: LCO Partners, 2017.

<b>Disciplina</b>	<b>Carga horária</b>
<b>Gerenciamento de escopo e qualidade em projetos</b>	24 h/a

<b>Área</b>	<b>Subárea</b>
Gerenciamento de escopo e qualidade em projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

<b>Ementa</b>
---------------

Conceito de gerenciamento do escopo do projeto. Estrutura analítica do projeto (EAP). Conceitos e definições de qualidade em projetos. Gerenciamento da qualidade. Definição do plano de gerenciamento do escopo. Definição do plano de gerenciamento dos requisitos. Documentação dos requisitos. Definição da matriz de rastreabilidade dos requisitos. Especificação da linha de base do escopo. Informações sobre o desempenho do trabalho. Solicitações de mudança no escopo. Definição do plano de gerenciamento da qualidade. Definição de métricas de qualidade. Elaboração de relatório de qualidade. Elaboração de documentos de teste e avaliação. Definição de medições de controle da qualidade. Elaboração das entregas verificadas. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto.

<b>Conceito de gerenciamento do escopo do projeto</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abordagem da fase de pré-projeto: processos para formalização e autorização do projeto</li> <li>2. Iniciação de um projeto: elaboração do termo de abertura</li> <li>3. Planejamento do escopo</li> <li>4. Coleta de requisitos</li> <li>5. Definição do escopo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar o escopo do projeto e do produto;</li> <li>• identificar os procedimentos envolvidos no nascimento de um projeto e as devidas autorizações;</li> <li>• articular e documentar as informações necessárias à aprovação de um projeto;</li> <li>• identificar documentos e ferramentas para planejar, controlar e monitorar o escopo de um projeto;</li> <li>• identificar e documentar as necessidades, exigências e especificações dos <i>stakeholders</i> quanto ao produto e ao projeto;</li> <li>• analisar a definição de escopo do projeto</li> </ul>

<b>Conceitos e definições de qualidade em projetos</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pioneiros da qualidade</li> <li>2. Planejamento da qualidade</li> <li>3. Principais ferramentas da qualidade</li> <li>4. Plano de gerenciamento da qualidade</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicar os conceitos contemporâneos relativos à qualidade;</li> <li>• rever a evolução da qualidade;</li> <li>• entender os principais conceitos e metodologias referentes à qualidade;</li> <li>• definir as principais ferramentas de qualidade;</li> <li>• definir um modelo prático para o gerenciamento da qualidade de um projeto.</li> </ul>

<b>EAP</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Validação do escopo</li> <li>2. Controle do escopo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interpretar o escopo do projeto por meio da divisão do trabalho em fases, subprodutos, entregas e pacotes de trabalho;</li> <li>• criar o dicionário da EAP;</li> <li>• reconhecer as ferramentas necessárias à análise e ao controle da execução do escopo conforme o planejado;</li> <li>• definir estratégias para evitar <i>scope creep</i> e <i>gold plating</i>;</li> <li>• reconhecer a importância do planejamento</li> </ul>

	proativo do escopo do projeto para evitar mudanças; <ul style="list-style-type: none"> <li>identificar e documentar procedimentos para solicitar, aprovar e implementar mudanças.</li> </ul>
--	--

## Gerenciar a qualidade

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Controlar a qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>entender o processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de qualidade para garantir o uso dos padrões de qualidade e definições operacionais apropriados;</li> <li>aplicar as ferramentas de controle de qualidade: diagrama de causa e efeito, fluxograma, folha de verificação, diagrama de Pareto, histogramas, gráficos de controle e diagrama de dispersão;</li> <li>aplicar o ciclo PDCA para a melhoria contínua</li> </ul>

## Bibliografia Básica

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.
- SOTILLE, Mauro A. *et al. Gerenciamento do escopo em projetos*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- VARANDA, A. *et al. Gerenciamento da qualidade em projetos*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

## Bibliografia Complementar

- COLUCCI, Leonardo. *Qualidade em projetos: uma abordagem aplicável tanto para ambientes tradicionais quanto para ambientes ágeis e disruptivos*. São Paulo: Q2 Publicações, 2021.
- KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. São Paulo: Bookman, 2020.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Practice standard for work breakdown structures*. 3. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2019.

Disciplina	Carga horária
<b>Gerenciamento de aquisições em projetos</b>	24 h/a

Área	Subárea
Gerenciamento de aquisições em projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

## Ementa

Planejamento das aquisições do projeto. Planejamento dos instrumentos contratuais. Condução e controle das aquisições e instrumentos contratuais. LGPD: aspectos gerais e implicações em gerenciamento de projetos e processos de aquisições e contratos. Responsabilidade solidária em contratos envolvendo dados pessoais. Auditorias em fornecedores: relacionamento de controlador e operador.

## Condução e controle das aquisições e dos instrumentos contratuais

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Divulgação da solicitação de propostas e dos instrumentos contratuais 2. Obtenção de propostas 3. Classificação das propostas: aplicação dos critérios de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>conduzir as aquisições;</li> <li>classificar as propostas;</li> <li>entender os elementos relacionados à negociação e à assinatura do contrato;</li> <li>determinar os indicadores padrão de</li> </ul>

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Assinatura do contrato</li> <li>5. Gerenciamento das relações contratuais</li> <li>6. Monitoramento e controle de desempenho dos contratos</li> <li>7. Administração de reivindicações – <i>claims</i></li> <li>8. Encerramento dos contratos</li> </ol>	<p>desempenho de contratos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar as técnicas aplicadas à elaboração e à análise de desempenho contratual por indicadores;</li> <li>• identificar as técnicas aplicadas à gestão de pagamentos contratuais;</li> <li>• reconhecer as técnicas aplicadas à gestão das reivindicações;</li> <li>• elaborar um recurso administrativo;</li> <li>• elaborar um termo de aceitação final de contrato.</li> </ul>
--	--

<b>Instrumento contratual</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importância do instrumento contratual</li> <li>2. Formas de contrato</li> <li>3. Tipos de contrato pelo PMBOK®</li> <li>4. Riscos associados aos tipos de contrato</li> <li>5. Contratos típicos e atípicos no Direito brasileiro</li> <li>6. Cláusulas e condições do contrato</li> <li>7. Cláusulas de incentivo e penalidades</li> <li>8. Direito Patentário e Direito Autoral</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reconhecer a legislação e os princípios aplicados às licitações públicas no Brasil;</li> <li>• identificar os tipos e as modalidades de licitação existentes;</li> <li>• reconhecer os pontos de atenção a serem observados pelo fornecedor e pelo comprador quando envolvidos em um procedimento licitatório;</li> <li>• analisar as cláusulas contratuais e as suas aplicações em cada tipo de contrato.</li> </ul>

<b>LGPD: aspectos gerais e implicações em gerenciamento de projetos</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p>LGPD: aspectos gerais e implicações em gerenciamento de projetos e processos de aquisições e contratos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação de controlador e operador</li> <li>2. Pilares da LGPD: jurídico, tecnológico e processos de gestão</li> <li>3. Aspectos Básicos da Lei nº 13.709/18</li> <li>4. Encarregado / <i>Data Protection Officer</i> (DPO)</li> <li>5. Auditorias em fornecedores</li> <li>6. <i>Frameworks</i>: ISO27001 e ISO27701</li> <li>7. Política de privacidade</li> <li>8. Operadores: convênios, Medicina do Trabalho, contador, entre outros</li> <li>9. Uso do LGPD Model Canvas ou similar</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar responsabilidades entre controlador e operador;</li> <li>• mapear riscos nos operadores;</li> <li>• identificar a necessidade de ajustes em contratos de operadores;</li> <li>• identificar riscos em contratos de operadores;</li> <li>• identificar as bases legais adequadas aos contratos vigentes;</li> <li>• obter consentimento dos titulares envolvidos;</li> <li>• entender o ciclo de vida de tratamento de dados nos contratos;</li> <li>• utilizar o LGPD Model Canvas ou similar para realizar plano de ação de aquisições.</li> </ul>

<b>Planejamento das aquisições do projeto</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pré-contratação, contratação e pós-contratação</li> <li>2. <i>Stakeholders</i> no gerenciamento das aquisições</li> <li>3. Planejamento das aquisições e as suas informações necessárias</li> <li>4. Definição das aquisições no projeto</li> <li>5. Riscos no gerenciamento de aquisições</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planejar as fases de planejamento das aquisições;</li> <li>• identificar o modo como <i>stakeholders</i> agem em relação às aquisições;</li> <li>• mapear os riscos relacionados ao gerenciamento das aquisições;</li> <li>• elaborar o mapa de fornecedores potenciais.</li> </ul>

<b>Bibliografia Básica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOHLS, Cleize; DUTRA, L. Henrique; WELTER, Sandro. <i>LGPD: da teoria à implementação nas empresas</i>. São Paulo: Rideel, 2021.</li> <li>• PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). <i>Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®</i>. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2021.</li> </ul>

- XAVIER, C. (org.). *Gerenciamento de aquisições em projetos*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

### Bibliografia Complementar

- BRASIL. *Normas para licitações e contratos na administração pública*: Lei nº 8.666 de 1993 e suas alterações. Brasília: Imprensa Nacional, 1993.
- POHLMANN, Sergio. *LGPLD ninja*: entendendo e implementando a lei geral de proteção de dados nas empresas. Nova Friburgo: Fross, 2019.

Disciplina	Carga horária
Gerenciamento de cronograma e custos em projetos	24 h/a

Área	Subárea
Gerenciamento de cronograma e custos em projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

### Ementa

Definição de atividades. Definição de recursos materiais. Definição de recursos humanos. Sequenciamento lógico de atividades. Duração das atividades. Desenvolvimento do cronograma do projeto. Estimativa de custos do projeto. Tipos de estimativa de custos. Fluxo de fluxo de desembolso do projeto. Controle de custos. Controle da utilização recursos. Controle do andamento do cronograma. Análise de valor agregado.

### Controle integrado

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Análise de valor agregado</li> <li>Análise de prazo agregado</li> <li>Corrente crítica</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aplicar análise de valor agregado;</li> <li>aplicar análise de prazo agregado;</li> <li>monitorar o desempenho do projeto;</li> <li>organizar relatórios de acompanhamento;</li> <li>aplicar o conceito de corrente crítica.</li> </ul>

### Planejamento do cronograma

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Definição de atividades</li> <li>Estimativa de duração das atividades</li> <li>Sequência lógica das atividades</li> <li>Preparação do cronograma do projeto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>contextualizar a gerência de cronograma dentro do planejamento do projeto;</li> <li>reconhecer modelos de EAP para decomposição e definição de atividades;</li> <li>administrar a utilização de marcos – <i>milestones</i>;</li> <li>identificar os diferentes métodos de diagramação;</li> <li>caracterizar os tipos de dependências;</li> <li>sequencializar atividades;</li> <li>desenvolver o cronograma base do projeto.</li> </ul>

### Planejamento dos custos do projeto

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Plano de gerenciamento de custos</li> <li>Métodos de estimativa de custos</li> <li>Estimativa de custos</li> <li>Fluxo de desembolso do projeto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>contextualizar a gerência de custos dentro do planejamento do projeto;</li> <li>preparar o plano de gerenciamento de custos do projeto;</li> <li>estimar os custos relativos ao projeto;</li> <li>montar o fluxo de desembolso do projeto.</li> </ul>

Planejamento dos recursos do projeto	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plano de recursos necessários ao projeto</li> <li>2. Desenvolvimento e gerência da equipe do projeto</li> <li>3. Estimativa e aquisição dos recursos necessários às atividades do projeto</li> <li>4. Desenvolvimento e gestão da equipe do projeto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender ambientes organizacionais e personagens;</li> <li>• desenvolver o plano de gerenciamento de recursos do projeto;</li> <li>• levantar os recursos humanos e materiais necessários ao projeto;</li> <li>• identificar e preparar o calendário de recursos do projeto;</li> <li>• criar e aplicar critérios da montagem de equipes em projetos;</li> <li>• criar e aplicar sistema de recompensas;</li> <li>• criar e aplicar avaliação de desempenho da equipe;</li> <li>• assegurar que os recursos humanos e materiais necessários ao projeto estão disponíveis.</li> </ul>

### Bibliografia Básica

- BARBOSA, Christina (Org.). *Gerenciamento de custos em projetos*. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- BARCAUI, André (Org.). *Gerenciamento de cronograma em projetos*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- BARRETO, José (Org.). *Gerenciamento de recursos em projetos*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

### Bibliografia Complementar

- BENT, James; HUMPHREYS, Kenneth. *Effective project management through applied cost and schedule control*. Boca Raton: CRC Press, 2019.
- BENT, James; HUMPHREYS, Kenneth. *Effective project management through applied cost and schedule control*. New York: CRC, 2019.

Disciplina	Carga horária
Gerenciamento da integração em projetos	24 h/a

Área	Subárea
Gerenciamento da integração em projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

### Ementa

Termo de abertura do projeto. Plano integrado de gerenciamento do projeto. Controle integrado de mudanças. Gestão das entregas. Lições aprendidas. Atualização de documentos do projeto. Gestão do conhecimento do projeto. Encerramento de uma fase ou do projeto como um todo. Fechamento de contratos.

### Encerramento do projeto ou de alguma das suas fases

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processos associados ao encerramento</li> <li>2. Sistema de informação de gerenciamento de projetos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar e coordenar os diferentes processos de encerramento do projeto: técnico, gerencial, contratual, operacional;</li> <li>• orientar a transição do produto, serviço ou resultado do projeto para a operação na organização;</li> <li>• compreender a importância das lições aprendidas e estabelecer a sua adoção em projetos futuros;</li> <li>• identificar as melhores técnicas e ferramentas</li> </ul>

	<p>para o gerenciamento de integração em projetos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>compreender as características de um sistema de informação de gerenciamento de projetos e a sua aplicação no gerenciamento do projeto.</li> </ul>
--	---

## Gerenciamento e orientação do trabalho do projeto

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento e controle do trabalho do projeto</li> <li>Realização do controle integrado de mudanças</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>administrar o gerenciamento das mudanças aprovadas no projeto;</li> <li>monitorar as atualizações no plano de gerenciamento do projeto e demais documentos correlatos;</li> <li>obter e analisar os dados sobre o projeto, realizar a geração de informações e o reporte de desempenho;</li> <li>implementar o plano de gerenciamento integrado de mudanças, compreendendo as suas características e processos associados.</li> </ul>

## Gerenciar o conhecimento do projeto

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Registro de lições aprendidas</li> <li>Fechamento de aquisições</li> <li>Gerenciamento da base de conhecimento</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>utilizar o conhecimento existente e a criação de novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para o aprendizado organizacional;</li> <li>fechar contratos realizados;</li> <li>utilizar ferramentas e técnicas de gerenciamento do conhecimento para o desenvolvimento do registro de lições aprendidas.</li> </ul>

## Organização e o gerenciamento de projetos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Relação de gerenciamento de projetos com o plano estratégico da organização</li> <li>Desenvolvimento do plano de abertura do projeto</li> <li>Desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aplicar estratégias para conhecer a organização e o seu posicionamento no mercado, as suas necessidades de negócios e justificativas para a realização de projetos;</li> <li>estabelecer uma definição objetiva dos benefícios estratégicos, indicadores-chave de desempenho, métricas e alinhamento dos objetivos do projeto;</li> <li>obter a aprovação formal do projeto, a indicação da gerência do projeto e de recursos da organização;</li> <li>identificar fatores ambientais, a adoção das técnicas adequadas e a consolidação de um plano geral para o gerenciamento do projeto.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- VARGAS, Ricardo. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 9. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.
- WYSOCKI, Robert. *Gestão eficaz de projetos: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

## Bibliografia Complementar

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.

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

Disciplina	Carga horária
Padrões internacionais de gerenciamento de projetos	24 h/a

Área	Subárea
Padrões internacionais de gerenciamento de projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

## Ementa

PMBOK (PMI): princípios do gerenciamento de projetos, sistema de geração de valor, áreas do conhecimento, abordagem baseada no contexto (*tailoring*), modelos, métodos e artefatos. ICB (IPMA): áreas de competências (pessoas, práticas e perspectivas), cultura e valores, governança, estrutura e processos. FEL (IPA): modelo das três fases, análise do negócio, seleção e desenvolvimento do escopo, planejamento da execução, implantação, comissionamento, operação e manutenção.

Estruturação e elementos constituintes do FEL (IPA)	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos</li> <li>2. Arquitetura e estruturação</li> <li>3. Processos e artefatos</li> <li>4. Etapas e roteirização para implementação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir os principais objetivos;</li> <li>• descrever a arquitetura geral e a estrutura metodológica;</li> <li>• explicar os principais processos e artefatos constituintes;</li> <li>• recomendar e justificar situações ou tipos de projetos com maior adequação para a sua implementação.</li> </ul>

Estruturação e elementos constituintes do ICB (IPMA)	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos</li> <li>2. Arquitetura e estruturação</li> <li>3. Processos e artefatos</li> <li>4. Etapas e roteirização para implementação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir os principais objetivos;</li> <li>• descrever a arquitetura geral e a estrutura metodológica;</li> <li>• explicar os principais processos e artefatos constituintes;</li> <li>• recomendar e justificar situações ou tipos de projetos com maior adequação para sua implementação.</li> </ul>

Estruturação e elementos constituintes do PMBOK (PMI)	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos</li> <li>2. Arquitetura e estruturação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir os principais objetivos;</li> <li>• descrever a arquitetura geral e a estrutura</li> </ul>

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Processos e artefatos</li> <li>4. Etapas e roteirização para implementação</li> </ol>	<p>metodológica;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• explicar os principais processos e artefatos constituintes;</li> <li>• recomendar e justificar situações ou tipos de projetos com maior adequação para a sua implementação.</li> </ul>
---	--

### Visão geral e aplicações das principais metodologias internacionais

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p>Visão geral e aplicações das principais metodologias internacionais em gerenciamento de projetos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivadores para o desenvolvimento de práticas em gerenciamento de projetos</li> <li>2. Importância da compreensão das metodologias internacionais em gerenciamento de projeto e principais aplicações</li> <li>3. Estrutura geral das principais metodologias internacionais em gerenciamento de projeto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender as principais metodologias internacionais em gerenciamento de projetos;</li> <li>• definir os elementos gerais constituintes das principais metodologias internacionais em gerenciamento de projetos;</li> <li>• comparar as principais metodologias internacionais de gerenciamento de projetos e descrever em quais âmbitos cada uma poderá ser mais pertinente.</li> </ul>

### Bibliografia Básica

- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA). *Referencial das competências para indivíduos em gerenciamento de projetos, programas e portfólios*. Zurich: IPMA, 2015.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK®*. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.
- VARGAS, Ricardo. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 9. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

### Bibliografia Complementar

- KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. São Paulo: Bookman, 2020.
- MEREDITH, Jack; SCHAFFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.

Disciplina	Carga horária
Métodos ágeis	24 h/a

Área	Subárea
Métodos ágeis	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

### Ementa

Introdução à agilidade. Manifesto ágil. Valores e princípios ágeis. Filosofia *Lean*. Método Kanban. *Lead time* do fluxo de trabalho. Limitações de WIP. *Framework Scrum*. Papéis no *Scrum*. Cerimônias *Scrum*. Artefatos usados no *Scrum*. Estimativas ágeis. Gráficos de controle. *Scrumban*. *Lean startup*. *Objective and Key Results* (OKR). Escalada Ágil. Agilidade nos negócios.

### Framework Scrum

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Papéis</li> <li>2. Cerimônias</li> <li>3. Artefatos</li> <li>4. Lógica de entrega de valor</li> <li>5. <i>Scrumban</i></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicar técnicas de preparação do <i>product backlog</i> e do <i>sprint backlog</i>;</li> <li>• descrever as cerimônias do <i>Scrum</i>: <i>sprint planning</i>; <i>sprint review</i>; <i>sprint retrospective</i>; <i>daily planning</i>.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender a relevância de cada papel dentro do <i>framework</i>: <i>Scrum master</i>, <i>product owner</i>, desenvolvedores.</li> <li>discutir as principais técnicas de estimativa;</li> <li>interpretar os gráficos de acompanhamento: <i>burn-up</i>; <i>burn-down</i>.</li> <li>compreender a aplicação de Kanban junto ao <i>Scrum</i>.</li> </ul>
--	--

Introdução à agilidade	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Histórico</li> <li>Manifesto ágil</li> <li>Mentalidade ágil</li> <li>Estrutura, processos, pessoas para ambientes ágeis</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender a evolução nas práticas de gestão que levaram ao modelo denominado "ágil";</li> <li>discutir os valores e princípios do Manifesto Ágil;</li> <li>analisar a mudanças de paradigma na restrição tripla;</li> <li>caracterizar o líder ágil;</li> <li>analisar algumas das práticas de gerenciamento de projetos originárias do desenvolvimento de <i>software</i>.</li> </ul>

Método Kanban	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Introdução ao Lean</li> <li>Papéis e cerimônias associados ao Kanban</li> <li>Visibilidade do fluxo de trabalho com quadro Kanban</li> <li>WIP</li> <li><i>Lead time</i></li> <li>Cadências do Kanban</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conceituar a filosofia Lean;</li> <li>compreender a lógica de funcionamento de um quadro Kanban;</li> <li>aplicar as principais práticas Kanban;</li> <li>discutir sobre a limitação de WIP;</li> <li>identificar as classes de serviço no Kanban;</li> <li>calcular o <i>lead time</i> de demandas;</li> <li>contextualizar as cadências do Kanban.</li> </ul>

Outros tópicos relativos à agilidade	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Lean Startup</i></li> <li><i>Objective and Key Results</i> (OKR)</li> <li>Escalada ágil</li> <li>Agilidade nos negócios</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conceituar <i>Minimum Viable Product</i> (MVP);</li> <li>discutir as fases do <i>Lean startup</i>;</li> <li>desenvolver indicadores e métricas segundo a lógica do OKR;</li> <li>conhecer as principais características dos modelos de escalada ágil: SAFe, DAD, LeSS, Nexus;</li> <li>identificar os desafios e as oportunidades relativos à agilidade nos negócios.</li> </ul>

Bibliografia Básica
<ul style="list-style-type: none"> <li>ANDERSON, David. <i>Kanban: mudança evolucionária de sucesso para seu negócio de tecnologia</i>. Chicago: Blue Hole Press, 2022.</li> <li>MASSARI, Vitor. <i>Gerenciamento ágil de projetos</i>. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.</li> <li>SUTHERLAND, Jeff. <i>Scrum: guia prático – maior produtividade. Melhores resultados. Aplicação imediata</i>. São Paulo: Sextante, 2020.</li> </ul>
Bibliografia Complementar

- BARCAUI, André; CASTRO, Marcela. *Métodos ágeis: sprints de experiências práticas*. Rio de Janeiro: Saramago, 2021.
- DOERR, John. *Avalie o que importa*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- RIES, Eric. *Startup enxuta*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

Disciplina	Carga horária
Estratégia corporativa e de negócios	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia corporativa e de negócios	GESTÃO EMPRESARIAL

## Ementa

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

Definição dos fundamentos do negócio	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definição da missão</li> <li>2. Definição da visão</li> <li>3. Definição dos valores</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estruturar a organização por meio de uma missão;</li> <li>• propor destinação por meio de uma visão e</li> <li>• compreender a importância dos valores para definição da cultura organizacional.</li> </ul>

Desafios da gestão estratégica no Brasil	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mundo dos negócios</li> <li>2. Evolução do conceito de gestão estratégica</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender o atual estágio de competitividade dos mercados e os desafios dos gestores estratégicos.</li> </ul>

Diagnóstico empresarial	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico interno</li> <li>2. Posicionamento estratégico e cadeia de valor</li> <li>3. Diagnóstico externo</li> <li>4. Projeção de cenários</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecer os pontos fortes e fracos da organização;</li> <li>• elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico;</li> <li>• mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos e</li> <li>• propor cenários de futuro.</li> </ul>

Estratégia de crescimento de negócios	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estratégias de crescimento</li> <li>2. Novos modelos estratégicos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estruturar o crescimento ordenado da organização e</li> <li>• conhecer modelos contemporâneos de estratégia.</li> </ul>

## Estruturação das estratégias

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SWOT</li> <li>2. Definição de objetivos</li> <li>3. Definição de metas</li> <li>4. Definição de indicadores</li> <li>5. Definição de iniciativas</li> <li>6. <i>Balanced scorecard</i></li> <li>7. OKRs – <i>objectives and key results</i></li> <li>8. Plano de ação e priorização</li> <li>9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborar a SWOT e analisar os fatores escritos</li> <li>• conhecer os objetivos da organização;</li> <li>• identificar indicadores para a organização;</li> <li>• traçar metas para a organização;</li> <li>• propor iniciativas para a organização;</li> <li>• planejar a organização por meio do BSC;</li> <li>• conhecer a metodologia OKR e</li> <li>• utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

•

HITT, Michael A. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

•

LOBATO, David M. *et al. Gestão estratégica*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

•

REBOUÇAS, Djalma. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2018.

## 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
Estratégias de marketing	24 h/a

Área	Subárea
Estratégias de marketing	MARKETING

## Ementa

Estratégias de segmentação e comportamento dos consumidores individuais e organizacionais. Estratégias de posicionamento. Composto de marketing. Reconfiguração das políticas de estratégias de marketing e relacionamento com os clientes no ambiente digital. Fatores exógenos e endógenos que compõem o ambiente de marketing.

Comportamento do consumidor	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Diferenciação entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos</li> <li>Psicologia do comportamento do consumidor</li> <li>Mapa de empatia</li> <li>Processo decisório de compra</li> <li>Papéis de compra</li> <li>Pesquisa de mercado</li> <li>Conceito de miopia de marketing</li> <li>Estratégias de segmentação</li> <li>Estratégias de posicionamento</li> <li>Mapa de posicionamento</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer as diferenças entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos;</li> <li>discutir as possíveis estratégias de segmentação dos mercados consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos;</li> <li>analisar o processo de compras de empresas, organizações sem fins lucrativos e governo;</li> <li>discutir os processos psicológicos que impactam o comportamento do consumidor;</li> <li>desenhar o mapa de empatia;</li> <li>identificar as principais estratégias de posicionamento e</li> <li>desenhar o mapa de posicionamento.</li> </ul>

Marketing digital e relacionamento com os clientes	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Principais metodologias para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento</li> <li>Programas de relacionamento</li> <li>Mensuração de resultados</li> <li>Ciclo de vida dos clientes</li> <li>Réguas de relacionamento</li> <li>Estruturação de um programa de fidelização</li> <li><i>Outbound versus inbound</i> marketing</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>diferenciar estratégias de elementos;</li> <li>planejar programas de relacionamento nas empresas;</li> <li>utilizar o <i>customer relationship management</i> (CRM);</li> <li>identificar as métricas de rentabilidade do cliente;</li> <li>utilizar as métricas para o cálculo de recência, frequência, valor e retenção, e</li> <li>diferenciar <i>outbound</i> e <i>inbound</i> marketing no ambiente contemporâneo.</li> </ul>

Marketing mix	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestão de produtos e serviços</li> <li>2. Gestão de preços</li> <li>3. Gestão de distribuição</li> <li>4. Gestão de promoção</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diferenciar produtos de serviços;</li> <li>• identificar a importância estratégica da diferenciação dos níveis de produto;</li> <li>• reconhecer as principais decisões estratégicas de portfólio de produtos;</li> <li>• identificar as etapas do ciclo de vida dos produtos e estratégias a serem adotadas em cada uma;</li> <li>• conhecer as principais estratégias de marca;</li> <li>• identificar as estratégias genéricas de formação de preço;</li> <li>• compreender as principais estratégias de distribuição <i>omnichannel</i> e</li> <li>• identificar as principais estratégias de promoção e comunicação.</li> </ul>

Marketing: conceitos, definições e funções estratégicas	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funções estratégicas e áreas de atuação dos profissionais de marketing</li> <li>2. Ambientes de marketing</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar as múltiplas funções dos profissionais de marketing nas organizações e</li> <li>• reconhecer a importância dos fatores exógenos e endógenos do ambiente de marketing no planejamento estratégico das organizações.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

•

KAMLOT, Daniel, FAJARDO, Bernardo G. *Marketing*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

•

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing com mymarketinglab*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

## Bibliografia Complementar

•

COELHO, Fabiano. *Formação estratégica de precificação: como maximizar o resultado das empresas*. São Paulo: Atlas, 2018.

<b>Disciplina</b>	<b>Carga horária</b>
-------------------	----------------------

<b>Economia dos negócios</b>	24 h/a
------------------------------	--------

Área	Subárea
Economia dos negócios	ECONOMIA

### Ementa

Macroeconomia: indicadores. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo. Inflação, índices de preço e suas aplicações. Atuação do Banco Central e 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. Comércio internacional: principais indicadores, mecanismos e instituições. Microeconomia: oferta, demanda e seus determinantes. Outras estruturas de mercado, oligopólios e defesa da concorrência.

<b>Elementos de macroeconomia aberta</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taxa de câmbio e regime cambial</li> <li>2. Balanço de pagamentos</li> <li>3. Aspectos do comércio internacional: indicadores, mecanismos e instituições</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir o campo da macroeconomia aberta;</li> <li>• analisar os conceitos de taxa de câmbio e regimes cambiais;</li> <li>• categorizar o balanço de pagamentos enquanto fonte de informação relevante sobre as relações econômicas internacionais de dada economia e</li> <li>• analisar os principais indicadores, mecanismos e instituições do comércio exterior bem como o seu papel na economia mundial.</li> </ul>

<b>Inflação, índices de preço e sua utilização</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regime de metas para a inflação</li> <li>2. Inflação, índices de preço e sua utilização</li> <li>3. Regime de metas para a inflação</li> <li>4. Atuação do Banco Central e sua influência sobre os negócios</li> <li>5. Política monetária e oferta monetária</li> <li>6. Taxa básica de juros e regime de metas para a inflação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir os conceitos de inflação, diferenciando os índices de preço mais relevantes sob a ótica do poder de compra;</li> <li>• descrever e criticar o regime de metas para a inflação, os seus indicadores, instrumentos e objetivos;</li> <li>• definir e analisar a política monetária e os mecanismos de oferta monetária;</li> <li>• analisar os aspectos que levam à definição da taxa básica de juros (Selic) e a sua relação com o regime de metas para a inflação e</li> <li>• demonstrar a relação entre a variação da Selic e os juros praticados nos mercados financeiros, com reflexos sobre negócios e empresas.</li> </ul>

<b>Macroeconomia: indicadores da atividade macroeconômica</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PIB nominal e PIB real</li> <li>2. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo</li> <li>3. Caracterização das políticas macroeconômicas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• descrever e comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia;</li> <li>• diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado no longo prazo e</li> <li>• listar e analisar as políticas macroeconômicas enquanto conjunto de ferramentas de ação do setor público sobre o ambiente econômico de negócios.</li> </ul>

<b>Microeconomia: comportamentos e determinantes</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oferta, demanda e equilíbrio em mercados competitivos</li> <li>2. Outras estruturas de mercado</li> <li>3. Oligopólios e defesa da concorrência</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• demonstrar os mecanismos de oferta e demanda no contexto de mercados e empresas;</li> <li>• analisar as condições de equilíbrio em mercados competitivos;</li> <li>• caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios, e</li> <li>• analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância.</li> </ul>
--	--

## Bibliografia Básica

- GONÇALVES, A. C. *et al. Economia empresarial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- MANKIW, N. G. *Introdução à economia*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

## Bibliografia Complementar

- VASCONCELOS, Marco Antonio S. *Economia: micro e macro*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

Disciplina	Carga horária
Gestão de projetos	24 h/a

Área	Subárea
Gestão de projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

## Ementa

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

## Domínios e Princípios de Performance

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incerteza</li> <li>2. Medição</li> <li>3. Entrega</li> <li>4. Trabalho do Projeto</li> <li>5. Planejamento</li> <li>6. Abordagem do Desenvolvimento e Ciclo de Vida</li> <li>7. Time</li> <li>8. <i>Stakeholders</i></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender o grau de incerteza em projetos;</li> <li>• analisar formas de medição de performance;</li> <li>• compreender o valor e os benefícios gerados a partir das entregas do projeto;</li> <li>• identificar o trabalho a ser feito no projeto;</li> <li>• reconhecer o papel do planejamento em relação à necessidade de adaptação em cada projeto;</li> <li>• analisar os critérios utilizados para adoção de diferentes abordagens e ciclos de vida (preditivo, iterativo, incremental, adaptativo, híbrido);</li> <li>• compreender o papel da equipe e o seu grau de</li> </ul>

	<p>autonomia no projeto;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer a importância dos <i>stakeholders</i> e as suas expectativas, e</li> <li>escolher, entre os diversos modelos, artefatos e ferramentas, o que melhor se adapta ao domínio do projeto.</li> </ul>
--	--

## Fundamentos de Projeto, Programa e Portfólio

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceito e definição de um projeto</li> <li>2. Projeto x Programa x Portfólio</li> <li>3. Fatores que determinam o sucesso de um projeto</li> <li>4. Tipologia das Organizações para gerenciamento de projetos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos;</li> <li>identificar projeto, programa, portfólio;</li> <li>discutir os critérios de sucesso de um projeto</li> <li>diferenciar as estruturas segundo suas características e grau de autoridade do gerente de projetos</li> </ul>

## Gerenciamento de projetos Ágeis

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introdução à Agilidade</li> <li>2. Práticas e Métodos Ágeis</li> <li>3. Framework Scrum</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo;</li> <li>conhecer as principais práticas e métodos ágeis;</li> <li>simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework</i> Scrum e</li> <li>exercitar os papéis, artefatos e eventos Scrum.</li> </ul>

## Gerenciamento de projetos preditivos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restrição Tripla</li> <li>2. Demais áreas de conhecimento</li> <li>3. Integração</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos;</li> <li>relacionar as variáveis da restrição tripla;</li> <li>conhecer as principais ferramentas de planejamento e controle de projetos preditivos;</li> <li>conhecer os principais artefatos para projetos preditivos;</li> <li>simular o planejamento de um projeto preditivo e</li> <li>integrar as áreas com fins de planejamento e controle de um projeto preditivo.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.
- KERZNER, Harold. *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blucher, 2015.
- WYSOCKI, Robert. *Gestão eficaz de projetos: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

## Bibliografia Complementar

- MEREDITH, Jack; SCHAFFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*. 7ª ed. Newton Square: PMI, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: The art of doing twice the work in the half of time*. New York: Penguin, 2014.
- WATTS, Geoff. *Scrum mastery: from good to great servant leadership*. 2. ed. UK: Inspect and Adapt, 2021.

Disciplina	Carga horária
Liderança e gestão de equipes	24 h/a

Área	Subárea
Liderança e gestão de equipes	LIDERANÇA

## Ementa

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

Liderança e desenvolvimento de equipes	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Características e tipos de equipe</li> <li>2. Fases do desenvolvimento de equipes</li> <li>3. Diversidade nas equipes e seus impactos no desempenho</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reconhecer as características e os diferentes tipos de equipe nas organizações;</li> <li>• identificar a importância da liderança no desenvolvimento de equipes;</li> <li>• identificar os principais perfis e competências demandadas aos membros da equipe;</li> <li>• propor planos de desenvolvimento à equipe e</li> <li>• analisar os impactos da diversidade na formação de equipes.</li> </ul>

## Liderança e motivação

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceitos e teorias motivacionais e sua aplicação na liderança de equipes</li> <li>2. Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes</li> <li>3. Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender a aplicabilidade das teorias motivacionais à gestão de pessoas e equipes;</li> <li>• identificar os fatores que influenciam a satisfação, a motivação e o engajamento de equipes e</li> <li>• reconhecer os efeitos positivos da delegação e do <i>empowerment</i> para líderes e liderados.</li> </ul>

## Liderança em tempos de mudança

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desafios da liderança em tempos de mudança constante</li> <li>2. Novos papéis e competências para a liderança frente à transformação digital</li> <li>3. Fatores que influenciam as mudanças nas equipes e nas organizações</li> <li>4. Papel e relevância da liderança na gestão das mudanças, redução das resistências e adaptação às novas práticas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender os desafios da liderança em tempos de mudança constante;</li> <li>• reconhecer as competências requeridas ao novo líder no contexto de constantes mudanças;</li> <li>• identificar as ferramentas de liderança adequadas ao desenvolvimento de equipes em ambientes dinâmicos e</li> <li>• reconhecer a complexidade do exercício da liderança em momentos de contínuas mudanças.</li> </ul>

## Teorias e abordagens para a liderança

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teorias e abordagens de liderança</li> <li>2. Inteligência emocional e exercício da liderança</li> <li>3. <i>Feedback</i> para o desenvolvimento de equipes</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecer a evolução do pensamento sobre liderança e as suas aplicações para o exercício da influência;</li> <li>• reconhecer a importância da inteligência emocional e da gestão das emoções para o desempenho de equipes;</li> <li>• explorar formas de influência e assertividade para mobilização dos integrantes da equipe e</li> <li>• compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

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

## Bibliografia Complementar

- CHARAM, R. *O líder criador de líderes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DYER, W. G.; DYER JR., W. G.; DYER, J. H. *Equipes que fazem a diferença: estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance*. São Paulo: Saraiva, 2011.

- GOLEMAN, Daniel. *A inteligência emocional do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- KOUZES, James; POSNER, Barry. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- LENCIONI, P. *Os cinco desafios das equipes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

Disciplina	Carga horária
Transformação digital	24 h/a

Área	Subárea
Transformação digital	GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

### Ementa

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

Elementos e tendências de transformação digital	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comportamento e jornada do cliente</li> <li>2. Transformação da experiência do consumidor</li> <li>3. Tendências de transformação digital</li> <li>4. Tendências tecnológicas digitais e inovações disruptivas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analisar a importância do <i>user experience</i> (UX/CX/UI) e os seus pilares: <i>customer centric e data driven</i>;</li> <li>• comparar <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i>, estratégias, ações e métricas;</li> <li>• caracterizar os portais B2B, B2C, B2G, C2C, M2C, G2C e F2C;</li> <li>• avaliar as novas tecnologias digitais: 5G, IoT, <i>fintech</i>, API/SAS, <i>wearables</i>, <i>machine learning</i>, realidade aumentada, <i>machine learning</i>, chatbot, BOT, realidade aumentada e <i>vending machine</i>, redes sociais e <i>social selling</i>, e</li> <li>• explorar a lógica dos conceitos de cauda longa e <i>freeconomics</i> como fundamento para negócios digitais.</li> </ul>

Nova economia e mindset digital	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transformação digital (TD)</li> <li>2. Estratégias e potencial de transformação digital</li> <li>3. Liderança digital</li> <li>4. TD e cultura organizacional</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais;</li> <li>• criar um ambiente propício para a transformação digital;</li> <li>• avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações e</li> <li>• compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes</li> </ul>

para a implementação de uma efetiva TD.

## Transformação digital, inovação e competitividade

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riscos e oportunidades da TD</li> <li>2. Impacto da TD na competitividade das organizações</li> <li>3. Pessoas e transformação digital: novos modelos de trabalho</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diagnosticar oportunidades de transformação digital;</li> <li>• compreender os riscos inerentes à TD e à inovação;</li> <li>• analisar os possíveis impactos da TD na competitividade da organização;</li> <li>• identificar as habilidades e competências necessárias para a TD e</li> <li>• avaliar os diferentes impactos das inovações e da TD nas pessoas.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. *Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MORAES, Felipe. *Transformação Digital*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

## Bibliografia Complementar

- CAPOTE, Gart. *A jornada do cliente: guia essencial para entender clientes, desenvolver soluções, projetar experiências, repensar processos e prosperar*. Independently published. 2020.
- ITO, J.; HOWE, J. *Disrupção e inovação: como sobreviver ao futuro incerto*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- MALONE, M. S.; ISMAIL, S.; GEEST, Y. V.; YAMAGAMI, G. *Organizações exponenciais*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- MARÓSTICA, Eduardo. *Inteligência de mercado*. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- RIFKIN, J. *Sociedade com custo marginal zero*. 1. ed. São Paulo: M.Books, 2015.

ROGER, D. L. *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

YAMAGAMI, C. *Tecnologia não é tudo: entenda por que as pessoas são a verdadeira chave para a transformação digital do seu negócio*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

Disciplina	Carga horária
Empreendedorismo e gestão da inovação	24 h/a

Área	Subárea
Empreendedorismo e gestão da inovação	EMPREENDEDORISMO

## Ementa

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

Conceitos e fundamentos do empreendedorismo	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceitos e abordagens do empreendedorismo</li> <li>2. Effectuation x Causation</li> <li>3. Tipos de empreendedorismo</li> <li>4. Processo empreendedor e barreiras ao empreendedorismo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e sua relação com a inovação;</li> <li>• Reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e suas respectivas estratégias</li> <li>• Reconhecer os desafios e barreiras ao empreendedorismo</li> </ul>

Cultura empreendedora e inovação	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barreiras e estratégias para construir uma cultura empreendedora favorável à inovação</li> <li>2. Tipos de inovação (produto, processo, posição e posicionamento) e dimensões (incremental; ruptura; disruptiva)</li> <li>3. Desenvolvimento de estratégias de inovação de acordo com diferentes mercados</li> <li>4. Processo de inovação: busca; seleção; implementação e captura de valor</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as principais estratégias para a construção de uma cultura favorável à inovação</li> <li>• Conhecer os diferentes tipos de inovação</li> <li>• Construir estratégias específicas para cada uma delas</li> </ul>

Gestão da inovação	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovação e ambidestria organizacional: Exploitation e Exploration</li> <li>2. Gestão da inovação e diferenciais competitivos: capacidade dinâmica; fontes de inovação; redes de inovação e cultura de aprendizagem</li> <li>3. Inovação e processos de mudança</li> <li>4. Inovação aberta</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir estratégias que potencializem o que as organizações realizam ao mesmo tempo que explorem novas oportunidades para inovar</li> <li>• Estabelecer ações para desenvolver e gerir a inovação nas organizações promovendo diferenciais competitivos</li> <li>• Reconhecer a relação entre inovação, os processos de mudança organizacional e a necessidade de adaptação das organizações</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros</li> </ul>
--	--

Modelos de negócio	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelagem de negócios</li> <li>2. Inovação tecnológica e novos negócios</li> <li>3. Validação e Inovação em modelos de negócio</li> <li>4. Plano de negócios x Modelos de negócios</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma solução</li> <li>• Construir modelos de negócio inovadores</li> <li>• Identificar recursos (humanos, intelectuais, tecnológicos e físicos) necessários à implementação de soluções</li> <li>• Identificar a etapa adequada para a construção de um plano de negócio</li> </ul>

## Bibliografia Básica

- 
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. Empreendedorismo: uma visão do processo. Cengage Learning, 2012.
- 
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. *Business Model Generation*. [Digite o Local da Editora]: Editora Alta Books, 2019.
- 
- FIGUEIREDO, P. Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. 2ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015
- 
- ALMEIDA, A. BASGAL, D. RODRIGUEZ, M. PADUA FILHO, W. Inovação e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

## Bibliografia Complementar

- 
- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. Gestão da inovação-5. Bookman Editora, 2015.
- 
- BLANK, S. G. Do sonho à realização em 4 passos. São Paulo: Évora, 2012.

- 

CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. Novas fronteiras em inovação aberta. Editora Blucher, 2017.

- 

CHRISTENSEN, Clayton. M. O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M. Books Editora, 2011.

- 

KOTTER, John P. Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções. Alta Books Editora, 2017.

- 

REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. Harvard business review, v. 82, n. 4, p. 74-83, 2004.

- 

RIES, E. A startup enxuta. Rio de Janeiro, Editora Sextante, 2019.

- 

SARASVATHY, S. D. What makes entrepreneurs entrepreneurial? 2001. Disponível em [www.effectuation.org/sites/default/files/research\\_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy\\_0.pdf](http://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf).

Disciplina	Carga horária
Finanças corporativas	24 h/a

Área	Subárea
Finanças corporativas	FINANÇAS

### Ementa

Visão geral de finanças para gestores. Matemática Financeira aplicada (valor do dinheiro no tempo, juros compostos e transformação de taxas). Determinação do fluxo de caixa livre para viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento (valor presente líquido – VPL, taxa interna de retorno – TIR e período payback simples – PBS e descontado – PBD). Fundamentos da avaliação de empresas. Relação risco versus retorno (modelo do CAPM e do custo médio ponderado de capital).

**Determinação dos fluxos de caixa de um projeto de investimento**

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demonstração do resultado do exercício como base para a projeção e os ajustes necessários</li> <li>2. Necessidade de capital giro para a projeção</li> <li>3. Valor residual</li> <li>4. Fluxo de caixa do projeto de investimento</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecer os itens do fluxo de caixa de um projeto de investimento e</li> <li>• projetar o fluxo de caixa do projeto de investimento.</li> </ul>

**Fundamentos de avaliação de empresas**

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferença entre valor e cotação</li> <li>2. Tipos de valor de um ativo</li> <li>3. Tipos de avaliação de um ativo</li> <li>4. Noções de avaliação de empresas pelo método do fluxo de caixa descontado</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender os principais conceitos de avaliação de empresas;</li> <li>• compreender o processo de avaliação de uma empresa pelo método do fluxo de caixa descontado e</li> <li>• avaliar a compra e a venda de ativos com o método do fluxo de caixa descontado.</li> </ul>

**Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investi**

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Método do valor presente líquido (VPL)</li> <li>2. Método da taxa interna de retorno (TIR)</li> <li>3. Método do <i>payback</i> descontado (PBD)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• calcular os principais indicadores de viabilidade econômico-financeira de um projeto e</li> <li>• decidir a viabilidade econômico-financeira de um projeto utilizando os métodos de viabilidade.</li> </ul>

**Regime de juros compostos**

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceito e utilização</li> <li>2. Principais operações a juros compostos utilizando a HP 12C e o Excel: valor presente, valor futuro, período e pagamentos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecer os principais conceitos relacionados aos juros compostos;</li> <li>• aplicar os conceitos de juros compostos às situações do dia a dia de um gestor e</li> <li>• transformar taxas em operações de juros compostos.</li> </ul>

**Relação risco versus retorno**

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceito de risco em finanças</li> <li>2. Modelo do CAPM</li> <li>3. Modelo do CMPC</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entender o conceito de risco em finanças e a sua metodologia de cálculo;</li> <li>• compreender o indicador de risco relativo beta;</li> <li>• analisar a relação entre o risco e o retorno dos acionistas utilizando o modelo do CAPM e</li> <li>• analisar a relação entre o risco e o retorno da empresa por meio do modelo do CMPC.</li> </ul>

**Visão geral de finanças para gestores**

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceituação de finanças</li> <li>2. Funções do gestor financeiro</li> <li>3. Geração de valor em finanças</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender os princípios básicos das finanças corporativas;</li> <li>• reconhecer as funções do gestor financeiro;</li> </ul>

**Bibliografia Básica**

•

CURY, Marcus Vinícius Q. *et al.* *Finanças corporativas*. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

PUCCINI, Abelardo de Lima. *Matemática financeira: objetiva e aplicada*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

### Bibliografia Complementar

BREALEY, Richard A. *et al.* *Princípios de finanças corporativas*. 12. ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill, 2018.

LACHTERMACHER, Gerson *et al.* *Matemática financeira*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

Disciplina	Carga horária
Jogo de negócios	24 h/a

Área	Subárea
Jogo de negócios	GESTÃO EMPRESARIAL

### Ementa

Valorização do trabalho em equipe. Análise e diagnóstico do ambiente de negócio. Definição de objetivos, planos de ação e metas. Decisões de estratégia e de marketing, e aspectos comerciais. Decisões relativas aos aspectos operacionais e da gestão de pessoas. Decisões no âmbito da gestão econômico-financeira. Análise de resultados e revisão de estratégias.

#### Análise de resultados

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação das estratégias emergentes</li> <li>2. Reflexão das decisões tomadas</li> <li>3. Processo de aprendizado para mudanças futuras.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar lições aprendidas e</li> <li>• reconhecer a importância da implantação da melhoria contínua.</li> </ul>

#### Construção de estratégias empresariais

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e elaboração de estratégias empresariais</li> <li>2. Implicações das escolhas estratégicas para a organização</li> <li>3. Análise de tendências e elaboração de cenários</li> <li>4. Conexão das estratégias de negócio: a obtenção das sinergias entre as áreas das organizações</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praticar a atribuição executiva nas áreas de operações, finanças, marketing e recursos humanos e</li> <li>• aplicar os modelos teóricos de desenvolvimento de estratégias.</li> </ul>

#### Contextualização e diagnóstico estratégico

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Papel da Visão e da Missão no contexto empresarial e no ciclo de planejamento estratégico</li> <li>2. Identificação das ameaças e oportunidades</li> <li>3. Identificação dos pontos fortes e fracos no</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial estudadas ao longo da realização do Módulo Básico e</li> <li>• compreender o mecanismo de uma empresa.</li> </ul>

ambiente interno da organização 4. Mapeamento dos fatores críticos de sucesso	
--	--

<b>Definição de objetivos e planos de ação</b>	
--	--

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contextualização dos objetivos</li> <li>2. Relação entre objetivos e estratégias</li> <li>3. Estratégia em ação: colocando os planos de ação e projetos para funcionar</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir metas e</li> <li>• implementar objetivos e diretrizes por meio da tomada de decisões operacionais, de investimento e de negociação.</li> </ul>

<b>Bibliografia Básica</b>
----------------------------

Como bibliografia desta disciplina podem ser considerados os títulos indicados nas disciplinas integrantes do Módulo Básico, uma vez que a disciplina de **Jogo de negócios** visa congrega o arcabouço teórico de gestão empresarial aplicando-o a um cenário simulado.

<b>Bibliografia Complementar</b>
----------------------------------

Disciplina	Carga horária
Jogo de negócios	24 h/a

Área	Subárea
Jogo de negócios	GESTÃO EMPRESARIAL

## Ementa

Valorização do trabalho em equipe. Análise e diagnóstico do ambiente de negócio. Definição de objetivos, planos de ação e metas. Decisões de estratégia e de marketing, e aspectos comerciais. Decisões relativas aos aspectos operacionais e da gestão de pessoas. Decisões no âmbito da gestão econômico-financeira. Análise de resultados e revisão de estratégias.

Análise de resultados	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação das estratégias emergentes</li> <li>2. Reflexão das decisões tomadas</li> <li>3. Processo de aprendizado para mudanças futuras.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar lições aprendidas e</li> <li>• reconhecer a importância da implantação da melhoria contínua.</li> </ul>

Construção de estratégias empresariais	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação e elaboração de estratégias empresariais</li> <li>2. Implicações das escolhas estratégicas para a organização</li> <li>3. Análise de tendências e elaboração de cenários</li> <li>4. Conexão das estratégias de negócio: a obtenção das sinergias entre as áreas das organizações</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praticar a atribuição executiva nas áreas de operações, finanças, marketing e recursos humanos e</li> <li>• aplicar os modelos teóricos de desenvolvimento de estratégias.</li> </ul>

Contextualização e diagnóstico estratégico	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Papel da Visão e da Missão no contexto empresarial e no ciclo de planejamento estratégico</li> <li>2. Identificação das ameaças e oportunidades</li> <li>3. Identificação dos pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização</li> <li>4. Mapeamento dos fatores críticos de sucesso</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial estudadas ao longo da realização do Módulo Básico e</li> <li>• compreender o mecanismo de uma empresa.</li> </ul>

Definição de objetivos e planos de ação	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contextualização dos objetivos</li> <li>2. Relação entre objetivos e estratégias</li> <li>3. Estratégia em ação: colocando os planos de ação e projetos para funcionar</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir metas e</li> <li>• implementar objetivos e diretrizes por meio da tomada de decisões operacionais, de investimento e de negociação.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

Como bibliografia desta disciplina podem ser considerados os títulos indicados nas disciplinas integrantes do Módulo Básico, uma vez que a disciplina de **Jogo de negócios** visa congrega o arcabouço teórico de gestão empresarial aplicando-o a um cenário simulado.

**Bibliografia Complementar**

Disciplina	Carga horária
Estratégias de marketing	24 h/a

Área	Subárea
Estratégias de marketing	MARKETING

**Ementa**

Estratégias de segmentação e comportamento dos consumidores individuais e organizacionais. Estratégias de posicionamento. Composto de marketing. Reconfiguração das políticas de estratégias de marketing e relacionamento com os clientes no ambiente digital. Fatores exógenos e endógenos que compõem o ambiente de marketing.

**Comportamento do consumidor**

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferenciação entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos</li> <li>2. Psicologia do comportamento do consumidor</li> <li>3. Mapa de empatia</li> <li>4. Processo decisório de compra</li> <li>5. Papéis de compra</li> <li>6. Pesquisa de mercado</li> <li>7. Conceito de miopia de marketing</li> <li>8. Estratégias de segmentação</li> <li>9. Estratégias de posicionamento</li> <li>10. Mapa de posicionamento</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reconhecer as diferenças entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos;</li> <li>• discutir as possíveis estratégias de segmentação dos mercados consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos;</li> <li>• analisar o processo de compras de empresas, organizações sem fins lucrativos e governo;</li> <li>• discutir os processos psicológicos que impactam o comportamento do consumidor;</li> <li>• desenhar o mapa de empatia;</li> <li>• identificar as principais estratégias de posicionamento e</li> <li>• desenhar o mapa de posicionamento.</li> </ul>

**Marketing digital e relacionamento com os clientes**

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principais metodologias para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento</li> <li>2. Programas de relacionamento</li> <li>3. Mensuração de resultados</li> <li>4. Ciclo de vida dos clientes</li> <li>5. Réguas de relacionamento</li> <li>6. Estruturação de um programa de fidelização</li> <li>7. <i>Outbound versus inbound</i> marketing</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diferenciar estratégias de elementos;</li> <li>• planejar programas de relacionamento nas empresas;</li> <li>• utilizar o <i>customer relationship management</i> (CRM);</li> <li>• identificar as métricas de rentabilidade do cliente;</li> <li>• utilizar as métricas para o cálculo de recência, frequência, valor e retenção, e</li> <li>• diferenciar <i>outbound</i> e <i>inbound</i> marketing no ambiente contemporâneo.</li> </ul>

**Marketing mix**

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestão de produtos e serviços</li> <li>2. Gestão de preços</li> <li>3. Gestão de distribuição</li> <li>4. Gestão de promoção</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diferenciar produtos de serviços;</li> <li>• identificar a importância estratégica da diferenciação dos níveis de produto;</li> <li>• reconhecer as principais decisões estratégicas de portfólio de produtos;</li> <li>• identificar as etapas do ciclo de vida dos</li> </ul>

	<p>produtos e estratégias a serem adotadas em cada uma;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecer as principais estratégias de marca;</li> <li>• identificar as estratégias genéricas de formação de preço;</li> <li>• compreender as principais estratégias de distribuição <i>omnichannel</i> e</li> <li>• identificar as principais estratégias de promoção e comunicação.</li> </ul>
--	--

<b>Marketing: conceitos, definições e funções estratégicas</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funções estratégicas e áreas de atuação dos profissionais de marketing</li> <li>2. Ambientes de marketing</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar as múltiplas funções dos profissionais de marketing nas organizações e</li> <li>• reconhecer a importância dos fatores exógenos e endógenos do ambiente de marketing no planejamento estratégico das organizações.</li> </ul>

### Bibliografia Básica

•

KAMLOT, Daniel, FAJARDO, Bernardo G. *Marketing*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

•

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing com mymarketinglab*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

### Bibliografia Complementar

•

COELHO, Fabiano. *Formação estratégica de precificação: como maximizar o resultado das empresas*. São Paulo: Atlas, 2018.

Disciplina	Carga horária
Empreendedorismo e gestão da inovação	24 h/a

Área	Subárea
Empreendedorismo e gestão da inovação	EMPREENDEDORISMO

### Ementa

Conceitos e fundamentos do Empreendedorismo. Diferentes abordagens para o empreendedorismo. Tipos de

empreendedorismo e estratégias para construir uma cultura empreendedora. Modelos para a Inovação. Gestão da inovação e métricas. Ambidestria organizacional. Inovação e processos de mudança. Modelos de negócio.

<b>Conceitos e fundamentos do empreendedorismo</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceitos e abordagens do empreendedorismo</li> <li>2. Effectuation x Causation</li> <li>3. Tipos de empreendedorismo</li> <li>4. Processo empreendedor e barreiras ao empreendedorismo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e sua relação com a inovação;</li> <li>• Reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e suas respectivas estratégias</li> <li>• Reconhecer os desafios e barreiras ao empreendedorismo</li> </ul>

<b>Cultura empreendedora e inovação</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barreiras e estratégias para construir uma cultura empreendedora favorável à inovação</li> <li>2. Tipos de inovação (produto, processo, posição e posicionamento) e dimensões (incremental; ruptura; disruptiva)</li> <li>3. Desenvolvimento de estratégias de inovação de acordo com diferentes mercados</li> <li>4. Processo de inovação: busca; seleção; implementação e captura de valor</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as principais estratégias para a construção de uma cultura favorável à inovação</li> <li>• Conhecer os diferentes tipos de inovação</li> <li>• Construir estratégias específicas para cada uma delas</li> </ul>

<b>Gestão da inovação</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovação e ambidestria organizacional: Exploitation e Exploration</li> <li>2. Gestão da inovação e diferenciais competitivos: capacidade dinâmica; fontes de inovação; redes de inovação e cultura de aprendizagem</li> <li>3. Inovação e processos de mudança</li> <li>4. Inovação aberta</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir estratégias que potencializem o que as organizações realizam ao mesmo tempo que explorem novas oportunidades para inovar</li> <li>• Estabelecer ações para desenvolver e gerir a inovação nas organizações promovendo diferenciais competitivos</li> <li>• Reconhecer a relação entre inovação, os processos de mudança organizacional e a necessidade de adaptação das organizações</li> <li>• Conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros</li> </ul>

<b>Modelos de negócio</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelagem de negócios</li> <li>2. Inovação tecnológica e novos negócios</li> <li>3. Validação e Inovação em modelos de negócio</li> <li>4. Plano de negócios x Modelos de negócios</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma solução</li> <li>• Construir modelos de negócio inovadores</li> <li>• Identificar recursos (humanos, intelectuais, tecnológicos e físicos) necessários à implementação de soluções</li> <li>• Identificar a etapa adequada para a construção de um plano de negócio</li> </ul>

<b>Bibliografia Básica</b>
----------------------------

- 

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. Empreendedorismo: uma visão do processo. Cengage Learning, 2012.

- 

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. *Business Model Generation*. [Digite o Local da Editora]: Editora Alta Books, 2019.

- 

FIGUEIREDO, P. Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. 2ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015

- 

ALMEIDA, A. BASGAL, D. RODRIGUEZ, M. PADUA FILHO, W. Inovação e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

## Bibliografia Complementar

- 

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. Gestão da inovação-5. Bookman Editora, 2015.

- 

BLANK, S. G. Do sonho à realização em 4 passos. São Paulo: Évora, 2012.

- 

CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. Novas fronteiras em inovação aberta. Editora Blucher, 2017.

- 

CHRISTENSEN, Clayton. M. O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M. Books Editora, 2011.

- 

KOTTER, John P. Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções. Alta Books Editora, 2017.

•

REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. Harvard business review, v. 82, n. 4, p. 74-83, 2004.

•

RIES, E. A startup enxuta. Rio de Janeiro, Editora Sextante, 2019.

•

SARASVATHY, S. D. What makes entrepreneurs entrepreneurial? 2001. Disponível em [www.effectuation.org/sites/default/files/research\\_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy\\_0.pdf](http://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf).

Disciplina	Carga horária
Estratégia corporativa e de negócios	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia corporativa e de negócios	GESTÃO EMPRESARIAL

### Ementa

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

Definição dos fundamentos do negócio	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Definição da missão</li> <li>Definição da visão</li> <li>Definição dos valores</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>estruturar a organização por meio de uma missão;</li> <li>propor destinação por meio de uma visão e</li> <li>compreender a importância dos valores para definição da cultura organizacional.</li> </ul>

Desafios da gestão estratégica no Brasil	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Mundo dos negócios</li> <li>Evolução do conceito de gestão estratégica</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender o atual estágio de competitividade dos mercados e os desafios dos gestores estratégicos.</li> </ul>

Diagnóstico empresarial	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico interno</li> <li>2. Posicionamento estratégico e cadeia de valor</li> <li>3. Diagnóstico externo</li> <li>4. Projeção de cenários</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecer os pontos fortes e fracos da organização;</li> <li>• elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico;</li> <li>• mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos e</li> <li>• propor cenários de futuro.</li> </ul>
--	---

Estratégia de crescimento de negócios	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estratégias de crescimento</li> <li>2. Novos modelos estratégicos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estruturar o crescimento ordenado da organização e</li> <li>• conhecer modelos contemporâneos de estratégia.</li> </ul>

Estruturação das estratégicas	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SWOT</li> <li>2. Definição de objetivos</li> <li>3. Definição de metas</li> <li>4. Definição de indicadores</li> <li>5. Definição de iniciativas</li> <li>6. <i>Balanced scorecard</i></li> <li>7. OKRs – <i>objectives and key results</i></li> <li>8. Plano de ação e priorização</li> <li>9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborar a SWOT e analisar os fatores escritos</li> <li>• conhecer os objetivos da organização;</li> <li>• identificar indicadores para a organização;</li> <li>• traçar metas para a organização;</li> <li>• propor iniciativas para a organização;</li> <li>• planejar a organização por meio do BSC;</li> <li>• conhecer a metodologia OKR e</li> <li>• utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

•

HITT, Michael A. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

•

LOBATO, David M. *et al. Gestão estratégica*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

•

REBOUÇAS, Djalma. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2018.

## 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
Finanças corporativas	24 h/a

Área	Subárea
Finanças corporativas	FINANÇAS

### Ementa

Visão geral de finanças para gestores. Matemática Financeira aplicada (valor do dinheiro no tempo, juros compostos e transformação de taxas). Determinação do fluxo de caixa livre para viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento (valor presente líquido – VPL, taxa interna de retorno – TIR e período payback simples – PBS e descontado – PBD). Fundamentos da avaliação de empresas. Relação risco versus retorno (modelo do CAPM e do custo médio ponderado de capital).

Determinação dos fluxos de caixa de um projeto de investimento	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Demonstração do resultado do exercício como base para a projeção e os ajustes necessários</li> <li>Necessidade de capital giro para a projeção</li> <li>Valor residual</li> <li>Fluxo de caixa do projeto de investimento</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conhecer os itens do fluxo de caixa de um projeto de investimento e</li> <li>projetar o fluxo de caixa do projeto de investimento.</li> </ul>

Fundamentos de avaliação de empresas	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Diferença entre valor e cotação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender os principais conceitos de</li> </ul>

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Tipos de valor de um ativo</li> <li>3. Tipos de avaliação de um ativo</li> <li>4. Noções de avaliação de empresas pelo método do fluxo de caixa descontado</li> </ol>	<p>avaliação de empresas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender o processo de avaliação de uma empresa pelo método do fluxo de caixa descontado e</li> <li>• avaliar a compra e a venda de ativos com o método do fluxo de caixa descontado.</li> </ul>
---	--

## Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investi

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Método do valor presente líquido (VPL)</li> <li>2. Método da taxa interna de retorno (TIR)</li> <li>3. Método do <i>payback</i> descontado (PBD)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• calcular os principais indicadores de viabilidade econômico-financeira de um projeto e</li> <li>• decidir a viabilidade econômico-financeira de um projeto utilizando os métodos de viabilidade.</li> </ul>

## Regime de juros compostos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceito e utilização</li> <li>2. Principais operações a juros compostos utilizando a HP 12C e o Excel: valor presente, valor futuro, período e pagamentos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecer os principais conceitos relacionados aos juros compostos;</li> <li>• aplicar os conceitos de juros compostos às situações do dia a dia de um gestor e</li> <li>• transformar taxas em operações de juros compostos.</li> </ul>

## Relação risco versus retorno

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceito de risco em finanças</li> <li>2. Modelo do CAPM</li> <li>3. Modelo do CMPC</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entender o conceito de risco em finanças e a sua metodologia de cálculo;</li> <li>• compreender o indicador de risco relativo beta;</li> <li>• analisar a relação entre o risco e o retorno dos acionistas utilizando o modelo do CAPM e</li> <li>• analisar a relação entre o risco e o retorno da empresa por meio do modelo do CMPC.</li> </ul>

## Visão geral de finanças para gestores

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceituação de finanças</li> <li>2. Funções do gestor financeiro</li> <li>3. Geração de valor em finanças</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender os princípios básicos das finanças corporativas;</li> <li>• reconhecer as funções do gestor financeiro;</li> </ul>

## Bibliografia Básica

- CURY, Marcus Vinícius Q. *et al. Finanças corporativas*. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- PUCCINI, Abelardo de Lima. *Matemática financeira: objetiva e aplicada*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

## Bibliografia Complementar

-

BREALEY, Richard A. *et al. Princípios de finanças corporativas*. 12. ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill, 2018.

LACHTERMACHER, Gerson *et al. Matemática financeira*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

Disciplina	Carga horária
Gestão de projetos	24 h/a

Área	Subárea
Gestão de projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

## Ementa

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

Domínios e Princípios de Performance	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incerteza</li> <li>2. Medição</li> <li>3. Entrega</li> <li>4. Trabalho do Projeto</li> <li>5. Planejamento</li> <li>6. Abordagem do Desenvolvimento e Ciclo de Vida</li> <li>7. Time</li> <li>8. <i>Stakeholders</i></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender o grau de incerteza em projetos;</li> <li>• analisar formas de medição de performance;</li> <li>• compreender o valor e os benefícios gerados a partir das entregas do projeto;</li> <li>• identificar o trabalho a ser feito no projeto;</li> <li>• reconhecer o papel do planejamento em relação à necessidade de adaptação em cada projeto;</li> <li>• analisar os critérios utilizados para adoção de diferentes abordagens e ciclos de vida (preditivo, iterativo, incremental, adaptativo, híbrido);</li> <li>• compreender o papel da equipe e o seu grau de autonomia no projeto;</li> <li>• reconhecer a importância dos <i>stakeholders</i> e as suas expectativas, e</li> <li>• escolher, entre os diversos modelos, artefatos e ferramentas, o que melhor se adapta ao domínio do projeto.</li> </ul>

Fundamentos de Projeto, Programa e Portfólio	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceito e definição de um projeto</li> <li>2. Projeto x Programa x Portfólio</li> <li>3. Fatores que determinam o sucesso de um projeto</li> <li>4. Tipologia das Organizações para gerenciamento de projetos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos;</li> <li>• identificar projeto, programa, portfólio;</li> <li>• discutir os critérios de sucesso de um projeto</li> <li>• diferenciar as estruturas segundo suas características e grau de autoridade do gerente de projetos</li> </ul>

Gerenciamento de projetos Ágeis	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introdução à Agilidade</li> <li>2. Práticas e Métodos Ágeis</li> <li>3. Framework Scrum</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo;</li> <li>• conhecer as principais práticas e métodos ágeis;</li> <li>• simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework</i> Scrum e</li> <li>• exercitar os papéis, artefatos e eventos Scrum.</li> </ul>
--	---

Gerenciamento de projetos preditivos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restrição Tripla</li> <li>2. Demais áreas de conhecimento</li> <li>3. Integração</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reconhecer as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos;</li> <li>• relacionar as variáveis da restrição tripla;</li> <li>• conhecer as principais ferramentas de planejamento e controle de projetos preditivos;</li> <li>• conhecer os principais artefatos para projetos preditivos;</li> <li>• simular o planejamento de um projeto preditivo e</li> <li>• integrar as áreas com fins de planejamento e controle de um projeto preditivo.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.
- KERZNER, Harold. *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blucher, 2015.
- WYSOCKI, Robert. *Gestão eficaz de projetos: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

## Bibliografia Complementar

- MEREDITH, Jack; SCHAFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*. 7ª ed. Newton Square: PMI, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: The art of doing twice the work in the half of time*. New York: Penguin, 2014.

WATTS, Geoff. *Scrum mastery: from good to great servant leadership*. 2. ed. UK: Inspect and Adapt, 2021.

Disciplina	Carga horária
Economia dos negócios	24 h/a

Área	Subárea
Economia dos negócios	ECONOMIA

### Ementa

Macroeconomia: indicadores. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo. Inflação, índices de preço e suas aplicações. Atuação do Banco Central e 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. Comércio internacional: principais indicadores, mecanismos e instituições. Microeconomia: oferta, demanda e seus determinantes. Outras estruturas de mercado, oligopólios e defesa da concorrência.

Elementos de macroeconomia aberta	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Taxa de câmbio e regime cambial</li> <li>Balanço de pagamentos</li> <li>Aspectos do comércio internacional: indicadores, mecanismos e instituições</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>definir o campo da macroeconomia aberta;</li> <li>analisar os conceitos de taxa de câmbio e regimes cambiais;</li> <li>categorizar o balanço de pagamentos enquanto fonte de informação relevante sobre as relações econômicas internacionais de dada economia e</li> <li>analisar os principais indicadores, mecanismos e instituições do comércio exterior bem como o seu papel na economia mundial.</li> </ul>

Inflação, índices de preço e sua utilização	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Regime de metas para a inflação</li> <li>Inflação, índices de preço e sua utilização</li> <li>Regime de metas para a inflação</li> <li>Atuação do Banco Central e sua influência sobre os negócios</li> <li>Política monetária e oferta monetária</li> <li>Taxa básica de juros e regime de metas para a inflação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>definir os conceitos de inflação, diferenciando os índices de preço mais relevantes sob a ótica do poder de compra;</li> <li>descrever e criticar o regime de metas para a inflação, os seus indicadores, instrumentos e objetivos;</li> <li>definir e analisar a política monetária e os mecanismos de oferta monetária;</li> <li>analisar os aspectos que levam à definição da taxa básica de juros (Selic) e a sua relação com o regime de metas para a inflação e</li> <li>demonstrar a relação entre a variação da Selic e os juros praticados nos mercados financeiros, com reflexos sobre negócios e empresas.</li> </ul>

Macroeconomia: indicadores da atividade macroeconômica	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>PIB nominal e PIB real</li> <li>Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo</li> <li>Caracterização das políticas macroeconômicas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>descrever e comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia;</li> <li>diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado no longo prazo e</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>listar e analisar as políticas macroeconômicas enquanto conjunto de ferramentas de ação do setor público sobre o ambiente econômico de negócios.</li> </ul>
--	--

## Microeconomia: comportamentos e determinantes

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Oferta, demanda e equilíbrio em mercados competitivos</li> <li>Outras estruturas de mercado</li> <li>Oligopólios e defesa da concorrência</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>demonstrar os mecanismos de oferta e demanda no contexto de mercados e empresas;</li> <li>analisar as condições de equilíbrio em mercados competitivos;</li> <li>caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios, e</li> <li>analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

- GONÇALVES, A. C. *et al. Economia empresarial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- MANKIW, N. G. *Introdução à economia*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

## Bibliografia Complementar

- VASCONCELOS, Marco Antonio S. *Economia: micro e macro*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

Disciplina	Carga horária
Transformação digital	24 h/a

Área	Subárea
Transformação digital	GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

## Ementa

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

## Elementos e tendências de transformação digital

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Comportamento e jornada do cliente</li> <li>Transformação da experiência do consumidor</li> <li>Tendências de transformação digital</li> <li>Tendências tecnológicas digitais e inovações disruptivas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analisar a importância do <i>user experience</i> (UX/CX/UI) e os seus pilares: <i>customer centric e data driven</i>;</li> <li>comparar <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i>, estratégias, ações e métricas;</li> <li>caracterizar os portais B2B, B2C, B2G, C2C,</li> </ul>

	<p>M2C, G2C e F2C;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>avaliar as novas tecnologias digitais: 5G, IoT, <i>fintech</i>, API/SAS, <i>wearables</i>, <i>machine learning</i>, realidade aumentada, <i>machine learning</i>, chatbot, BOT, realidade aumentada e <i>vending machine</i>, redes sociais e <i>social selling</i>, e</li> <li>explorar a lógica dos conceitos de cauda longa e <i>freeconomics</i> como fundamento para negócios digitais.</li> </ul>
--	---

## Nova economia e mindset digital

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Transformação digital (TD)</li> <li>Estratégias e potencial de transformação digital</li> <li>Liderança digital</li> <li>TD e cultura organizacional</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais;</li> <li>criar um ambiente propício para a transformação digital;</li> <li>avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações e</li> <li>compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes para a implementação de uma efetiva TD.</li> </ul>

## Transformação digital, inovação e competitividade

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Riscos e oportunidades da TD</li> <li>Impacto da TD na competitividade das organizações</li> <li>Pessoas e transformação digital: novos modelos de trabalho</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>diagnosticar oportunidades de transformação digital;</li> <li>compreender os riscos inerentes à TD e à inovação;</li> <li>analisar os possíveis impactos da TD na competitividade da organização;</li> <li>identificar as habilidades e competências necessárias para a TD e</li> <li>avaliar os diferentes impactos das inovações e da TD nas pessoas.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. *Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MORAES, Felipe. *Transformação Digital*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

## Bibliografia Complementar

- CAPOTE, Gart. *A jornada do cliente: guia essencial para entender clientes, desenvolver soluções, projetar experiências, repensar processos e prosperar*. Independently published. 2020.

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

Disciplina	Carga horária
Liderança e gestão de equipes	24 h/a

Área	Subárea
Liderança e gestão de equipes	LIDERANÇA

## Ementa

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

Liderança e desenvolvimento de equipes	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Características e tipos de equipe</li> <li>2. Fases do desenvolvimento de equipes</li> <li>3. Diversidade nas equipes e seus impactos no desempenho</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reconhecer as características e os diferentes tipos de equipe nas organizações;</li> <li>• identificar a importância da liderança no desenvolvimento de equipes;</li> <li>• identificar os principais perfis e competências demandadas aos membros da equipe;</li> <li>• propor planos de desenvolvimento à equipe e</li> <li>• analisar os impactos da diversidade na formação</li> </ul>

de equipes.

## Liderança e motivação

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceitos e teorias motivacionais e sua aplicação na liderança de equipes</li> <li>2. Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes</li> <li>3. Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender a aplicabilidade das teorias motivacionais à gestão de pessoas e equipes;</li> <li>• identificar os fatores que influenciam a satisfação, a motivação e o engajamento de equipes e</li> <li>• reconhecer os efeitos positivos da delegação e do <i>empowerment</i> para líderes e liderados.</li> </ul>

## Liderança em tempos de mudança

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desafios da liderança em tempos de mudança constante</li> <li>2. Novos papéis e competências para a liderança frente à transformação digital</li> <li>3. Fatores que influenciam as mudanças nas equipes e nas organizações</li> <li>4. Papel e relevância da liderança na gestão das mudanças, redução das resistências e adaptação às novas práticas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender os desafios da liderança em tempos de mudança constante;</li> <li>• reconhecer as competências requeridas ao novo líder no contexto de constantes mudanças;</li> <li>• identificar as ferramentas de liderança adequadas ao desenvolvimento de equipes em ambientes dinâmicos e</li> <li>• reconhecer a complexidade do exercício da liderança em momentos de contínuas mudanças.</li> </ul>

## Teorias e abordagens para a liderança

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teorias e abordagens de liderança</li> <li>2. Inteligência emocional e exercício da liderança</li> <li>3. <i>Feedback</i> para o desenvolvimento de equipes</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecer a evolução do pensamento sobre liderança e as suas aplicações para o exercício da influência;</li> <li>• reconhecer a importância da inteligência emocional e da gestão das emoções para o desempenho de equipes;</li> <li>• explorar formas de influência e assertividade para mobilização dos integrantes da equipe e</li> <li>• compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

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

## Bibliografia Complementar

- CHARAM, R. *O líder criador de líderes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

Disciplina	Carga horária
Padrões internacionais de gerenciamento de projetos	24 h/a

Área	Subárea
Padrões internacionais de gerenciamento de projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Ementa
--------

PMBOK (PMI): princípios do gerenciamento de projetos, sistema de geração de valor, áreas do conhecimento, abordagem baseada no contexto (*tailoring*), modelos, métodos e artefatos. ICB (IPMA): áreas de competências (pessoas, práticas e perspectivas), cultura e valores, governança, estrutura e processos. FEL (IPA): modelo das três fases, análise do negócio, seleção e desenvolvimento do escopo, planejamento da execução, implantação, comissionamento, operação e manutenção.

Estruturação e elementos constituintes do FEL (IPA)	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Objetivos</li> <li>Arquitetura e estruturação</li> <li>Processos e artefatos</li> <li>Etapas e roteirização para implementação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>definir os principais objetivos;</li> <li>descrever a arquitetura geral e a estrutura metodológica;</li> <li>explicar os principais processos e artefatos constituintes;</li> <li>recomendar e justificar situações ou tipos de projetos com maior adequação para a sua implementação.</li> </ul>

Estruturação e elementos constituintes do ICB (IPMA)	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Objetivos</li> <li>Arquitetura e estruturação</li> <li>Processos e artefatos</li> <li>Etapas e roteirização para implementação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>definir os principais objetivos;</li> <li>descrever a arquitetura geral e a estrutura metodológica;</li> <li>explicar os principais processos e artefatos</li> </ul>

	constituintes; <ul style="list-style-type: none"> <li>recomendar e justificar situações ou tipos de projetos com maior adequação para sua implementação.</li> </ul>
--	---

### Estruturação e elementos constituintes do PMBOK (PMI)

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Objetivos 2. Arquitetura e estruturação 3. Processos e artefatos 4. Etapas e roteirização para implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>definir os principais objetivos;</li> <li>descrever a arquitetura geral e a estrutura metodológica;</li> <li>explicar os principais processos e artefatos constituintes;</li> <li>recomendar e justificar situações ou tipos de projetos com maior adequação para a sua implementação.</li> </ul>

### Visão geral e aplicações das principais metodologias internacionais

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
Visão geral e aplicações das principais metodologias internacionais em gerenciamento de projetos <ol style="list-style-type: none"> <li>Motivadores para o desenvolvimento de práticas em gerenciamento de projetos</li> <li>Importância da compreensão das metodologias internacionais em gerenciamento de projeto e principais aplicações</li> <li>Estrutura geral das principais metodologias internacionais em gerenciamento de projeto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender as principais metodologias internacionais em gerenciamento de projetos;</li> <li>definir os elementos gerais constituintes das principais metodologias internacionais em gerenciamento de projetos;</li> <li>comparar as principais metodologias internacionais de gerenciamento de projetos e descrever em quais âmbitos cada uma poderá ser mais pertinente.</li> </ul>

### Bibliografia Básica

- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA). *Referencial das competências para indivíduos em gerenciamento de projetos, programas e portfólios*. Zurich: IPMA, 2015.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK®*. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.
- VARGAS, Ricardo. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 9. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

### Bibliografia Complementar

- KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. São Paulo: Bookman, 2020.
- MEREDITH, Jack; SCHAFFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.

Disciplina	Carga horária
<b>Gerenciamento de aquisições em projetos</b>	24 h/a

Área	Subárea
Gerenciamento de aquisições em projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

### Ementa

Planejamento das aquisições do projeto. Planejamento dos instrumentos contratuais. Condução e controle das aquisições e instrumentos contratuais. LGPD: aspectos gerais e implicações em gerenciamento de projetos e processos de aquisições e contratos. Responsabilidade solidária em contratos envolvendo dados pessoais. Auditorias em fornecedores: relacionamento de controlador e operador.

Condução e controle das aquisições e dos instrumentos contratuais	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgação da solicitação de propostas e dos instrumentos contratuais</li> <li>2. Obtenção de propostas</li> <li>3. Classificação das propostas: aplicação dos critérios de avaliação</li> <li>4. Assinatura do contrato</li> <li>5. Gerenciamento das relações contratuais</li> <li>6. Monitoramento e controle de desempenho dos contratos</li> <li>7. Administração de reivindicações – <i>claims</i></li> <li>8. Encerramento dos contratos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conduzir as aquisições;</li> <li>• classificar as propostas;</li> <li>• entender os elementos relacionados à negociação e à assinatura do contrato;</li> <li>• determinar os indicadores padrão de desempenho de contratos;</li> <li>• identificar as técnicas aplicadas à elaboração e à análise de desempenho contratual por indicadores;</li> <li>• identificar as técnicas aplicadas à gestão de pagamentos contratuais;</li> <li>• reconhecer as técnicas aplicadas à gestão das reivindicações;</li> <li>• elaborar um recurso administrativo;</li> <li>• elaborar um termo de aceitação final de contrato.</li> </ul>

Instrumento contratual	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importância do instrumento contratual</li> <li>2. Formas de contrato</li> <li>3. Tipos de contrato pelo PMBOK®</li> <li>4. Riscos associados aos tipos de contrato</li> <li>5. Contratos típicos e atípicos no Direito brasileiro</li> <li>6. Cláusulas e condições do contrato</li> <li>7. Cláusulas de incentivo e penalidades</li> <li>8. Direito Patentário e Direito Autoral</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reconhecer a legislação e os princípios aplicados às licitações públicas no Brasil;</li> <li>• identificar os tipos e as modalidades de licitação existentes;</li> <li>• reconhecer os pontos de atenção a serem observados pelo fornecedor e pelo comprador quando envolvidos em um procedimento licitatório;</li> <li>• analisar as cláusulas contratuais e as suas aplicações em cada tipo de contrato.</li> </ul>

LGPD: aspectos gerais e implicações em gerenciamento de projetos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p>LGPD: aspectos gerais e implicações em gerenciamento de projetos e processos de aquisições e contratos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação de controlador e operador</li> <li>2. Pilares da LGPD: jurídico, tecnológico e processos de gestão</li> <li>3. Aspectos Básicos da Lei nº 13.709/18</li> <li>4. Encarregado / <i>Data Protection Officer</i> (DPO)</li> <li>5. Auditorias em fornecedores</li> <li>6. <i>Frameworks</i>: ISO27001 e ISO27701</li> <li>7. Política de privacidade</li> <li>8. Operadores: convênios, Medicina do Trabalho, contador, entre outros</li> <li>9. Uso do LGPD Model Canvas ou similar</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar responsabilidades entre controlador e operador;</li> <li>• mapear riscos nos operadores;</li> <li>• identificar a necessidade de ajustes em contratos de operadores;</li> <li>• identificar riscos em contratos de operadores;</li> <li>• identificar as bases legais adequadas aos contratos vigentes;</li> <li>• obter consentimento dos titulares envolvidos;</li> <li>• entender o ciclo de vida de tratamento de dados nos contratos;</li> <li>• utilizar o LGPD Model Canvas ou similar para realizar plano de ação de aquisições.</li> </ul>

Planejamento das aquisições do projeto	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pré-contratação, contratação e pós-contratação</li> <li>2. <i>Stakeholders</i> no gerenciamento das aquisições</li> <li>3. Planejamento das aquisições e as suas informações</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planejar as fases de planejamento das aquisições;</li> <li>• identificar o modo como <i>stakeholders</i> agem em</li> </ul>

necessárias 4. Definição das aquisições no projeto 5. Riscos no gerenciamento de aquisições	relação às aquisições; <ul style="list-style-type: none"> <li>• mapear os riscos relacionados ao gerenciamento das aquisições;</li> <li>• elaborar o mapa de fornecedores potenciais.</li> </ul>
---	---

### Bibliografia Básica

- KOHLS, Cleize; DUTRA, L. Henrique; WELTER, Sandro. *LGPD: da teoria à implementação nas empresas*. São Paulo: Rideel, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2021.
- XAVIER, C. (org.). *Gerenciamento de aquisições em projetos*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

### Bibliografia Complementar

- BRASIL. *Normas para licitações e contratos na administração pública: Lei nº 8.666 de 1993 e suas alterações*. Brasília: Imprensa Nacional, 1993.
- POHLMANN, Sergio. *LGPD ninja: entendendo e implementando a lei geral de proteção de dados nas empresas*. Nova Friburgo: Fross, 2019.

Disciplina	Carga horária
Gerenciamento de cronograma e custos em projetos	24 h/a

Área	Subárea
Gerenciamento de cronograma e custos em projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

### Ementa

Definição de atividades. Definição de recursos materiais. Definição de recursos humanos. Sequenciamento lógico de atividades. Duração das atividades. Desenvolvimento do cronograma do projeto. Estimativa de custos do projeto. Tipos de estimativa de custos. Fluxo de fluxo de desembolso do projeto. Controle de custos. Controle da utilização recursos. Controle do andamento do cronograma. Análise de valor agregado.

### Controle integrado

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Análise de valor agregado 2. Análise de prazo agregado 3. Corrente crítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicar análise de valor agregado;</li> <li>• aplicar análise de prazo agregado;</li> <li>• monitorar o desempenho do projeto;</li> <li>• organizar relatórios de acompanhamento;</li> <li>• aplicar o conceito de corrente crítica.</li> </ul>

### Planejamento do cronograma

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Definição de atividades 2. Estimativa de duração das atividades 3. Sequência lógica das atividades 4. Preparação do cronograma do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contextualizar a gerência de cronograma dentro do planejamento do projeto;</li> <li>• reconhecer modelos de EAP para decomposição e definição de atividades;</li> <li>• administrar a utilização de marcos – <i>milestones</i>;</li> <li>• identificar os diferentes métodos de diagramação;</li> <li>• caracterizar os tipos de dependências;</li> <li>• sequencializar atividades;</li> <li>• desenvolver o cronograma base do projeto.</li> </ul>

Planejamento dos custos do projeto	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plano de gerenciamento de custos</li> <li>2. Métodos de estimativa de custos</li> <li>3. Estimativa de custos</li> <li>4. Fluxo de desembolso do projeto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contextualizar a gerência de custos dentro do planejamento do projeto;</li> <li>• preparar o plano de gerenciamento de custos do projeto;</li> <li>• estimar os custos relativos ao projeto;</li> <li>• montar o fluxo de desembolso do projeto.</li> </ul>

Planejamento dos recursos do projeto	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plano de recursos necessários ao projeto</li> <li>2. Desenvolvimento e gerência da equipe do projeto</li> <li>3. Estimativa e aquisição dos recursos necessários às atividades do projeto</li> <li>4. Desenvolvimento e gestão da equipe do projeto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender ambientes organizacionais e personagens;</li> <li>• desenvolver o plano de gerenciamento de recursos do projeto;</li> <li>• levantar os recursos humanos e materiais necessários ao projeto;</li> <li>• identificar e preparar o calendário de recursos do projeto;</li> <li>• criar e aplicar critérios da montagem de equipes em projetos;</li> <li>• criar e aplicar sistema de recompensas;</li> <li>• criar e aplicar avaliação de desempenho da equipe;</li> <li>• assegurar que os recursos humanos e materiais necessários ao projeto estão disponíveis.</li> </ul>

### Bibliografia Básica

- BARBOSA, Christina (Org.). *Gerenciamento de custos em projetos*. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- BARCAUI, André (Org.). *Gerenciamento de cronograma em projetos*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- BARRETO, José (Org.). *Gerenciamento de recursos em projetos*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

### Bibliografia Complementar

- BENT, James; HUMPHREYS, Kenneth. *Effective project management through applied cost and schedule control*. Boca Raton: CRC Press, 2019.
- BENT, James; HUMPHREYS, Kenneth. *Effective project management through applied cost and schedule control*. New York: CRC, 2019.

Disciplina	Carga horária
<b>Gerenciamento de escopo e qualidade em projetos</b>	24 h/a

Área	Subárea
Gerenciamento de escopo e qualidade em projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

### Ementa

Conceito de gerenciamento do escopo do projeto. Estrutura analítica do projeto (EAP). Conceitos e definições de qualidade em projetos. Gerenciamento da qualidade. Definição do plano de gerenciamento do escopo. Definição do plano de gerenciamento dos requisitos. Documentação dos requisitos. Definição da matriz de rastreabilidade dos requisitos. Especificação da linha de base do escopo. Informações sobre o desempenho do trabalho. Solicitações de mudança no escopo. Definição do plano de gerenciamento da qualidade. Definição de métricas de qualidade. Elaboração de relatório de qualidade. Elaboração de documentos de teste e avaliação. Definição de medições de controle da qualidade. Elaboração das entregas verificadas. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto.

### Conceito de gerenciamento do escopo do projeto

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abordagem da fase de pré-projeto: processos para formalização e autorização do projeto</li> <li>2. Iniciação de um projeto: elaboração do termo de abertura</li> <li>3. Planejamento do escopo</li> <li>4. Coleta de requisitos</li> <li>5. Definição do escopo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar o escopo do projeto e do produto;</li> <li>• identificar os procedimentos envolvidos no nascimento de um projeto e as devidas autorizações;</li> <li>• articular e documentar as informações necessárias à aprovação de um projeto;</li> <li>• identificar documentos e ferramentas para planejar, controlar e monitorar o escopo de um projeto;</li> <li>• identificar e documentar as necessidades, exigências e especificações dos <i>stakeholders</i> quanto ao produto e ao projeto;</li> <li>• analisar a definição de escopo do projeto</li> </ul>

## Conceitos e definições de qualidade em projetos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pioneiros da qualidade</li> <li>2. Planejamento da qualidade</li> <li>3. Principais ferramentas da qualidade</li> <li>4. Plano de gerenciamento da qualidade</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicar os conceitos contemporâneos relativos à qualidade;</li> <li>• rever a evolução da qualidade;</li> <li>• entender os principais conceitos e metodologias referentes à qualidade;</li> <li>• definir as principais ferramentas de qualidade;</li> <li>• definir um modelo prático para o gerenciamento da qualidade de um projeto.</li> </ul>

## EAP

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Validação do escopo</li> <li>2. Controle do escopo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interpretar o escopo do projeto por meio da divisão do trabalho em fases, subprodutos, entregas e pacotes de trabalho;</li> <li>• criar o dicionário da EAP;</li> <li>• reconhecer as ferramentas necessárias à análise e ao controle da execução do escopo conforme o planejado;</li> <li>• definir estratégias para evitar <i>scope creep</i> e <i>gold plating</i>;</li> <li>• reconhecer a importância do planejamento proativo do escopo do projeto para evitar mudanças;</li> <li>• identificar e documentar procedimentos para solicitar, aprovar e implementar mudanças.</li> </ul>

## Gerenciar a qualidade

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controlar a qualidade</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entender o processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de qualidade para garantir o uso dos padrões de qualidade e definições operacionais apropriados;</li> <li>• aplicar as ferramentas de controle de qualidade: diagrama de causa e efeito, fluxograma, folha de verificação, diagrama de Pareto, histogramas, gráficos de controle e diagrama de dispersão;</li> <li>• aplicar o ciclo PDCA para a melhoria contínua</li> </ul>

## Bibliografia Básica

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos*: guia

PMBOK®. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos*: guia PMBOK®. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.
- SOTILLE, Mauro A. *et al. Gerenciamento do escopo em projetos*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- VARANDA, A. *et al. Gerenciamento da qualidade em projetos*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

## Bibliografia Complementar

- COLUCCI, Leonardo. *Qualidade em projetos*: uma abordagem aplicável tanto para ambientes tradicionais quanto para ambientes ágeis e disruptivos. São Paulo: Q2 Publicações, 2021.
- KERZNER, Harold. *Gestão de projetos*: as melhores práticas. São Paulo: Bookman, 2020.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Practice standard for work breakdown structures*. 3. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2019.

Disciplina	Carga horária
Gerenciamento da integração em projetos	24 h/a

Área	Subárea
Gerenciamento da integração em projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

## Ementa

Termo de abertura do projeto. Plano integrado de gerenciamento do projeto. Controle integrado de mudanças. Gestão das entregas. Lições aprendidas. Atualização de documentos do projeto. Gestão do conhecimento do projeto. Encerramento de uma fase ou do projeto como um todo. Fechamento de contratos.

### Encerramento do projeto ou de alguma das suas fases

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processos associados ao encerramento</li> <li>2. Sistema de informação de gerenciamento de projetos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar e coordenar os diferentes processos de encerramento do projeto: técnico, gerencial, contratual, operacional;</li> <li>• orientar a transição do produto, serviço ou resultado do projeto para a operação na organização;</li> <li>• compreender a importância das lições aprendidas e estabelecer a sua adoção em projetos futuros;</li> <li>• identificar as melhores técnicas e ferramentas para o gerenciamento de integração em projetos;</li> <li>• compreender as características de um sistema de informação de gerenciamento de projetos e a sua aplicação no gerenciamento do projeto.</li> </ul>

### Gerenciamento e orientação do trabalho do projeto

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoramento e controle do trabalho do projeto</li> <li>2. Realização do controle integrado de mudanças</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• administrar o gerenciamento das mudanças aprovadas no projeto;</li> <li>• monitorar as atualizações no plano de gerenciamento do projeto e demais documentos correlatos;</li> <li>• obter e analisar os dados sobre o projeto, realizar a geração de informações e o reporte de desempenho;</li> <li>• implementar o plano de gerenciamento</li> </ul>

integrado de mudanças, compreendendo as suas características e processos associados.

### Gerenciar o conhecimento do projeto

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registro de lições aprendidas</li> <li>2. Fechamento de aquisições</li> <li>3. Gerenciamento da base de conhecimento</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizar o conhecimento existente e a criação de novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para o aprendizado organizacional;</li> <li>• fechar contratos realizados;</li> <li>• utilizar ferramentas e técnicas de gerenciamento do conhecimento para o desenvolvimento do registro de lições aprendidas.</li> </ul>

### Organização e o gerenciamento de projetos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relação de gerenciamento de projetos com o plano estratégico da organização</li> <li>2. Desenvolvimento do plano de abertura do projeto</li> <li>3. Desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicar estratégias para conhecer a organização e o seu posicionamento no mercado, as suas necessidades de negócios e justificativas para a realização de projetos;</li> <li>• estabelecer uma definição objetiva dos benefícios estratégicos, indicadores-chave de desempenho, métricas e alinhamento dos objetivos do projeto;</li> <li>• obter a aprovação formal do projeto, a indicação da gerência do projeto e de recursos da organização;</li> <li>• identificar fatores ambientais, a adoção das técnicas adequadas e a consolidação de um plano geral para o gerenciamento do projeto.</li> </ul>

### Bibliografia Básica

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- VARGAS, Ricardo. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 9. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.
- WYSOCKI, Robert. *Gestão eficaz de projetos: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

### Bibliografia Complementar

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.
- MEREDITH, Jack; SCHAFFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*. 7. ed. Newton Square: PMI, 2021.
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: guia prático – Maior produtividade. Melhores resultados. Aplicação imediata*. São Paulo: Sextante, 2020.
- WATTS, Geoff. *Scrum mastery: from good to great servant leadership*. 2. ed. UK: Inspect and Adapt, 2021.

Disciplina	Carga horária
<b>Mudança e cultura organizacional</b>	24 h/a

Área	Subárea
Mudança e cultura organizacional	RECURSOS HUMANOS

### Ementa

Conceito de cultura organizacional. Formação e desenvolvimento da cultura. Impactos da cultura nos resultados da empresa. Cultura, estratégia e modelos de gestão. Clima organizacional. Diagnóstico e mudança cultural. Metodologias de gestão da mudança.

Clima organizacional	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p><b>3. Clima organizacional</b> 3.1. Conceito de clima organizacional 3.2. Fatores que influenciam o clima</p> <p><b>4. Pesquisa de clima</b> 4.1. Perguntas e escala de respostas 4.2. Análise dos resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conceituar clima organizacional e relacioná-lo à cultura;</li> <li>identificar os fatores que influenciam o clima organizacional;</li> <li>analisar como o clima impacta os resultados e</li> <li>explicar a pesquisa de clima e as suas características assim como as formas de análise dos resultados.</li> </ul>

Conceito de cultura organizacional	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Conceito de cultura organizacional</b> 1.1. Ligação da cultura com a estratégia 1.2. Modelo de Schein 1.3. Subculturas</p> <p><b>2. Diagnóstico de cultura</b> 2.1. Valores organizacionais 2.2. Artefatos e símbolos 2.3. Sagas e tabus organizacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>definir cultura organizacional;</li> <li>relacionar estratégia e cultura;</li> <li>reconhecer os principais modelos teóricos para diagnóstico da cultura organizacional;</li> <li>identificar o valor dos artefatos e símbolos na gestão da cultura e</li> <li>explicar como a cultura impacta os processos de fusão e aquisição.</li> </ul>

Cultura e clima apoiando a mudança	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p><b>6. Cultura e clima apoiando a mudança</b> 6.1. Ferramentas e processos para a gestão da cultura e do clima 6.2. Papel do RH na gestão da cultura e do clima 6.3. Papel das lideranças</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender como gerir mudanças com as ferramentas típicas de RH e</li> <li>reconhecer ferramentas fundamentais para a transformação organizacional.</li> </ul>

Gestão da mudança	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p><b>5. Gestão da mudança</b> 5.1. Conceito de mudança 5.2. Tipos de mudança 5.3. Barreiras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer o conceito e os tipos de mudança e</li> <li>avaliar como se dá o processo de mudança e como atuam as barreiras à mudança.</li> </ul>

## Bibliografia Básica

RODRIGUES, Denize Ferreira; NARDUCCI, Viviane. *Mudança e cultura organizacional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

- 

SOUZA, Carla Patricia da Silva. *Cultura e clima organizacional*: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.

## Bibliografia Complementar

- 

HOROWITZ, Ben. *Você é o que você faz*: como criar a cultura de sua empresa. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2021.

- 

KOTTER, John. *O coração da mudança*: transformando empresas com a força da emoção. Rio de Janeiro: Altabooks, 2017.

- 

LANZER, Fernando. *Clima e cultura organizacional*: entender, manter e mudar. Amsterdam: LCO Partners, 2017.

Disciplina	Carga horária
Gerenciamento de programas, portfólio e PMO	24 h/a

Área	Subárea
Gerenciamento de programas, portfólio e PMO	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

## Ementa

Conceito de gerenciamento de programas. Relacionamento entre gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos. Ciclo de vida de programas e gerenciamento de benefícios. Processos do gerenciamento de programas. Áreas de conhecimento de gerenciamento de programas. Conceito de gerenciamento de portfólio. Alinhamento estratégico do portfólio. Seleção e balanceamento de portfólio. Escritório de projetos – PMO. Maturidade em gerenciamento de projetos. Gestão de portfólio integrada ao PMO.

Alinhamento estratégico do portfólio	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento estratégico do portfólio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar os processos-chave da gerência de portfólio e atuar com base nesses processos.</li> </ul>

--	--

**Escritório de projetos – PMO**

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceitos e histórico</li> <li>2. Funções e papéis</li> <li>3. Formas de implantação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar as diferentes perspectivas de atuação de um escritório de projetos;</li> <li>• analisar os papéis e as funções que podem ser assumidos pelo PMO, dependendo da necessidade da organização;</li> <li>• articular o portfólio de projetos aos objetivos estratégicos de uma organização;</li> <li>• analisar o portfólio de projetos, recursos e ativos da organização.</li> </ul>

**Gerência de portfólio: conceitos básicos**

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência de portfólio: conceitos básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reconhecer conceitos básicos necessários à gestão do portfólio da organização.</li> </ul>

**Gerenciamento de programas**

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relacionamento entre gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos</li> <li>2. Ciclo de vida de programas e gerenciamento de benefícios</li> <li>3. Processos do gerenciamento de programas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender o gerenciamento de programas;</li> <li>• relacionar gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos;</li> <li>• caracterizar o ciclo de vida de programas e o gerenciamento de benefícios.</li> </ul>

**Bibliografia Básica**

- ALMEIDA, N. *Gerenciamento de portfólio e PMO*. Rio de Janeiro: FGV, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®*. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.

**Bibliografia Complementar**

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *The standard for program management*. 4. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.

Disciplina	Carga horária
<b>Gerenciamento de riscos em projetos</b>	24 h/a

Área	Subárea
Gerenciamento de riscos em projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

**Ementa**

Definição e planejamento do gerenciamento de riscos. Risco do projeto *versus* risco de negócio. Identificação dos riscos do projeto. Análise qualitativa dos riscos. Análise quantitativa de riscos. Planejamento das respostas aos riscos. Planejamento das reservas e controle dos riscos. Monitoramento dos riscos.

<b>Análise qualitativa dos riscos</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise qualitativa dos riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecer as vantagens, os fatores críticos e os limites da análise qualitativa de riscos por quantificação;</li> <li>Identificar as vantagens e os limites da análise qualitativa de riscos por qualificação e</li> <li>Analisar e priorizar riscos.</li> </ul>

<b>Análise quantitativa de riscos</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar respostas aos riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar a pertinência de utilizar cada método de análise quantitativa e</li> <li>Identificar os fatores críticos e limites da árvore de decisão e da simulação de Monte Carlo.</li> </ul>

<b>Definição e planejamento do gerenciamento de riscos</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>Risco do projeto versus risco de negócio</li> <li>Planejamento do gerenciamento de riscos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir riscos;</li> <li>Estruturar um plano de riscos de acordo com as necessidades específicas de cada projeto e</li> <li>Identificar os riscos do projeto.</li> </ul>

<b>Planejamento das reservas e controle dos riscos</b>	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento dos riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar a resposta adequada para os riscos priorizados;</li> <li>Definir reservas e contingências e</li> <li>Acompanhar a evolução dos riscos ao longo do projeto e a eficácia das ações tomadas.</li> </ul>

<b>Bibliografia Básica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>JOIA, L. (Org.) <i>Gerenciamento de riscos em projetos</i>. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.</li> <li>PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). <i>um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®</i>. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.</li> <li>PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). <i>um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®</i>. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.</li> </ul>

<b>Bibliografia Complementar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>BERNSTEIN, P. <i>Desafio aos deuses: a fascinante história do risco</i>. Rio de Janeiro: Campus, 2019.</li> <li>CALÔBA, Guilherme. <i>Gerenciamento de riscos em projetos: ferramentas, técnicas e exemplos para gestão integrada</i>. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.</li> </ul>

<b>Disciplina</b>	<b>Carga horária</b>
<b>Métodos ágeis</b>	24 h/a

<b>Área</b>	<b>Subárea</b>
Métodos ágeis	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

<b>Ementa</b>
Introdução à agilidade. Manifesto ágil. Valores e princípios ágeis. Filosofia <i>Lean</i> . Método Kanban. <i>Lead time</i> do fluxo de trabalho. Limitações de WIP. <i>Framework Scrum</i> . Papéis no <i>Scrum</i> . Cerimônias <i>Scrum</i> . Artefatos usados no <i>Scrum</i> .

Estimativas ágeis. Gráficos de controle. *Scrumban*. *Lean startup*. *Objective and Key Results* (OKR). Escalada Ágil. Agilidade nos negócios.

Framework Scrum	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Papéis</li> <li>2. Cerimônias</li> <li>3. Artefatos</li> <li>4. Lógica de entrega de valor</li> <li>5. <i>Scrumban</i></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicar técnicas de preparação do <i>product backlog</i> e do <i>sprint backlog</i>;</li> <li>• descrever as cerimônias do <i>Scrum</i>: <i>sprint planning</i>; <i>sprint review</i>; <i>sprint retrospective</i>; <i>daily planning</i>.</li> <li>• compreender a relevância de cada papel dentro do <i>framework</i>: <i>Scrum master</i>; <i>product owner</i>; desenvolvedores.</li> <li>• discutir as principais técnicas de estimativa;</li> <li>• interpretar os gráficos de acompanhamento: <i>burn-up</i>; <i>burn-down</i>.</li> <li>• compreender a aplicação de Kanban junto ao <i>Scrum</i>.</li> </ul>

Introdução à agilidade	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Histórico</li> <li>2. Manifesto ágil</li> <li>3. Mentalidade ágil</li> <li>4. Estrutura, processos, pessoas para ambientes ágeis</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender a evolução nas práticas de gestão que levaram ao modelo denominado "ágil";</li> <li>• discutir os valores e princípios do Manifesto Ágil;</li> <li>• analisar a mudanças de paradigma na restrição tripla;</li> <li>• caracterizar o líder ágil;</li> <li>• analisar algumas das práticas de gerenciamento de projetos originárias do desenvolvimento de <i>software</i>.</li> </ul>

Método Kanban	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introdução ao Lean</li> <li>2. Papéis e cerimônias associados ao Kanban</li> <li>3. Visibilidade do fluxo de trabalho com quadro Kanban</li> <li>4. WIP</li> <li>5. <i>Lead time</i></li> <li>6. Cadências do Kanban</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conceituar a filosofia Lean;</li> <li>• compreender a lógica de funcionamento de um quadro Kanban;</li> <li>• aplicar as principais práticas Kanban;</li> <li>• discutir sobre a limitação de WIP;</li> <li>• identificar as classes de serviço no Kanban;</li> <li>• calcular o <i>lead time</i> de demandas;</li> <li>• contextualizar as cadências do Kanban.</li> </ul>

Outros tópicos relativos à agilidade	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Lean Startup</i></li> <li>2. <i>Objective and Key Results</i> (OKR)</li> <li>3. Escalada ágil</li> <li>4. Agilidade nos negócios</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conceituar <i>Minimum Viable Product</i> (MVP);</li> <li>• discutir as fases do <i>Lean startup</i>;</li> <li>• desenvolver indicadores e métricas segundo a lógica do OKR;</li> <li>• conhecer as principais características dos</li> </ul>

modelos de escalada ágil: SAFe, DAD, LeSS, Nexus;

- identificar os desafios e as oportunidades relativos à agilidade nos negócios.

## Bibliografia Básica

- ANDERSON, David. *Kanban: mudança evolucionária de sucesso para seu negócio de tecnologia*. Chicago: Blue Hole Press, 2022.
- MASSARI, Vitor. *Gerenciamento ágil de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: guia prático – maior produtividade. Melhores resultados. Aplicação imediata*. São Paulo: Sextante, 2020.

## Bibliografia Complementar

- BARCAUI, André; CASTRO, Marcela. *Métodos ágeis: sprints de experiências práticas*. Rio de Janeiro: Saramago, 2021.
- DOERR, John. *Avalie o que importa*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- RIES, Eric. *Startup enxuta*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.