

Proposta de Curso
Pós-Graduação *Lato Sensu*
LIVE

NOME DO CURSO

MBA em Gerenciamento de Projetos

CARGA HORÁRIA

432 horas-aula

ESCOLA CERTIFICADORA

EBAPE

CÓDIGO DO CURSO

LMBAGPJ*20_01

DESCRIÇÃO DO CURSO

O **MBA em Gerenciamento de Projetos** proporciona uma visão abrangente das melhores práticas de gerenciamento de projetos nas organizações, apresentando as suas áreas de conhecimento e o ferramental teórico a elas associado. Com isso, pretende dar mais conforto e segurança ao profissional que precisa gerenciar o seu projeto de maneira profissional.

OBJETIVOS 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 programa estará no seu DNA e você passará a ser essencial em sua empresa.

Você irá adquirir:

- Desenvolver uma visão holística das atividades empresariais, focando a criação de valor para a empresa;
- Oferecer conhecimentos técnicos para que os alunos se tornem gestores líderes tanto no ambiente das organizações em que trabalham 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, de modo a disponibilizar os instrumentos necessários à elaboração um projeto de carreira por parte do aluno;
- Construir competências para que o aluno seja capaz de 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
- Possibilitar ao aluno 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.

PÚBLICO-ALVO

O curso **MBA em Gerenciamento de Projetos** é recomendado/indicado para:

- Profissionais que tenham concluído a graduação com, no mínimo, dois anos de experiência na área;
- Profissionais cujo ponto alcançado nas suas carreiras os obrigue a buscar novos níveis de formação acadêmica;
- Lideranças responsáveis por administrar projetos, programas, portfólios e escritórios de projeto das mais variadas áreas de atuação, incluindo o primeiro, o segundo e o terceiro setor da economia;
- Profissionais que tenham por missão a implantação de mudanças nas suas respectivas organizações.

METODOLOGIA

Os cursos do Programa MBA LIVE 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 visam a atingir objetivos de aprendizagem específicos, alinhados ao desenvolvimento das competências necessárias à prática profissional de seus alunos.

As aulas, mediadas remotamente por ferramentas de videoconferência, são planejadas com aplicação de diferentes de estratégias de aprendizagem, sob a égide das metodologias ativas. Os alunos contam com suporte de um ambiente virtual de aprendizagem, o eClass, no qual 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 são 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 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

Graduação completa e atuação de, pelo menos, dois anos como gerente ou membro de equipe de projetos.

Ainda que a maioria dos candidatos ao curso venha, normalmente, das áreas de Engenharia (s), Tecnologia, Administração, Arquitetura e Telecomunicações, o curso não se restringe a tais campos do conhecimento, podendo e devendo abarcar formações distintas (Comunicação, Economia, etc.), desde que a atuação do candidato esteja relacionada ao gerenciamento de projetos.

DISCIPLINA ISENTA DE PROVA

Não há.

MÓDULOS	
GESTÃO	144 h/a
PROJETOS	144 h/a
INOVAÇÃO E PESSOAS	144 h/a



MÓDULO: GESTÃO			
OBJETIVOS			
<p>Descrever e exercitar algumas das principais preocupações do gestor em termos de planejamento e gestão estratégica. Demonstrar a ligação entre a estratégia da empresa e o seu portfólio de projetos e programas, incluindo as funções do PMO nesse contexto. Entender como a organização e os seus desafios se enquadram no panorama macro e microeconômico. Discutir e reconhecer o papel dos valores éticos e de sustentabilidade na tomada de decisão. Avaliar a viabilidade de projetos segundo as melhores práticas financeiras. Identificar estratégias, modelos e tipos de negociação úteis ao gestor moderno.</p>			
DISCIPLINAS			
1.	Gestão Estratégica	L_GE24*15-24	24 h/a
2.	Ética e Sustentabilidade	L_ES_19-24	24 h/a
3.	Negociação e Administração de Conflitos	L_NEG_19-24	24 h/a
4.	Economia Empresarial	L_EE_18-24	24 h/a
5.	Análise de Viabilidade de Projetos	L_AVP_19-24	24 h/a
6.	Gerenciamento de Portfólio e PMO	L_GPPMO_19-24	24 h/a

MÓDULO: PROJETOS			
OBJETIVOS			
Explorar as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos propostas pelo <i>Project Management Institute</i> (PMI). Conhecer os processos relativos a cada área e compreender como podem ser aplicados ao cotidiano de gerenciamento de projetos nas organizações.			
DISCIPLINAS			
1.	Fundamentos de Gerenciamento de Projetos	L_FGP_19-24	24 h/a
2.	Gerenciamento do Escopo e da Qualidade	L_GEQ_19-24	24 h/a
3.	Gerenciamento do Cronograma e dos Custos	L_GCC_19-24	24 h/a
4.	Gerenciamento de Riscos em Projetos	L_GR_19-24	24 h/a
5.	Gerenciamento de Aquisições em Projetos	L_GA_19-24	24 h/a
6.	Gerenciamento da Integração em Projetos	L_GI_19-24	24 h/a

MÓDULO: INOVAÇÃO E PESSOAS			
OBJETIVOS			
Discutir as técnicas e os processos ligados à inovação. Entender como as mudanças impactam o contexto das organizações e como os <i>stakeholders</i> podem ser gerenciados para ajudar no processo. Conceituar liderança e motivação considerando os desafios do século XXI. Entender como os métodos ágeis podem ser uma alternativa de alavancagem no desenvolvimento de projetos e produtos. Explorar as tendências de gerenciamento de projetos.			
DISCIPLINAS			
1.	Gerenciamento de Mudanças e <i>Stakeholders</i>	L_GMS_19-24	24 h/a
2.	Inovação e Empreendedorismo	L_IE_19-24	24 h/a
3.	Liderança e Motivação	L_LM_19-24	24 h/a
4.	Métodos Ágeis	L_MA_19-24	24 h/a
5.	Práticas Ágeis	L_PA_19-24	24 h/a
6.	Tendências no Gerenciamento de Projetos	L_TGP_19-24	24 h/a

Detalhamento do MÓDULO: GESTÃO

Disciplina	Carga horária
1. Gestão estratégica	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

Ementa

Evolução do pensamento estratégico. Administração estratégica e alinhamento. Referenciais estratégicos. Análise dos ambientes interno e externo. Formulação da estratégia competitiva. Objetivos estratégicos. *Balanced Scorecard* (BSC).

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Evolução do pensamento estratégico 1.1 O que é estratégia 1.2 Escolas do pensamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceituar estratégia; ▪ Identificar as principais abordagens envolvidas no conceito de estratégia.
2. Administração estratégica e alinhamento 2.1 Administração estratégica 2.2 Gestão estratégica 2.3 Governança corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descrever a aplicação da estratégia no contexto organizacional.
3. Referenciais estratégicos 3.1 Definições dos referenciais estratégicos 3.2 Definição do negócio da organização 3.3 Elaboração da visão de futuro 3.4 Missão: o propósito da existência da organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir os referenciais estratégicos de uma organização.
4. Análise do ambiente externo 4.1 Cenários e análise do ambiente geral 4.2 Oportunidades e ameaças 4.3 Análise da indústria 4.4 Modelo das cinco forças competitivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar ferramentas de análise do ambiente.
5. Análise do ambiente interno 5.1 Quadro geral de análise do ambiente interno 5.2 Recursos, capacidades e competências essenciais 5.3 Competências essenciais 5.4 Diagnóstico das forças e fraquezas 5.5 Fatores críticos de sucesso 5.6 Matriz Swot e avaliação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as oportunidades e ameaças do ambiente, bem como os pontos fortes e fracos da empresa; ▪ Decidir sobre a postura estratégica a ser adotada pela organização.
6. Formulação da estratégia competitiva 6.1 Matriz de Ansoff 6.2 Modelo Porter das estratégias genéricas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar as opções estratégicas de crescimento e competição, identificando as opções mais adequadas a determinado contexto organizacional.

7.1 Posicionamento estratégico	
7. Objetivos estratégicos 7.2 Definição dos objetivos 7.3 Conteúdo dos objetivos	<ul style="list-style-type: none">Articular objetivos empresariais com características adequadas à sua aplicação em determinado contexto organizacional.
8. Balanced Scorecard (BSC) 8.1 Conceitos do modelo 8.2 Perspectivas do BSC 8.3 Construção do BSC	<ul style="list-style-type: none">Criar um mapa estratégico básico para uma organização, de acordo com o modelo de Balanced Scorecard.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KAPLAN, R.; NORTON, D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LOBATO, D. (org.). *Gestão estratégica*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário de negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Disciplina	Carga horária
2. Ética e sustentabilidade	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Ementa

Ética, moral e valores. Ética e poder nas organizações. Responsabilidade social e governança corporativa. Sustentabilidade como vantagem competitiva.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Ética, moral e valores 1.1 Conceitos, princípios e fundamentos 1.2 Breve genealogia dos valores ocidentais: da Grécia à modernidade 1.3 Modelos de gestão ética 1.4 Como enfrentar dilemas éticos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciar os conceitos de ética, moral e valor; ▪ Identificar modelos de gestão ética; ▪ Identificar o papel dos valores na tomada de decisão; ▪ Demonstrar como enfrentar dilemas éticos.
2. Ética nas organizações 2.1 Desafios éticos da pós-modernidade 2.2 Ética e poder nas organizações: o papel do líder 2.3 Moral nas organizações brasileiras 2.4 Código de conduta e comitê de ética 2.5 Papel do gerente de projeto na prática efetiva do código de conduta ética	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os impactos das estruturas e das relações de poder sobre o comportamento ético nas organizações; ▪ Coordenar os desafios éticos da pós-modernidade à moral nas organizações brasileiras; ▪ Avaliar a importância dos códigos de conduta e dos comitês de ética.
3. Responsabilidade social e governança 3.1 Fundamentos da responsabilidade social 3.2 Responsabilidade social e cidadania corporativa 3.3 Balanço social e indicadores GRI 3.4 Normas de responsabilidade social 3.5 Relatórios de agências reguladoras 3.6 Governança corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descrever responsabilidade social, cidadania corporativa e governança corporativa; ▪ Identificar as normas de responsabilidade social; ▪ Discutir a importância do balanço social e dos indicadores GRI para uma organização.
4. Sustentabilidade como vantagem competitiva 4.1 Conceitos, princípios e fundamentos 4.2 Estágios para alcançar a sustentabilidade corporativa 4.3 Múltiplas demandas dos <i>stakeholders</i> 4.4 Do desenvolvimento sustentável ao <i>triple bottom line</i> 4.5 Modelos de avaliação de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar de que formas a sustentabilidade pode tornar-se vantagem competitiva; ▪ Compreender os modelos de avaliação da sustentabilidade e ▪ Esquematizar as demandas dos <i>stakeholders</i> à implementação de condutas empresariais sustentáveis.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MACÊDO, I. (org.). Ética e sustentabilidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- WILLARD, Bob. Como fazer a empresa lucrar com a sustentabilidade. São Paulo: Saraiva, 2014.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ELKINGTON, J. Sustentabilidade: canibais com garfo e faca. São Paulo: M. Books, 2012.
- FERREL, O. C. Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

Disciplina	Carga horária
3. Negociação e administração de conflitos	24 h/a

Área	Subárea
Liderança e Pessoas	Liderança

Ementa

Aspectos conceituais da negociação. Aspectos relacionais da negociação. Aspectos substantivos da negociação. Aspectos processuais de execução da negociação.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Aspectos conceituais da negociação 1.1 Características do bom negociador 1.2 Estrutura e abordagens de negociação 1.3 Objetivos da negociação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recordar o conceito de negociação, diferenciando-o de outros modos de solução de conflitos; ▪ Identificar os conceitos fundamentais de negociação; ▪ Definir o processo da negociação; ▪ Reconhecer a importância da negociação e da sua aplicação nas diversas interações humanas; ▪ Identificar estratégias, modelos e tipos de negociação.
2. Aspectos relacionais da negociação 2.1 Hierarquia e <i>status</i> 2.2 Condicionantes culturais 2.3 Modelos de estilo e comportamento dos negociadores 2.4 Consenso e relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar a importância e a influência dos aspectos relacionais na condução e nos resultados da negociação; ▪ Analisar os impactos da emoção e da percepção na condução da negociação; ▪ Interpretar ações que favoreçam os aspectos relacionais da negociação, referentes à comunicação, ao comportamento ético e à geração de confiança.
3. Aspectos substantivos da negociação 3.1 Tangíveis e intangíveis 3.2 Objeto substantivo 3.3 Metas e resultados reais 3.4 Risco e incerteza 3.5 Qualidade e acordo de níveis de serviço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar a importância e a influência dos aspectos substantivos na condução e nos resultados da negociação; ▪ Analisar os impactos da análise racional e da avaliação na condução da negociação; ▪ Compreender ações que favoreçam os aspectos substantivos da negociação, relativos ao planejamento, à definição de objetivos e estratégias e à condução das etapas da negociação.
4. Aspectos processuais de execução da negociação 4.1 Estratégia e estilo do negociador 4.2 Desenvolvimento da negociação 4.3 Encerramento e implementação do acordo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os processos persuasivos e as suas bases; ▪ Identificar os estilos de negociador e as estratégias que cada estilo costuma adotar; ▪ Analisar as características dos negociadores e identificar a forma mais adequada de conduzir o processo de negociação; ▪ Aplicar técnicas e ferramentas de negociação.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- SPINOLA, Ana Thereza S.; DUZERT, Yann. Negociação e administração de conflitos. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- DUZERT, Y.; LEMPEREUR, A.; COLSON, A. *Método de negociação*. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BAZERMAN, M. H. Processo decisório. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- STONE, D. (org.). Conversas difíceis. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

Disciplina	Carga horária
4. Economia empresarial	24 h/a

Área	Subárea
Economia e Finanças	Economia

Ementa

Teoria da Oferta e da Demanda. Mercados competitivos e não competitivos. Mensuração da atividade econômica pela ótica da produção e dos preços. Políticas monetária e fiscal, e estabilização da economia.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Teoria da Oferta e da Demanda 1.1 Comportamento da demanda 1.2 Deslocamentos da curva de demanda 1.3 Teoria da Oferta 1.4 Elasticidade: sensibilidades medidas 1.5 Demanda: elasticidade-preço e renda 1.6 Oferta: elasticidade preço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar o ambiente econômico e os principais atores microeconômicos; ▪ Compreender a Teoria da Oferta e da Demanda e ▪ Descrever os conceitos de elasticidade-preço e renda.
2. Mercados competitivos e não competitivos 2.1 Maximização do lucro 2.2 Competição perfeita 2.3 Lucro econômico <i>versus</i> lucro contábil 2.4 Monopólio e oligopólio 2.5 Blocos econômicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar o conceito de maximização do lucro; ▪ Diferenciar os mercados competitivos dos não competitivos; ▪ Diferenciar o lucro econômico do lucro contábil; ▪ Compreender as ineficiências oriundas dos mercados pouco competitivos.
3. Mensuração da atividade econômica: produção e preços 3.1 Estimativa do PIB 3.2 Produção, renda e valor agregado 3.3 Ciclo de negócios e crescimento potencial 3.4 Investimento e crescimento do PIB potencial 3.5 Inflação e índices de preço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer o ambiente econômico e identificar os principais atores macroeconômicos; ▪ Compreender o conceito de PIB e PIB potencial; ▪ Compreender o conceito de inflação.
4. Políticas monetárias e fiscal, e balanço de pagamentos 4.1 Banco Central e geração da moeda 4.2 Política monetária e regime de metas de inflação 4.3 Política fiscal 4.4 Déficit público e dívida pública 4.5 Balanço de pagamentos 4.6 Mercado cambial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer os impactos das políticas monetária, fiscal e cambial na estabilização da economia e os seus efeitos sobre os mercados e empresas; ▪ Compreender o regime de metas de inflação; ▪ Diferenciar dívida e déficit público; ▪ Compreender o balanço de pagamentos; ▪ Reconhecer transações na conta corrente e de capital.
5. Política cambial e regimes de taxa fixa e flutuante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir mercado cambial; ▪ Compreender os impactos da política cambial.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FEIJÓ, C. (org.). Para entender a conjuntura econômica. Rio de Janeiro: Manole, 2007.
- GONÇALVES, A. (org.). Economia empresarial. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- KRUGMAN, P.; WELLS, R. Introdução à economia. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- MANKIW. G. Introdução à economia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Disciplina	Carga horária
5. Análise de viabilidade de projetos	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

Ementa

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
1. Matemática Financeira 1.1 Relação fundamental e taxa de juros 1.2 Regime de juros simples 1.3 Regime de juros compostos 1.4 Transformação entre taxas nominais e taxas efetivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar conceitos de Matemática Financeira; ▪ Identificar processos e procedimentos dos diversos orçamentos do projeto; ▪ Avaliar variáveis que compõem os recursos destinados ao giro; ▪ Compor e projetar os demonstrativos que serão objeto de avaliação.
2. Contextualização do conceito de um projeto de investimento 2.1 Orçamento em projetos 2.2 DRE, fluxo de caixa de projeto e fluxo de caixa de acionistas 2.3 Ferramentas balizadoras no processo de divisão de aceitação ou não dos investimentos previstos 2.4 Metodologias utilizadas na composição das taxas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as taxas adequadas para o processo de avaliação de projetos; ▪ Definir a composição das taxas – riscos e parâmetros de mercado.
3. Metodologias disponíveis para avaliação de projetos de investimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar as metodologias empregadas no processo decisório de aceitação de um projeto.
4. Metodologias destinadas à aplicabilidade em projetos com montantes de investimento e vida útil iguais e diferentes 4.1 Elaboração e avaliação de projetos de investimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar as metodologias abordadas em projetos e ▪ Elaborar e analisar um projeto de investimento a partir das variáveis disponibilizadas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GITMAN, J. Princípios de administração financeira. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2000.
- REGO, R. (org.). Viabilidade econômico-financeira de projetos. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BENNINGA, S.; SARIG, O. Corporate finance: a valuation approach. New York: McGraw-Hill, 1997.
- ROSS, S. Administração financeira: corporate finance. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Disciplina	Carga horária
6. Gerenciamento de portfólio e PMO	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

Ementa

Gerência 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.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
1. Gerência de portfólio: conceitos básicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer conceitos básicos necessários à gestão do portfólio da organização.
2. Alinhamento estratégico do portfólio 2.1 Processos-chave	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os processos-chave da gerência de portfólio e atuar com base nesses processos.
3. Seleção e balanceamento de portfólio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular a gestão de portfólio à estratégia da organização. ▪
4. Escritório de projetos (PMO) 4.1 Conceitos e histórico 4.2 Funções e papéis 4.3 Formas de implantação 4.4 Stakeholders envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as diferentes perspectivas de atuação de um escritório de projetos; ▪ Analisar os papéis e funções que podem ser assumidos pelo PMO, dependendo da necessidade da organização; ▪ Planejar a implantação de um escritório de projetos.
5. Maturidade em gerenciamento de projetos 5.1 Tipos de modelo 5.2 Análise de maturidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir os tipos mais comuns de modelo para análise de maturidade em gerenciamento de projetos; ▪ Coordenar a aplicação de um dos modelos e entender como isso pode ajudar no desenvolvimento do gerenciamento de projetos na organização.
6. Gestão de portfólio integrada ao PMO 6.1 Desenvolvendo o PMO 6.2 Escolhendo o melhor <i>mix</i> de projetos 6.3 Governança em gerenciamento de projetos 6.4 Métricas e medições	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular o portfólio de projetos aos objetivos estratégicos de uma organização; ▪ Analisar o portfólio de projetos, recursos e ativos da organização.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALMEIDA, N. Gerenciamento de portfólio e PMO. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.
- BARCAUI, A. (org.). Escritório de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- KODUKULA, P. Organizational project portfolio management: a practitioner's guide. New York: Ross Publishing, 2014.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. The standard for portfolio management. 4. ed. Newton Square: PMI, 2017.

Detalhamento do MÓDULO: PROJETOS

Disciplina	Carga horária
1. Fundamentos de gerenciamento de projetos	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Ementa

Histórico e evolução da gerência de projetos. Áreas de conhecimento em gerência de projetos segundo o PMBOK. Ciclos de vida de um projeto. Estruturas organizacionais utilizadas no gerenciamento de projetos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
1. Histórico e evolução da gerência de projetos 1.1 Características de um projeto 1.2 Conceito e definição de projeto 1.3 Fatores de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir projeto, programa e portfólio; ▪ Reconhecer a evolução da disciplina ao longo da história; ▪ Identificar as características básicas de um projeto; ▪ Debater os critérios de sucesso de um projeto.
2. Áreas de conhecimento em gerência de projetos segundo o PMBOK 2.1 Escopo 2.2 Tempo 2.3 Custos 2.4 Qualidade 2.5 Comunicação/stakeholders 2.6 Recursos 2.7 Riscos 2.8 Aquisições 2.9 Integração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer as áreas de conhecimento apresentadas pelo PMBOK; ▪ Articular as áreas de conhecimento aos processos a elas associados; ▪ Empregar o project charter e o plano de projeto.
3. Ciclos de vida de projetos 3.1 Ciclo de vida preditivo 3.2 Ciclo de vida adaptativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar os ciclos de vida genéricos de um projeto e a sua influência no gerenciamento; ▪ Recordar as diferenças de abordagem entre ciclos preditivos e adaptativos.
4. Estruturas organizacionais utilizadas no gerenciamento de projetos 4.1 Funcional 4.2 Matricial 4.3 Projetizada 4.4 Outros tipos e considerações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer a importância e o impacto de cada tipo de estrutura no gerenciamento de projetos; ▪ Contrastar as estruturas segundo as suas características e o grau de autoridade do gerente de projetos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, A.; REGO, M. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK)* 6. ed. Newton Square: PMI, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- KERZNER, H. *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blucher, 2014.
- LARSON, E.; GRAY, C. *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial*. New York: McGraw Hill, 2016.

Disciplina	Carga horária
2. Gerenciamento do escopo e da qualidade	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	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.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
<p>1. Conceito de gerenciamento do escopo do projeto</p> <p>1.1 Abordagem da fase de pré-projeto: processos para formalização e autorização do projeto</p> <p>1.2 Iniciação de um projeto: elaboração do Termo de Abertura</p> <p>1.3 Planejamento do escopo</p> <p>1.4 Coleta de requisitos</p> <p>1.5 Definição do escopo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar o escopo do projeto e do produto; ▪ Identificar os procedimentos envolvidos no nascimento de um projeto e as devidas autorizações; ▪ Articular e documentar as informações necessárias à aprovação de um projeto; ▪ Identificar documentos e ferramentas para planejar, controlar e monitorar o escopo de um projeto; ▪ Identificar, levantar e documentar as necessidades, exigências e especificações dos stakeholders quanto ao produto e ao projeto; ▪ Debater a definição de escopo do projeto.
<p>2. Estrutura analítica do projeto (EAP)</p> <p>2.1 Validação do escopo</p> <p>2.2 Controle do escopo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interpretar o escopo do projeto por meio da divisão do trabalho em fases, subprodutos, entregas e pacotes de trabalho; ▪ Criar o dicionário da EAP; ▪ Reconhecer as ferramentas necessárias à análise e ao controle da execução do escopo conforme o planejado; ▪ Definir estratégias para evitar scope creep e gold plating; ▪ Reconhecer a importância do planejamento proativo do escopo do projeto para evitar mudanças; ▪ Identificar e documentar procedimentos para solicitar, aprovar e implementar mudanças.
<p>3. Conceitos e definições de qualidade em projetos</p> <p>3.1 Pioneiros da qualidade</p> <p>3.2 Planejamento da qualidade</p> <p>3.3 Principais ferramentas da qualidade</p> <p>3.4 Plano de gerenciamento da qualidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreender e aplicar os conceitos contemporâneos relativos à qualidade; ▪ Rever a evolução da qualidade; ▪ Entender os principais conceitos e metodologias referentes à qualidade; ▪ Definir as principais ferramentas de qualidade; ▪ Definir um modelo prático para o gerenciamento da qualidade de um projeto.
<p>4. Gerenciamento da qualidade</p> <p>4.1 Controle da qualidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entender o processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de qualidade para garantir o uso das definições operacionais e dos padrões de qualidade apropriados;

	<ul style="list-style-type: none">▪ 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;▪ Aplicar o ciclo PDCA para a melhoria contínua.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- SOTILLE, M. (org.). Gerenciamento de escopo em projetos. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.
- VARANDA, A. et al. Gerenciamento da qualidade em projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- GARVIN, A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KLOPPENBORG, T.; PETRICK, J. A. Managing Project quality. Engineering Management Review, v. 37, n. 4, fev. 2004. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Practice standard for work breakdown structures. 3. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2019.
- ROSE, K. H. Project quality management: why, what, and how. 2. ed. Fort Lauderdale, Florida: J. Ross Publishing, 2014.

Disciplina	Carga horária
3. Gerenciamento do cronograma e dos custos	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

Ementa

Gerenciamento do cronograma. Desenvolvimento do cronograma. Gerenciamento de recursos do projeto.
Gerenciamento de custos do projeto.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
1. Gerenciamento do cronograma 1.1 Definição das atividades 1.2 Duração das atividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular a gerência de cronograma dentro do planejamento e controle do projeto; ▪ Reconhecer modelos de EAP para decomposição e definição de atividades; ▪ Planejar a utilização de marcos (milestones); ▪ Identificar os diferentes métodos de diagramação.
2. Desenvolvimento do cronograma 2.1 Modelagem Pert e CPM 2.2 Técnicas de aceleração: crashing e fast tracking 2.3 Método da corrente crítica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distinguir duração de esforço e de tempo decorrido; ▪ Desenvolver um cronograma de projeto; ▪ Definir e otimizar o caminho crítico de um projeto; ▪ Aplicar técnicas de aceleração de cronograma; ▪ Incorporar de riscos no cronograma por meio da modelagem Pert; ▪ Monitorar o desempenho do projeto; ▪ Aplicar o conceito de corrente crítica. ▪
3. Gerenciamento de recursos do projeto 3.1 Gerenciamento da equipe do projeto 3.2 Recursos das atividades 3.3 Controle dos recursos do projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreender os ambientes organizacionais e os seus personagens; ▪ Integrar áreas de gerenciamento de projetos; ▪ Liderar pessoas; ▪ Desenvolver o modelo de planejamento de recursos de um projeto; ▪ Criar e aplicar critérios de montagem de equipes em projetos; ▪ Criar e aplicar o sistema de recompensas; ▪ Criar e aplicar a avaliação de desempenho da equipe; ▪ Assegurar que os recursos físicos alocados ao projeto estejam disponíveis.
4. Gerenciamento de custos do projeto 4.1 Diferença entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial 4.2 Métodos de estimativa de custos 4.3 Gerenciamento do valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciar contabilidade financeira de contabilidade gerencial; ▪ Compreender o comportamento dos custos para realizar uma gestão eficaz dos custos do projeto; ▪ Determinar os custos do projeto para realizar a precificação do produto; ▪ Identificar e preparar o calendário de recursos do projeto para realizar a estimativa de custos;

	<ul style="list-style-type: none">▪ Prever custos desenvolvendo a estimativa dos recursos necessários à execução das atividades ou dos pacotes de trabalho;▪ Analisar o grau de precisão das estimativas de custo para a determinação do orçamento;▪ Agregar custos estimados do projeto ao cronograma;▪ Aplicar e analisar a técnica do valor agregado, bem como preparar relatórios de acompanhamento.
--	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARBOSA, M. C. (org.). Gerenciamento de custos em projetos. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.
- BARCAUI, A; BORBA, D.; SILVA, I.; NEVES, R. Gerenciamento de cronograma em projetos. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARRETO Jr., José Tenorio; CARDOSO, Marco Antonio Fernandes. Gerenciamento de recursos em projetos. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.
- WILSON, R. A comprehensive guide to schedule project management and cost control. New Jersey: Pearson, 2014.

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

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

Ementa

Definição e planejamento do gerenciamento de riscos. Análises qualitativa e quantitativa dos riscos. Planejamento das reservas e controle dos riscos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
1. Definição e planejamento do gerenciamento de riscos 1.1 Risco do projeto versus risco de negócio 1.2 Planejamento do gerenciamento de riscos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir riscos; ▪ Estruturar um plano de riscos de acordo com as necessidades específicas de cada projeto; ▪ Identificar os riscos do projeto.
2. Análise qualitativa dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer as vantagens, os fatores críticos e os limites da análise qualitativa de riscos por quantificação; ▪ Identificar as vantagens e os limites da análise qualitativa de riscos por qualificação; ▪ Analisar e priorizar riscos.
3. Análise quantitativa de riscos 3.1 Planejar respostas aos riscos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar a pertinência de utilizar cada método de análise quantitativa; ▪ Identificar os fatores críticos e limites da árvore de decisão e da simulação de Monte Carlo.
4. Planejamento das reservas e controle dos riscos 4.1 Monitoramento dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejar a resposta adequada para os riscos priorizados; ▪ Definir reservas e contingências; ▪ Acompanhar a evolução dos riscos ao longo do projeto e a eficácia das ações tomadas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BERNSTEIN, P. Desafio aos deuses: a história do risco. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- JOIA, L. (org.) Gerenciamento de riscos em projetos. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DAMODARAN, A. Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais. São Paulo: Bookman, 2008.
- TALEB, N. A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável. Rio de Janeiro: BestSeller, 2007

Disciplina	Carga horária
5. Gerenciamento de aquisições	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

Ementa

Planejamento das aquisições do projeto. Instrumento contratual. Condução das aquisições. Controle das aquisições.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
<p>1. Planejamento das aquisições do projeto</p> <p>1.1 Pré-contratação, contratação e pós-contratação</p> <p>1.2 <i>Stakeholders</i> no gerenciamento das aquisições</p> <p>1.3 Planejamento das aquisições e suas informações necessárias</p> <p>1.4 Definição das aquisições no projeto</p> <p>1.5 Riscos no gerenciamento de aquisições</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejar as fases de planejamento das aquisições; ▪ Identificar o modo como os stakeholders agem em relação às aquisições; ▪ Mapear os riscos relacionados ao gerenciamento das aquisições; ▪ Elaborar o mapa de fornecedores potenciais.
<p>2. Instrumento contratual</p> <p>2.1 Importância do instrumento contratual</p> <p>2.2 Formas de contrato</p> <p>2.3 Tipos de contrato pelo PMBOK®</p> <p>2.4 Riscos associados aos tipos de contrato</p> <p>2.5 Contratos típicos e atípicos no Direito brasileiro</p> <p>2.6 Cláusulas e condições do contrato</p> <p>2.7 Cláusulas de incentivo e penalidades</p> <p>2.8 Direito Patentário e Direito Autoral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer a legislação e os princípios aplicados às licitações públicas no Brasil. ▪ Identificar os tipos e modalidades de licitação existentes; ▪ Reconhecer os pontos de atenção a serem observados pelo fornecedor e pelo comprador quando envolvidos em um procedimento licitatório; ▪ Analisar as cláusulas contratuais e as suas aplicações em cada tipo de contrato.
<p>3. Condução das aquisições</p> <p>3.1 Divulgação da solicitação de propostas</p> <p>3.2 Obtenção de propostas</p> <p>3.3 Classificação das propostas: aplicação dos critérios de avaliação</p> <p>3.4 Negociação</p> <p>3.5 Assinatura do contrato</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conduzir as aquisições; ▪ Classificar as propostas; ▪ Entender os elementos relacionados à negociação e à assinatura do contrato; ▪ Determinar os indicadores padrão de desempenho de contratos; ▪ Identificar as técnicas aplicadas à elaboração e à análise de desempenho contratual por indicadores.
<p>4. Controle das aquisições</p> <p>4.1 Gerenciamento das relações contratuais</p> <p>4.2 Monitoramento de desempenho dos contratos</p> <p>4.3 Administração de reivindicações (<i>claims</i>)</p> <p>4.4 Encerramento dos contratos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as técnicas aplicadas à gestão de pagamentos contratuais; ▪ Reconhecer as técnicas aplicadas à gestão das reivindicações; ▪ Elaborar um recurso administrativo; ▪ Elaborar um termo de aceitação final de contrato.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK®. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017.
- XAVIER, C. (org.). Gerenciamento de aquisições em projetos. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora 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.
- HOUSTON, C. Management of project procurement. New York: McGraw-Hill, 1996.

Disciplina	Carga horária
6. Gerenciamento da Integração	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

Ementa

Organização e gerenciamento de projetos. Gerenciamento e orientação do trabalho do projeto. Encerramento do projeto ou fase. Gerenciamento do conhecimento do projeto.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
1. Organização e gerenciamento de projetos 1.1 Planejamento estratégico da organização e desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto 1.2 Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer a organização e o seu posicionamento no mercado, as suas necessidades de negócio e as justificativas para a realização de projetos; ▪ Estabelecer uma definição objetiva dos benefícios estratégicos, os indicadores-chave de desempenho, as métricas e o alinhamento com os objetivos do projeto; ▪ Obter a aprovação formal do projeto, a indicação do gestor do projeto e a alocação de recursos pela organização; ▪ Identificar os fatores ambientais, a adoção das técnicas adequadas e a consolidação de um plano geral para o gerenciamento do projeto.
2. Gerenciamento e orientação do trabalho do projeto 2.1 Monitoramento e controle do trabalho do projeto 2.2 Realização do controle integrado de mudanças	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrar o gerenciamento das mudanças aprovadas no projeto; ▪ Monitorar as atualizações no Plano de Gerenciamento do Projeto e nos demais documentos correlatos; ▪ Identificar e analisar os dados sobre o projeto, gerar as informações e o reporte de desempenho, bem como estabelecer as solicitações de mudança no projeto; ▪ Implementar o plano de gerenciamento integrado de mudanças, compreendendo as suas características.
3. Encerramento do projeto ou fase 3.1 Ferramentas de integração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar e coordenar os diferentes processos de encerramento do projeto (técnico, gerencial, contratual, operacional, etc.); ▪ Orientar a transição do produto, serviço ou resultado do projeto para a operação na organização; ▪ Identificar as melhores técnicas e ferramentas para gerenciamento de integração em projetos; ▪ Compreender as características de um sistema de informação de gerenciamento de projetos e a sua aplicação no gerenciamento de projetos.
4. Gerenciamento do conhecimento do projeto 4.1 Registro de lições aprendidas 4.2 Gerenciamento da informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar e utilizar o conhecimento existente, contribuindo para o aprendizado organizacional;

	<ul style="list-style-type: none">▪ Compreender a importância das lições aprendidas e adotá-las em projetos futuros;▪ Utilizar ferramentas e técnicas de gerenciamento do conhecimento para o registro das lições aprendidas.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, A.; REGO, M. Fundamentos de gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project management body of knowledge (PMBOK). 6. ed. Newton Square: PMI, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Managing change in organization: a practice guide. 1. ed. Newton Square: PMI, 2013.
- VAN R.; CEES B. M. Reputação: o valor estratégico do engajamento de stakeholders. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

Detalhamento do MÓDULO: INOVAÇÃO E PESSOAS

Disciplina	Carga horária
1. Gerenciamento de mudanças e <i>stakeholders</i>	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

Ementa

Cultura organizacional. Princípios de gerenciamento de *stakeholders* em projetos. Conceitos e importância da comunicação em projetos. Processo de mudança e aspectos comportamentais envolvidos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
1. Cultura organizacional 1.1 Contextualização e integração do gerenciamento de <i>stakeholders</i> com as demais áreas de gerenciamento e a estratégia da organização 1.2 Aspectos comportamentais e processo de mudança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer a interdependência entre a cultura e as demais áreas (riscos, custos, aquisições, tempo, etc.); ▪ Analisar a interdependência entre a cultura e as demais áreas no ciclo de vida do projeto, relacionando-a com os grupos de processos; ▪ Compreender a relevância da gestão de mudanças em projetos, bem como o papel do gerente e da sua equipe; ▪ Compreender os aspectos comportamentais e as etapas do processo de mudança inerente ao ciclo de vida do projeto; ▪ Compreender os conceitos de resiliência e resistência a mudanças, bem como realizar a administração desses fatores.
2. Princípios do gerenciamento de <i>stakeholders</i> em projetos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreender os conceitos e relações entre <i>stakeholders</i>, o processo de mudança e as boas práticas; ▪ Compreender as motivações, os interesses, as expectativas e o grau de influência das partes interessadas no projeto; ▪ Perceber a comunicação como um mecanismo de interação e relação com os <i>stakeholders</i> do projeto nos seus diversos níveis e papéis; ▪ Compreender e utilizar as técnicas de planejamento e gerenciamento do engajamento de <i>stakeholders</i>.
3. Conceitos e importância da comunicação em projetos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreender conceitos e definições referentes aos processos de comunicação em projetos e às boas práticas; ▪ Compreender e utilizar as técnicas existentes para o planejamento do gerenciamento das comunicações; ▪ Utilizar as técnicas e os mecanismos existentes para executar e controlar as comunicações.
4. Processo de mudança e aspectos comportamentais envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar e contextualizar os modelos para o processo de gestão da mudança;

<p>4.1 Conceitos e elementos de referência em processos de gestão da mudança</p> <p>4.2 Apresentação e estruturação dos principais modelos de gestão da mudança</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Apresentar e contextualizar o modelo da Teoria U para gestão da mudança e os seus constituintes.
---	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHAVES, L. (org.). Gerenciamento da comunicação em projetos. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- VALLE, A. (org.). Gerenciamento de stakeholders em projetos. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- JOHANN, L. Gestão da mudança e cultura organizacional. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- MARRAS, J.; CARDOSO, M. A. Nova gestão estratégica de pessoas: gerando valor aos Stakeholders. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2013.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Managing change in organization: a practice guide. 1. ed. Newton Square: PMI, 2013.
- VAN RIEL, M. Reputação: o valor estratégico do engajamento de stakeholders. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

Disciplina	Carga horária
2. Inovação e empreendedorismo	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Ementa

Desafios do empreendedorismo e da inovação na economia contemporânea. Visão de negócios e empreendedorismo. Implementando a inovação. Estratégia e modelo de inovação.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
<p>1. Desafios do empreendedorismo e da inovação na economia contemporânea</p> <p>1.1. Definição de conceitos 1.2. Espírito do empreendedorismo 1.3. Conjuntura de mercado 1.4. Ambiente de negócios 1.5. Por que empreender 1.6. Habilidades para o empreendedorismo e a inovação 1.7. Transformação digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as principais competências relacionadas ao empreendedorismo e à inovação; ▪ Compreender o espírito do empreendedorismo e discutir os desafios para o empreendedor no mundo Vuca.
<p>2. Visão de negócios e empreendedorismo</p> <p>2.1. Nova forma de competir 2.2. Principais tendências disruptivas 2.3. Criação e desenvolvimento do valor de uma nova ideia 2.4. Líder empreendedor 2.5. Cultura da inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer as principais teorias e práticas sobre o empreendedorismo e a inovação; ▪ Criar conexões com clientes e demais <i>stakeholders</i>; ▪ Discutir conceitos relacionados à criatividade e à cultura da inovação.
<p>3. Implementando a inovação</p> <p>3.1. Principais conceitos 3.2. Tipos de inovação 3.3. Retorno da inovação 3.4. Risco de inovar 3.5. Contexto e ambiente para inovar 3.6. Equipes e processos 3.7. Novos modelos e estruturas organizacionais 3.8. <i>Design thinking</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar ferramentas referentes ao desenvolvimento de produtos/serviços inovadores, especialmente o <i>design thinking</i>.
<p>4. Estratégia e modelo de inovação</p> <p>3.1. Inovação enquanto negócio 3.2. A competição e as suas consequências 3.3. Como avaliar a sua estratégia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar o planejamento necessário à implementação de estratégias específicas de inovação.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHRISTENSEN, C. O dilema da inovação. São Paulo: Mbooks, 2011.
- KIM, C.; MOUBORGNE, R. Transição para o oceano azul. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BROWN, T. Design thinking. Harvard Business Review, v. 86, n. 6, p. 46-55, jun. 2008.
- KOLKO, J. Design thinking comes of age. Harvard Business Review, v. 93, n. 9, p. 66-71, set. 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>. Acesso em: 28 nov. 2019.
- PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M.; POUL CHOUDARY, S. Plataforma: revolução da estratégia. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

Disciplina	Carga horária
3. Liderança e motivação	24 h/a

Área	Subárea
Liderança e Pessoas	Liderança

Ementa

Do mecanicismo à sociedade do conhecimento. Liderança na era das competências. Motivação como ferramenta de liderança. Liderança e sucessão.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
<p>1. Do mecanicismo à sociedade do conhecimento</p> <p>1.1 Evolução do papel do líder</p> <p>1.2 Revisitando teorias sobre liderança</p> <p>1.2.1 Teoria dos Traços</p> <p>1.2.2 Teorias comportamentais</p> <p>1.2.3 Teorias situacionais</p> <p>1.3 Tendências contemporâneas</p> <p>1.3.1 Liderança carismática</p> <p>1.3.2 Liderança participativa</p> <p>1.3.3 Liderança transacional</p> <p>1.3.4 Liderança pelo exemplo</p> <p>1.3.5 Liderança servidora</p> <p>1.3.6 Liderança transformacional</p> <p>1.4 Ascensão feminina aos cargos de liderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar a evolução do papel do líder; ▪ Identificar características fundamentais dos modelos e teorias de liderança; ▪ Discutir o modelo atualmente mais requerido; ▪ Avaliar fatores que influenciam a ascensão feminina aos cargos de liderança nas organizações.
<p>2. Liderança na era das competências</p> <p>2.1 Gerenciamento e liderança</p> <p>2.2 Tipos de poder</p> <p>2.3 Competências, habilidades e comportamentos do líder</p> <p>2.4. Os oito papéis do líder</p> <p>2.5 Autoconhecimento e autodesenvolvimento</p> <p>2.6. Desenvolvendo a inteligência emocional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparar os papéis de gestor e líder, considerando as suas características e diferenças; ▪ Relacionar as características pessoais exigidas pelos vários tipos de poder; ▪ Identificar os papéis do líder, bem como a importância do autoconhecimento e autodesenvolvimento; ▪ Reconhecer a importância dos atributos relacionados ao equilíbrio, à ética, à honestidade e à coerência.
<p>3. Motivação como ferramenta da liderança</p> <p>3.1 Papel da ambiência na motivação</p> <p>3.2 Conceitos e práticas</p> <p>3.3 Diferentes teorias e modelos</p> <p>3.3.1 Hierarquia das necessidades (Maslow)</p> <p>3.3.2 Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)</p> <p>3.3.3 Teoria da Expectativa (Vroom)</p> <p>3.3.4 Teoria da Equidade (Adams)</p> <p>3.3.5 Teoria das Necessidades Sociais (Schultz)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicar a influência do ambiente no processo de motivação das pessoas; ▪ Reconhecer diferentes teorias e modelos de motivação, bem como a sua aplicabilidade no dia a dia das organizações.
<p>4. Liderança e sucessão</p> <p>4.1 Responsabilidades do líder na formação de sucessores</p> <p>4.2 Estratégia do <i>pipeline</i> da liderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justificar a responsabilidade do líder no desenvolvimento do potencial e da carreira dos seus colaboradores;

4.3 Programa de <i>trainees</i> para desenvolvimento de novas lideranças 4.4 Delegação e <i>empowerment</i>	▪ Aplicar variadas estratégias para desenvolvimento de novos líderes.
--	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CAVALCANTI, V. (org.). Liderança e motivação. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- COVEY, S. (org.). Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- GOLEMAN, D. Trabalhando com a inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- VERGARA, S. Gestão de pessoas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Disciplina	Carga horária
4. Métodos ágeis	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

Ementa

Introdução à agilidade. *Framework Scrum. Framework Kanban. XP, DSDM, Crystal e outros modelos. Agile coaching.*

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
1. Introdução à agilidade 1.1 Histórico 1.2 Manifesto ágil 1.3 Estrutura, processos, pessoas e ferramentas em organizações ágeis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceituar o modelo de gestão em empresas ágeis; ▪ Definir práticas de agilidade e colaboração; ▪ Analisar princípios e valores ágeis; ▪ Compreender a importância da gestão de mudanças para agilidade.
2. Framework Scrum 2.1 Papéis 2.2 Cerimônias 2.3 Artefatos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discutir a preparação do product backlog; ▪ Conhecer as melhores práticas sprint planning e técnicas de estimativa; ▪ Entender as principais cerimônias: retrospectiva, revisão e daily stand-up; ▪ Reconhecer os principais papéis envolvidos: Scrum Master, P.O. e time de desenvolvimento.
3. Framework Kanban 3.1 Visibilidade 3.2 <i>Work in progress (WIP)</i> 3.3 Ferramentas e aplicativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar o canvas Kanban; ▪ Discutir sobre a limitação do WIP; ▪ Aprender a Teoria das Filas e little's law.
4. XP, DSDM, Crystal 4.1 Conceitos e práticas de gerenciamento de projetos originárias no desenvolvimento de software 4.2 Outros modelos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar a mudança de paradigma na restrição tripla; ▪ Conhecer práticas de gerenciamento de projetos originárias no desenvolvimento de software; ▪ Reconhecer práticas de engenharia (pair programming, TDD, BDD, DDD, DevOps).
5. Agile Coaching. 5.1 <i>Agile Softskills</i> 5.2 <i>Agile Mindset</i> 5.3 7 dimensões do produto 5.4 Gestão do release 5.5 Management 3.0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discutir complexity thinking como base para o pensamento ágil; ▪ Entender como produzir resultados e gerar valor com times autogerenciados; ▪ Conceituar as características e funções do agile coach; ▪ Discutir crenças limitantes para gestão ágil; ▪ Avaliar a aplicação da proposta do Management 3.0.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- SABBAG, R. *Scrum: gestão ágil para projetos de sucesso*. São Paulo: Casa do Código, 2017.
- SUTHERLAND, J. *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. 2. ed. São Paulo: Leya, 2016.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DAVTES, R.; SEDLEY, L. *Agile coaching*. New York: Pragmatic Bookshelf, 2009.
- APPELO, J. *Management 3.0: leading agile developers, developing agile leaders*. New York: Addison-Wesley, 2010.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.

Disciplina	Carga horária
5. Práticas ágeis	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

Ementa

Práticas de planejamento, estimativa e medição ágeis. Práticas de aplicação ágil em gerenciamento de projetos. Práticas de *lean startup*. Práticas de escalada ágil.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
1. Práticas de planejamento, estimativa e medição ágeis 1.1 <i>Objectives and key results</i> (OKRs) 1.2 Gestão de métricas e indicadores ágeis 1.3 Gestão de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discutir o conceito de value stream mapping; ▪ Compreender o planejamento contínuo em agilidade; ▪ Utilizar a modelagem de processos; ▪ Definir métricas, padrões de medição e o ROI de projetos ágeis.
2. Práticas de aplicação ágil em gerenciamento de projetos 2.1 <i>PM Canvas</i> 2.2 <i>OPPM (one page project management)</i> 2.3 Aplicando Scrum 2.4 Aplicando Kanban 2.5 Modelos híbridos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discutir e utilizar o <i>OPPM</i>; ▪ Discutir e utilizar o <i>PM Canvas</i>; ▪ Utilizar modelagem de processos para mapeamento de valor; ▪ Utilizar práticas de Scrum; ▪ Utilizar práticas de Kanban; ▪ Utilizar a prática de modelos híbridos (<i>Scrumban</i>).
3. Práticas de <i>lean startup</i> 3.1 Histórico da qualidade 3.2 Evolução das técnicas de produção 3.3 Conceitos de <i>lean startup</i> 3.4 Fases de <i>lean startup</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar aspectos da história da indústria e da qualidade; ▪ Analisar os conceitos de produção puxada e JIT; ▪ Compreender aspectos da produção enxuta e lean; ▪ Utilizar o ciclo construir-medir-aprender; ▪ Avaliar a proposta de um MVP (<i>minimum viable product</i>); ▪ Discutir as fases do lean: aprendizado e descoberta, validação com cliente, pivoteamento e crescimento/escala.
4. Práticas de Escalada ágil. 4.1 <i>SAFe</i> 4.2 <i>Disciplined agile delivery</i> (DaD) 4.3 <i>Large-scale Scrum</i> (LeSS) 4.4 Nexus 4.5 Modelo <i>Spotify</i> 4.6 <i>PMO ágil</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer os frameworks de escalda ágil; ▪ Discutir o conceito de agile team organization; ▪ Estudar o padrão <i>Spotify</i> de escala ágil organizacional por meio de squads, tribes, chapters e guilds; ▪ Entender as dificuldades e os padrões da escalada ágil; ▪ Conceituar papéis e funções do <i>PMO ágil</i>.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- RIES, E. *Startup enxuta*. São Paulo: Leya, 2011.
- SUTHERLAND, J. *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. 2. ed. São Paulo: Leya, 2016.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AMBLER, W; LINES, M. *Disciplined agile delivery: a practitioner's guide to agile software delivery in the enterprise*. Boston: IBM Press, 2012.
- CAMPBELL, A. *The one-page project manager: communicate and manage any project with a single sheet of paper*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2007.
- CHIN, G. *Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements*. New York: Amacon, 2004.
- FINOCCHIO J. *Project model canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia*. Rio de Janeiro: Campus, 2013.
- NIR, M. *The agile PMO: leading the effective, value driven project management office*. New York: Createspace, 2014.

Disciplina	Carga horária
6. Tendências no gerenciamento de projetos	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

Ementa

Gerenciamento de programas. Metodologias e práticas para gerenciamento de projetos e processo evolutivo. Gerenciamento de projetos complexos. Tendências em gerenciamento de projetos: hoje e amanhã.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

Conteúdo programático mínimo	Conteúdo programático mínimo
1. Gerenciamento de programas 1.1 Relacionamento entre gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos 1.2 Ciclo de vida de programas e gerenciamento de benefícios 1.3 Processos do gerenciamento de programas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreender o gerenciamento de programas; ▪ Relacionar gerenciamento de programas, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos; ▪ Entender o ciclo de vida de programas e o gerenciamento de benefícios.
2. Metodologias e práticas contemporâneas para gerenciamento de projetos e processo evolutivo 2.1 PMI 2.2 Prince 2.3 IPMA 2.4 Stage-Gate/FEL 2.5 PLC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer e ter uma visão geral das metodologias e práticas contemporâneas em gerenciamento de projetos, bem como o seu processo evolutivo e as tendências existentes.
3. Gerenciamento de projetos complexos 3.1 Conceito de complexidade 3.2 Dimensões da complexidade e seus condicionantes 3.3 Fatores críticos de sucesso em projetos complexos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceituar sistemas e complexidade; ▪ Entender as características de gerenciamento nos projetos complexos; ▪ Planejar e controlar projetos complexos.
4. Tendências em gerenciamento de projetos: hoje e amanhã 4.1 Desafios dos projetos na era digital 4.1.1 Novos ambientes de trabalho 4.1.2 Novos tipos de liderança 4.1.3 Novos indicadores de desempenho, além dos tradicionais 4.1.4 Novos tipos de projeto e aplicação: <i>apps, filters, games, analytics, AI, crowdsourcing, cloud, IoT, big data, 5G, blockchain</i> e computação quântica e outros 4.1.5 Times remotos globais 4.2 Futuro do gerenciamento de projetos: métodos híbridos e outros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer os novos ambientes de projeto, bem como o perfil e as competências de liderança necessários ao seu gerenciamento; ▪ Conhecer os desafios dos projetos e tipologias na era digital, os aspectos mais característicos e a visão geral para o gerenciamento desses projetos nas suas diversas formas, métodos e boas práticas; ▪ A partir da compreensão do ambiente atual em gerenciamento de projetos e das suas práticas, adquirir uma visão geral das tendências e possibilidades para os próximos anos, incluindo métodos híbridos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CICMIL, S.; COOKE-DAVIES, T.; CRAWFORD, L.; RICHARDSON, K. *Exploring the complexity on projects: implications of complexity theory for project management practice*. Newtown Square, PA: PMI, 2009.
- COOKE-DAVIES, T. *Navigating the complexity*. Newtown Square, PA: PMI, 2014.