Pós Graduação

FAQI
FACULDADE QI BRASIL

PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO

MBA EM GESTÃO DE PESSOAS, ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS

Gravataí 2021

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*
MBA GESTÃO DE PESSOAS, ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS

PROJETO PEDAGÓGICO

Direção Geral

Carla Janaína Silveira Teixeira

Vice Direção Acadêmica de Pós-Graduação

Dagma Gonçalves Rosa

Coordenação Acadêmica de Pós-Graduação

Profa. Dra. Ana Margô Mantovani

GRAVATAÍ - RS

2021

SUMÁRIO

1 DADOS GERAIS DE IDENTIFICAÇÃO **4**

1.1 Nome do Curso: Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* MBA Gestão de Pessoas, Estratégia e Negócio 4

1.2 Resolução MEC: Resolução CNE/CES nº1/2018 4

1.3 Classificação CAPES: Ciências Humanas 4

1.4 Coordenação de Área: Coordenação Acadêmica de Pós-graduação *Lato Sensu* 4

1.5 Vagas: 200 4

1.6 Modalidade de Oferta: Educação a Distância 4

1.7 Local de Realização: FAQI (sede) e polos de apoio das Escolas Técnicas QI 4

1.8 Duração e Carga Horária: 12 meses - 360 horas 4

2 PROPOSTA PEDAGÓGICA DO CURSO **5**

2.1 Justificativa 5

2.2 Objetivo Geral 7

2.2.1 Objetivos Específicos 7

2.3 Público-Alvo 8

2.4 Itinerário Formativo 9

2.5 Metodologia de Ensino e Aprendizagem 12

2.5.1 Project Based Learning 14

2.5.2 Curadoria e produção de conteúdo educacional 21

2.5.3 Design educacional pedagógico 24

2.5.4 Avaliação do processo ensino e aprendizagem 25

2.6 Descrição dos Módulos Formativos 26

2.6.1 Módulo Introdutório – Interação com Tecnologias Digitais 26

2.6.2 Módulo Interdisciplinar – Conhecimentos Específicos 27

2.7 Corpo Docente 43

2.8 Perfil do egresso 44

REFERÊNCIAS **46**

1 DADOS GERAIS DE IDENTIFICAÇÃO

1.1 Nome do Curso: Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* MBA Gestão de Pessoas, Estratégia e Negócio

1.2 Resolução MEC: Resolução CNE/CES nº1/2018

1.3 Classificação CAPES: Ciências Humanas

1.4 Coordenação de Área: Coordenação Acadêmica de Pós-graduação *Lato Sensu*

1.5 Vagas: 200

1.6 Modalidade de Oferta: Educação a Distância

1.7 Local de Realização: FAQI (sede) e polos de apoio das Escolas Técnicas QI

1.8 Duração e Carga Horária: 12 meses - 360 horas

2 PROPOSTA PEDAGÓGICA DO CURSO

2.1 Justificativa

A missão da FAQI é “preparar pessoas para a vida profissional bem-sucedida, conectando-as ao mercado de trabalho, atendendo as expectativas dos clientes, investidores, colaboradores e da sociedade”. A missão da FAQI serve de base para fundamentar seu compromisso em formar profissionais de excelência que demonstram uma ampla consciência da realidade social, política, econômica e cultural, com sólido conhecimento técnico-científico que lhes permita atender às suas necessidades e atuar positivamente na sociedade como agentes transformadores. Nessa perspectiva, a FAQI contempla de forma sistêmica e indissociável, o tripé da Educação composto por Ensino, Iniciação Científica e Extensão, visando promover uma consciência transformadora do indivíduo e o desenvolvimento sustentável da sociedade, sendo reconhecida pela excelência acadêmica.

Esse compromisso se concretiza por meio das ações educativas, desenvolvida em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), as políticas, diretrizes, objetivos e orientações presentes no Plano Pedagógico Institucional (PPI) e nos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC), que caracterizam a proposta e a modalidade de cada curso. Além disso, a oferta de cursos técnicos e superiores na modalidade a distância permite que parcelas da população até então não abarcadas pela FAQI possam fazer parte da comunidade acadêmica.

Conforme o PDI (2021-2025), o objetivo geral da FAQI centraliza-se em promover o desenvolvimento integrado do pleno potencial humano, a partir de uma sólida base de conhecimentos, conceitos, posturas e práticas profissionais, para que os educandos possam capacitar-se e desenvolver suas habilidades e competências, com vistas à implantação dos seus projetos de vida. Desse modo a FAQI visa proporcionar uma pedagogia que viabilize formação profissional, produção, apropriação e socialização do conhecimento, para a compreensão da realidade e intervenção nela, no intuito de alcançar níveis complexos de

desenvolvimento intelectual e humano. Ainda, conforme o PDI, os objetivos são: oferecer cursos e programas nas modalidades presencial e EaD de Graduação, Pós-Graduação e de Extensão, capacitando cidadãos para inserção profissional e para contribuir com o desenvolvimento local, regional e nacional; interferir na comunidade com resultados de pesquisas, sob a forma de prestação de serviços e a partir de um ensino de qualidade; desenvolver, preservar e construir conhecimento em suas várias formas, ramos e modalidades; promover, assimilar e difundir os valores culturais, acompanhando de modo sistemático os avanços da realidade cultural do país; incentivar a pesquisa a partir da curiosidade incentivando a iniciação científica dos discentes; contribuir para o desenvolvimento harmônico e integrado da comunidade local, regional e nacional, visando o bem-estar socioeconômico e político; promover eventos de caráter científico e cultural que objetivem a integração com outras instituições de ensino e com a comunidade; manter em permanente desenvolvimento o projeto arquitetônico da Faculdade, com vistas a oferecer o adequado e suficiente apoio à realização das atividades acadêmicas; e incentivar a geração de conhecimento voltado para as necessidades do mercado de trabalho sofisticado, exigente e em permanente mudança.

Em relação à Pós-graduação *lato sensu* FAQI constatou-se a necessidade de implantar cursos de Especialização em áreas afins aos cursos superiores, dentro dos seguintes princípios norteadores:

- Ênfase na necessidade de formação continuada em função da importância de um preparo profissional sólido com uma constante qualificação, adequada às necessidades contemporâneas;
- Organização didática-pedagógica com estrutura curricular flexível e que possibilita a interdisciplinaridade, a investigação, a análise e resolução de problemas e articulação teoria e prática;
- Práticas pedagógicas e metodologias disruptivas com vistas a capacitar o profissional para atuação no mercado de trabalho contemporâneo;
- Desenvolvimento de competências necessárias para a elaboração de projetos reais de intervenção no cotidiano e diferentes contextos de atuação;
- Fomento à pesquisa aplicada visando a construção do conhecimento;

- Adequação aos avanços da ciência e da tecnologia.
- O curso tem uma coordenação e é acompanhado diariamente.

O coordenador da pós-graduação é responsável pelo planejamento do projeto do curso e pela orientação e supervisão do plano de aula, a fim de garantir que seja executado o Projeto Pedagógico do Curso.

O Curso MBA Gestão de Pessoas, Estratégia e NegócioS surge com o intuito de oportunizar aos discentes uma formação atenta às necessidades e demandas do mercado e qualificada para o exercício das atividades gerenciais de alto nível, preparando o aluno para exercer cargos de destaque e estratégicos em uma organização.

O curso também visa desenvolver a capacidade do aluno em compreender os domínios das relações humanas, alinhando as estratégias do negócio e engajando suas equipes para obter resultados sustentáveis de tal forma que possam contribuir significativamente para com o desenvolvimento eficaz e de transformação do negócio.

Também surge com a intenção de oportunizar aos discentes uma formação qualificada para o exercício da atividade relacionada à gestão dos recursos envolvidos no mundo dos negócios, quer sejam humanos, materiais, econômico-financeiros, tecnológicos e outros, desenvolvendo a capacidade do profissional pensar estrategicamente e de forma sistêmica o universo empresarial.

2.2 Objetivo Geral

O curso tem por objetivo geral desenvolver competências para atuarem na gestão do negócio pautada nas pessoas, promovendo os potenciais do ser humano nas organizações em congruência com a estratégia e trazendo melhores resultados para o negócio com sustentabilidade, a partir das relações humanas dentro das organizações e com a sociedade em geral.

2.2.1 Objetivos Específicos

- Entender os temas emergentes e as relações de forças existentes que regem as interações complexas dentro do negócio, diante dos ambientes contemporâneos.

- Ampliar a visão do negócio a partir do entendimento da dinâmica geral do negócio, criando uma cultura na organização como se fosse um sistema integrado às partes, dialogando constantemente com os clientes, entre a equipe e, inclusive, com a sociedade que deseja impactar.
- Compreender as relações entre os modelos de gestão e os diferentes aspectos do comportamento organizacional e seus respectivos efeitos no desempenho da organização e dos colaboradores;
- Desenvolver conhecimentos sobre os aspectos envolvidos nas relações humanas nas organizações considerando seus fundamentos e processos básicos do comportamento humano diante desse contexto para fortalecer a estratégia do negócio;
- Preparar os participantes para serem líderes conhecendo os tipos existentes e aplicar seus fundamentos como diferencial competitivo, os tornando capazes de lidarem no contexto contemporâneo e até mesmo diante de tempos de crise nas organizações;
- Conhecer os aspectos essenciais sobre delegação, empowerment e equipes e as inter-relações destas variáveis nos ambientes organizacionais a partir de reflexões e diálogos em torno da comunicação, da escuta, do presenciamento e do feedback como meio de transformação;
- Promover o desenvolvimento de gestores nas organizações bem como suas competências, os preparando para pensar estrategicamente a gestão de pessoas e articulando tais estratégias para alcançar melhores resultados individuais e coletivos nas organizações;
- Desenvolver projetos reais que emergem do cotidiano e dos diferentes contextos de atuação no negócio, ou seja, nos diferentes níveis e áreas da empresa.

2.3 Público-Alvo

O curso de MBA em Gestão de Pessoas, Estratégia e Negócio, **direciona-se** a portadores de diploma de curso de graduação em qualquer área do conhecimento interessados em aprofundar a temática em foco e, em especial, aos

profissionais que querem potencializar suas competências gerenciais e desenvolver visão sistêmica do negócio. É uma pós-graduação desenhada para profissionais graduados que necessitam de uma formação de uma formação gerencial de alto nível, incluindo executivos, gerentes, profissionais liberais, empresários e professores, que buscam um upgrade nos conceitos e práticas de liderança.

2.4 Itinerário Formativo

O itinerário formativo e a estrutura curricular dos cursos de Pós-Graduação da FAQI foram definidas para atender ao compromisso institucional de formar especialistas criativos, conscientes de suas limitações, preparados para superá-las e para construir um projeto de vida pessoal e profissional. O currículo e as relações pedagógicas emergentes a partir do campo pedagógico são fundamentais para o desenvolvimento integral do perfil de egresso projetado.

Para a FAQI, a concepção de currículo deve permitir o transcender das aprendizagens acadêmico-pedagógicas, possibilitando a ampliação do conhecimento construído pelos estudantes, protagonistas dos próprios processos de desenvolvimento. As novas relações de tempo e espaço associadas à inserção do ambiente digital no contexto das instituições de ensino e da sociedade tecnológica trouxeram para a pós-graduação os desafios de rever as práticas pedagógicas e as metodologias tradicionais, bem como a estrutura curricular dos cursos para desenvolver competências que possibilitem ao egresso se adequar às mudanças e se antecipar ao futuro em transformação acelerada. De modo geral a organização didático pedagógica dos cursos de Pós-graduação *lato sensu* deve responder aos seguintes objetivos:

- Proporcionar oportunidades de assimilação crítica do conhecimento para promover o desenvolvimento das competências requeridas do profissional com especialização e MBA;
- Incentivar a aplicação de metodologias formativas inovadoras, capazes de desenvolver a cultura investigativa e o empreendedorismo;
- Oferecer componentes curriculares com vistas à integração planejada e sistemática entre o ensino, a pesquisa e a extensão, de modo a demonstrar

a indissociabilidade entre essas três finalidades;

- Assegurar a interdisciplinaridade, a flexibilização curricular e a articulação entre teoria e prática.

A abordagem prática da proposta educativa deve ser compreendida a partir dos princípios formativos que incorpora, sendo sua aplicação pertinente ao âmbito didático pedagógico da docência online, e dos processos de ensino e de aprendizagem.

Com base nessas concepções, cada componente curricular visa a articulação da teoria prática da atuação profissional, bem como a integração, inter e transdisciplinar, buscando a construção do conhecimento em uma perspectiva complexa e sistêmica. Essa visão norteia os currículos dos cursos de Pós-graduação *lato sensu* da FAQI, promovendo uma relação mais efetiva do conhecimento e de sua aplicação no cotidiano. Assim os pilares basilares do itinerário formativo do curso são ilustrados na figura 1.

Figura 1: Pilares do Itinerário Formativo



Fonte: Autoria própria, 2020.

Tendo como base os pilares supracitados, o itinerário formativo está estruturado em três módulos interdisciplinares articulados teórico e metodologicamente, interdependentes e em âmbito interdisciplinar que transversalizam o projeto final do curso, configurado por meio do *Project Based Learning (*PBL/PBA) ou Aprendizagem Baseada em Projeto (ABP), sendo eles: a)

Introdutório - comum para todos os cursos de especialização e MBA da pós-graduação FAQI; b) Conhecimentos específicos; c) Project Based Learning (aqui denominado PBA) conforme ilustra a Quadro1:

Quadro 1: Módulos formativos e carga horária

MÓDULOS FORMATIVOS E COMPONENTES CURRICULARES		**C.H.**
Módulo 1 - **Introdutório**	Interação com Tecnologias Digitais	20h
Módulo 2 - **Específico**	• Ambiente de Negócio - Tendências Contemporâneas • Visão Sistêmica do Negócio • Relações Humanas nas Organizações • Gestão Estratégica de Pessoas e Equipe • Liderança nas Organizações • Delegação Empowerment e Equipes • Modelos de Gestão e Clima Organizacional	40h 40h 40h 40h 40h 40h 40h
Módulo 3 - **Projeto de conclusão do curso**	Projeto Baseado em Aprendizagem (PBA)	60h
CARGA HORÁRIA TOTAL: 360h		

Fonte: Autoria própria, 2020.

Cada eixo interdisciplinar contempla **temáticas curriculares** situadas na área de Ciências Humanas, tendo como centralidade a docência na educação online e buscando um aporte dialógico na interface da educação-comunicação-cultura digital.

2.5 Metodologia de Ensino e Aprendizagem

O projeto pedagógico do curso aqui referido, está em consonância com as políticas da Pós-Graduação *lato sensu* definidas no PDI que, por sua vez, dá-se na definição de suas concepções epistemológicas, alinhadas com a identidade da FAQI e nas definições referentes às ações didático-pedagógicas dos atores (professor, tutor, estudante, técnico-administrativo, dentre outros) envolvidos nos processos da Educação Online.

O curso é ofertado somente na modalidade online que se expressa a partir do entendimento de que o processo educacional contemporâneo ocorre por meio de arranjos espaços-temporais permeados pela ubiquidade, mobilidade e interatividade. Apresenta uma proposta pedagógica que agrega metodologias criativas e problematizadoras, recursos tecnológicos de ponta, interdisciplinaridade curricular e interação entre os elementos de construção de conhecimento (tais como autoria, autonomia, mediação, hibridismo, ubiquidade, entre outros) com potencialidade para o desenvolvimento de diferentes práticas pedagógicas que envolvem o uso das Tecnologias Digitais (TD), dos recursos do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e por meio de diferentes materiais didáticos tais como *ebook* digital, *microlearnings*, *storytellings*, *podcasts*, vídeos, animações, entre outros objetos de aprendizagem.

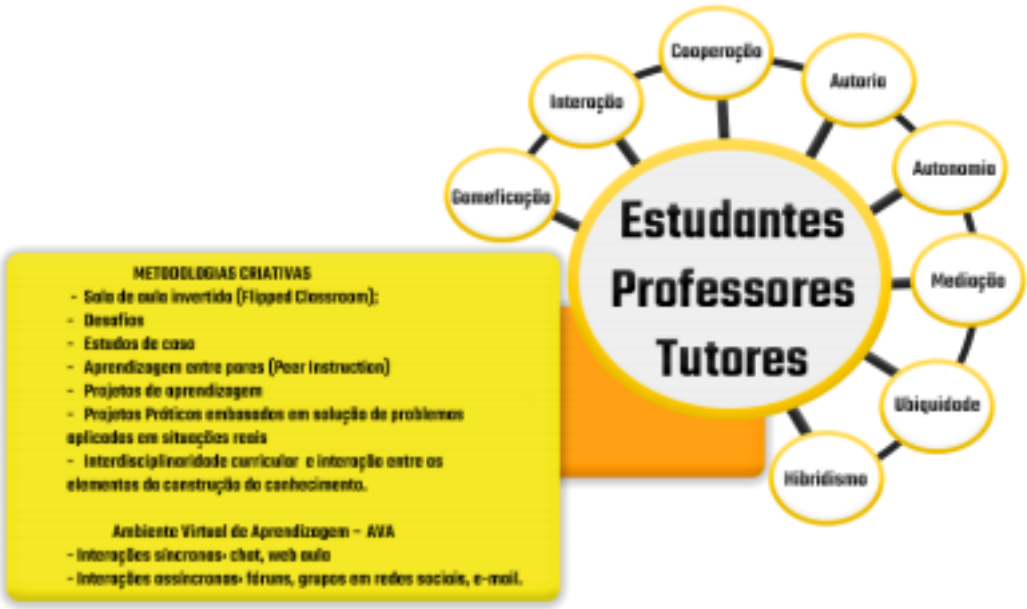
Essas metodologias têm como base práticas de análise e tratamento de situações problema, de apresentação de desafios, de elaboração de projetos e de produção de aprendizagens significativas, priorizando o protagonismo do estudante no processo de construção do conhecimento, a vivência da interdisciplinaridade e da interatividade e a mediação entre estudantes, professores e tutores. Todo um contexto que visa proporcionar a expressão individual e cooperativa, bem como o desenvolvimento da autonomia, que são características essenciais ‘da’ e ‘para’ a aprendizagem online (MANTOVANI, 2016).

Dentre as metodologias aqui referidas, destaca-se a utilização de *flipped classroom*, ou sala de aula invertida, uma vez que os estudantes acessam previamente as informações e/ou conteúdos disponibilizados no ambiente virtual de aprendizagem, em diferentes formatos e linguagens, que possibilitam ampliar a compreensão acerca dos conceitos/conteúdos abordados. Essa abordagem

metodológica, em conjunto com os materiais didáticos construídos para cada componente curricular, oferece a base para que os encontros virtuais síncronos, configurados por meio das webaulas, se constituam em espaço privilegiado para a discussão, o aprofundamento do conhecimento, para a solução de problemas, compartilhamento de experiências e aplicação prática do conhecimento (MANTOVANI, 2020).

As web aulas são realizadas ao vivo com os professores do curso, proporcionando aos estudantes uma relação dialógica, em tempo real, com os professores, tutores online e colegas. A Figura 2 representa a metodologia de ensino e aprendizagem dos cursos de Pós graduação *lato sensu* da FAQI explicitada anteriormente.

Figura 2: Metodologia de ensino e aprendizagem



Fonte: Autoria própria, 2020.

Conforme referido anteriormente, para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem online também são contemplados: artigos, objetos de aprendizagem, videoaulas, infográficos, mapas mentais, fóruns temáticos, materiais de estudo em diferentes formatos/mídia (áudios, vídeos, animações, simulações), tarefas, resolução de problemas, estudo de caso, entre outros recursos pedagógicos. Os estudantes têm possibilidades de interação e de esclarecimento de dúvidas por meio dos recursos síncronos e assíncronos do AVA

e de diferentes TD mediados pelo professor formador, que é o responsável pelo acompanhamento dos componentes curriculares e pela mediação com o conteúdo e os estudantes.

O *feedback* continuado tanto do professor quanto do tutor online, principalmente nos fóruns temáticos, visa a promover a discussão, a ampliar a participação dos estudantes e a acompanhar o processo de aprendizagem. O tutor online acompanha o percurso formativo do estudante de “ponta-a-ponta” desde o acolhimento até a mediação pedagógica.

Destaca-se que os tutores online atuantes no curso respondem ao perfil de profissionais exigido na legislação, ou seja, profissionais da educação com formação na área do curso e qualificados em nível compatível ao previsto no respectivo projeto pedagógico.

O projeto final do curso se constitui em um *Project Based Learning* (PBL/PBA) que será descrito a seguir.

A seguir apresenta-se as etapas do desenvolvimento do PBA.

2.5.1 Project Based Learning

O *Project Based Learning (*PBL/PBA) ou Aprendizagem Baseada em Projeto (ABP) é uma abordagem pedagógica e/ou metodológica empregada para a formação de um profissional capaz de desenvolver a habilidade de "aprender a aprender", terminologia que abrange o aprender a conhecer, o aprender a fazer, o aprender a conviver e o aprender a ser.

De acordo com Bender (2014, p 9) a aprendizagem baseada em projetos é um “modelo de ensino que consiste em permitir que os alunos confrontem as questões e os problemas do mundo real que consideram significativos, determinando como abordá-los e, então, agindo de forma cooperativa em busca de soluções”.

Então, é uma metodologia que relaciona a construção do conhecimento à investigação, análise e situação problema e/ou a uma questão desafiadora. Assim, ao abordar situações da vida real, desafia os estudantes a desenvolverem conhecimento prévio, articulando a teoria à prática, em busca de soluções para as demandas do dia a dia de sua profissão.

O componente fundamental do PBA é a situação problema que deve ser construída com objetivos previamente determinados e, sempre que possível, relacionada à vida real e com as futuras práticas profissionais. Desse modo, o problema é o ponto de partida e conduz o processo de aprendizagem, que é organizado em ciclos estruturados de atividades (MAMEDE et all, 2001).

Apresenta-se na Figura 3 os elementos essenciais para o planejamento de projetos de PBA.

Figura 3: elementos essenciais para o PBA



Fonte: Adaptado de Bender, 2014

Os componentes referidos na Figura 3 devem ser levados em consideração tanto pelo professor em relação ao desenvolvimento de meios e estratégias para acompanhar os projetos, quanto pelos estudantes no planejamento dos projetos. Desse modo, o PBA requer a interação e a mediação entre os estudantes e o professor para direcionamento e esclarecimento de dúvidas, explorando da melhor forma as possibilidades de aprendizagem que emergem no decorrer do processo.

A jornada do PBA na Pós-graduação *lato sensu* da FAQI está embasada nas etapas referentes ao Método do Arco de Charles Maguerez (1970), que é uma das estratégias de ensino e aprendizagem para o desenvolvimento da problematização. Constitui-se por cinco etapas que iniciam e terminam na realidade

social: a observação da realidade, os pontos chaves, a teorização, as hipóteses de solução e aplicação à realidade, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4: Método do Arco



Fonte: Adaptado de Charles Maguerez.

A seguir serão descritas as etapas do Método do Arco com base em Prado et al., 2012.

ETAPA – REALIDADE O estudante tem a oportunidade de ter contato com o contexto da problematização a partir de situações reais que possuem aderência ao curso.	
1 Questão Desafiadora	A questão desafiadora será abordada por diversos especialistas convidados a participarem de *webinars* referentes à problematização nos quais apresentarão suas vivências na temática proposta. No AVA também serão disponibilizados artigos, entrevistas, vídeos, *podcasts, microlearnings*, entre outros recursos de mídia para aprofundamento da questão desafiadora, bem como fóruns para discussão.
2 Observação da	A observação da realidade inicia-se por uma

realidade	reflexão em conjunto do contexto em que o problema se insere, procurando analisar todos os elementos da situação. Para essa etapa, serão disponibilizados no AVA diferentes materiais tais como artigos, entrevistas, reportagens/notícias, vídeos, *podcasts, microlearnings*, entre outros recursos de mídia que possibilitam ao estudante uma aproximação da realidade, bem como fóruns temáticos para discussão.
ETAPA - ESCOLHAS DA REALIDADE Nessa segunda etapa o estudante realiza uma eleição do que foi observado na realidade, analisando o que é de fato importante. Aqui o estudante deverá escolher a temática do seu projeto baseado na questão desafiadora e em seus desafios profissionais. Serão apresentados três temáticas formativas aderentes ao curso e articulados com a problematização.	
3 Pontos Chaves	A partir das várias perspectivas de abordagem da questão desafiadora o estudante deverá identificar os pontos-chaves da problematização, bem como as variáveis determinantes da situação, sintetizando esses pontos-chaves para serem trabalhados na próxima etapa.
4 Teorização	Nessa fase o estudante passa a perceber o problema/ questão desafiadora e indagar os motivos dos acontecimentos observados nas etapas anteriores. Por meio de uma teorização bem desenvolvida o estudante compreende o problema, não apenas com base nas experiências ou situações, mas também o arcabouço teórico que o explica. Aqui o estudante desenvolve as operações mentais analíticas que favorecem o seu crescimento intelectual em busca da solução.

ETAPA - VIVENCIANDO A REALIDADE	
Essa etapa consiste na elaboração de alternativas viáveis para solucionar os problemas identificados a partir do confronto entre teoria e realidade, uma vez que, após a teorização, o estudante desenvolve um olhar mais analítico. O estudante tem a oportunidade de planejar e executar o desenvolvimento dos requisitos iniciais de seu projeto, utilizando para isso o modelo proposto.	
5 Hipóteses de Solução	Baseado na teorização descreverá as hipóteses de solução, ou seja, a forma que entendeu ser possível solucionar a questão desafiadora de forma crítica e criativa.
ETAPA – MINHA REALIDADE	
O estudante é levado à construção de novos conhecimentos para transformar a realidade observada, por meio das hipóteses anteriormente planejadas. O estudante, em conjunto com o professor, poderá fazer uma avaliação do andamento do desenvolvimento do PBA nas etapas anteriores e realizar correções que porventura sejam necessárias.	
6 Aplicação na realidade	O estudante realizará a aplicação das hipóteses de solução na realidade e acompanhará os resultados.
7 Conclusão	O estudante descreverá como realizou a aplicação das hipóteses de solução na realidade, detalhando o que funcionou, os resultados encontrados, o que precisa ser ajustado e como foi toda a jornada do PBA. Além disso, o professor, por sua vez, avaliará o trabalho já realizado, esclarecerá dúvidas e fornecerá orientações essenciais para a correção e finalização do PBA.

A seguir, apresenta-se o detalhamento de um modelo de PBA a ser desenvolvido pelos estudantes do curso aqui referido.

1- EIXOS FORMATIVOS:

1- Estratégia de Negócio

2- Liderança e gestão Estratégica de Pessoas

3- Comercial e Finanças

2 - CONTEXTO:

Contexto pandêmico trouxe uma reconfiguração nos Negócios através de várias portarias Municipais, Estaduais e Federais, fechando estabelecimentos, exceto os considerados essenciais, permitindo Home Office, ou seja, realização de serviço mediante teletrabalho utilizando meios e tecnologias digitais.

Nesse contexto, elencamos algumas questões norteadoras/desafiadoras para a elaboração do seu projeto:

3- QUESTÕES NORTEADORAS/DESAFIADORAS

- Quais são os impactos da reconfiguração nas estratégias das empresas?

- Quais modelos mais adequados para gerir a equipe ?

- Como manter a viabilidade e sustentabilidade econômica dos negócios?

4- ELABORAÇÃO DO PBA

a) Escolha um eixo formativo para desenvolver o seu projeto;

b) Defina um papel: Coloque-se no papel de gestor, coordenador pedagógico ou professor que foi desafiado a realizar uma proposta de intervenção educativa nesse contexto;

c) Escolha uma instituição de ensino para aplicação de um instrumento de pesquisa e possível aplicação do projeto;

d) Elabore uma fundamentação teórica acerca do seu PBA considerando o contexto da COVID 19 e do eixo formativo que você escolheu;

e) Elabore um instrumento de levantamento de dados (questionário, formulário ou entrevista semi-estruturada) de acordo com as questões desafiadoras e o eixo formativo escolhido. Por exemplo, se você escolheu o eixo referente às práticas pedagógicas e metodologias criativas investigue quais são as práticas e metodologias utilizadas pelos professores ou por uma instituição de ensino no contexto do ensino remoto.

f) A partir dos dados coletados, elabore o seu plano de ação/intervenção descrevendo as hipóteses de solução e analise as possibilidades de aplicação;

g) Elabore um protótipo do seu projeto por meio dos seguintes formatos (escolher somente um) e apresente para o professor e colegas da turma para discussão e avaliação:

- ✓ Um vídeo falando sobre o plano de ação/intervenção desenvolvido;
- ✓ Um infográfico com a descrição do plano de ação/intervenção (Sugestão: plataforma Canva);
- ✓ Um mapa mental onde é mostrado todo o plano;
- ✓ Uma apresentação dinâmica explorando de forma criativa o planejamento criado.

h) Após a validação do professor realize a aplicação do projeto em uma instituição de ensino ou diante da inviabilidade dessa aplicação, apresente o seu PBA para um grupo de gestores, coordenadores pedagógicos e professores.

i) Elaboração de um instrumento para obter *feedback* (avaliação) referente ao plano de ação/intervenção desenvolvido para acompanhamento dos

resultados.

j) Elaboração de um relatório e considerações finais com o seu posicionamento a respeito do PBA desenvolvido, destacando as contribuições do projeto para a inovação dos processos de ensino e aprendizagem de acordo com o eixo formativo escolhido.

2.5.2 Curadoria e produção de conteúdo educacional

A curadoria educacional de conteúdo serve para selecionar, compilar e distribuir conteúdo de qualidade e adequados à realidade do estudante. É um processo que deve ser utilizado tanto na modalidade presencial quanto na online, porém é imprescindível para a modalidade online. Assim, o curador educacional é um dos atores indispensáveis no contexto da Educação Online.

O curador educacional é o profissional que pensa, prepara, seleciona, organiza conteúdos em diferentes formatos e linguagens, tais como textos, artigos, vídeos, áudios, fontes de pesquisa, tecnologias digitais, entre outros recursos que são utilizadas no desenvolvimento dos componentes curriculares. O próprio professor conteudista e o professor formador desempenham a função de curadoria.

Destaca-se que os *ebooks* e materiais didáticos dos cursos novos desenvolvidos a partir de agosto de 2020 são produzidos pelos professores conteudistas contratados para esta finalidade e passam pela revisão técnica e validação de especialistas na área de inserção do curso. Os professores conteudistas também são convidados a assumirem a docência dos componentes curriculares, o que não exclui a possibilidade de contratação de outros professores com formação e experiência nos eixos formativos do curso em questão.

Em relação aos cursos que já estavam em andamento na Pós-graduação *lato sensu* da FAQI ressalta-se que o professor formador é o responsável pela curadoria de conteúdo, revisão e atualização das ementas e apostilas, bem como dos demais materiais didáticos solicitados.

A **produção do material didático** para estudante da modalidade online apresenta algumas particularidades que devem ser levadas em consideração para

que o estudante se sinta motivado a interagir com esse material, bem como favorecer a construção do conhecimento e a mediação entre estudante e professor. Para tanto, Silva e Spanhol (2014) apontam que um material didático de qualidade deve ser planejado em quatro dimensões: **linguagem, forma, conteúdo e atividades de aprendizagem.** Nesse sentido entendemos que o material didático não se configura somente como um meio de "transmitir" informações, solidificado em um paradigma instrucional, mas, sim, como uma possibilidade de estabelecer uma comunicação com o estudante e desencadear um **processo reflexivo** acerca dos conteúdos e/ou conceitos abordados em um determinado componente curricular, promovendo a construção do conhecimento e o desenvolvimento de competências e habilidades previstas (MANTOVANI, 2020).

Assim, a linguagem utilizada no material didático é o principal recurso para sanar dificuldades de interação com o conhecimento. Portanto, deve primar pela fácil compreensão, para se adequar às habilidades de leitura dos estudantes. Nesse aspecto, entende-se que se torna necessário uma linguagem dialógica. Segundo Silva e Spanhol (2014) o texto deve ser direto, claro e coloquial, apresentando características dialógicas para favorecer a autonomia do aluno, porém deve-se manter a cientificidade do conteúdo.

De acordo com Paulo Freire: "O diálogo é em si, criativo e recreativo" (FREIRE,1986, p.13). Não é uma mera troca de conhecimento, uma vez que, como seres de autonomia, pelo diálogo, somos instigados a pensar e a repensar o pensamento do outro na construção do conhecimento. Ainda, para o autor, "o diálogo pertence à natureza do ser humano, enquanto ser de comunicação. O diálogo sela o ato de aprender, que nunca é individual, embora tenha uma dimensão individual" (FREIRE, 1986, p.14). Assim, a prática educacional dialógica e democrática implica estabelecer ações concretas que permitam a participação do outro no processo educativo.

Destaca-se que o conceito de dialogicidade no que tange a um texto narrativo, dialogado, configura-se na naturalidade da construção do texto (na escolha de palavras conhecidas, na ordem direta dos termos das orações, dentre outros aspectos) no sentido do texto "conversar" com o estudante, envolvendo-o aos conceitos, conteúdos e suas aplicações.

Desse modo, a sensação de distância física poderá ser minimizada, promovendo uma conexão maior dos materiais didáticos com o estudante e uma sensação do “estar junto virtual”, preconizada por José Antônio Valente (1999), um dos autores pioneiros na linha de pesquisa em informática aplicada à educação.

Portanto, ao pensar na produção e/ou atualização do **conteúdo-base** de cada componente curricular, é imprescindível um alinhamento com as **metodologias** aqui referidas para que esse conteúdo seja congruente às especificidades dos processos de ensinar e aprender na modalidade online. Da mesma forma, o conteúdo-base a ser desenvolvido deve estar em consonância com o **projeto pedagógico do curso** de modo a desenvolver as competências e habilidades propostas (MANTOVANI, 2020).

Dessa maneira, a produção de conteúdo se dá, em cada componente curricular, partindo das concepções do PPC para a ementa; da ementa para o autor (professor); do autor para o Plano de Ensino; deste para o conteúdo-base com acompanhamento do designer instrucional, do coordenador do curso, do validador e do revisor; do conteúdo base para os objetos de aprendizagem; e, por fim, destes para o AVA.

No processo de produção desses objetos, os quais constituem livro didático *(ebook),* roteiros e gravação de *podcasts, microlearnings, storytellings*, vídeos e vídeo-aulas, mapas mentais, infográficos, dentre outros recursos multimídia, há, como referido, interação dialógica constante com os professores e com os coordenadores, tendo em vista a afinidade do recurso aos objetivos do componente curricular e ao escopo do projeto pedagógico do curso e da própria Educação Online.

Também há um processo dialógico *a posteriori* com os estudantes, que tem liberdade para apresentar sua apreciação dos objetos de aprendizagem e comentar sua interação com o AVA, de forma que os recursos disponibilizados possam manter-se atualizados, interessantes, eficazes, promovendo um ciclo de melhoria da qualidade dos produtos da Pós-graduação *lato sensu* da FAQI.

Cabe destacar ainda o processo de formação continuada com os professores conteudistas e com as equipes pedagógica e de produção, sempre com a participação dos coordenadores dos cursos, afim de garantir os alinhamentos

necessários com a proposta pedagógica do curso e visando a qualidade do material a ser desenvolvido.

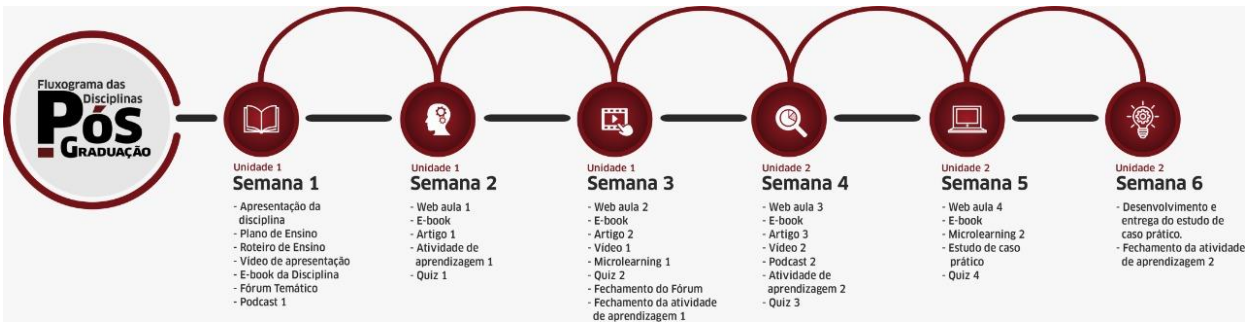
2.5.3 Design educacional pedagógico

Os componentes curriculares do curso são planejados no AVA conforme o *design* pedagógico elaborado pela equipe pedagógica da pós-graduação FAQI, compreendendo propostas de situações de aprendizagem, problematizações, estratégias e dispositivos operacionais e tecnológicos que promovem os processos de ensinar e aprender, considerando os aspectos: descrição de cada componente curricular com a apresentação do professor por meio de um mini currículo e vídeo de apresentação do componente em foco, competências a serem desenvolvidas, plano e roteiro de ensino, materiais de estudo, *microlearnings, podcasts,* webaulas, atividades de aprendizagem desafiadoras, fórum temáticos e de dúvidas e atividade final do curso que consiste na elaboração de uma situação-problema ou de um estudo de caso visando promover a articulação do conhecimento desenvolvido em cada componente curricular e sua aplicação no cotidiano.

Nesse contexto é relevante o uso das interfaces de comunicação e demais possibilidades implementadas por meio do AVA para possibilitar o diálogo com o estudante e para promover a interação e a colaboração no processo de ensino e aprendizagem.

A Figura 5 representa a trilha de aprendizagem com alguns dos elementos que compõem o *design* educacional pedagógico do AVA da Pós-graduação *lato sensu*.

Figura 5 - Trilha de aprendizagem



Fonte: Autoria própria, 2020.

2.5.4 Avaliação do processo ensino e aprendizagem

A avaliação é concebida como um processo e uma ação educativa de caráter dialógico e participativo, que permite tomar decisões para a reconfiguração do curso sempre que necessário. Na pós-graduação FAQI assume-se a avaliação enquanto processo diagnóstico, formativo, contínuo e somativo, por isso o *feedback* contínuo do professor e do tutor é considerado fundamental para o acompanhamento do percurso formativo do estudante e consequentemente do seu processo avaliativo de aprendizagem.

Todos os instrumentos avaliativos envolvem procedimentos sistemáticos e cumulativos de apuração do desempenho manifestado pelo estudante em relação a conhecimentos, habilidades e, principalmente, competências.

A avaliação ocorre por meio das discussões realizadas nos fóruns temáticos, diferentes atividades de aprendizagem online (peso 40%) com o uso de Tecnologias Digitais realizadas no decorrer do componente curricular abordando o conteúdo das unidades de aprendizagem. A atividade final de cada componente curricular consiste na produção de projetos práticos embasados em soluções de problemas e/ou estudos de caso (peso 60%) aplicados em situações do cotidiano, sempre com a mediação dos professores. Esses projetos têm o objetivo de preparar o estudante e embasar o desenvolvimento do trabalho final de curso configurado no Projeto Baseado em Aprendizagem (PBA), conforme já referido no tópico da metodologia.

Os procedimentos de autoavaliação, e o uso constante de recursos de *feedback,* são considerados como meio fundamental para incentivar o estudante no desenvolvimento das atividades propostas, contribuindo para qualificar o trabalho discente.

Destaca-se que também são gerados relatórios da interação do estudante no AVA durante o desenvolvimento dos componentes curriculares, além da autoavaliação e dos instrumentos de avaliação institucionais elaborados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) que apontam os indicadores de satisfação do estudante, possibilitando o delineamento de ações a serem implementadas para a qualificação do curso.

O estudante que não alcançar a nota mínima (60) necessária para

aprovação terá que cursar novamente o componente curricular no qual foi reprovado na próxima oferta, arcando com os custos definidos pela Pós-graduação *lato sensu* FAQI.

Destaca-se que os responsáveis pela elaboração e correção das avaliações são os professores dos respectivos componentes curriculares do curso.

2.6 Descrição dos Módulos Formativos

2.6.1 Módulo Introdutório – Interação com Tecnologias Digitais

O **Módulo Introdutório** – Interação com Tecnologias Digitais é uma disciplina comum a todos os cursos e é o primeiro componente curricular ofertado ao estudo, independente do seu período de entrada.

INTERAÇÃO COM TECNOLOGIAS DIGITAIS
Ementa: Processos de ensino e aprendizagem a distância. Evolução e difusão das Tecnologias Digitais (TD). Conceitos de Educação a Distância (EaD), Ensino Remoto, Educação Online e Híbrida. Competências para estudar a distância. Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA). Tecnologias Digitais nas práticas educativas: limites e possibilidades. Tecnologias colaborativas. Interação e interatividade.
Competências: - Identificar a metodologia EAD e conhecer a sua estrutura, assim como o ambiente virtual de aprendizagem. - Articular o conteúdo e a prática da aprendizagem na modalidade EAD e o desenvolvimento de competências para aprender com o uso de tecnologias digitais. - Conhecer e utilizar as tecnologias digitais para aprendizagem em cursos EAD. - Vivenciar práticas educativas utilizando tecnologias colaborativas. **Habilidades:**

- Utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem;

- Interagir com as tecnologias digitais;

- Estudar e aprender na modalidade EAD.

Bibliografia Básica:

MOREIRA, J.A.; SCHLEMMER, E. **Por um novo conceito e paradigma de educação digital onlife.** Revista UFG, v.20, 2020.

MAIA, C; MATTAR, J. ABC da EaD. São Paulo: Pearson, 2007. RIBEIRO, R. A. **Introdução a EaD.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. (Série Bibliografia Universitária Pearson).

RIBEIRO, R. A. **Introdução a EaD.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. (Série Bibliografia Universitária Pearson).

Bibliografia Complementar:

MILL, D. **Uma Visão Crítica.** Papirus Editora. Pearson, 2015.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação.** Campinas: Papirus. 2016.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a Distância: Uma visão Integrada.** São Paulo: Thomson Kearning, 2007.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica.** Campinas: Papirus, 21.ed, 2013.

PETERS, Otto. **A educação a distância em transição.** São Leopoldo: Unisinos, 2004. PALLOFF, R. M.; PRATT, K. **O aluno Virtual.** Um guia para trabalhar com estudante on line. Porto Alegre: Artmed, 2004.

2.6.2 Módulo Interdisciplinar – Conhecimentos Específicos

AMBIENTE DE NEGÓCIO – TENDÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS
Ementa: Tendências contemporâneas. Os conceitos básicos referentes às tendências contemporâneas. A história que retrata o aparecimento delas. As tecnologias envolvidas neste processo. A correlação entre estas tendências. Os

impactos que elas estão causando no contexto sócio-econômico. Quais setores poderão ser os mais afetados em função da emergência das tendências contemporâneas. Os perfis de empresários e empreendedores em função das tendências.

Competências:

- Explorar de forma geral as tendências contemporâneas quanto aos temas emergentes, modelagens de negócios e perfis do ser humano.

- Compreender a diferença entre startups e empresas tradicionais

- Apropriar-se da modelagem de negócio envolvendo uma startup

- Apropriar-se do tema “parques tecnológicos

- Compreender a sua importância científica e sócio-econômica

- Apropriar-se do tema e da importância tecnológica do IoT

- Compreender a importância da inteligência artificial e os impactos que ela deve causar na sociedade

Habilidades:

- Desenvolver nos alunos a capacidade crítica frente aos temas estudados;
- Estimular a criatividade frente aos temas estudados;
- Apropriar os alunos sobre temas de alta relevância sócio-econômica.

Bibliografia Básica:

BLANK, S. e DORF, B. Startup Owner’s Manual. Pescadero: K and S Ranch Publishing Division, 2012.

ISMAIL, S. Exponential organizations. Diversion Books: New York, 2014.

LIDOW, D. Startup leadership. Cidade: Editora, 2014

MOLINARO, V. A liderança é um contrato. São Paulo: Primavera Editorial, 2016

RIES, E. A startup enxuta. Rio de Janeiro: LeYa, 2012.RIES, R. The startup way. New York: Penguin Random House LLC, 2017.

RUSSEL, S., NORVIG, P. Inteligência Artificial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Bibliografia Complementar:

LIMA, J. C., GARCIA, A. S. Líder startup – uma abordagem introdutória. TCC, UniLasalle, 2019.

BELLMAN, R. E. An Introduction to Artificial Intelligence: Can Computers Think? Boyd & Fraser Publishing Company, 1978.

CHARNIAK, E. and McDERMOTT, D. Introduction to Artificial Intelligence. Addison-Wesley, 1985.

HAUGELAND, J. Artificial Intelligence: The Very Idea. MIT Press, 1985.

PROVOST, F., FAWCETT, T. Data Science para negócios – o que você precisa saber mineração de dados e pensamento analítico de dados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

SEARLE, J. R. (1992). The Rediscovery of the Mind. MIT Press.

KURZWEIL, R. The Age of Intelligent Machines. MIT Press, 1990.

KURZWEIL, R. The Singularity is Near. Viking, 2005.

McCARTHY, J., MINSKY, M. L., ROCHESTER, N., and Shannon, C. E. (1955). Proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence. Tech. rep., Dartmouth College.

VISÃO SISTÊMICA DO NEGÓCIO

Ementa:

Visão sistêmica como capacidade de reconhecer e interpretar as diferentes formas de estruturação das organizações. As relações de interdependência das formas com as funções administrativas com as diferentes áreas de ação da organização. Com abordagem de mudanças sociais, liderança, ferramentas de gestão para o

auxílio do desenvolvimento de um pensamento sistêmico e estratégico

Competências:

- Reconhecer as transformações no mundo contemporâneo, compreendendo a emergência do pensamento sistêmico-complexo como uma nova forma de pensar e intervir nos desafios do cotidiano.
- Desenvolver atributos fundamentais a gestão, autoconhecimento e liderança, que o capacite a integrar, construir, liderar e transformar de forma sistêmica, ética e sustentável as relações em uma organização.
- Compreender os princípios fundamentais do pensamento sistêmico-complexo, bem como seus desdobramentos e aplicações em processos de intervenção e mudança nas realidades organizacionais.

Habilidades:

- Desenvolver nos alunos uma visão crítica e holística sobre os temas abordados na disciplina;

- Estimular a criatividade e inovação para solução de problemas complexos, relacionados aos temas estudados na disciplina;

- Apropriar os alunos sobre temas e ferramentas atuais para o desenvolvimento da visão e pensamento sistêmico.

Bibliografia Básica:

MELO, Ariana De Oliveira; TAVARES, Mauza Vieira Barboza; FELIX, Bruna De Sousa; DOS SANTOS, Ana Cristina Batista. IDENTIDADE DA GERAÇÃO Z NA GESTÃO DE

STARTUPS. Revista Alcance (Online); Itajai Vol. 26, Ed. 3, (Sep-Dec 2019): 320-333.

QUANDT, C. O., FERRARESI, A. A., & FREGA, J. R. (2012). Gestão de ideias e

inovação em grandes empresas do sul do Brasil. In Anais do XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (pp. 1-16). Rio de Janeiro: ANPAD

TREIS, Manoella. As Diferenças entre Líderes X Chefes e os Reflexos dessas Posições. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 9. Ano 02, Vol. 06. pp 54-72, 2017.

Bibliografia Complementar:

ANDRADE, Aurélio L.; SELEME, Acyr RODRIGUES, Luís H.; SOUTO, Rodrigo. Pensamento Sistêmico: Caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Barueri: Manoele, 2014.

GONÇALVES, E. B. P., ESPEJO, M. M. S. B., ALTOÉ, S. M. L. & VOESE, S. B. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. Enfoque: Reflexão Contábil, 35 (1), p. 95-111.

SCHLINDWEIN, Sandro Luis. Prática sistêmica para lidar com situações de complexidade. Anais, 3º Congresso Brasileiro de Sistemas, CCA-PGA/UFSC, 2007

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. Pensamento Sistêmico: O Novo Paradigma da Ciência, 5ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2002.

RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES

Ementa:

Conceito e evolução do trabalho ao longo da história; Introdução ao tema “por que as relações humanas são fundamentais para as organizações”; O que é a teoria das relações humanas?; Como falar de forma que as pessoas queiram ouvir; Por

que as relações humanas são fundamentais para as organizações?; Introdução a Psicologia Positiva; Competências profissionais, emocionais e tecnológicas para tempos de mudança; Gestão de mudança; Gestão de Conflitos; Inteligência Emocional; Mundo MUVUCA; Diversidade; Lucratividade com a Pluralidade; Gerações no Ambiente de Trabalho; Como administrar conflitos geracionais; Responsabilidade Social; Cultura e Clima organizacional

Competências:

- Conhecer as contribuições para a construção de relações interpessoais sensibilizando para um posicionamento crítico e reflexivo do papel do indivíduo em uma sociedade voltada para o mundo do trabalho
- Compreender os fundamentos e processos básicos do comportamento humano no contexto organizacional em seus aspectos técnicos e éticos

Habilidades:

- Conhecer os princípios da teoria das relações humanas;
- Compreender as variáveis que interferem nas relações interpessoais e no estabelecimento de relações saudáveis e produtivas nas organizações;
- Valorizar a diversidade na sociedade brasileira, multicultural e pluriétnica, superando atitudes racistas e práticas discriminatórias;
- Capacitar as pessoas a atuarem nas equipes de trabalho com habilidade, competência e atitudes éticas;
- Proporcionar aos alunos a identificação de seus próprios comportamentos e reflexão do seu trabalho a nível pessoal e grupal, ampliando a compreensão do comportamento humano dentro de padrões éticos

Bibliografia Básica:

ALBORNOZ, Suzana. O que é Trabalho. 5. ed. São Paulo: Braziliense, 1992.

CARVALHO, Antonio V. de. NASCIMENTO, Luiz P. do. SERAFIM, Oziléia C. G. Administração de Recursos Humanos. 2™ Ed. Vol. 1. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

COVEY, Stephen R. Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes- Lições Poderosas para a Transformação Pessoal. Ed. Best Seller

CHURCHILL, Jr, G. A.Marketing: criando valor para os clientes. 2003.
PINHEIRO, B. O visível do invisível: a comunicação não-verbal na dinâmica de grupo. São Paulo: Ysayama, 1999.

Bibliografia Complementar:

ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. Coimbra: Almedina, 2013

ARAÚJO, Luis C. G. GARCIA, Adriana A. G. Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional. 2™ Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOAS, Ana A. ANDRADE, Rui O. B de. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2014.

DRUCKER, P. F. Introdução à Administração. 2000.

FLEURY, H. J.; MARRA, M. M. Intervenções grupais nas organizações. São Paulo: Agora, 2005

MINUCUCCI, Agostinho. Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TANNEBAUM. Psicologia Social da Organização do Trabalho. 1979

ULRICH, D. Recursos humanos estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

ZANELLI, J. C. (Cols.). Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

WEISINGER, H. Inteligência emocional no trabalho. São Paulo: Objetiva 1997

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E EQUIPE

Ementa:

Grupos e Equipes de Trabalho – Diferenças; Gestão do trabalho remoto: equipes engajadas e projetos transparentes; 5 Práticas essenciais de gestão de pessoas; Protagonismo de Carreira; O que é liderança; Roda da Vida; Gestão de Pessoas e Liderança; O papel do líder no engajamento de pessoas; Empowerment; Ética Profissional; Líder Coach; Como ter e se preparar para Conversas Difíceis; Exercitando o Feedback; Propósito de Carreira; Gerações no Ambiente de Trabalho; Gestão do Tempo; Metodologia ágil na gestão; Inteligência Emocional e Carreira.

Competências:

- Como desenvolver um líder efetivo, construindo estratégias que levem a resultados individuais e coletivos a empresa;
- Conhecer conceitos e pressupostos para gestão de pessoas em uma organização;
- Conhecer o papel do líder na gestão de pessoas;
- Conhecer a aplicação de ferramentas de coaching.

Habilidades:

- Utilizar as competências do líder para a gestão de pessoas;
- Pensar estrategicamente a gestão de pessoas de uma organização;
- Utilizar ferramentas de coaching nas organizações.

Bibliografia Básica:

BERLO, David K. O Processo da Comunicação. 7. ed. São Paulo, Editora Martins Fontes, 1991. 296 p.

FIORELLI, José Osmir. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, José Roberto. Leader Coach – Coaching como Filosofia de Liderança. São Paulo: Editora Ser Mais

LAFLEY, A. G.; CHARAN, R. O jogo da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

ULRICH, D. et al. O código da liderança. São Paulo: Best Seller, 2009.

Bibliografia Complementar:

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

BITTAR, Liz. Feedback: Os Dois Lados de Uma Avaliação. Disponível em < http://lizbittar.com.br/blog/2010/04/entrevista-feedback/>. São Paulo. Acesso em 19 agosto. 2020.

CAVALCANTI, Vera Lucia. CARPILOVSKY, Marcelo. LUND, Myrian. LAGO, Regina Arezynska. Liderança e Motivação. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2010.

COSTA, Maria Eugenia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas. TONET, Helena. Desenvolvimento de Equipes. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

COVEY, Stephen R. Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes- Lições Poderosas para a Transformação Pessoal. Ed. Best Seller

DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com Pessoas e Subjetividade. São Paulo, Editora Atlas, 2001.

DOUGLAS, Heen, PATTON, Sheila, Stone, Bruce. Conversas Difíceis.

GOLEMAN, Daniel Ph.D. Liderança - inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Editora Objetiva - Cia da Letras, Rio de Janeiro, RJ

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth. Psicologia para Administradores: as teorias e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 2012.

KNAPIK, Janete. Gestão de Pessoas e Talentos. Curitiba, Editora IBPEX, 2008

Kimsey-House,Henry, Kimsey-house,Karen, Sandahl,Phillip. Coaching Coativo - Mudando Negócios e Transformando Pessoas. Editora Évora, 2015

MOREIRA, Bernardo Leite. Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2009.

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Ementa: Liderança – base conceitual na contemporaneidade; A liderança na etimologia da palavra; Tipos de liderança – alguns desses existem na sua organização? ; Como liderar em tempos de crise nas organizações; O modelo conceitual – a liderança em tempos de crise; Quatro ferramentas para liderar em tempos de crise nas organizações; Ferramenta 1 – A liderança deve estabelecer um contrato; Ferramenta 2 – A liderança deve ser sustentável; Ferramenta 3 – Como dar segurança ao seu time quando a notícia é amedrontadora; Ferramenta 4 - Sempre tome uma decisão final baseado em dados concisos;

Competências:

- Explorar de forma geral os conceitos de autoliderança e liderança dentro das organizações;

- Compreender a necessidade de se autodesenvolver para uma liderança efetiva;

- Compreender os passos para se chegar a liderar grandes organizações;

- Apropriar-se das bases teóricas da liderança contemporânea.

- Entender os conceitos base da liderança frente a situações de crise;

- Apropriar-se de ferramentas para liderar em tempos de crise nas organizações.

Habilidades:

- Desenvolver nos alunos uma visão crítica e holística sobre o que é liderar de fato;
- Estimular o aluno a ser um líder melhor;
- Apropriar os alunos sobre ferramentas para gerenciar seus times tempos de crise

Bibliografia Básica:

CARNEGIE, D. Liderança: como superar-se e desafiar os outros a fazer o mesmo. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2011.

CHARAN, R. DROTTER, S., NOEL, J. Pipeline da liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Barueri: Manoele, 2014.

CORREA, C. Sonho Grande. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

COVEY, S. Os 8 hábitos: da eficácia `a grandeza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FOURNIER, Camille. A arte da gestão – um guia prático para integrar liderança e recursos humanos no setor de tecnologia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HOBSBAWM, E. Era dos extremos: o breve século XX: 1914 – 1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

McKEOWN, Max. Estratégia – do planejamento a execução. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MOLINARO, V. A liderança é um contrato. São Paulo: Primavera Editorial, 2016

SALTER, R. Jack Welch: os segredos da liderança. Rio de janeiro: Elsevier, 2004.

ULRICH, D. e SMALLWOOD, N. Sustentabilidade da liderança. São Paulo: HSM Editora, 2014.

Bibliografia Complementar:

BRADBERRY, T. E GRAVES, J. Inteligência emocional 2.0. São Paulo: HSM

editora, 2016.

CHARAN, R. Ruptura global: liderando seu negócio através da grande transformação do poder econômico mundial. São Paulo: HSM, 2013.

DUHHIG, C. Mais rápido e melhor: os segredos da produtividade na vida e nos negócios. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.

DWECK, C. Mindset: a nova psicologia do sucesso. São Paulo: Objetiva, 2017.

JUDKINS, R. A arte da criatividade. Rio de Janeiro: Rocco, 2017.

LIDOW, D. Startup leadership. Cidade: Editora, 2014

MAXWELL, J.C. O líder 360 graus: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

PIZA, S. O enigma da liderança. São Paulo: Evora, 2017.

DELEGAÇÃO EMPOWERMENT E EQUIPES

Ementa: Importância da comunicação, da escuta, do presenciamento e do feedback para que a delegação e o empowerment sejam efetivos nas equipes; Confiança e a credibilidade como alavancadores para os processos de delegação e empowerment nas equipes de trabalho; Aspectos relevantes em relação às emoções, aptidões sociais, teoria do bem-estar e colaboração; Casos empresariais nos quais o empowerment e a delegação foram adotados, permanecem fortes na cultura organizacional e se tornaram uma visão compartilhada entre as organizações e as pessoas.

Competências:

- Conhecer os conceitos de delegação, empowerment e equipes.

- Compreender a diferença entre delegação x empowerment.

- Compreender a importância da comunicação e da escuta.

- Apropriar-se do conceito e das etapas do feedback.

- Compreender a importância da confiança e da credibilidade para que a delegação e o empowerment aconteça.

- Refletir sobre credibilidade pessoal.

- Conhecer o conceito de visão compartilhada.

- Compreender as inter-relações entre a cultura organizacional e a dinâmica das equipes.

- Conhecer o conceito de visão compartilhada.

- Analisar cases.

- Elaborar análise crítica e propositiva embasada nos conceitos estudados

Habilidades:

- Analisar crítica e propositivamente situações que envolvam as temáticas abordadas na disciplina;

- Refletir sobre os conteúdos abordados nesta disciplina;

- Vivenciar práticas inerentes aos conceitos abordados;

- Assumir responsabilidades sobre a aprendizagem e auto-desenvolvimento.

Bibliografia Básica:

BITENCOURT, Cláudia Cristina. Competência gerencial e aprendizagem nas organizações. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BLANCHARD, Ken; Carlos, John; Randolph, Alan. As 3 Chaves do Enpowerment. Rio de Janeiro. Record, 2001

CASTRO, A. P. Zapp! Em ação!: como implementar as técnicas de energização (empowerment) para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

COVEY, Stephen M. R. A Velocidade da confiança: o elemento que faz toda a

diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOFMAN, Fredy. Liderança e propósito. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

POSNER, Barry Z. Credibilidade: o que os líderes devem fazer para consquistá-la e evitar sua perda. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, 2012.

SCHARMER, Claus O. E Essencial da Teoria U: Princípios e aplicações fundamentais. Curitiba, Voo, 2020.

SCHARMER, Claus O.SENGE, Peter. Presença: propósito humano e o campo do futuro. São Paulo: Cultrix, 2007.

SCHEIN, Edgar H. Liderança sem ego. São Paulo: Cultrix, 2018

SELIGMAN, Martin E. P. Florescer: uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

TRACY, D. 10 passos para o empowerment: um guia para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro:Campus, 1994.

Bibliografia Complementar:

Blanchard, Ken; Carlos, John; Randolph, Alan. As 3 Chaves do Enpowerment. Rio de Janeiro. Record, 2001

Blake, R.R.; Mouton, J.S. O novo grid gerencial. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1987

Douglas, Stone; Heen, Sheyla. Obrigado pelo feedback. São Paulo: Portfólio-Penguin, 2016

Hersey P. e Blanchard, K. Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional", Paul Hersey e Kenneth Blanchard Hersey. São Paulo: Epub, 1986

Hunter, James C. Como se tornar um Lider Servidor. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. O Coração da Liderança. São Paulo: Ed. Gente, 2011

Krausz, Rosa R. Compartilhando o poder nas organizações. São Paulo. Atlas, 1991

FONTES NA INTERNET:

https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/processo-de-implantao-da-tcnica-de-

empowerment-nas-organizaes/

https://www.youtube.com/watch?v=J0XmZW6xYSg

https://administradores.com.br/artigos/ricardo-semler-o-maior-reengenheiro-do-brasil

https://www.youtube.com/watch?v=eE3ta_FOqRk

MODELOS DE GESTÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Ementa:

Modelos de Gestão do Final do século XX: Escola Japonesa. Modelos de Gestão do Final do século XX: Gestão da Qualidade. Modelos de Gestão do Final do século XX: Gestão Social e Ambiental. Moderna Administração: Gestão por Competências, Gestão do conhecimento e do Capital Intelectual. Novas abordagens: Gestão de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e Gestão de Startups. Comportamento Organizacional: Clima Organizacional. Bem-estar no Trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional). Pesquisa de Clima de Organizacional.

Competências:

- Explorar de forma geral os modelos de gestão do final do século XX, a moderna administração e as novas abordagens da gestão empresarial;

- Compreender as diferenças entre os modelos de gestão do final do século XX x moderna administração x novas abordagens;

- Apropriar-se das principais ferramentas da moderna gestão empresarial;

- Explorar os aspectos que envolvem o comportamento organizacional: Clima Organizacional. Bem-estar no Trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento com

o trabalho e comprometimento organizacional);

- Compreender a relação entre os diferentes aspectos do comportamento organizacional e seus respectivos efeitos no desempenho da organização e do trabalhador;

- Apropriar-se das ferramentas para medir e melhorar o clima organizacional;

Habilidades

- - Desenvolver nos alunos uma visão crítica e holística sobre os temas abordados em aula;
- Estimular a criatividade e inovação para solução de problemas complexos, relacionados aos temas estudados em aula;
- Apropriar os alunos sobre temas e ferramentas atuais e de alta relevância, para o desenvolvimento dos negócios e da sociedade.

Bibliografia Básica:

ARAÚJO, C. C. S.; MODOLO, D.; CARNEIRO JUNIOR, E.; VILS, L. Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 7, n. 2, p. 97-112, 2017.

ASSIS, Marcelino Tadeu De. Indicadores De Gestão De Recursos Humanos. Qualitymark, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Barueri: Manoele, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Manoele, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. Atlas, 2020.

OSTERWALDER, Alexander; Pigneur, Yves. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios. São Paulo: Alta Books Editora, 2011.

LIKER, Jeffrey K. O Modelo Toyota: 14 Princípios de Gestão do Maior Fabricante do Mundo. Bookman Editora, 2016.

OHNO, Taiichi. Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Larga Escala. Bookman 1997.

MONDEN, Yasuhiro. Sistema Toyota de Produção: Uma Abordagem Integrada ao

Just in Time. Bookman Editora: 2015.

SHINGO, Shigeo. O Sistema Toyota de Produção: Do Ponto de Vista da Engenharia de Produção. Bookman 1996.

SIQUEIRA, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 24, 201-209.

KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. Terra e Cultura. Londrina, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2004.

Bibliografia Complementar:

DORNELAS, José Carlos de Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos de Assis et al. Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008. Tradução de: Jorge Martins.

2016

MARQUEZE EC, Moreno CRC. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. 2005;30(112):69-79.

LIZOTE, S. A., Verdinelli, M. A., Nascimento, S. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. Revista de Administração Pública, 51(6), 947-967.

LUNARDI, M. A., Zonatto, V. C. D. S., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos do envolvimento no trabalho em atitudes gerenciais, compartilhamento de informação e no desempenho de controllers no contexto orçamentário. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 21(3), 540-562.

2.7 Corpo Docente

A Resolução N° 1, de 8 de junho de 2007, do Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior, (Art. 4°)

estabelece que **o corpo docente** de cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, deve ser constituído por professores especialistas ou de reconhecida capacidade técnico-profissional, sendo que 50% (cinquenta por cento) destes, pelo menos, deverão apresentar titulação de **mestre ou de doutor** obtido em programa de pós-graduação *stricto sensu* reconhecido pelo Ministério da Educação. Será considerada a **aderência** dos professores **aos componentes curriculares propostos**, através da comprovação de atuação acadêmica e/ou profissional das áreas de conhecimento propostas pelo curso. Dessa forma, o corpo docente constitui-se por professores pertencentes ao quadro funcional tanto da FAQI quanto de outras Instituições de Ensino, com titulação mínima de mestre, **experiência na docência e vivências nas empresas em torno das temáticas curriculares** abordadas no curso.

2.8 Perfil do egresso

O MBA em Gestão de Pessoas, Estratégia e Negócios está fundamentado no desenvolvimento de competências, habilidades que procuram formar o Especialista em Gestão de Pessoas, Estratégia e Negócios com capacidade crítica e reflexiva. Um profissional qualificado, pautado em princípios éticos, capaz de atuar na gestão de negócios e de pessoas com qualidade e coerência, com responsabilidade social e para com as pessoas da organização e da sociedade em geral.

Com o objetivo de promover a formação do perfil profissional pretendido, em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais, o curso possibilita o desenvolvimento das seguintes competências, habilidades e atitudes:

- Visão sistêmica das organizações, compreendendo a interdependência das partes e as relações com o ambiente externo;
- Sólidos conhecimentos sobre a gestão estratégica de negócios e as relações envolvidas;
- Utilizar, com propriedade, os recursos tecnológicos de gestão;
- Capacidade de negociação;

- Ser capaz de realizar análise crítica e reflexiva;

- Relacionamento interpessoal;

- Adotar parâmetros claros e adequados em sua prática laboral;

- Ter aprovação em todas disciplinas do curso, ou seja, grau igual ao superior a 6, e frequência superior a 75%.

- Ter aprovação no Trabalho de Conclusão do Curso.

O campo de atuação do egresso do Curso de MBA em Gestão de Negócios da Faculdade de Tecnologia de Gravataí visa à observância quanto à inserção no mercado de trabalho em empresas de pequeno, médio e grande porte, bem como na atuação como empreendedor individual.

Por fim, tendo presente o que estabelece a legislação vigente do Conselho Nacional de Educação, será conferido o respectivo Certificado de **MBA em Gestão de Pessoas, Estratégia e Negócios** pela Pós-graduação *lato sensu* FAQI.

REFERÊNCIAS

BRANDA, L. A.; ARAÚJO, U. F.; SASTRE, G., orgs. Aprendizagem Baseada em Problemas no Ensino Superior. São Paulo: Editora Summus, 2009.

BENDER, William N. **Aprendizagem baseada em Projetos:** educação diferenciada para o século XXI. Porto Alegre: Penso, 2014.

BRASIL. Resolução CNE/CES nº 1, de 6 de abril de 2018. Estabelece diretrizes e normas para a oferta dos cursos de pós- graduação *lato sensu* denominados cursos de especialização. Diário Oficial da União, Brasília, 6 de abril de 2018, Seção 1, p. 15. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/abril-2018-pdf/85591-rces001-18/file>. Acesso em: 05 nov. 2020.

BRASIL. Portaria MEC nº 343, de 17 de março de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. Diário Oficial da União, Brasília, Edição: 53, Seção: 1, Página: 39. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376. Acesso em: 05 nov. 2020.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

MANTOVANI, Ana Margô. **A ubiquidade na comunicação e na aprendizagem**: ressignificação das práticas pedagógicas no contexto da cibercultura. 2016. 165 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em:<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/9012/1/000480488-Texto%2bCompleto0.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2020.

MANTOVANI, Ana Margô. **Manual do professor conteudista.** Faculdade QI/FAQI. Gravataí, 2020.

MOREIRA, José António.; SCHLEMMER, Eliane. Por um novo conceito e paradigma de educação digital onlife. In: **Revista UFG**, *20*(26), 2020. Disponível em: < https://doi.org/10.5216/revufg.v20.63438>. Acesso em: 30 out. 2020.

PRADO, Marta Lenise do.; VELHO, Manuela Beatriz; ESPÍNDOLA Daniela Simone; SOBRINHO Sandra Hilda, BACKES Vania Marli. Arco de Charles Maguerez: refletindo estratégias de metodologia ativa na formação de profissionais de saúde. In: **Esc Anna Nery** (impr.), 2012 jan-mar; 16 (1):172-177. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ean/v16n1/v16n1a23.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2020.

SILVA, Andreza Regina Lopes da; SPANHOL, Fernando José. ***Design* Instrucional e Construção do Conhecimento na EaD.** Jundiaí: Paco Editorial, 2014.