

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



ENSINO

PLANO DE DISCIPLINAS

**CURSO DE GESTÃO E ACESSORAMENTO DE
ESTADO-MAIOR
(CGAEM)**

PRIMEIRO MÓDULO

2023

MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA



ENSINO

PLANO DE DISCIPLINAS

**CURSO DE GESTÃO E ASSESSORAMENTO DE
ESTADO-MAIOR
(CGAEM)**

PRIMEIRO MÓDULO

2023



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA

PORTARIA ECEMAR N° /SCPO, DE DE DE 2023.

Aprova a edição do Plano de Disciplinas do Primeiro Módulo do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM) para o biênio 2024/2025 – Turma 2024.

O COMANDANTE DA ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA, no uso das atribuições previstas no Inciso III do Art. 10º do ROCA 21-78, “Regulamento da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR)”, aprovado pela Portaria n° 560/GC3, de 5 de setembro de 2023, resolve:

Art. 1º Aprovar a edição do Plano de Disciplinas (PLADIS) do Primeiro Módulo do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM) para o biênio 2024/2025 – Turma 2024.

Art. 2º A entrada em vigor do presente ato, em conformidade com o disposto no parágrafo único do Art. 4º do Decreto n° 10.139, de 28 de novembro de 2019, será na data da sua publicação.

Brig Ar HELMER BARBOSA GILBERTO
Comandante da ECEMAR

(Publicado em Boletim Ostensivo do GAP-AF n° , de de de 2023)

SUMÁRIO

1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	5
1.1 FINALIDADE.....	5
1.2 ÂMBITO.....	5
1.3 LISTA DE ABREVIATURAS.....	5
2 ATIVIDADES COMPLEMENTARES.....	7
2.1 ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS.....	7
2.2 ATIVIDADES DE AVALIAÇÃO.....	7
3 DETALHAMENTO DAS UNIDADES DIDÁTICAS.....	8
4 QUADRO RESUMO DO PRIMEIRO MÓDULO DO CGAEM.....	28
4.1 MATRIZ CURRICULAR.....	28
4.2 FLUXOGRAMA CURRICULAR.....	29
5 DISPOSIÇÕES FINAIS.....	30

PREFÁCIO

Esta publicação estabelece o Plano de Disciplinas (PLADIS) do Primeiro Módulo do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM) referente ao biênio 2024/2025 – Turma 2024.

O PLADIS complementa o Projeto Pedagógico de Curso - PPC (ICA 37-898) e contém dados relativos ao desenvolvimento conteúdo curricular que compõe as disciplinas referentes Primeiro Módulo do CGAEM.

O Primeiro Módulo do CGAEM, concentrado na Área de Administração, é composto pelo *Master Business Administration* (MBA) em Planejamento e Gestão Estratégicos (ênfase em Estratégia e Processos), ministrado por uma Instituição de Ensino Superior (IES) contratada, com o acompanhamento da ECEMAR. A estruturação curricular é planejada para ser conduzida em, aproximadamente, 265 dias letivos.

Esse módulo visa capacitar os oficiais superiores para o aperfeiçoamento dos processos administrativos da Aeronáutica, garantindo a capacidade de atuar em funções de de gestão e assessoramento, assim como em cargos de comando, direção e chefia com competências essenciais à gestão estratégica.

Além disso, neste módulo os Oficiais encontram a oportunidade do aprimoramento dos conhecimentos em metodologia científica, para que possam elaborar um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com temas relacionados ao eixo Planejamento e Gestão Estratégicos, podendo assim, contribuir com a constante atualização e melhorias para a Força.

O PLADIS destina-se, especificamente, aos docentes, aos discentes e ao uso administrativo desta Escola.

1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1. FINALIDADE

Esta instrução tem por finalidade estabelecer o Plano de Disciplinas (PLADIS) a ser adotado no Primeiro Módulo do CGAEM.

1.2. ÂMBITO

Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR).

1.3. LISTA DE ABREVIATURAS

AE	Aula Expositiva
An	Análise (nível de aprendizagem)
Ap	Aplicação (nível de aprendizagem)
CEAD	Centro de Educação a Distância
CH	Carga Horária
Cn	Conhecimento (nível de aprendizagem)
Cp	Compreensão (nível de aprendizagem)
DOt	Debate Orientado (técnica de ensino EAD)
EAD	Educação a Distância
Exc	Exercício (técnica de ensino)
Fo	Fórum
IES	Instituição de Ensino Superior
MBA	<i>Master Business Administration</i>
Ot	Orientação
Pal	Palestra
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
Si	Síntese (nível de aprendizagem)
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

Te	Teste
TG	Trabalho de grupo
TI	Trabalho Individual (técnica de ensino)

2. ATIVIDADES COMPLEMENTARES**2.1. ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS**

ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	OBSERVAÇÕES	CH	TÉC
Apresentação do Curso	Ambientação à plataforma e adaptação à metodologia e dinâmica de estudo.	2	EAD
Ambientação ao AVA	Período aberto à visitação para conhecimento da estrutura, leitura das orientações e teste de acessibilidade.	2	EAD
CARGA HORÁRIA TOTAL		4	

2.2. ATIVIDADES DE AVALIAÇÃO

ATIVIDADES DE AVALIAÇÃO	OBSERVAÇÕES	CH	TÉC
Avaliação Integradora (AVI)	Avaliação a ser programada ao final do Primeiro Módulo sob responsabilidade da IES contratada.	2	Te
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)	Atividade final do módulo com trabalho orientado pela IES contratada a ser entregue em data determinada em cronograma.	0	TI
CARGA HORÁRIA TOTAL		2	

3. DETALHAMENTO DAS UNIDADES DIDÁTICAS

CAMPO: TÉCNICO-ESPECIALIZADO		ÁREA: ADMINISTRAÇÃO	
DISCIPLINA: PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICOS (PGE)			
Carga horária para instrução: 360 horas		Carga horária para avaliação: 2	
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO:</p> <p>a) coordenar técnicas de planejamento e gestão estratégicos, visando ao aprimoramento da administração de recursos humanos, materiais e financeiros nas Unidades da Aeronáutica (Si); e</p> <p>b) elaborar um trabalho científico empregando metodologia de Pesquisa Científica (Si).</p>			
UNIDADES DIDÁTICAS			
UNIDADE: NÚCLEO COMUM (NC)			
Carga horária para instrução: 200		Carga horária para avaliação: 0	
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO DA UNIDADE:</p> <p>a) combinar ferramentas de mercado capazes de equilibrar demandas públicas e curriculares militares com as atividades de relacionamento com o setor privado (Si).</p>			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
Inovação Estratégica (INO)	a) desenvolver a criatividade para liderar um processo de inovação e utilizar técnicas que tornarão o processo de inovação mais viável (An).	30	Fo
Gestão de Pessoas (GEP)	a) refletir sobre o papel do líder diante dos desafios atuais (An); e b) discutir as características da sociedade do conhecimento, os modelos de gestão, as mudanças e os seus consequentes impactos nas organizações. (Cp)	30	AE Fo
Tendências em Gerenciamento de Projetos (TGP)	a) conceituar e relacionar o gerenciamento de programas, de portfólios e de projetos (Cp); b) entender o ciclo de vida de programas e gerenciamento de benefícios (Cn); c) conhecer e aplicar os princípios de <i>design thinking</i> em gerenciamento de projetos (Cn); e d) conceituar e compreender sistemas e complexidade (Cp).	30	DOt Fo TG

Negociação e Administração de Conflitos (NAC)	<ul style="list-style-type: none"> a) articular os relacionamentos necessários no decorrer do processo de negociação aos resultados desejados pela organização (An); b) conhecer os aspectos relacionais e o software mental (Cn); e c) executar todos os aspectos envolvidos numa negociação (Ap). 	30	DOt Fo TG
Gestão Estratégica (GES)	<ul style="list-style-type: none"> a) analisar a maneira em dotar as organizações com uma gestão estratégica do século XXI (An); b) desenvolver e aplicar os conceitos estratégicos (Ap); c) analisar o ambiente geral e competitivo (An); d) identificar tendências, cenários, oportunidades e ameaças (Cp); e) elaborar, avaliar e aplicar ferramentas estratégicas (Ap/Av); e f) desenvolver estratégias e planos de ação voltadas à gestão (Ap). 	30	AE Fo
Comunicação e Gestão de Crises (CGC)	<ul style="list-style-type: none"> a) analisar as tendências de comunicação (An); b) apontar conceito, características e natureza da crise (Cn); c) conhecer medidas de prevenção, risco e vulnerabilidades (Cn); e d) estabelecer um plano de crise e a relação midiática (Ap). 	20	Fo
Análise de Riscos e Cenários (ARC)	<ul style="list-style-type: none"> a) estabelecer as especificidades, tipologia e causas internas/externas do risco político (An); b) demonstrar os tipos e métodos de mensuração, análise, estimativa e gerenciamento de risco político (Ap); c) construir cenários econômicos, sociológicos, tecnológicos e mercadológicos (Ap); e d) estabelecer métodos de construção de cenários levando em conta a sua aplicabilidade e efetividade (Si/Ap). 	30	Pal Fo

RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS

Conteúdo programático proposto para as subunidades:

- 1) Inovação Estratégica - Importância da inovação; gerenciando incertezas no mundo contemporâneo; a importância de inovar; dificuldades para inovar; O DNA do inovador; O Modelo de Geração de Ideias; fatores de equilíbrio em inovações; portfólio de inovação; Ferramentas de inovação; compreendendo as resistências à inovação e como vencê-las; ativadores da inovação; inovação: um processo em duas fronteiras; fronteira da inovação; demonstrando a viabilidade; Inovação estratégica; *mindset* para inovação; atitudes de um líder inovador.
- 2) Gestão de Pessoas - Condicionantes externos e mudanças organizacionais; Tendências da gestão organizacional contemporânea; Alinhamento dos interesses corporativos e individuais; Liderança: tendências e desafios.
- 3) Tendências em Gerenciamento de Projetos - Gerenciamento de programas; Metodologias ágeis; Projetos complexos; *Design Thinking*; Outras tendências em gerenciamento de projetos.
- 4) Negociação e Administração de Conflitos - Gestão Estratégica - O processo de negociação e os resultados esperados; Os aspectos relacionais e o software mental; Aspectos envolvidos em uma negociação.
- 5) Gestão Estratégica - Gestão estratégica na organização do século XXI; Conceitos estratégicos e o ambiente geral e competitivo; Tendências, cenários, oportunidades e ameaças; Matriz SWOT e BSC; Estratégias empresariais e planos de ação de gestão.
- 6) Comunicação e Gestão de Crises - Comunicação interpessoal; Linguagem formal e linguagem coloquial; Comunicação corporativa; Análise de tendências da comunicação; Conceito, características e natureza da crise; Impactos da crise sobre os diversos públicos; Medidas de prevenção, risco e vulnerabilidades; Plano de crise; Relações com a mídia.
- 7) Análise de Riscos e Cenário - A especificidade do risco político; Tipologia e causas internas e externas ao risco político; Mensuração, análise, estimativa e gerenciamento de risco político; Aplicabilidade e efetividade dos cenários políticos; Construção de cenários econômicos; Cenários sociológicos, tecnológicos e mercadológicos; Aplicabilidade e efetividade de cenários; Método de construção de cenários; Planejamento por cenários.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, Sarita. (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.122-144.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO SILVA; Luiz Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade das organizações**. *Revista de Apresentações de Empresas*, São Paulo v.44, n.3, p 20-29, jul./set.2004.

AGYRIS, Cris. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. São Francisco. CA: Jossey-Bass, 1977.

ANGELO, A. S.; LUKOSEVICIUS, A. P. **Prince 2: o método de gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

AMARAL, F. **Introdução a ciência de dados e Big Data**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

- AXELOS. **Gerenciando projetos de sucesso com o Prince2**. The Stationery Office: TSO, 2009.
- AXELOS. *Managing successful programmes*. The Stationery Office: TSO, 2011.
- AXELOS. *Managing of portfolios*. The Stationery Office: TSO, 2013.
- AXELOS. *Managing successful projects with Prince2*. The Stationery Office: TSO, 2017.
- BARTLETT, Chistopher A. GOHSHAL, Sumatra. *What is a globol manager? Harvard Business Rewiew*. Edição Especial, agosto, 2003.
- BAR-YAM, Y. *Dynamics of complex systems: studies in nonlinearity*. Westview Press, 2003.
- BENNIS, Warren. **A essência do líder: o grande clássico de liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERTALANFFY, Ldwing Von. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BOCK, Laszlo. **Um novo jeito de trabalhar**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- BOFF, Leonardo. **A águia e galinha: a metáfora da condição humana**. 40.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BRYAM, Adam. **Ágeis e inovadoras: CEOs ensinam como criar empresas de sucesso**. São Paulo: Martins Fontes, 2015.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competências e Gestão do conhecimento**. 3ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas: o guia clássico e definitivo para relacionar-se com as pessoas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.
- CASTRO, Alfredo. P. **Motivação de equipes virtuais**. São Paulo: Gente, 1999.
- CATMULL, Ed.; WALLACE, Amy. **Criatividade S.A.: superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração**. Rio de Janeiro: Rocco, 2014.
- CAVALCANTI, C. C.; FILATRO, A. **Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva Uni, 2017.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 8. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.
- CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003.
- CAVALCANTI, Vera Lucia dos Santos et al. *Liderar e motivação*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CHARAN, R.; BOSSIDY, L. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. São Paulo: Elsevier, 2004.
- CORRAL Thaís; LINK, Walter; GERSON. Mark (Org.). **A liderança é global: cocriando humano e sustentável**. São Paulo: SENAC, 2012.
- COVEY, Stephen C. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

- CURY, Augusto. **Gestão da emoção: técnicas de coaching emocional para gerenciar a ansiedade, melhorar o desempenho pessoal e profissional e conquistar uma mente livre e criativa.** São Paulo: 2015.
- CHESHIRE, Sue. Em busca de profundas experiências de liderança: apoio ao surgimento de li visionários. In: CORRAL, Thais LINK. Walter; GERSON, Mark (Org.). São Paulo: SENAC. 2012. p. 123-139.
- CHEW. M. **Managing MNC Expatriates through Crises: A challenge for International Management. Research and Practice III Human Management**, v. 12, n. 2, p. 1-30, 20
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008;
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** São Paulo: Manole, 4ª Edição, 2014.
- DAMASIO, Antonio. **O erro de descartes: emoção, razão e o cérebro humano.** São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações.** *Gestão de pessoas e subjetividade*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** Tradução: Cecília Whitaker Bergaminie, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- DEMO, P. **habilidades e competências do século XXI.** São Paulo: Mediação, 2010.
- DOWLING, G. **Creating Corporate Reputations – Identity, Image and Performance.** New York: Oxford University Press: 2001.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós capitalista.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DRUCKER, Peter. **Liderança para o século XXI.** São Paulo: Futura, 1999.
- EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Gente, 2004.
- EDER, S.; CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. **Diferenciando as abordagens tradicionais e ágeis de gerenciamento de projetos.** *Production*, v. 25, n. 3, p. 482-497, 2015.
- ERICSON T. **E agora, geração X?** Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de transformação. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- FERNANDES. B.H. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FERREIRA Vitor Claudio Paradela. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2012.

- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M. FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências.** Rio de Janeiro: Atlas. 2001.
- FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação:** o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2019. Kindle.
- GALBRAITH, Jay R.; LAWLER, Edward E. **Organizando para competir no future.** São Paulo: Makroon Books, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional:** a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- GRAHAM. Pauline. **Mary Parker Follett:** profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.
- GRIMAND, Amaury. **Das competências individuais às competências estratégicas:** uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In: RETOUR, Didier. **Competências coletivas: no limiar a estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social.** Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GUBMAN E. L. **Talento:** desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de 1999.
- GUIMARÃES Gilberto. **Liderança Positiva:** para atingir resultados excepcionais. São Paulo: Evora, 2012.
- HERNADEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. **Resistência a Mudança:** uma revisão crítica. *Revista e Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas de liderança situacional, São Paulo: EPU, 1986.
- HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional.** 3ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica.** Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2010.
- HOMEPT. Diagrama de Pareto. Disponível em: <https://www.homeppt.com/es/articles/problem-analysis-with-pareto-chart-template-for-excel.html>. Acesso: 19 out. 2021.
- HUGHES, R.; BEATTY, K. **Becoming a strategic leader.** 55.o Francisco, CA: Jossey - Bass, 2005.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. **Balanced Scorecard:** transformando a estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

- KETTL, D. F. **A Revolução global: reformas da administração do setor público.** In BRESSER PEREIRA, SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do Estado e administrativo pública gerencial.** Rio de Janeiro: FGV. 2005. P75 -122.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Campos, 2016.
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Uclo. **Knowledge of the firm and the evolutionary theory of corporation.** *Journal of International Business Studies*, v. 34, n. 6, p. 516-529, 2003.
- KOTTER, I. P **Liderando Mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas.** 7. ed. Sao Paulo: Perspective, 2003.
- KNAPIK, I. **Gestão de pessoas e talentos.** 3. ed. Rev e ampl. Curitiba: IbpeX, 2011.
- JOHANN, Silvio Luiz. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2013.
- LEMOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento.** In: LASTRES, Helena Maria Martins; MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente.** Petrópolis: Vozes, 1967
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administrações.** São Paulo: Pioneira, 1971.
- LIPOVETSKY, Gilles. **0 crepúsculo do dever: a ética indolor dos tempos hipermodernos.** Quixote, 2004, Prefacio.
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.
- LUKOSEVICIUS, A. P.; ARRIVABENE, A.; SALES, L. **Gerenciamento de programas com o Program Model Canvas.** MUNDOPM (Curitiba), v. 1, p. 74-79, 2015.
- LUKOSEVICIUS, A. P.; MARCHISOTTI, G. G.; SOARES, C. A. P. **Panorama da complexidade: principais correntes, definições e constructos.** Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, v. 11, p. 455-465, 2017.
- MACEDO, Ivanildo Isaias de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas,** 9. ed. Rio de Janeiro, 2011.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MARANALDO, D. **Estratégia para a Competitividade.** São Paulo: Produtivismo, 1989.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** Nova York: Harper & Brothers, 1954.
- MAXIMIANO, António César Amaru. **Introdução à administração.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXWELL, John C. **As 21 leis irrefutáveis da liderança.** São Paulo: Mundo Cristão.1999.
- MISOCZKY, M. C. A. **Uma defesa da reflexão teórico-crítica na pesquisa e prática da administração pública.** In: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança, 1.,2004, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 2004.1 CD-ROM. MORIN, Edgar. **Complexidade e transdisciplinaridade.** Natal: EDUFRN, 1999.

- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCALL, Morgan; HOLLENBECK, George P. **Desenvolvimento de executivos globais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea** :a ciência e a arte de ser dirigente. 15.ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Traduzido por Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2002.
- MUENJOHN, Nuttawuth; ARMSTRONG, Anona. *Transformational leadership: The influence of culture on the leadership behaviours of expatriate managers. International Journal of Business and information*, v.2, n. 2, 2015.
- NEDOPIL, C.; STEGER, U.; AMANN, W. *Managing complexity in organizations: text and cases*. London: Palgrave Macmillan, 2011.
- NYE, David E. *America's assembly line*. Cambridge, MA: MIT Press, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas-com depoimentos de executivos. 2ed. São Paulo: Atlas,1995.
- OLIVER-EVANS, Ceri. **Servindo ao bem comum**: reflexões sobre as sombras e as luzes da liderança. In: CORRAL, Thais; LINK, Walter; GERSON, Mark (Org.). *A liderança é global: cocriando um mundo mais humano e sustentável*. São Paulo: Senac, 2012. p. 141-157.
- ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- PAES DE PAULA, A.P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade – Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão**: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995,295f. Tese (doutorado em administração de empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo,1995.
- PERRYMORE, A. LIPKIN, N.1. **A geração Y no trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- PETERS, Tom. **As mulheres reinam!** HSM Management. São Paulo, n.43, p.108-116, mar./abr.2004.PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O trigo, a água e o sangue**: as raízes da estratégia do ocidente. Brasília: Senac, 2011.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O trigo, a água e o sangue**: as raízes da estratégia do ocidente. Brasília: Senac, 2011.
- QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

- RUZZARIN, Ricardo. **Competências: uma base para a Governança Corporativa.** Porto Alegre: AGE, 2017.
- SAMPAIO, Jader dos Reis. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação.** Revista de Administração, São Paulo, v. 44, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2009.
- SENGE, P. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1999.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SILVA, Flávio A. **Geração de valor 2: plantando sonhos, colhendo conquistas.** Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design thinking: inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.
- RABAÇA, Alberto, BARBOSA, Carlos. **Dicionário de comunicação,** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14ª. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.** São Paulo: Ágora, 2006.
- RUMMELT, R. **Estratégia boa, estratégia ruim.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- SCOTT, Kim. **Empatia assertiva: como ser um líder incisivo sem perder a humanidade.** São Paulo: HSM, 2017.
- TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e liderança.** Curitiba: Ies de Brasil, 2011.
- TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. Wikitiomics. **Como a colaboração em massa pode mudar seu negócio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.
- TOFFLER, A Mn. **A terceira onda.** Rio de Janeiro: Record,1980.
- TOFFLER, H. **Criando uma nova civilização: a política da terceira onda.** Rio de Janeiro: Record, 1996.
- TOLEDO, Flávio. **Recursos humanos e globalização.** São Paulo: FTA, 1996.
- TROPE, Alberto. **Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações.** São Paulo: Qualitymark, 1999.
- ULRICH, Davental. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro.** Porto Alegre: Bookman,2011.
- ULRICH, Wendy. **Porque trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações com prometidas que vencem.** Porto Alegre: Bookman, 2011.
- SMALLWOOD, Norm; SWEETMAN, Kate. **Código da liderança: cinco regras para fazer diferença.** São Paulo: Best Seller, 2009.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- WHITAKER, Cecília. **Liderança: administração do sentido.** 2ed. São Paulo: Atlas,2009.
- YANEER, Bar-Yam. **Makingthing Swork.** Cambridge: Nesci Knowledge Press, 2004.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, 1995.

WEINSCHENK, Susan M. **Apresentações brilhantes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

UNIDADE: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE PROCESSOS

Carga horária para instrução: 100

Carga horária para avaliação: 0

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:

- a) identificar técnicas e ferramentas de gestão (Cn);
- b) aplicar planejamento, orçamento e controle na gestão de organizações (Ap);
- c) distinguir os métodos e as técnicas para a elaboração de trabalho científico; e
- d) elaborar um trabalho de conclusão de curso (Si).

SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
Métodos e Ferramentas de Gestão (MFG)	a) estruturar o ciclo PDCA, a matriz de responsabilidades (RACI) e as metodologias SMART e AHP (Ap).	20	Exc Fo
Planejamento, Orçamento e Controle (POC)	a) estimular inovação para obtenção de maior qualidade do gasto e redução do caráter aleatório de gestão organização (Va); b) vislumbrar a visão abrangente e integrada do processo orçamentário (Cp); c) reforçar as capacidades de antecipação, integração e reação em situações de incertezas na gestão (Cp); d) distinguir os sistemas de planejamento e controle de gestão (Cp); e e) relacionar o orçamento ao mecanismo de reorganização administrativa (An).	30	Exc Fo
Técnicas de Pesquisa e Escrita Acadêmica (TPEA)	a) estruturar as etapas e conteúdo de uma pesquisa e escrita acadêmica (Ap).	20	Exc Fo
Metodologia Científica para Elaboração de TCC (MCET)	a) estruturar o problema de pesquisa para a elaboração do TCC (An); b) interpretar os fundamentos de um trabalho científico (Cp); c) descrever a metodologia científica a ser aplicada no TCC (Cp); e d) elaborar o TCC (Ap).	30	Ot

RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS

Conteúdo programático proposto para as subunidades:

- 1) Métodos e Ferramentas de Gestão - Métodos para Análise de Problemas e Definição de Metas: Método de Análise e Solução de Problemas (MASP); 5W2H; Metas SMART; Diagrama de Ishikawa; Ferramentas de Controle: Histograma; Matriz RACI; Gráfico de Controle; Métodos de Tomada de Decisão e Análise de Processos: Ciclo PDCA; Método AHP; Diagrama de Pareto; Kanban; Ferramentas de Apoio à Tomada de Decisão Matriz GUT; Análise SWOT.
- 2) Planejamento, Orçamento e Controle - Importância do Planejamento e Controle para a Vitalidade das Organizações Governamentais; Desafios do contexto político, econômico e administrativo no país para a atuação das organizações; Qualidade do processo orçamentário e sustentação do desenvolvimento econômico e social; Diferentes perspectivas para a compreensão das funções do orçamento na ação governamental; Orçamento e Gestão nas Organizações: Orçamento e redução do caráter aleatório da gestão; As dimensões que conformam o papel do orçamento como instrumento de planejamento e controle; Conexão entre a visão estratégica e as escolhas orçamentárias: Dinâmica Orçamentária Organizacional: Ciclo orçamentário como sequência de decisões: contextos institucional e organizacional; Hemisfério imaginativo do ciclo orçamentário: a construção da visão e a chancela; Hemisfério ativo do ciclo orçamentário: realização e avaliação das ações; Busca da inovação no processo orçamentário: Condicionamentos às reformas do orçamento público: transformações na sociedade brasileira desde os anos 1980 e os movimentos de reformas da gestão pública; Tentativas de reformas orçamentárias: referências ao contexto internacional; Reinvenção do orçamento: reflexões e perspectivas no caso brasileiro.
- 3) Técnica e Pesquisa e Escrita Acadêmica - Ciência, Método e Pesquisa: Conceito de ciência; Método indutivo e dedutivo; Tema e descrição do contexto de pesquisa; Elaboração de perguntas e dos objetivos de pesquisa; Justificativa; Fundamentação Teórica: Teorias, conceitos e modelos; Pesquisas realizadas; Métodos de Pesquisa e Escolha da Metodologia: Tipos de pesquisa; Universo e amostra; Coleta de dados; Tratamento dos dados; Limitações; Normas da ABNT: Apresentação de citações; Apresentação de referências; Apresentação de figuras e quadros.
- 4) Metodologia Científica para elaboração de TCC – Fundamentos do Trabalho Científico: Natureza do Trabalho Científico; Pesquisa nas Ciências Sociais; Planejamento do Trabalho Científico; Estruturação do Trabalho Científico; Escrita do Texto Científico; Elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso: Etapas Iniciais; Desenvolvimento; Etapas Finais; Edição do Trabalho: Estrutura do texto; Elementos pré-textuais; Elementos textuais; Elementos pós-textuais; Características do texto; Citações e notas.

Nota: Conforme item 9.3 da ICA 37-898 que trata do projeto Pedagógico do CGAEM, o TCC é realizado no Primeiro Módulo do CGAEM, no formato de artigo científico, que consiste em uma produção científica equivalente a uma construção textual individual.

Com o intuito de melhor adequar a proposta do trabalho científico, serão considerados os temas abordados no Primeiro Módulo, ou seja, a temática do artigo científico deve ser relacionada ao eixo de Planejamento e Gestão Estratégicos.

A IES contratada será a responsável por conduzir as orientações aos Oficiais-Alunos quanto às etapas a serem cumpridas na produção do trabalho.

O desenvolvimento do trabalho metodologicamente construído tem como fruto o aprimoramento da capacidade analítica do Oficial-Aluno, uma vez que ele se dedicará ao estudo de um tema específico a fim de realizar sua fundamentação teórica, abordando dados representativos do assunto e, por conseguinte, analisando relações entre variáveis previamente definidas.

O desenvolvimento da pesquisa científica, em nível de pós-graduação, em uma instituição de altos estudos nos moldes da ECEMAR, contribui para o desenvolvimento da capacidade de argumentação, de reflexão e de organização do pensamento.

REFERÊNCIAS

AUCOIN, Peter. *The new public management: Canada in comparative perspective*. Montreal: IRPP, 1995.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTHONY, Robert N. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.

ARUEIRA, André de Brito. **Aplicação do método AHP para avaliação de transportadores**. 2014. 71f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação – Referências –Elaboração**. NBR 6023, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Apresentação de citações em documentos**. NBR 10520, 2002.

BARCAUI, André B.; REGO, Marcos L. **Fundamentos de gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

BARZELAY, M. *Breaking through bureaucracy: a vision for man aging in government*. Berkeley: University of California Press, 1992.

BARZELAY, M. & SHVETS, E. **Improvizando as práticas de planejamento estratégico centrado em projetos e sua implementação: o Brasil em ação**. Revista de Administração Pública. 39 (3) mai-jun, 2005, p.753-796.

BARZELAY, M., & CAMPBELL, C. *Preparing for the future: strategic planning in the USA Air Force*. Washington D.C: Brookings Institution Press, 2003.

BARZELAY, M. **Roteiro da palestra Nuevas aproximaciones a planificación**. Tradução livre. CIDE, Cidade do México. Jul, 2007.

BARZELAY, M. *The new public management: improving research and policy dialogue*. Los Angeles: University of California Press, 2001.

BELL, D. *The Year 2000: trajectory of an idea*. Daedelus, número especial. *Toward the Year 2000: Work In Progress*, 1967.

BERTERO, C. O., VASCONCELOS, F. C., & BINDER, M. P. **Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002**. Revista de Administração de Empresas, 43 (4), 2003, p.48-62.

- CALVETE, Cássio. Investigação econômica e ciência econômica. In: BÊRNI, Duílio de Ávila (Org.). **Técnicas de pesquisa em economia**: transformando curiosidade em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CAMPBELL, A. *Lessons from the Failure of Managerialism in Britain*. In: John Halligan. Public service reform. Bruxelles: *Centre for Research in Public Sector Management in collaboration with IASIA, International Institute of Administrative Sciences – IIAS*, 1998.
- CARVALHO, Kahan Monteiro de; PESSÔA, Leonel Cesarino. **Classificação de projetos**: um estudo da aplicação do método AHP. *Revista de Gestão e Projetos*, v.3, n.1, p.280-298, jan./abr.2012.
- CASHDAN, L.; LUCKHURST, M.; SINGLETON, J. *Editing and rewriting*. In: SINGLETON, J.; LUCKHURST, M. (Ed.) *The creative writing handbook*. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave, 2000.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.
- CUNHA, A. **A busca de maior vitalidade da gestão nas organizações do poder judiciário**. In: *Cadernos FGV Projetos*, ano 5, n. 12, maio-jun., 2010, p.45-5.
- CUNHA, A. **Reformas na gestão pública e a reinvenção do orçamento**: reflexões e perspectivas sobre o contexto brasileiro. In: REZENDE, Fernando & Armando CUNHA. *A reforma esquecida: orçamento, gestão pública e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- CUNHA, A. **Reformas do processo orçamentário**: experiências internacionais e iniciativas recentes no Brasil. In: REZENDE, F. & CUNHA, A. *A reforma esquecida II: obstáculos e caminhos para a reforma do processo orçamentário*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- CUNHA, A. & Otero, Roberto B. **Interpretações e reinterpretações sobre o processo orçamentário em organizações do setor público estadual brasileiro**. Relatório Final do Subprojeto micro-orçamento: o processo orçamentário no âmbito das organizações, no âmbito do Projeto CEFIS - Gestão Pública e Desenvolvimento Econômico. Rede de Pesquisa Aplicada da FGV, nov. 2014.
- CHANDLER, A. D. Jr. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- DAHL, Robert A. *The concept of power*. *Behavioral Science*. 2:3, jul. 1957, p.201.
- DINSMORE, P.C.; SILVEIRA NETO, F. H. **Gerenciamento de projeto e o fator humano**: conquistando resultados através das pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- DROR, Y. **A capacidade para governar**. Informe ao Clube de Roma. São Paulo: edições FUNDAP, 1999.
- FERLIE, Ewan e GERAGHTY, K. J. *Professionals in public service organizations: implications for public sector 'reforming'*. In: FERLIE, E.; LYNN Jr. Lawrence E.; POLLITT, Christopher (editors). *The Oxford handbook of public management*. Oxford University Press, 2005.
- FERLIE, Ewan, Lynn Jr, Lawrence E., e Pollit, Christopher. *The Oxford handbook of public management*. Oxford University Press, Oxford, 2005.
- FIGUEIREDO, A.M.C.; LIMONGI, F. **Política orçamentária no presidencialismo de coalizão**. Rio de Janeiro: Editora FGV e Fundação Adenauer, 2008.

- FUKUYAMA, F. **Construção de Estados: governo e organização no século XXI**. Rio de Janeiro: Rocco, 2004.
- FLICK, Uwe. *An introduction to qualitative research*. 2nd ed. London: Sage, 2002.
- GALLIANO, A. G. **O método científico**. São Paulo: Harbra, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIAMBIAGI, F. e ALLEN, A. Cláudio. **Finanças públicas: teoria e prática no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GOMES, Ana Paula C. Z. et al. *Coaching & mentoring*. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- GUESS, G. M. e LELOUP, L. T. *Comparative public budgeting: global perspectives on taxing and spending*. Albany: State University of New York Press, 2010.
- GUIMARÃES, R. **Avaliação e fomento de C&T no Brasil: propostas para os anos 90**. Brasília: CNPq, 1994.
- GURJÃO, F. V. **Reformas orçamentárias: iniciativas do Poder Legislativo de 1990 a 2012**. Dissertação de Mestrado em Administração apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da FGV, aprovada em 09/10/2012.
- HELMER, O. *Accomplishment and prospects of future search*. Center for Future Research, Graduate School of Business Administration, University of Southern California, Los Angeles, 1973.
- HOOD, C. *The art of the State: culture, rhetoric, and public management*. Clarendon Press, Oxford, 1998.
- JOUVENEL, B. *The art of conjecture*. New York: Basic Books, 1967.
- KETTL, D.F. *From intergovernmental to inter sectorial*. In: GUY, Mary & Rubin, MARILYN. Public administration evolving. New York: Routledge, 2015.
- KETTL, D. F. *The transformation of governance: globalization, devolution, and the role of government*. Public Administration Review. 60(6), 2000, p.488-497.
- KETTL, D. F. *The global public management revolution: a report on the transformation of governance*. Washington DC: The Brookings Institution Press, 2000.
- KETTL, D.F. *Paradoxes of management reform*. The Public Manager. Spring. Special Issue, 2008, p.7-9.
- KUHN, Thomas. **Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1982.
- KERZNER, Harold. *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*. USA: John Wiley & Sons, 2005.
- LINDBLOM, Charles. *The science of muddling through*. Public Administration Review. Spring 1959, p.79-88.
- LOBATO, David Meneses et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- MADDEN, Carl H. *Clash of culture: management in an age of changing values*. Washington D.C., National Planning Association, 1972.
- MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

- MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica:** a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York: FreePress, 1994.
- MONTES, Eduardo. Gráfico de controle. 2018. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/grafico-de-controle>. Acesso: 08 abr. 2020.
- MOORE, Mark H. *Creating public value: strategic management in government*. Harvard University Press, 1995.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. 13.ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- MOTTA, P. R. **Modernização administrativa:** propostas alternativas para o Estado latino-americano. Revista de Administração Pública, v.21, n.4, 1987.
- MOTTA, Paulo Roberto; PIMENTA, Roberto; TAVARES, Elaine (Org.). **Novas ideias em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- McHALE, J. *World facts and trends*. New York: Collier Books, 1972.
- NEGRA, C. A. S.; NEGRA, E. M. S. **Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização, mestrado e doutorado**. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVERIA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, F. A. **Economia e política das finanças públicas no Brasil**. São Paulo: Hucitec, 2009.
- PARADELA, Victor Claudio; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- POLLITT, C. *Advanced introduction to public management and administration*. London: Edward Elgar Publishing, 2016.
- RAGHURAM PATRUNI, Radha; KOSURI, Shanmukharao. *The straits of success in a VUCA world*. Journal of Business and Management, p.16-22, 2017. Disponível em: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Conf.17016-2017/Volume%201/3.%2016-22.pdf>. Acesso em: 31 out. 2017.
- RAJ, Paulo Pavarini et al. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- REZENDE, F., & CUNHA, A. **A política e a economia da despesa pública. Escolhas orçamentárias, ajuste fiscal e gestão pública:** elementos para o debate da reforma do processo orçamentário. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- REZENDE, F. & CUNHA, A. **A reforma esquecida:** orçamento, gestão pública e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- REZENDE, F. & CUNHA, A. **A reforma esquecida II:** obstáculos e caminhos para a reforma do processo orçamentário. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- REZENDE, F. & CUNHA, A. **Contribuintes e cidadãos:** compreendendo o orçamento federal. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

- REZENDE, F., & CUNHA, A. **Desafios do Federalismo Fiscal**. Rio de Janeiro: Editora FGV, [s.d].
- REZENDE, F., & CUNHA, A. **Disciplina fiscal e qualidade do gasto público: fundamentos da reforma orçamentária**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- RICHARDSON, Roberto *e tal*. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, Alexandre Varanda e tal. **Gerenciamento da qualidade em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius et al. **Qualidade e acreditação em saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.
- RUBIN, I. S. & KELLY, J. **Budget and accounting reforms**. In: FERLIE, Ewan, LYNNJR., Lawrence & POLLITT, Christopher. *The Oxford handbook of public management*. Oxford University Press, Oxford, 2005.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- SCHICK, A. **The road to PPB: the stages of budgetary reform**. Public Administration Review.V.26, n. 4, 1966.
- CHICK, A. **The spirit of reform: managing the New Zealand state sector in a time of change**. Wellington, New Zealand: State Services Commission and the Treasury, 1996.
- SCHICK, A. **Performance budgeting and accrual budgeting: decision rules or analytic tools?** OECD Journal on Budgeting. V.7 n.2. OECD. p.109-138, 2007.
- SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.
- SHEERS, B.; STERK, M.; BOUKAERT, G. **Lessons from Australian and british reforms in results-oriented financial management**. OECD Journal on Budgeting. V.5 n.2, 2005.
- SIFFIN, W. J. **Two decades of public administration in developing countries**. Bloomington: Indiana University, International Development Research Center, 1974.
- SIMON, H. **A behavioral model of rational choice**. In: *Models of man, social and rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: Wiley, 1957.
- SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VIEIRA, Marcelo M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

UNIDADE: ESTRATÉGIA E PROCESSOS (MBA/ÊNFASE 1) ¹			
Carga horária para instrução: 60		Carga horária para avaliação: 0	
OBJETIVO ESPECÍFICO DA UNIDADE: a) enfatizar importância gestão da qualidade e processos, assim como do <i>compliance</i> para a gestão organizacional e a assessoria de alto nível (Si).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
Gestão de Qualidade e Processos (GQP)	a) auxiliar na busca do desempenho superior nos níveis estratégico, tático e operacional (Ap); b) alavancar os níveis e eficiência e eficácia nas organizações (Si/Ap); c) aplicar a gestão da qualidade e processos nos diferentes níveis das organizações (Ap); e d) utilizar as ferramentas da qualidade na gestão da rotina organizacional por meio de ferramentas de gestão, indicadores de desempenho e demais abordagens específicas (Ap).	30	AE Fo
Compliance (CPL)	a) a) apontar a origem e a evolução histórica do <i>compliance</i> até o <i>compliance officer</i> (Cn); b) analisar os aspectos legais e teóricos que envolvem a estrutura do <i>compliance</i> (An); e c) apresentar o instituto do <i>compliance</i> (Cp).	30	AE Fo
RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS			
Conteúdo programático proposto para as subunidades: 1) Gestão de Qualidade e Processo - Desempenho superior nos níveis estratégico, tático e operacional; Excelência de gestão; Os processos e a gestão da qualidade; Ferramentas da qualidade na gestão da rotina organizacional; Ferramentas de gestão; Indicadores de desempenho; Abordagens específicas. 2) Compliance - Origem e evolução histórica do <i>compliance</i> ; As atribuições do <i>compliance officer</i> ; Os aspectos legais e teóricos; O instituto do <i>compliance</i> difundido no exterior.			

¹ Unidade não realizada pelos oficiais dos Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

REFERÊNCIAS

BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei12.846) e o Decreto Lei 8.421/2015. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.

CARNEIRO, Claudio. **Curso de Direito Tributário e Financeiro**. 8ª ed. São Paulo: Saraiva. 2019.

CARNEIRO, Claudio. **Impostos Federais, Estaduais e Municipais**. 7ª ed. São Paulo. Saraiva. 2019.

CARNEIRO, Claudio. **Compliance pública na administração pública**: uma necessidade para o Brasil. Revista de Direito da Faculdade Guanambi.v.3, n.1,2016.

CARNEIRO, Claudio; SANTOS JUNIOR, Milton de Castro. **Compliance e Boa Governança (Pública e Privada)**. Curitiba: Juruá,2018.

DUBOIS, Richard. **Inovações na gestão pública**. São Paulo: Saint Paul,2012.

GARCÍA, Rosa Morato. **In cumplimiento de los códigos de conducta y potestade disciplinaria de empresário**. Madrid: LaLey, 2011.

GIOVANINI, Wagner. **Programas de Compliance e Anticorrupção**: importância e elementos essenciais. In: SOUZA, Jorge Munhós de; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (Org.). *Lei Anticorrupção e Temas de Compliance*. 2.ed. Salvador: Juspodivm, 2017.

GONÇALVES, Ariane Pereira. **Afinal, o que é controladoria?** Auditoria e Controladoria. 24 maio 2010. Disponível em: <<http://auditoriaecontroladoria.blogspot.com.br>>. Acesso em: 27out.2021.

MAFFEI, José Luiz. **Curso de auditoria**: introdução à auditoria de acordo com as normas internacionais e melhores práticas. São Paulo: Saraiva, 2015.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinícius Marques de. **Compliance**: concorrência e combate à corrupção. São Paulo: Trevisan, 2017.

RIBEIRO, Osni Moura; COELHO, Juliana Moura Ribeiro. **Auditoria fácil**. São Paulo: Saraiva, 2015.

SEGAL, S. **Corporate value of enterprise risk management: the next step in business management**. [s.l.]: Wiley Corporate F&A, 2011.

UNIDADE: SAÚDE (MBA/ÊNFASE 2)²

Carga horária para instrução: 60

Carga horária para avaliação: 0

OBJETIVO ESPECÍFICO DA UNIDADE:

- a) enfatizar importância da gestão de custos e de qualidade nos ambientes hospitalares, assim como, identificar, aplicar e executar gestão organizacional e assessoria de alto nível (Si).

² Exclusivo para os Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
Gestão de Custos em Saúde (GCSA)	a) utilizar os conceitos de custos na tomada de decisões nas diversas áreas da empresa. (Ap); b) distinguir o conceito de abordagem por absorção e abordagem por contribuição (An); c) aplicar os principais métodos de custeio (Ap); d) analisar a tomadas de decisão considerando custos (An); e) identificar a importância do custo unitário (An); e f) aplicar a relação custo-benefício e custos de oportunidade na análise de custos (Ap).	30	AE Fo
Gestão da Qualidade e Acreditação em Saúde (GQAS)	a) identificar os impactos de um programa de qualidade e segurança do paciente na estratégia das organizações (Cp); e b) entender os conceitos atuais e principais tendências no que diz respeito à experiência do paciente.	30	AE Fo
RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS			
<p>Conteúdo programático proposto para as subunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Gestão de Custo em Saúde: Gestão de Custos: Classificação dos Custos; Métodos de Custeio; Esquema Básico de Custos; Esquema Básico; Custeio por absorção Departamentalizado; custeio variável ou direto: Margem de Contribuição; Decisões utilizando a Margem de Contribuição; Análise gráfica do Ponto de Equilíbrio; Ponto de Equilíbrio Operacional ou Contábil; Ponto de Equilíbrio Econômico; Ponto de Equilíbrio Financeiro; Custeio Baseado em Atividades (ABC): Clínica Vargas Ltda; Custo Padrão; Conceito de custo-padrão; Finalidades de custo-padrão; Tipos de custo-padrão; Desempenho superior nos níveis estratégico, tático e operacional. 2) Gestão de Qualidade e Acreditação em Saúde: Qualidade e certificação dos serviços em saúde; Metodologia de Avaliação da Qualidade dos Serviços de saúde; Ferramentas de avaliação, monitoramento e controle; Acreditação em saúde; Gerenciamento do sistema de garantia da qualidade em saúde. 			
REFERÊNCIAS			
<p>ANDRÉ, A. M. Gestão Estratégica de Clínicas e Hospitais. Editora Atheneu. São Paulo, 2010. 2ª edição.</p> <p>CHING, H. Y. Manual de custos de instituições de saúde. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.</p>			

LEE, F. **Se Disney Administrasse seu Hospital: 9 1/2 Coisas que Você Mudaria.** Ed Bookman, 2018. 1ª edição

MARTINS, E. **Contabilidade de custos:** inclui o ABC. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custos:** conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 2001.

PAVAN, F. R., NOVAES A. P. **Fundamentos Para Melhoria da Qualidade em Serviços de Saúde.** Ed. Cedet. São Paulo, 2017. 1ª edição

4. QUADRO RESUMO DO PRIMEIRO MÓDULO DO CGAEM

4.1. MATRIZ CURRICULAR

PRIMEIRO MÓDULO		
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO		
EIXO: PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICOS (MBA)	DISCIPLINAS	CARGA HORÁRIA
	Inovação Estratégica	30
	Gestão de Pessoas	30
	Tendências em Gerenciamento de Projetos	30
	Negociação e Administração de Conflitos	30
	Gestão Estratégica	30
	Comunicação e Gestão de Crises	20
	Análise de Riscos e Cenários	30
	Métodos e Ferramentas de Gestão	20
	Planejamento, Orçamento e Controle	30
	Técnicas de Pesquisa e Escrita Acadêmica	20
	Metodologia Científica para Elaboração de TCC	30
	Gestão de Qualidade e Processos ³	30
	<i>Compliance</i> ⁴	30
	Gestão de Custos em Saúde ⁵	30
	Gestão da Qualidade e Acreditação em Saúde ⁶	30
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS		4
AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM		2
CARGA HORÁRIA TOTAL DO PRIMEIRO MÓDULO		366

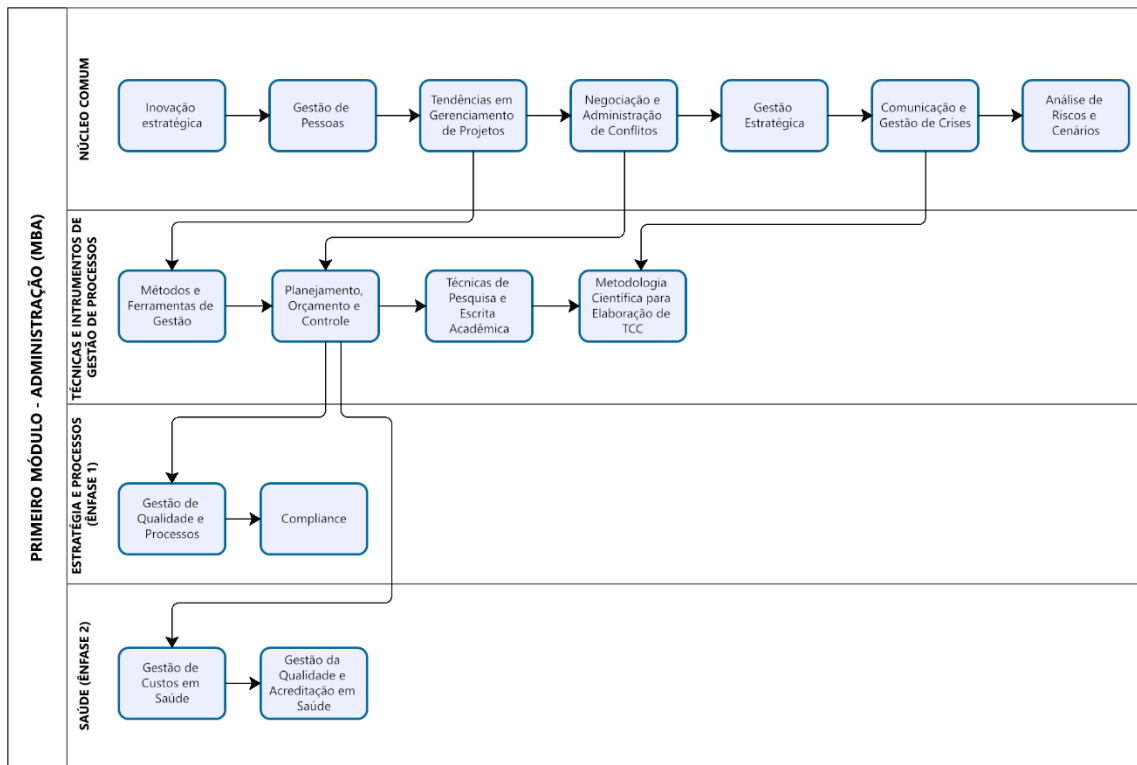
³ Disciplina não realizada pelos oficiais dos Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

⁴ Disciplina não realizada pelos oficiais dos Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

⁵ Exclusivo para os Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

⁶ Exclusivo para os Quadros de Médicos, Farmacêuticos e Dentistas.

4.2. FLUXOGRAMA CURRICULAR



5. DISPOSIÇÕES FINAIS

Os casos não previstos no presente documento serão submetidos à apreciação do Comandante da ECEMAR.

ALLAN DAVIS CABRAL DA COSTA Cel Av
Chefe da Coordenadoria Acadêmica

Brig Ar HELMER BARBOSA GILBERTO
Comandante da ECEMAR

ÍNDICE

1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	5
2. ATIVIDADES COMPLEMENTARES.....	7
3. DETALHAMENTO DAS UNIDADES DIDÁTICAS	8
DISCIPLINA: PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICOS (PGE)	8
UNIDADE: NÚCLEO COMUM (NC)	8
Inovação Estratégica (INO)	8
Gestão de Pessoas (GEP).....	8
Tendências em Gerenciamento de Projetos (TGP).....	8
Negociação e Administração de Conflitos (NAC)	9
Gestão Estratégica (GES)	9
Comunicação e Gestão de Crises (CGC).....	9
Análise de Riscos e Cenários (ARC).....	9
UNIDADE: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE PROCESSOS.....	17
Métodos e Ferramentas de Gestão (MFG)	17
Planejamento, Orçamento e Controle (POC)	17
Técnicas de Pesquisa e Escrita Acadêmica (TPEA).....	17
Metodologia Científica para Elaboração de TCC (MCET).....	17
UNIDADE: ESTRATÉGIA E PROCESSOS (MBA/ÊNFASE 1).....	24
Gestão de Qualidade e Processos (GQP).....	24
Compliance (CPL).....	24
UNIDADE: SAÚDE (MBA/ÊNFASE 2).....	25
Gestão de Custos em Saúde (GCSA)	26
Gestão da Qualidade e Acreditação em Saúde (GQAS).....	26
4. QUADRO RESUMO DO PRIMEIRO MÓDULO DO CGAEM	28
5. DISPOSIÇÕES FINAIS.....	30