

PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO

MBA EM GESTÃO DE
PROJETOS COM PRÁTICAS DO
PMI® E METODOLOGIAS ÁGEIS



SUMÁRIO

ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA	3
Projeto Pedagógico do Curso	3
Objetivos do Curso	8
Tese de Transformação do Curso	9
Perfil do Egresso	13
Mercado de Trabalho	14
Metodologias Inovadoras	15
Conexão entre os módulos e disciplinas	16
Competências e Ferramentas	17
Matriz Curricular	19
Ementas e Bibliografias	21
Design Experience FIAP	54
Projeto Integrador – Startup One MBA FIAP	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71



ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA

Projeto Pedagógico do Curso

Aspectos gerais

As pessoas e as organizações públicas e privadas encontram-se inseridas em um ambiente com mudanças cada vez mais frenéticas. Ao mesmo tempo em que são pressionadas a inovar, essas pessoas e organizações também são estimuladas a reduzir seus custos operacionais, buscando o popular “fazer mais com menos”.

Conseqüentemente, os dirigentes da maioria das organizações estão preocupados em viabilizar ciclos de inovação cada vez mais curtos, equilibrando seus investimentos com a necessidade de redução de custos. O gerenciamento de projetos se propõe a ser um instrumento administrativo capaz de racionalizar e organizar o trabalho buscando atender a esses imperativos.

O Gerenciamento ou Gestão de Projetos, do inglês *Project Management*, de acordo como Kerzner (2011, p. 2) “é caracterizado por métodos de reestruturação da administração e adaptação de técnicas especiais de gestão, com o objetivo de obter melhor controle e utilização dos recursos existentes”.

De acordo com o *Guia PMBOK®*, publicado pelo Project Management Institute (PMI, 2017, p. 10), o gerenciamento de projetos, quando aplicado de forma eficaz, auxilia indivíduos, grupos e organizações a:

- cumprirem os objetivos do negócio;
- satisfazerem as expectativas das partes interessadas;
- serem mais previsíveis;
- aumentarem suas chances de sucesso;
- entregarem os produtos de forma correta no momento certo;
- resolverem problemas e questões;

- responderem a riscos em tempo hábil;
- otimizarem o uso de recursos organizacionais;
- identificarem, recuperarem ou eliminarem projetos com problemas;
- gerenciarem restrições (por exemplo, escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos);
- equilibrarem a influência de restrições do projeto (por exemplo, o aumento do escopo pode aumentar custos ou o prazo);
- gerenciarem melhor as mudanças.

Dessa forma, um MBA em Gestão de Projetos com Práticas do PMI® e Metodologias Ágeis busca formar profissionais capacitados a gerenciar projetos de forma racional e otimizada para atender a demanda de organizações públicas e privadas, aplicando as técnicas mais modernas de gestão.

Contexto educacional

A Faculdade de Informática e Administração Paulista (FIAP) está localizada na cidade de São Paulo, metrópole com a maior população e Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. De acordo com o IBGE (2018a), o município de São Paulo concentra 11% do PIB do Brasil. Além disso, com uma população estimada em 12.176.866 pessoas (IBGE, 2018b), contém 5,84% da população do país. São Paulo é, também, a capital do estado mais populoso e com maior PIB do Brasil. O Estado de SP tem uma população estimada em 45.538.936 pessoas (IBGE, 2018b), o que corresponde a 21,84% da população do país. De acordo com agência Investe SP (2018), o “Estado de São Paulo concentra 36% da produção industrial brasileira, 12% da renda agrícola do País e 33,5% das receitas geradas no setor de serviços no Brasil, de acordo com levantamento, feito em 2012, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade)”.

A Agência Investe SP (2018) lista doze (12) setores estratégicos com forte potencial para atração de novos investimentos:

- Aeroespacial e Defesa;

- Agronegócios;
- Alimentos;
- Automotivo;
- Economia Verde;
- Máquinas e Equipamentos;
- Mercado Imobiliário;
- Pesquisa e Desenvolvimento;
- Petróleo e Gás Natural;
- Saúde e Ciências da Vida;
- Serviços Financeiros;
- Tecnologia da Informação e Comunicação.

Notoriamente, quando menciona-se o potencial para novos investimentos, isso se traduz em projetos de pesquisa e desenvolvimento a serem colocados em prática nesses diversos setores econômicos.

Em relação à participação dos setores de atividade econômica na geração de riquezas no Estado de São Paulo, 77,02% da riqueza gerada provém do setor de Serviços; 21,43% da Indústria; e 1,56% da agropecuária (Agência Investe SP, 2018).

Toda essa robustez econômica gera demanda de uma variedade de profissionais especializados, dentre eles, o curso de MBA em Gestão de Projetos com Práticas do PMI® e Metodologias Ágeis busca atender à necessidade dessas organizações por profissionais especializados em gerenciamento de projetos.

De acordo com o *Guia PMBOK®* (PMI, 2017), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Dessa forma, projetos são os meios pelos quais as inovações são realizadas nas organizações (Gaddis, 1959). No contexto atual de avanços tecnológicos surgindo em ciclos cada vez mais curtos, as organizações públicas e privadas precisam de profissionais especializados, capazes de gerenciar o desenvolvimento dessas inovações.

A partir da definição de projeto apresentada acima, é possível concluir que projetos são comuns nos diversos setores econômicos mencionados anteriormente, além de serem muito comuns também no governo. Projetos governamentais incluem desde a construção do Rodoanel ou de uma estação de metrô até a construção de um software modernizado para que as empresas emitam notas fiscais eletrônicas.

Conseqüentemente, ao estar localizada em um município/ estado com essas características, a FIAP se propõe a oferecer um curso que contribua para o atendimento da vocação paulistana de inovação e liderança no cenário nacional em relação à produção de riqueza. Portanto, em vista de todas estas explanações, o Curso de MBA em Gestão de Projetos com Práticas do PMI® e Metodologias Ágeis é altamente propício para ser ofertado pela FIAP na Capital de São Paulo.

Cenário Futuro

A área de Gestão de Projetos tem passado por diversas transformações nos últimos anos, e a quarentena, em razão da pandemia de COVID-19, intensificou algumas dessas transformações.

Na última década, presenciamos a transição do modelo tradicional (preditivo) para o modelo ágil (adaptativo), especialmente em setores nos quais os projetos são mais dinâmicos e inovadores, tais como em desenvolvimento de sistemas de informação, desenvolvimento de produtos, publicidade e comunicação visual.

Entretanto, o modelo tradicional permanece predominante em alguns setores industriais, especialmente naqueles nos quais a boa prática já está consolidada em projetos com o escopo bem definido a priori, como na maioria das engenharias.

Além disso, em razão de ênfases diferentes nos dois modelos (preditivo e adaptativo), alguns projetos optam por aplicar diversos níveis de combinação entre o preditivo e o adaptativo, acarretando graus diferenciados de hibridismo.

A popularização dos modelos ágeis, além de ter contribuído para o desenvolvimento de modelos híbridos, também disparou a necessidade de

soluções nas quais pudessem ser aplicados modelos escaláveis (ágil em escala).

Outra variável relevante na visão de futuro está relacionada aos efeitos da pandemia de COVID-19 e seu impacto na transformação digital. No caso da Gestão de Projetos, a necessidade de engajar e dar suporte a equipes virtuais e distribuídas tornou-se mais relevante, em razão do aumento na quantidade de profissionais trabalhando de forma remota. Em razão de relatos e reportagens na imprensa acerca da provável continuidade do trabalho remoto, mesmo após o término da pandemia, além de reportagens sobre a manutenção ou, em alguns casos, aumento da produtividade, é razoável concluir que a necessidade de gerenciar, engajar e suportar equipes virtuais deve persistir nos próximos anos.

O trabalho remoto tem um efeito positivo adicional relacionado à diminuição no consumo de combustíveis fósseis e, conseqüentemente, na redução da poluição. A preocupação ambiental é outra variável relevante no entendimento do cenário previsto para os próximos anos.

Consolidando esse cenário, o prognóstico para os próximos 10 anos é de convivência entre os modelos preditivos, adaptativos e híbridos. Adicionalmente, é esperado que os profissionais consigam trabalhar bem em times presenciais ou remotos e que os líderes desses profissionais sejam capazes de engajá-los e motivá-los quando estiverem trabalhando de forma remota ou presencial.

O profissional de gerenciamento de projetos que precisa ser formado para os próximos 10 anos deve ser versátil para conseguir lidar com os crescentes níveis de complexidade estática e dinâmica e conhecer os modelos de gestão preditivo, adaptativo e híbrido, além de possuir conhecimentos e habilidades para aplicar o modelo adequado no momento oportuno. Além disso, esse profissional deve estar preparado para gerenciar equipes remotas e presenciais, atuando como um líder-servidor. A Figura 1 apresenta o mapa mental do curso.

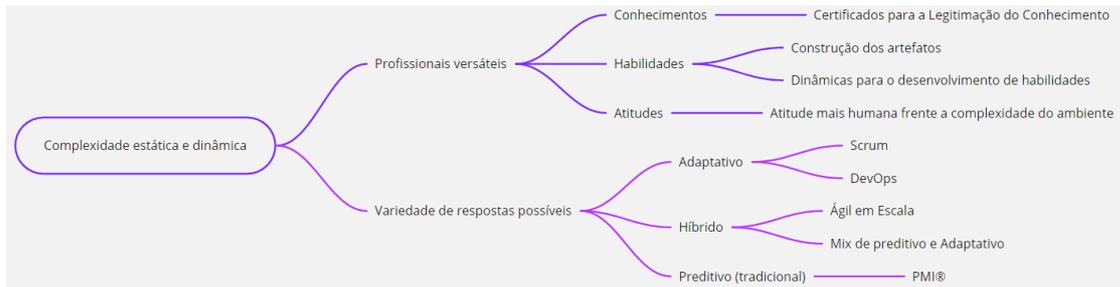


Figura 1: Mapa Mental do Curso

Objetivos do Curso

Considerando a concepção do programa proposto, são Objetivos Gerais do curso de Curso de MBA em Gestão de Projetos com Práticas do PMI® e Metodologias Ágeis:

- Preparar profissionais para gerenciar projetos em diversas áreas de atuação, capazes de solucionar problemas comuns em projetos com base nas melhores práticas do mercado;
- Transmitir uma visão geral sobre as tendências na área de Gestão de Projetos;
- Capacitar os profissionais para que eles possam trabalhar com modelos de gestão preditivo, adaptativo e híbrido, além de selecionar o modelo adequado e aplicá-lo no momento oportuno;
- Capacitar os profissionais para que eles possam trabalhar com Gestão de Projetos em organizações públicas ou privadas.

Objetivos específicos:

- Desenvolver competências técnicas nas áreas de conhecimento de Gestão de Projetos: Integração, Escopo, Cronograma, Custos, Qualidade, Recursos, Comunicação, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas;
- Desenvolver habilidades gerenciais e competências de relacionamento para atuação gerencial, incluindo a gestão de equipes remotas e presenciais, atuando como um líder-servidor.

- Desenvolver competências técnicas para o gerenciamento ágil de Projetos;
- Desenvolver habilidades de análise e tomada de decisão para aplicar o modelo mais adequado para cada contexto.

Tese de Transformação do Curso

A jornada de transformação pela qual os alunos vão passar durante o curso inclui quatro módulos, os quais tem por objetivo desenvolver a versatilidade dos alunos, proporcionando conhecimentos em Gestão de Projetos, nos modelos preditivo, adaptativo e híbrido.

No primeiro módulo, os alunos terão uma visão geral da Gestão de Projetos, que inclui as seguintes disciplinas:

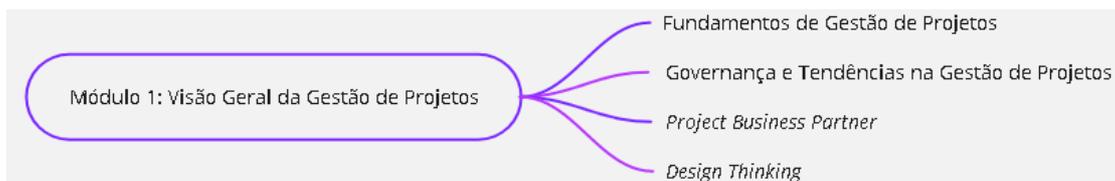


Figura 2: Módulo 1

No Módulo 1, os alunos aprendem por meio de experiências (Experience Based Learning) relacionadas ao contato com o ambiente de projetos e suas características, a governança da organização, como os projetos são selecionados e como os projetos se conectam ao ambiente de negócios. O módulo é finalizado com a aplicação de Design Thinking para o desenvolvimento de soluções de negócio.

O propósito é situar o aluno em relação aos diferentes contextos de projeto e de negócio que ele provavelmente encontrará nas organizações, bem como habilitá-lo para a aplicação do Design Thinking para a inovação de produtos e modelos de negócio, proporcionando o refinamento do escopo do projeto. A aplicação do Design Thinking é base para disciplinas dos três módulos posteriores: Planejamento da Integração e Escopo (Módulo 2),

Formação Scrum Master e Product Owner (Módulo 3) e Startup One (Módulo 4).

No Módulo 1, especialmente nas disciplinas de “Governança e Tendências na Gestão de Projetos” e “Project Business Partner”, os alunos devem adquirir conhecimentos e habilidades acerca do item “Gerenciamento Estratégico e de Negócios” do triângulo de Talentos do PMI®.



Figura 3: Triângulo de Talentos do PMI® (PMI, 2017, p. 57)

No segundo módulo, os alunos devem desenvolver conhecimentos e habilidades acerca dos itens “Gerenciamento de Projetos Técnico” e “Liderança” do triângulo de Talentos do PMI®.

Em relação ao item “Gerenciamento de Projetos Técnico”, ele é tratado nas seguintes disciplinas:

- Planejamento da Integração e Escopo;
- Planejamento de Tempo e Custos;
- Execução e Controle das Linhas de Base do Projeto;
- Gerenciamento das Comunicações, Gerenciamento de Recursos e Gerenciamento das Partes Interessadas;
- Gerenciamento da Qualidade;
- Gerenciamento dos Riscos;

- Gerenciamento das Aquisições.

As disciplinas do Módulo 2 referentes ao item “Gerenciamento de Projetos Técnico” tem como finalidade desenvolver conhecimentos e habilidades relacionados ao modelo preditivo de Gestão de Projetos. Nessas disciplinas, o aprendizado se baseará no desenvolvimento dos artefatos de um projeto a ser escolhido pelos alunos (*Project Based Learning*). Os artefatos desse projeto serão desenvolvidos gradativamente nas diferentes disciplinas.

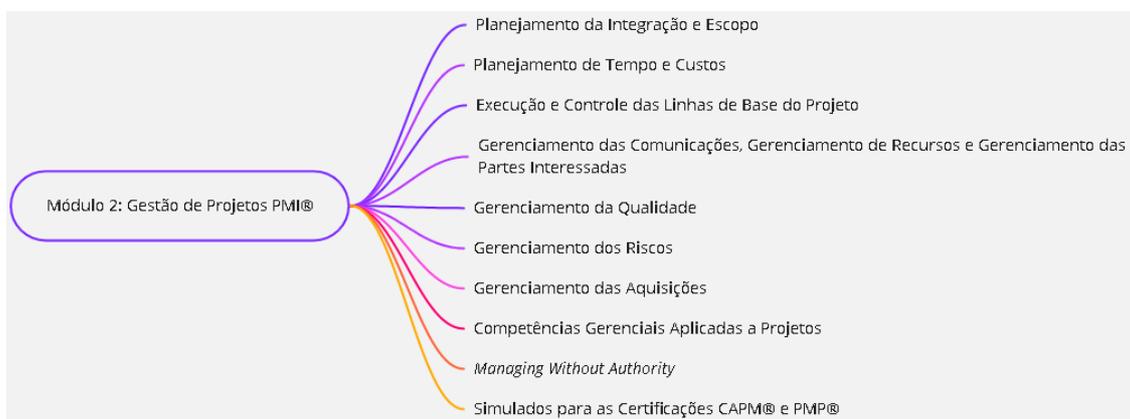


Figura 4: Módulo 2

O item “Liderança”, do Triângulo de Talentos do PMI®, é tratado nas seguintes disciplinas:

- Competências Gerenciais Aplicadas a Projetos;
- *Managing Without Authority*.

As disciplinas do Módulo 2 referentes ao item “Liderança” tem como finalidade desenvolver habilidades gerenciais e competências de relacionamento para a atuação gerencial, incluindo a gestão de equipes remotas e presenciais, atuando como um líder-servidor, bem como desenvolver habilidades de análise e tomada de decisão para aplicar o modelo mais adequado para cada contexto. Nessas disciplinas, o aprendizado se baseia em dinâmicas que permitem ao aluno vivenciar experiências de gestão (*Experience Based Learning*).

Finalmente, na última disciplina do Módulo 2, denominada “Simulados para as certificações CAPM® e PMP®”, os alunos serão treinados no modelo de prova que o PMI® aplica para suas certificações. O aprendizado ocorre por meio do treinamento na resolução de questões simuladas (*Experience Based Learning*).

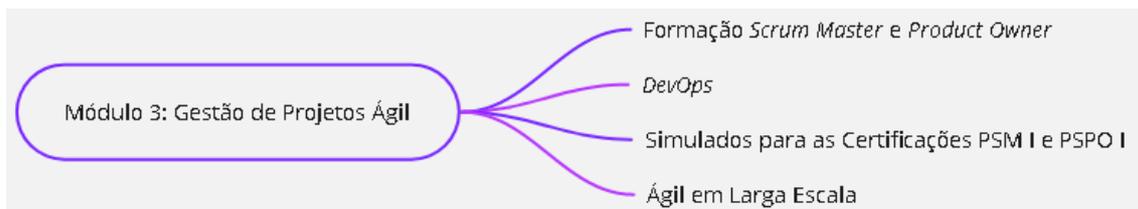


Figura 5: Módulo 3

As disciplinas do Módulo 3 relacionam-se ao item “Gerenciamento de Projetos Técnico” e tem como finalidade desenvolver conhecimentos e habilidades relacionados aos modelos adaptativo e híbrido de Gestão de Projetos. Nas disciplinas “Formação Scrum Master e Product Owner”, “DevOps” e “Ágil em Larga Escala”, o aprendizado se baseia em dinâmicas que permitem ao aluno vivenciar experiências de gestão de modelos ágeis e híbridos (*Experience Based Learning*).

Quanto à última disciplina do Módulo 3, denominada “Simulados para as certificações PSM I e PSPO I”, os alunos serão treinados no modelo de prova que a Scrum.Org aplica para suas certificações. O aprendizado ocorre por meio do treinamento na resolução de questões simuladas (*Experience Based Learning*).

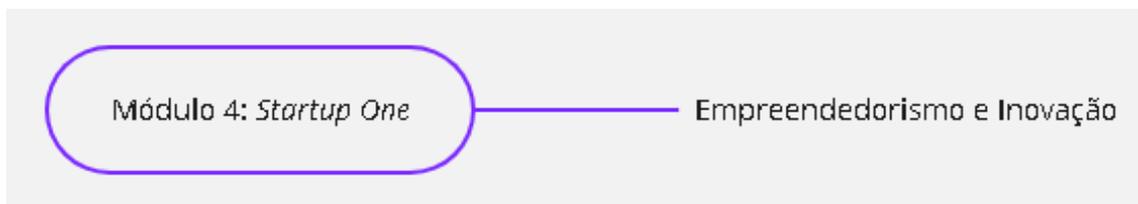


Figura 6: Módulo 4

O último módulo corresponde à instrumentalização para viabilizar o projeto integrador denominado Startup One, no qual é esperado que os alunos resolvam de forma criativa, empreendedora e inovadora um problema real (*Project Based Learning*). Esse projeto é explicado em mais detalhes no item Projeto Integrador – Startup One MBA FIAP.

Perfil do Egresso

O perfil do egresso do curso de MBA em Gestão de Projetos com Práticas do PMI® e Metodologias Ágeis da FIAP deverá ser um profissional com um conjunto de competências, habilidades e atitudes que permitam a inserção nas diversas atividades de gestão de projetos tão necessárias às organizações para viabilizar seu desenvolvimento.

Estes profissionais vão incorporar à sua vivência uma grande variedade de ferramentas, incluindo a Gestão de Projetos tradicional, a Gestão Ágil (Scrum e DevOps) e o Gerenciamento Ágil em Larga Escala, além de desenvolver habilidades para selecionar a ferramenta mais adequada para cada contexto. No caso de situações mais complexas, devem ser capazes de desenvolver alternativas para lidar com cada situação.

Os profissionais egressos deste curso terão se desenvolvido em três conjuntos de habilidades-chave (PMI, 2017, p. 56):

- Gerenciamento de Projetos Técnico: conhecimento, habilidades e atitudes relativos a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os aspectos técnicos da execução de sua função;
- Liderança: conhecimento, habilidades e atitudes necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe (presencial ou remota), para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio;
- Gerenciamento estratégico e de negócios: conhecimento e expertise no setor e na organização, de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio.

Particularmente, no caso do conhecimento específico de cada setor de atuação e sua própria organização, o desenvolvimento pessoal durante o curso ocorrerá por meio de reflexões sobre a aplicação dos conhecimentos adquiridos em relação às atividades atualmente empreendidas. Estas reflexões são decorrentes de trabalhos que o aluno terá executado ao longo do curso, com foco em sua organização.

Mercado de Trabalho

Amplitude

O mercado de trabalho para o perfil de egresso do MBA em Gestão de Projetos com Práticas do PMI® e Metodologias Ágeis é amplo e diversificado. Especialistas em Gestão de Projetos estão capacitados a atuar em gestão de projetos em todos os setores da economia, incluindo o setor público, organizações não governamentais (terceiro setor), além dos doze (12) setores estratégicos com forte potencial para atração de novos investimentos listados pela Agência Investe SP.

Especialidades

Primeiramente, o egresso do MBA em Gestão de Projetos com Práticas do PMI® e Metodologias Ágeis pode atuar diretamente como Gerente de Projetos tradicional (nos moldes propostos pelo PMI®) nos setores econômicos citados anteriormente.

No caso de profissionais com menos experiência, o egresso deste curso pode atuar como membro de equipe, com participação e assessoramento na parte de gestão do projeto, com vistas a adquirir experiência para progredir em sua carreira e assumir um cargo de Gerente de Projeto.

Alternativamente, no caso de organizações que adotem metodologias ágeis, o egresso deste curso pode atuar como:

- *Scrum Master*: responsável pelo processo durante um projeto Scrum. Atua como um mentor dos envolvidos na aplicação das práticas do Scrum e como um facilitador, removendo impedimentos, especialmente os impedimentos com características não técnicas;
- *Product Owner*: literalmente, o dono do produto. Responsável pelas definições acerca do escopo do produto e a prioridade de cada funcionalidade do produto;
- *Agile Coach*: mentor das diversas partes interessadas que possam estar envolvidas em projetos ágeis.

Outra possibilidade é a atuação em um escritório de projetos como analista de projetos ou gestor de portfólio, assessorando a alta administração por meio de informações que facilitem a tomada de decisão acerca da seleção e do acompanhamento dos projetos da organização.

Metodologias Inovadoras

O ponto de vista pedagógico norteador do curso é o aprendizado centrado no aluno. Consequentemente, apesar de essa técnica não prescindir das aulas expositivas, o foco deixa de ser a parte expositiva da aula e passa a ser a aplicação de dinâmicas, simulações no estilo de *Role Playing Game* (RPG) e estudos de caso nos quais o conhecimento é desenvolvido durante o exercício aplicado.

A seguir, são apresentadas algumas das dinâmicas usadas durante o curso:

- Simulação da Gestão Portfólio (por meio de um jogo, estilo de tabuleiro, simulando a situação real);
- Dinâmica da fábrica de aviões de papel e dinâmica de Scrum com Lego®, para vivenciar um projeto conduzido por meio de uma metodologia ágil;

- Aplicação de técnicas de *Design Thinking* (técnicas de fomento à criatividade, imersão, prototipação e validação) para desenvolvimento do escopo do projeto utilizado nas disciplinas de PMI®;
- Aplicação de técnicas de *Design Thinking* para desenvolvimento do escopo do projeto utilizado no *Startup One*;
- Laboratório para elaboração de cronograma no MS Project;
- Uso de Kanban;
- Cotações em lojas de materiais de construção na disciplina “Aquisições”.

Conexão entre os módulos e disciplinas

Após o módulo inicial, com propósito introdutório (preparar os alunos para as experiências mais profundas dos módulos seguintes), o módulo seguinte (Módulo 2) aborda o principal modelo preditivo de Gestão de Projetos, baseado nas melhores práticas compiladas pelo PMI® (PMI, 2017). Nesse módulo, ocorre a condução do planejamento do projeto, passando por todas as áreas de conhecimento. Dessa forma, em cada disciplina são desenvolvidos um ou mais artefatos do mesmo projeto. Logo, a documentação é desenvolvida gradativamente em cada disciplina desse módulo.

Disciplina	Artefatos
Planejamento da Integração e Escopo	<ul style="list-style-type: none">• Termo de Abertura do Projeto;• Especificação do Escopo do Projeto;• Estrutura Analítica do Projeto (ESP);• Dicionário da EAP.
Planejamento de Tempo e Custos	<ul style="list-style-type: none">• Cronograma;• Linha de base dos custos.

Gerenciamento das Comunicações, Gerenciamento de Recursos e Gerenciamento das Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Gerenciamento das Comunicações; • Matriz de Designação de Responsabilidades – RAM; • Matriz <i>Stakeholder</i> x Requisitos.
Gerenciamento das Aquisições	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Gerenciamento da Qualidade.
Gerenciamento dos Riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Registro dos Riscos.
Gerenciamento das Aquisições	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Gerenciamento das Aquisições.

Tabela 1: Disciplinas e Artefatos de Gestão de Projetos de acordo com o PMI®

No módulo 3, são apresentados, inicialmente, modelos adaptativos de gestão (Scrum e DevOps). As discussões sobre os modelos ágeis contemplam, também, a discussão sobre seus pontos fortes e sua comparação com os modelos preditivos, vistos no módulo anterior.

Na disciplina “Ágil em Larga Escala”, são apresentados os modelos de ágil escalado (aplicável a grandes projetos) e modelos híbridos.

Competências e Ferramentas

Dentre as principais competências e habilidades desenvolvidas no curso, destacam-se:

- Governança corporativa e de projetos;
- Governança Bimodal;
- Conformidade (compliance) do projeto;
- Entrega de valor;
- Mudança organizacional;
- Gestão de Projetos;
- Mentalidade Ágil;
- Técnicas de fomento à criatividade;

- Imersão, prototipação e validação;
- Desenvolvimento de produtos.

Essas competências estão relacionadas às seguintes habilidades soft e hard:

Soft skills:

- Competência analítica e capacidade crítica;
- Mentalidade empreendedora;
- Criatividade;
- Liderança e construção do time;
- Autoconhecimento;
- Gestão de conflitos;
- Negociação e cooperação;
- Influência (persuasão);
- Trabalho em equipe;
- Equipes virtuais;
- Comunicação assertiva;
- Engajamento das partes interessadas;
- Empatia;
- Tomada de decisão;
- Inteligência emocional.

Hard skills:

- Gerenciamento de projetos de acordo com o modelo preditivo (Integração, Escopo, Cronograma, Custos, Qualidade, Comunicação, Recursos, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas);
- *Design Thinking*;
- Métodos e frameworks ágeis: Scrum, Lean, Kanban, DevOps.



Matriz Curricular

MATRIZ CURRICULAR	
Disciplinas	CH
Introdução ao Curso	4h
Fundamentos de Gestão de Projetos	20h
Governança e Tendências na Gestão de Projetos	16h
<i>Project Business Partner</i>	12h
<i>Design Thinking</i>	20h
Planejamento da Integração e Escopo	20h
Planejamento de Tempo e Custos	20h
Execução e Controle das Linhas de Base do Projeto	24h
Gerenciamento das Comunicações, Gerenciamento de Recursos e Gerenciamento das Partes Interessadas	20h
Gerenciamento da Qualidade	16h
Gerenciamento dos Riscos	16h
Gerenciamento das Aquisições	16h
Competências Gerenciais Aplicadas a Projetos	20h
<i>Managing Without Authority</i>	20h
Simulados para as certificações CAPM® e PMP®	28h
Formação <i>Scrum Master</i> e <i>Product Owner</i>	24h
DevOps	8h
Simulados para as certificações PSM I e PSPO I	16h

Ágil em Larga Escala	16h
Empreendedorismo e Inovação	20h
Processamento de Aprendizagem	4h
CARGA HORÁRIA TOTAL DO CURSO	360h



Ementas e Bibliografias

Disciplina	Fundamentos de Gestão de Projetos
Ementa	
<p>Apresentar aos alunos uma justificativa para o seu desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos, mostrando a importância da profissão e a necessidade de desenvolver novas competências.</p> <p>Introduzir os fundamentos do gerenciamento de projetos com base no Framework do PMI® descritas primariamente nos capítulos de 1 ao 3 do <i>Guia PMBOK®</i> - 6ª. edição.</p> <p>Discutir o gerenciamento de projetos como parte integrante do planejamento estratégico das organizações atuais, assim como o papel e habilidades necessárias do gestor para conduzir os projetos com sucesso.</p> <p>Identificar métodos para mensurar sucesso e fracasso nos projetos e quais fatores contribuem para o sucesso/fracasso.</p> <p>Compreender as dez áreas do conhecimento definidas pelo <i>Guia PMBOK®</i> e seus principais processos.</p> <p>Descrever os conceitos de ciclo de vida e grupos de processo e como as diferentes estruturas organizacionais adotadas nos projetos.</p> <p>Compreender e ser capaz de descrever os conceitos do Manifesto ágil.</p>	
Bibliografia Básica	
<p>PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide. 6 ed. Pennsylvania: 2017.</p> <p>KERZNER, Harold. Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistemática para Planejamento, Programação e Controle, 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.</p> <p>MANIFESTO ÁGIL. Site Institucional. Disponível em: <http://www.manifestoagil.com.br/>. Acesso em: 18/12/2018.</p>	

SUTHERLAND, Jeff; SCHWABER, Ken. **The Scrum Guide**. 11/2017. Disponível em: < <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>>. Acesso em: 18/12/2018.

Bibliografia Complementar

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. Tradução da 3ª edição norte-americana. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

SCHWABER, Ken. **Agile Project Management with Scrum**. Redmond, Washington: Microsoft Press, 2004.



Disciplina

Governança e Tendências na Gestão de Projetos

Ementa

Abordar as principais tendências na Gestão de Projetos, incluindo assuntos como agilidade, governança bimodal, responsabilização e propriedade (*ownership*).

Discutir a teoria da agência e seus impactos na governança, gestão de portfólio e gestão de projetos.

Discutir o papel de um Escritório de Projetos (PMO) e como implementá-lo na organização, propiciando a identificação de critérios e padrões para que os profissionais possam reconhecer o melhor modelo a ser implantado em suas organizações a partir de casos de sucesso.

Analisar e conceituar o processo de gestão de portfólio, considerando a visão das práticas do PMI®, da OGC® e Scaled Agile®.

Bibliografia Básica

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide**. 6th ed. Pennsylvania: 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **The Standard for Portfolio Management**. 4 ed. Newtown Square, PA: 2017.

BOSSERT, Oliver; IP, Chris, LAARTZ, Jürgen. **A two-Speed IT Architecture for the Digital Enterprise**. 2014. Disponível em: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/a-two-speed-it-architecture-for-the-digital-enterprise>>. Acesso em: 13/07/2017.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FOWLER, Martin. **Bimodal IT**. 06/2016. Disponível em: <<https://martinfowler.com/bliki/BimodalIT.html>>. Acesso em: 13/07/2017.

MANIFESTO ÁGIL. **Site Institucional**. Disponível em:

<<http://www.manifestoagil.com.br/>>. Acesso em: 18/12/2018.

SCALED AGILE. **SAFe® 4.5 Introduction**: Overview of the Scaled Agile Framework® for Lean Enterprises. August, 2017. Disponível em:

<<https://www.scaledagileframework.com/>>. Acesso em: 16/04/2018.

THE STATIONERY OFFICE – TSO. **Management of Portfolios**. London: The Stationery Office, 2011.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI**: Como as empresas de melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI em busca de resultados superiores. São Paulo: M. Books, 2006.

Bibliografia Complementar

C KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos**: Uma Abordagem Sistemática para Planejamento, Programação e Controle, 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.

HUMBLE, Jez. **The Flaw at the Heart of Bimodal IT**. Disponível em:

<<https://continuousdelivery.com/2016/04/the-flaw-at-the-heart-of-bimodal-it/>>.

Acesso em: 13/07/2017.

SCHWABER, Ken. **Agile Project Management with Scrum**. Redmond, Washington: Microsoft Press, 2004.

TURNBULL, James. **What DevOps Means To Me...** 02/2010. Disponível em:

<<https://kartar.net/2010/02/what-devops-means-to-me.../>>. Acesso em:

15/08/2017.



Disciplina

Design Thinking

Ementa

Apresentar aos alunos um conjunto de técnicas de desenvolvimento de produtos usadas por empresas inovadoras como IDEO, Apple e Google.

Fomentar a criatividade dos alunos e prepará-los para aplicar as técnicas do *Design Thinking* no seu ambiente profissional e no desenvolvimento do produto a ser usado no Startup One.

Contextualizar a aplicação do *Design Thinking* e suas técnicas no ambiente de projetos para aprimorar o desenvolvimento de produtos e a definição do escopo do projeto.

Bibliografia Básica

BROWN, T. **Design Thinking**: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias; Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VIANNA ET AL. **Design Thinking**. Disponível em: <http://livrodesignthinking.com.br/>; Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

Bibliografia Complementar

IDEO. Design Thinking for Educators. IDEO LLC, 2012. Disponível em: <http://designthinkingforeducators.com/>.

KELLEY, Thomas. **As 10 faces da inovação** estratégias para turbinar a criatividade; Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

OSTERWALDER, Alexander; PIG, Yves. **Business Model Generation** - inovação em modelos de negócios. Alta Books, 2011.

VIDAL, André. **Agile Think Canvas**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2017.



Disciplina

Project Business Partner

Ementa

Esta disciplina se propõe a:

Avaliar e entregar benefícios e valor do projeto:

- Identificação de benefícios;
- Tornar claro os acordos sobre propriedade para obtenção dos benefícios;
- Garantir que haja sistema de mensuração de resultados obtidos;
- Avaliar as opções de entrega para demonstrar valor;
- Atualizar/informar as partes interessadas sobre o progresso em obter o valor gerado pelo projeto.

Avaliar e endereçar mudanças no ambiente de negócios externo para impactos no escopo do projeto.

- Acompanhar mudanças externas que afetem o ambiente de negócios (ex.: regulamentos, tecnologia, geopolítica, mercado).
- Levantar e priorizar o impacto no escopo / backlog do projeto, baseado em mudanças no ambiente externo de negócio.

Suportar mudança organizacional:

- Levantar a cultura organizacional;
- Avaliar o impacto de mudança organizacional devido ao projeto e vice-versa e determinar as ações necessárias para atenuá-las ou evitá-las.

Bibliografia Básica

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide**. 6th ed. Pennsylvania: 2017.

HARRINGTON , H. James; CONNER, Daryl R.; HORNEY, Nicholas F. **Project Change Management: Applying Change Management to Improvement Projects**. McGraw-Hill, 1999.

CONNER , Daryl R.. **Managing At the Speed of Change:** How Resilient Managers Succeed and Prosper where Others Fail. New York: Random House, 1993.

WOODWARD , Harry. **Navigating Through Change.** McGraw-Hill, 1994.

DUCK, Jeanie Daniel. **O Monstro da Mudança nas Empresas:** As Forças Ocultas que Interferem nas Transformações Organizacionais. 2ª Edição. Campus: 2001.

SENGE, Peter M. A **Quinta Disciplina:** A Arte e a Prática da Organização que Aprende. 35a. Edição. Rio de Janeiro: Bestseller, 2018.

Bibliografia Complementar

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos:** Uma Abordagem Sistemática para Planejamento, Programação e Controle, 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.

MOORE, James; DESMOND, Adrian . **Darwin:** A Vida de um Evolucionista Atormentado. Geração Editorial: 2019.

ZIMMER, Carl. **O Livro de Ouro da Evolução:** O Triunfo de uma Ideia. Ediouro: 2003.



Disciplina

Planejamento da Integração e Escopo

Ementa

Esta disciplina tem como objetivo sensibilizar os alunos sobre a importância do planejamento nos projetos, não apenas como objeto teórico e acadêmico, mas como uma vivência prática orientada à atividade profissional. As áreas de conhecimento Integração e Escopo são o sólido alicerce sobre o qual qualquer projeto será construído.

No Gerenciamento da Integração serão tratados assuntos sobre:

- a importância de começar bem um projeto para que se possa realizar um planejamento adequado;
- os elementos que compõem o Plano de Gerenciamento de Projetos e porque ele é parte vital para o sucesso dos projetos.

No Gerenciamento do Escopo serão tratados assuntos sobre:

- a necessidade de separar o levantamento das necessidades da definição do produto do projeto;
- como levantar as necessidades para o projeto;
- como definir o produto do projeto que vai atender estas necessidades;
- como criar subdividir o escopo do projeto de forma a ter elementos gerenciáveis, propiciando a base sobre a qual tempo e custos pode ser estabelecidos e rastreados.

Bibliografia Básica

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide**. 6th ed. Pennsylvania: 2017.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistemática para Planejamento, Programação e Controle**, 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.



Bibliografia Complementar

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. Tradução da 3ª edição norte-americana. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

Disciplina

Planejamento de Tempo e Custos

Ementa

Esta disciplina complementa a disciplina anterior de planejamento da Integração e Escopo, sensibilizando os alunos da importância do planejamento nos projetos não apenas como objeto teórico e acadêmico, mas como uma vivência prática orientada à atividade profissional.

No Gerenciamento do Tempo serão tratados assuntos sobre:

- como desenvolver o cronograma do projeto;
- como definir as atividades para produzir o produto do projeto, em que sequência e com qual duração;
- como produzir estimativas confiáveis de utilização de pessoas e recursos;
- as técnicas para reduzir o prazo do cronograma e para otimizar a utilização de pessoas e recursos.

No Gerenciamento de Custos serão tratados assuntos sobre:

- conceitos básicos de estudo de viabilidade para projetos;
- conceitos básicos de custos aplicados a projetos;
- técnicas para geração de estimativas de custo do projeto;
- a composição do orçamento do projeto.

Bibliografia Básica

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. ***A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide***. 6 ed. Pennsylvania: 2017.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistemática para Planejamento, Programação e Controle**, 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.

Bibliografia Complementar

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. Tradução da 3ª edição norte-americana. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VAZQUEZ, Carlos Eduardo; SIMÕES, Guilherme Siqueira Simões; ALBERT, Renato Machado. **Análise de Pontos de Função/Medição, Estimativas e Gerenciamento de Projetos de Software**, 13 ed. São Paulo: Erica, 2013.



Disciplina

Execução e Controle das Linhas de Base do Projeto

Ementa

O módulo de Execução e Controle das Linhas de Base do Projeto proporcionará ao estudante visão abrangente dos processos de execução e controle propostos pelo PMI, incluindo:

- Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto;
- Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto;
- Realizar o Controle Integrado de Mudanças;
- Validar o Escopo;
- Controlar o Escopo;
- Controlar o Cronograma;
- Controlar os Custos;
- Encerrar o Projeto ou Fase.

O propósito deste módulo é apresentar como ocorre a execução do projeto e como o gerente de projetos e sua equipe monitoram o andamento das linhas de base de escopo, cronograma e custos, mantendo o processo sob controle.

Além disso, o gerente de projetos precisa gerenciar as mudanças solicitadas ou que emergiram durante a execução por meio do Sistema de Controle de Mudanças. Esta disciplina detalha a visão do PMI® acerca de como deve ser estruturado um processo maduro e eficaz de controle de mudanças, além de abordar o processo de encerramento do projeto.

Bibliografia Básica

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide**. 6 ed. Pennsylvania: 2017.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistemica para Planejamento, Programação e Controle**, 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.



Bibliografia Complementar

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. Tradução da 3ª edição norte-americana. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

Disciplina

Gerenciamento das Comunicações, Gerenciamento dos Recursos e Gerenciamento das Partes Interessadas

Ementa

Aprender os principais processos e ferramentas para gerenciar os recursos de um projeto propostos pelo PMI®, incluindo:

- Planejar o Gerenciamento dos Recursos;
- Estimar os Recursos das Atividades;
- Adquirir Recursos;
- Desenvolver a Equipe;
- Gerenciar a Equipe;
- Controlar os Recursos;

Desenvolver os principais artefatos da área de conhecimento de Gerenciamento de Recursos.

Identificar tipos de poder e técnicas para administrar os conflitos e reconhecer os oito papéis fundamentais exercidos pelo gestor: diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, negociador, facilitador e inovador.

Aprender os principais processos e ferramentas para gerenciar as comunicações de um projeto propostos pelo PMI®, incluindo:

- Planejar o Gerenciamento das Comunicações;

- Gerenciar as Comunicações;
- Monitorar as Comunicações.

Desenvolver os principais artefatos da área de conhecimento de Gerenciamento das Comunicações.

Aprender os principais processos e ferramentas para gerenciar as partes interessadas de um projeto proposto pelo PMI®, incluindo:

- Identificar as Partes Interessadas;
- Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas;
- Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas;
- Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas.

Desenvolver os principais artefatos da área de conhecimento de Gerenciamento das Partes Interessadas.

Bibliografia Básica

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide**. 6 ed. Pennsylvania: 2017.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle**, 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.

Bibliografia Complementar

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. Tradução da 3ª edição norte-americana. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.



Disciplina

Gerenciamento da Qualidade

Ementa

O módulo de Gerenciamento da Qualidade proporcionará ao estudante uma visão abrangente das ferramentas de qualidade e dos processos propostos pelo PMI, incluindo:

- Planejar o Gerenciamento da Qualidade;
- Realizar a Garantia da Qualidade;
- Controlar a Qualidade.

A partir desta disciplina, o aluno irá compreender a importância do gerenciamento da qualidade em projetos para o atendimento das expectativas dos interessados. Definir os principais conceitos da qualidade, tais como JIT, benchmarking, métricas, custos da qualidade, políticas, ISSO 9000 etc. com destaque para os adotados no gerenciamento da qualidade em projetos.

Estudar a evolução da qualidade e como aplicá-lo ao ambiente do gerenciamento de projetos, comparando as diversas contribuições de seus “gurus”, tais como Deming, Crosby e Juran. Entender como a qualidade se relaciona com os diferentes aspectos dos projetos.

Descrever os três processos propostos pelo PMI® cobrindo o planejamento, a garantia e o controle da qualidade e sua interface com as demais áreas do conhecimento.

Reconhecer as principais ferramentas para controlar e garantir a qualidade, tais como: histogramas, análise de Pareto, diagramas de causa e efeito, folhas de verificação e cartas de controle.

Bibliografia Básica

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide**. 6 ed. Pennsylvania: 2017.

DEMING, William Edwards. Saia da Crise. São Paulo: Futura, 2003.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistemica**

para Planejamento, Programação e Controle, 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.

Bibliografia Complementar

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. Tradução da 3ª edição norte-americana. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

Disciplina

Gerenciamento dos Riscos

Ementa

O módulo de Gerenciamento dos Riscos proporcionará ao estudante visão abrangente dos processos e ferramentas de gerenciamento dos riscos propostos pelo PMI®, incluindo:

- Planejar o gerenciamento dos riscos;
- Identificar os riscos;
- Realizar a análise qualitativa dos riscos;
- Realizar a análise quantitativa dos riscos;
- Planejar as respostas aos riscos;
- Implementar as respostas aos riscos;
- Monitorar os riscos.

Compreender a evolução histórica dos riscos, seus fundamentos e a natureza do risco. Apresentar um processo estruturado para o planejamento de riscos conforme o proposto pelo PMI® e por outras metodologias, elaborando um plano de gerenciamento de riscos.

Descrever o processo de identificação de riscos, reconhecendo as principais categorias e fontes comuns de risco nos projetos e as ferramentas empregadas para facilitar este processo.

Aplicar ferramentas de análise qualitativa e quantitativa com o objetivo de priorizar os riscos identificados. Compreender os conceitos de valor monetário esperado, árvores de decisão, simulação de Monte Carlo e análise de sensibilidade. Aplicar escalas de probabilidade e impacto, juntamente com a matriz de probabilidade e impacto. Identificar as diferentes estratégias para resposta aos riscos.

Bibliografia Básica

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide**. 6 ed. Pennsylvania: 2017.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistemática para Planejamento, Programação e Controle**, 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.

Bibliografia Complementar

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. Tradução da 3ª edição norte-americana. São Paulo: Thomson Learning, 2007.



Disciplina

Gerenciamento das Aquisições

Ementa

O módulo de Gerenciamento das Aquisições proporcionará ao estudante visão abrangente dos processos e ferramentas de gerenciamento das aquisições propostos pelo PMI®, incluindo:

- Planejar o Gerenciamento das Aquisições;
- Conduzir as Aquisições;
- Controlar as Aquisições.

Reconhecer os processos do gerenciamento das aquisições aplicados ao longo do ciclo de vida dos projetos enquadrando-os nos três grupos comumente adotados na gestão de contratos: pré-contratação, contratação e pós-contratação.

Compreender os principais conceitos e princípios relativos à legislação e termos contratuais, destacando os procedimentos para contratação em empresas tanto de iniciativa privada quanto pública (Lei 8.666).

Desenvolver os principais documentos de aquisição (SOW, RFP, RFQ e RFI) e os critérios para a avaliação dos fornecedores a partir de um estudo de caso prático.

Bibliografia Básica

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide**. 6 ed. Pennsylvania: 2017.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. Tradução da 3ª edição norte-americana. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. Revista dos Tribunais, 2010.



Bibliografia Complementar

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistemática** para Planejamento, Programação e Controle, 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.

MAZZOCO, Carlos Fernando. Duração do contrato administrativo. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 7, n. 59, 1 out. 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/3255>>. Acesso em: 15 nov. 2011.

Disciplina

Competências Gerenciais Aplicadas a Projetos

Ementa

Abordar de maneira prática e objetiva as competências gerenciais a serem desenvolvidas por aqueles que buscam exercer a liderança em projetos.

Apresentar uma visão integrada das diferentes teorias administrativas, realçando os papéis exercidos pelos gestores nas diversas dimensões de seu trabalho, alinhadas com o proposto pelo Guia PMBOK® 6ª edição.

Identificar tipos de poder e técnicas para administrar os conflitos e reconhecer os oito papéis fundamentais exercidos pelo gestor: diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, negociador, facilitador e inovador. Exemplificar cada um dos papéis com estudos de caso e experiências reais de líderes do mundo dos negócios, conduzindo o aluno a uma autoavaliação em cada um dos papéis gerenciais. Definir as quatro competências centrais estabelecidas a partir dos papéis.

Estudar as competências dos modelos propostos: (1) relações humanas como foco em comunicação, (2) processos internos com foco no gerenciamento do desempenho; (3) sistemas abertos, enfatizando a capacidade de gestão de

mudanças e (4) metas racionais, evidenciando a formulação de uma visão e de objetivos.

Compreender as principais habilidades interpessoais necessárias ao gestor do projeto propostas no *Guia PMBOK®*, e os processos adotados para o gerenciamento dos recursos humanos e da comunicação.

Fornecer fundamentos e conceitos de ética e responsabilidade social no contexto do gerenciamento de projetos, bem como sua aplicação na vida pessoal e profissional.

Conceituar a tomada de decisão gerencial e conhecer a sua história no mundo dos negócios, bem como os diversos aspectos da cognição humana relacionados a atenção, percepção, memória, resolução de problemas e raciocínio.

Desenvolver habilidades para a análise de decisão e o julgamento sob incerteza, evitando vieses, e desenvolver competências na construção de estratégias para a tomada de decisão gerencial em cenários complexos.

Nesta disciplina, o aluno é instrumentalizado para ter condições de executar as seguintes tarefas:

- Gerenciar conflitos;
- Assegurar que os membros do time/partes interessadas sejam adequadamente treinados;
- Construir um time;
- Endereçar e remover impedimentos, obstáculos e bloqueadores para o time;
- Engajar e suportar times virtuais;
- Definir as regras básicas do time;
- Promover o desempenho do time pela aplicação da inteligência emocional.

Bibliografia Básica

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: por que ela pode ser mais importante que o QI. Objetiva, 2005.

IPMA - International Project Management Association . **ICB - IPMA Competence**

Baseline Version 3.0. 06/2006. Disponível em: <<http://www.ipma.world/>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

Bibliografia Complementar

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide.** 6 ed. Pennsylvania: 2017.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistemática para Planejamento, Programação e Controle,** 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos.** Tradução da 3ª edição norte-americana. São Paulo: Thomson Learning, 2007.



Disciplina

Managing Without Authority

Ementa

A habilidade de conseguir gerenciar bem os projetos, sem possuir uma autoridade compatível com o tamanho do desafio, é um diferencial na carreira de Gerente de Projetos.

Esta disciplina busca capacitar o aluno a aplicar influência (persuasão), liderança e negociação para concretizar os resultados desejados no projeto.

Todo gestor já passou por essa experiência em sua carreira e, mesmo no caso de um profissional de alto escalão, ainda passa pela situação de precisar liderar e motivar membros de equipe que não são seus subordinados. O desenvolvimento das habilidades de liderança, persuasão e influência necessários para gerenciar projetos nos quais o gerente de Projetos não é superior hierárquico direto de parte, ou mesmo, de toda a equipe, é uma das fronteiras que precisam avançar na capacitação dos gerentes de projeto.

Gerenciar um projeto complexo quando está imbuído da autoridade já é um desafio, mas gerenciar um projeto com essas características sem possuir a autoridade compatível pode parecer impossível.

Para conseguir ser bem-sucedido em uma situação como a descrita, o profissional precisa ter boa capacidade de comunicação, uma boa rede de contatos (*networking*), conseguir ser persuasivo de forma construtiva e ser um hábil negociador. Essas habilidades facilitam o desenvolvimento de consensos e a construção de consensos e coalizões.

Nesta disciplina, o aluno é instrumentalizado para ter condições de executar as seguintes tarefas:

- Liderar um time;
- Suportar o desempenho do time;
- Empoderar membros do time e partes interessadas;
- Negociar acordos do projeto;
- Colaborar com as partes interessadas;

- Construir entendimento compartilhado;
- Mentorar partes interessadas relevantes.

Bibliografia Básica

FISHER, Roger; URY, William.; PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos sem Concessões**. 2. ed.. Imago, 1994.

COHEN, Allan R.; BRADFORD, David L. **Influence Without Authority**. 2nd Edition. New Jersey: John Wiley& Sons, Inc., 2005.

SINEK, Simon. **Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action**. New York: Portfolio/Penguin, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

Bibliografia Complementar

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide**. 6 ed. Pennsylvania: 2017.

ANCONA, Deborah; MALONE, Thomas W.; ORLIKOWSKI, Wanda J.; SENGE, Peter M. In Praise of the Incomplete Leader. **Harvard Business Review**, 02/2007

COLLINS, JIM. Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. **Harvard Business Review**, 01/2001.

DEMAIO, Steven. Leading When You Don't Have Formal Authority. **Harvard Business Review**, 05/2009. Disponível em: <<https://hbr.org/2009/05/leading-when-you-dont-have-for.html>>. Acesso em: 24/04/2016.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. Tradução da 3ª edição norte-americana. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GOLEMAN, Daniel. What Makes a Leader? **Harvard Business Review**, 06/1996.

GOLEMAN, Daniel. Leadership That Gets Results. **Harvard Business Review**, 03/2000.

HOUSE, Robert J. *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory*. **Leadership Quarterly**. 7 (3): 323–352, 1996.

JOHNSON, Lauren Keller. *Exerting Influence Without Authority*. **Harvard Business Review**, 02/2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/02/exerting-influence-without-aut.html>>. Acesso em: 24/04/2016.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle**, 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.

Disciplina

Simulados para as certificações CAPM® e PMP®

Ementa

Revisar os conceitos das melhores prática propostas no *Guia PMBOK®* (PMI, 2017) por meio de exercícios similares ao apresentado no exame de certificação *Project Management Professional (PMP)®*. Independentemente da opção por prestar o exame para obtenção da certificação PMP®, os conhecimentos adquiridos nesta disciplina permitirão ao aluno estar melhor preparado para enfrentar as diferentes situações encontradas no dia a dia dos gerentes de projeto, visto que a grande maioria das questões apresentadas são do tipo situacionais. Dessa maneira, o aluno saberá qual é a melhor atitude frente a determinadas situações.

Apresentar uma visão das áreas do conhecimento propostas no *Guia PMBOK®* - 6ª edição, com objetivo de capacitar tecnicamente o aluno a prestar o exame de certificação PMP®, ampliando seus conhecimentos em gerenciamento de projetos.

Treinamento prático para a prova de certificação por meio de questões simuladas que são posteriormente discutidas com o professor.

Participar de um exame simulado similar à prova (quantidade de questões e

tempo de execução) que servirá como instrumento de avaliação dos conhecimentos do curso.

Bibliografia Básica

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide**. 6th ed. Pennsylvania: 2017.

MULCAHY, Rita. **PMP Exam Prep: Accelerated Learning to Pass the Project Management Professional (PMP)**. 9th ed. RMC Publishing: 2018.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: PMP Project Management Professional/Guia para o exame oficial do PMI**. Elsevier: 2009.

GREENE, Jennifer; STELLMAN, Andrew. **Use a cabeça! PMP**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

Bibliografia Complementar

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. Tradução da 3ª edição norte-americana. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistemática para Planejamento, Programação e Controle**. 10 ed. São Paulo: Blucher, 2011.



Disciplina

Formação *Scrum Master* e *Product Owner*

Ementa

Na primeira parte da disciplina, é apresentada uma visão geral do *framework* Scrum e do trabalho e responsabilidades do Scrum Master, incluindo:

- Manifesto Ágil;
- Eventos/cerimônias do Scrum;
- Artefatos do Scrum;
- Papéis no Scrum.

Além disso, são abordados temas complementares, como *planning poker*, mentalidade enxuta (lean) e Kanban.

O propósito da primeira parte da disciplina é capacitar o aluno para atuar como Scrum Master, incorporando o aprendizado dos conceitos necessários para aprovação na prova de certificação como Scrum Master.

Na primeira parte da disciplina, é apresentada uma visão geral do trabalho e responsabilidades do Product Owner, incluindo ferramentas como:

- Gestão de Requisitos com Práticas Ágeis;
- *Product Vision Box*;
- *User stories*;
- *Personas*;
- *Elevator Speech*.

O propósito da segunda parte da disciplina é capacitar o aluno para atuar como Product Owner, incorporando o aprendizado dos conceitos necessários para aprovação na prova de certificação como Product Owner.

Bibliografia Básica

SUTHERLAND, Jeff; SCHWABER, Ken. **The Scrum Guide**. 11/2017. Disponível em: < <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>>. Acesso em: 18/12/2018.

Manifesto Ágil. Site Institucional. Disponível em:

<<http://www.manifestoagil.com.br/>>. Acesso em: 18/12/2018.

SCHWABER, Ken. **Agile Project Management with Scrum**. Redmond, Washington: Microsoft Press, 2004.

MCGREAL, Don; JOCHAM, Ralph. **The Professional Product Owner: leveraging Scrum as a competitive advantage**. Scrum Org, 2018.

COHN, Mike. **User Stories Applied: For Agile Software Development**. Addison-Wesley (Pearson Education), 2004.

SCHWABER, Ken; BEEDLE, Mike. **Agile Software Development with Scrum**. Prentice Hall, 2002.

ABRAHAMSSON, Pekka et al. **Agile Software Development Methods: Review and Analsis**. Espoo: Otamedia Oy, 2002.

AMARAL, Daniel C. et al. **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores**. São Paulo: Saraiva, 2011.

Bibliografia Complementar

ABRAHAMSSON, Pekka et al. **Agile Software Development Methods: Review and Analsis**. Espoo: Otamedia Oy, 2002.

AMARAL, Daniel C. et al. **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores**. São Paulo: Saraiva, 2011.

SCHWABER, Ken; BEEDLE, Mike. **Agile Software Development with Scrum**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.



Disciplina	DevOps
Ementa	
<p>Visão geral do <i>DevOps</i>, apresentando-o como uma mudança de paradigma no relacionamento entre as áreas de desenvolvimento e operações em departamentos de Tecnologia da Informação (TI), contemplando mudança cultural, automação e simplificação de processos, incluindo conceitos como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Foco no negócio;• Cultura DevOps;• Agile Team Organisation (<i>Squads, Chapters, Tribes, Guilds</i>);• Impacto da nuvem em projetos de TI;• Qualidade Contínua de Código (<i>continuous quality test</i>);• Automação de Testes de Software (<i>software test automation</i>);• Gestão de configuração (<i>configuration management</i>);• Gestão de Builds e Releases: Integração, Implantação e Entrega Contínuas (<i>continuous integration</i>);• Monitoramento de Aplicações;• Infraestrutura como Código (IAC - <i>Infrastructure As Code</i>). <p>O propósito da disciplina é capacitar o aluno para atuar em organizações que apliquem DevOps, incorporando o aprendizado dos conceitos necessários para aprovação na prova de certificação DevOps.</p>	
Bibliografia Básica	
<p>KIM, Gene; HUMBLE, Jez; DEBOIS, Patrick; WILLIS, John. DevOps Handbook: How to Create World-Class Agility, Reliability, & Security in Technology organizations. Portland, OR: IT Revolution Press, 2016.</p> <p>KIM, Gene; BEHR, Kevin; Spafford, George. The Phoenix Project: A Novel about IT, DevOps, and Helping Your Business Win. 3 ed. Portland, OR: IT Revolution</p>	

Press, 2018.

Bibliografia Complementar

HUMBLE, Jez. **The Flaw at the Heart of Bimodal IT**. Disponível em: <<https://continuousdelivery.com/2016/04/the-flaw-at-the-heart-of-bimodal-it/>>. Acesso em: 13/07/2017.

TURNBULL, James. **What DevOps Means To Me...** 02/2010. Disponível em: <<https://kartar.net/2010/02/what-devops-means-to-me.../>>. Acesso em: 15/08/2017.

Disciplina

Simulados para as certificações PSM I e PSPO I

Ementa

Revisar os conceitos do framework Scrum por meio de exercícios similares aos apresentados nos exames de certificação *Professional Scrum Master I* e *Professional Product Owner I* da Scrum.Org.

Treinamento prático para as provas de certificação por meio de questões simuladas, que são posteriormente discutidas com o professor.

Participar de um exame simulado similar às provas (quantidade de questões e tempo de execução) que servirá como instrumento de avaliação dos conhecimentos do curso.

Bibliografia Básica

SUTHERLAND, Jeff; SCHWABER, Ken. **The Scrum Guide**. 11/2017. Disponível em: < <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>>. Acesso em: 18/12/2018.

SCHWABER, Ken; BEEDLE, Mike. **Agile Software Development with Scrum**. Prentice Hall, 2002.

MCGREAL, Don; JOCHAM, Ralph. **The Professional Product Owner:**
leveraging Scrum as a competitive advantage. Scrum Org, 2018.

Bibliografia Complementar

ABRAHAMSSON, Pekka et al. **Agile Software Development Methods:** Review
and Analsis. Espoo: Otamedia Oy, 2002.

AMARAL, Daniel C. et al. **Gerenciamen]to ágil de projetos:** aplicação em
produtos inovadores. São Paulo: Saraiva, 2011.

Manifesto Ágil. **Site Institucional.** Disponível em:
<<http://www.manifestoagil.com.br/>>. Acesso em: 18/12/2018.

SCHWABER, Ken. **Agile Project Management with Scrum.** Redmond,
Washington: Microsoft Press, 2004.



Disciplina

Ágil em Larga Escala

Ementa

Visão geral dos principais modelos de ágil em escala:

- Less;
- SAFe;
- Nexus;
- Scrum of Scrums.

Complementarmente à visão geral, um dos modelos será abordado com maior profundidade e também serão discutidos modelos híbridos de gestão de projetos em diferentes níveis de balanceamento entre modelos preditivos e adaptativos.

Bibliografia Básica

KNASTER, Richard; LEFFINGWELL, Dean. **SAFe 4.5 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Enterprises**. Addison-Wesley: 2019.

SCALED AGILE. **SAFe® 4.5 Introduction: Overview of the Scaled Agile Framework® for Lean Enterprises**. August, 2017. Disponível em: <<https://www.scaledagileframework.com>>. Acesso em: 16/04/2018.

BITTNER, Kurt; KONG, Patricia; WEST, Dave. **The Nexus Framework for Scaling Scrum**. Scrum Org, 2018.

LARMAN, Craig; VODDE, Bas. **Large-Scale Scrum: More with LeSS**. The Addison-Wesley Signature Series: 2017.

Bibliografia Complementar

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide**. 6th ed. Pennsylvania: 2017.

THE STATIONERY OFFICE – TSO. **Managing Successful Projects with PRINCE2 2017 Edition Manual**. London: The Stationery Office, 2017.

SUTHERLAND, Jeff; SCHWABER, Ken. **The Scrum Guide**. 2017. Disponível em: < <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2018

ABRAHAMSSON, Pekka et al. *Agile Software Development Methods: Review and Analsis*. Espoo: Otamedia Oy, 2002.

AMARAL, Daniel C. et al. *Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores*. São Paulo: Saraiva, 2011.

Manifesto Ágil. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://www.manifestoagil.com.br/>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

SCHWABER, Ken; BEEDLE, Mike. **Agile Software Development with Scrum**. Prentice Hall, 2002.

SCHWABER, Ken. **Agile Project Management with Scrum**. Redmond, Washington: Microsoft Press, 2004. AMARAL, Daniel C. et al. *Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores*. São Paulo: Saraiva, 2011.

Manifesto Ágil. Site Institucional. Disponível em: <<http://www.manifestoagil.com.br/>>. Acesso em: 18/12/2018.

SCHWABER, Ken. *Agile Project Management with Scrum*. Redmond, Washington: Microsoft Press, 2004.



Disciplina

Empreendedorismo e Inovação

Ementa

Introdução ao empreendedorismo inovador e aos modelos de criação de novas empresas emergentes. Apresentação de métodos e ferramentas para ideação. Técnicas e ferramentas de validação de negócios e análise de mercado. Noções sobre intraempreendedorismo e modelos internos de inovação. Modelos empreendedores para criação, testes e evolução de propostas de valor. Modelos e ferramentas de prototipação de negócios. Noções sobre ecossistemas empreendedores e de inovação. Técnicas de storytelling e formatação de apresentações (pitch).

Bibliografia Básica

BROWN, T. **Design Thinking** - Uma Metodologia Poderosa para Deletar o Fim das Velhas Ideias. São Paulo, Alta Blocks, 2017.

CARVAJAL JÚNIOR, C. J, SANCHEZ, W. M, e outros. **Empreendedorismo, Tecnologia e Inovação**. São Paulo, Editora Livrus, 2015.

DYER, J; CHRISTENSEN, C. M; GREGERSEN, H. **DNA do inovador** - dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura. São Paulo: HSM, 2012.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo, Editora Lua de Papel, 2012.

Bibliografia Complementar

BESSANT, J. R.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

COZZI, A; JUDICE, V; DOLABELA, F. **Empreendedorismo de base tecnológica spin-off**: criação de novos negócios a partir de empresas constituídas, universidades e centros de pesquisa. São Paulo: Elsevier Academic, 2012.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

GOVINDARAJAN, V; TRIMBLE, C. **Beyond the idea how to execute innovation in any organization.** ST: Martin's Press, 2013.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Businnes Model generation:** The handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey, Wiley 2010.



Design Experience FIAP

A experiência pessoal dos alunos da FIAP, ou Design Experience FIAP, é formada por um conjunto de quatro pilares que formam sua base:

- Conteúdo;
- Formato;
- Relacionamento e conexão emocional;
- Estrutura.

Conteúdo

As disciplinas do curso foram planejadas de acordo com sua ementa e carga horária e foram dispostas numa sequência que segue o propósito de garantir a evolução dos conceitos e a interdependência entre eles. Além disso, todos os slides passam pela aprovação prévia do coordenador antes do início de cada disciplina, buscando assegurar que:

- os alunos tenham acesso a conteúdos novos e atualizados para reflexão e discussão sobre o futuro dos temas;
- as teses das aulas, disciplinas e módulos estejam definidas de acordo com o propósito do curso;
- o roteiro de perguntas para cada aula seja orientado à entrega mínima do conteúdo planejado.
- os alunos dispõem de ferramentas, instrumentos, *frameworks* e dinâmicas para aplicação direta em seu dia a dia.
- a valorização do conhecimento empírico, fruto da vivência dos professores (todos os professores possuem experiência prática no mercado).

Formato

A forma como o conteúdo é ensinado proporciona experiências para a maior retenção do conhecimento e desenvolvimento das habilidades, por meio

do aprendizado baseado em experiências (*Experience Based Learning*) e aprendizado baseado em projetos (*Project Based Learning*):

- A criação de projetos, as dinâmicas de grupo e a troca de experiências facilitam a retenção dos conceitos.
- A organização dos conteúdos e apelo estético dos slides conferem um design adequado à informação.
- A cada aula é criado um “fio condutor” com o qual busca-se garantir uma entrega mínima.
- São definidos pontos de alta intensidade nas aulas, autênticos momentos em que “caem as fichas” (*peak experience*).

Relacionamento e conexão emocional

Os professores são incentivados a desenvolver um bom relacionamento interpessoal com seus alunos e a promover um bom relacionamento aluno-aluno, visando a criação de um *networking* autêntico.

- A interação com os alunos é marcada pela abertura permanente, caracterizada por conversa franca e transparente.
- O *feedback* é tempestivo, sempre ao final das aulas, momento para reflexão sobre a experiência Vivida.
- O aluno é constantemente instigado a se empoderar de sua jornada de aprendizagem por meio do aprendizado centrado no aluno.
- Os alunos são incentivados à colaboração e à celebração de suas conquistas de forma a promover a união da sala.

Estrutura

O curso é integrado por meio de um fio condutor que inclui referências cruzadas entre conceitos, que, em alguns casos, são ensinados em uma disciplina e aplicados em outra. Neste caso, o professor que explica o artefato avisa aos alunos de sua aplicação em uma disciplina posterior, enquanto o

professor da disciplina que vai aplicar o artefato comenta que ele foi explicado anteriormente, sendo a disciplina anterior mencionada. Além disso, muitos artefatos são desenvolvidos a partir de artefatos de disciplinas anteriores, o que reforça ainda mais esse fio condutor:

- Desde a primeira aula é construída uma narrativa única, que serve para a definição do mapa conectivo do curso.
- A sequência das disciplinas busca harmonizar e encadear todos os conteúdos do curso.
- A cada disciplina são realizados *check points* para a verificação do aproveitamento e qualidade da entrega durante o curso.

Processo de Avaliação

Um currículo não é apenas uma grade de disciplinas, mas, também, as atividades, conteúdos, métodos, formas e meios empregados para cumprir os “fins da educação”. A metodologia na FIAP se baseia num modelo que privilegia o uso das novas tecnologias da informação, oferecendo aos alunos ambientes ricos em possibilidades de aprendizagem.

Nas disciplinas relacionadas ao desenvolvimento de competências de Gestão de Projetos e Agilidade, o processo de avaliação está relacionado ao conceito de aprendizado centrado no aluno. Dessa forma, a avaliação ocorre por meio de dinâmicas, estudos de caso e trabalhos em grupo. De forma geral, a avaliação mais relevante (com maior peso na nota final) de cada disciplina corresponde a um trabalho em grupo, no qual a equipe deverá desenvolver os artefatos de Gestão de Projetos solicitados pelo professor e pertinentes ao conteúdo da disciplina ministrada.

Nas disciplinas preparatórias para certificações, a avaliação final é uma prova com características e conteúdo semelhantes aos que o aluno encontrará na certificação correspondente. Por exemplo, no caso da disciplina “Simulados para as Certificações CAPM® e PMP®”, o aluno precisa fazer uma prova com duzentas (200) questões objetivas em um período de quatro (4) horas.



Projeto Integrador – Startup One MBA FIAP

O Startup One é integrado aos cursos através da disciplina de empreendedorismo e inovação, ministrada em todos os cursos de MBA da FIAP, com horário e alocação de professores alinhados com os coordenadores de cada curso. As aulas serão divididas em 5 encontros presenciais ou virtuais com cada turma, incluindo também a utilização de materiais digitais (FIAP On), com a abordagem dos assuntos principais relacionados e divididos de acordo com um *framework* próprio da disciplina. O *framework* da disciplina, composto por seu conteúdo, materiais e dinâmicas, foram desenvolvidos com a utilização dos conceitos de *Design Thinking* e *Lean Startup*, aplicando conhecimentos específicos de acordo com a necessidade e respeitando os limites da aplicação de cada método, dado a carga horária.

A disciplina caracteriza-se pela orientação aos alunos de MBA para elaborarem, ao longo do curso, um projeto (plano de negócio prático) para a criação de uma Startup, configurando o trabalho final do curso. Este trabalho final (ou projeto) substitui o TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) e é entregue ao final do curso, podendo ser executado em grupos de até 4 alunos.

O projeto pode ser inscrito no Startup One – ST1, competição que ocorre semestralmente ao final de cada ciclo do MBA FIAP.

Objetivos da disciplina:

- Conceituar os elementos básicos do empreendedorismo;
- Discutir as características principais dos empreendedores, bem como sua aplicação na criação de startups;
- Capacitar o aluno a entender a jornada de um empreendedor, desde a identificação e validação do problema, desenvolvimento da solução, criação e validação do protótipo, análise financeira do empreendimento e apresentação resumida da solução (pitch).

Quanto aos conteúdos, eles são ministrados nas 5 aulas expositivas presenciais ou virtuais e incluem dinâmicas e mentorias. Estes conteúdos são

ministrados aos alunos em intervalos suficientes para que possam ser incorporados ao projeto.

Além das aulas presenciais o aluno também tem à sua disposição (de forma voluntária, não obrigatória e, portanto, não incluídos na carga horária da disciplina) um material didático eletrônico, composto por apostilas, vídeos e *podcasts*, existente na Plataforma Digital (FIAP ON).

As orientações (ou mentorias) dos professores quanto ao desenvolvimento do projeto (TCC) estão segmentadas de acordo com as divisões de aulas, na distribuição da grade da disciplina.

O programa de aulas e conteúdo da disciplina Empreendedorismo e Inovação está dividido em 5 módulos. Cada módulo corresponde a cada uma das 5 aulas presenciais ou presenciais e segue uma estrutura de 3 etapas, conforme a seguir:

1. A primeira etapa das aulas presenciais ou virtuais é de fixação dos conceitos ligados a jornada do projeto e ocorre com a exposição de conteúdo.
2. A segunda etapa das aulas presenciais ou virtuais corresponde a alguma dinâmica de fixação dos conceitos da primeira etapa. Chamamos esta etapa da aula de “*hands on*”.
3. A terceira etapa das aulas presenciais ou virtuais da aula refere-se à apresentação do desafio de validação em campo desta ferramenta, que os grupos terão de executar e trazer para a aula seguinte.

A seguir, encontram-se o detalhamento para cada um dos 5 módulos (aulas):

Aula 1 – Identificação e Validação Problema

Este módulo apresenta a abertura da disciplina, que acontece aproximadamente no segundo mês do ano letivo, e é executada a cada semestre para todas as turmas que iniciam suas aulas.

Seguindo os conceitos de *Design Thinking*, esta etapa contempla as fases de Introdução dos conceitos e entendimento do empreendedorismo, apresentando formas de como os alunos identificam e validam os problemas a

serem resolvidos por sua solução (projeto) que será resolvido pelo seu grupo (startup).

Objetivos da Aula 1

Esta aula tem como objetivo a ampliação da visão sobre as principais tendências mundiais e do Brasil, tomando conhecimento de seus principais problemas e formas de identificar oportunidades para a criação do projeto da startup, fomentando os alunos a visualizarem os principais conceitos relacionados à inovação e ao empreendedorismo. Além disso, o objetivo desta aula também é a identificação do problema que a startup irá abordar em seu projeto.

Propostas de temas abordados

Para este módulo, serão abordados as megatendências e visão do mundo exponencial e emergente, com conceitos e ferramentas relacionados aos temas, como por exemplo:

- Funcionamento do Startup One e disciplina de empreendedorismo e inovação (regulamentos que regerão o programa da disciplina).
- Competição Startup One.
- Grandes problemas e desafios do mundo e Brasil.
- Propósito das startups.
- Como identificar problemas a serem resolvidos.
- Exemplos de Startup (Top 10).

Ferramentas apresentadas

A expectativa para este módulo da disciplina de Empreendedorismo e Inovação é que o aluno tenha contato com os principais conceitos atrelados ao ambiente de empreendedorismo e inovação e que ele esteja conectado com o ecossistema do empreendedorismo, sendo capacitado a buscar inspirações em diversas dimensões de negócios existentes, como também apresentar métodos para a identificação de problemas e prospecção de oportunidades.

Espera-se que os alunos, após apresentação deste módulo, estejam aptos a entender o conceito das grandes demandas mundiais e brasileiras, e que tenham sido apresentados aos cases e apresentações de alguma das Startup TOP 10 (jornada do grupo) e que tenham entendimento pleno do funcionamento e próximos passos da disciplina ST1.

Material EaD

Em consonância com a proposta de material didático da disciplina deste módulo, será disponibilizado ao aluno o conteúdo na plataforma FIAP On, sintetizado pelo “Capítulo 1 - O mundo exponencial e emergente”.

O conteúdo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de Entendimento da metodologia de Design Thinking e com a utilização de conceitos de Validação da Identificação do Problema e Público-Alvo da metodologia de Lean Startup.

Também estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 2 - Introdução ao Empreendedorismo Inovador”, incluindo: O conceito de empreendedorismo; Empreendedor e Intraempreendedor; O que são startups?: Casos de empreendedorismo tecnológico (intraempreendedorismo e extraempreendedorismo).

Aula 2 – Proposta de Valor e Modelo de negócio

Esta aula foi desenhada para que seja inserida no calendário do ano letivo (de preferência) dois meses após a apresentação da aula 1, com desenvolvimento de aula expositiva pelo professor, inclusão de dinâmicas em classe, apresentação de ferramentas específicas e estruturação de mentorias para a criação da startup.

O conteúdo deste módulo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de Observação da metodologia de *Design Thinking* e com a utilização de conceitos de Validação da Proposta de Valor da metodologia de *Lean Startup*. Pontos de Vista / Ideação da metodologia de Design Thinking e com a

utilização de conceitos de Validação do Modelo de Negócios da metodologia de Lean Startup.

Desafios para aula 2

Para este módulo, durante o fechamento da aula, o professor propõe um desafio para cada grupo, fazendo com que os alunos apliquem os conceitos apresentados em aula e desenvolvam as habilidades de pesquisa em campo e apresentação dos achados quanto ao problema que o grupo irá resolver com seu projeto. Este desafio deverá ser apresentado e discutido em aula posterior, com a avaliação da entrega do trabalho parcial do grupo.

Objetivos da Aula 2

A segunda aula expositiva tem como principal objetivo o entendimento e construção da proposta de valor e modelo de negócio da startup, auxiliando os alunos na construção inicial dos projetos que queiram desenvolver, bem como na identificação da proposta de valor que oferecerão ao mercado.

A segunda aula também tem como principal objetivo a identificação do mercado alvo e do entendimento e desenvolvimento do modelo de negócios da startup, auxiliando os alunos na construção da visão geral do negócio que queiram desenvolver, bem como na construção do modelo de negócio que oferecerão ao mercado.

Propostas de temas abordados

Para esta etapa do programa, o principal assunto abordado será a continuidade da fixação do conceito de Proposta de Valor e Modelo de Negócios através da apresentação dos modelos do Canvas, que são recursos/ferramentas para a melhor compreensão das perspectivas do cliente e o relacionamento da proposta de valor de seu produto ou serviço, enquadrando as necessidades existentes em seu mercado de atuação, suportando a avaliação e mensuração de entrega da solução ideal para o cliente e mensurando se realmente existe um problema solucionado que o cliente queira pagar pela solução.

Para esta etapa do programa, o principal assunto abordado será a construção do Canvas de Modelo de Negócios, com o direcionamento dos alunos para o pensamento crítico na elaboração de todas as interfaces que envolverão a iniciativa desenhada, através da compreensão de todas as possíveis limitações e dificuldades encontradas. É importante nesta etapa a exploração da importância na construção dos detalhes de todas as nove dimensões do Canvas, bem como na interação entre estas áreas para a consolidação de toda a empresa.

Ferramentas apresentadas

Para a criação dos conceitos deste módulo, deverão ser apresentadas e utilizadas todas as dimensões existentes no Canvas Proposta de Valor e Canvas Modelo de Negócios, elucidando aos estudantes a importância da aplicação da metodologia, bem como na instrução da utilização dos recursos com a ferramenta do modelo. Canvas Modelo de Negócio.

Material EaD

Para esta etapa do processo, estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 3 - Como boas ideias nascem” e “Capítulo 4 - Business Model Generation”, incluindo: De onde surgem as boas ideias?; Princípios da criatividade; Processos criativos; Estimulando a criatividade; Quais ferramentas podemos utilizar?; Design Thinking; Da ideia ao negócio; a jornada do empreendedor; Como uma ideia se transforma em um bom negócio?; A importância do time empreendedor (sócios) e Casos reais: como nasceram bons negócios?.

Também estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 4 - Business Model Generation”, incluindo: O que é o BMG?; BMG vs Plano de Negócios; O que é um MVP? O que é um MLP?; Como usar o BMG?; Exemplos de preenchimento; Como um BMC evolui? e Testes e prototipação rápida e dicas para a construção de um Canvas de Modelo de Negócios.

Mentorias e Dinâmicas

Para a aula 2, a mentoria deverá ser conduzida para o suporte e localização das ideias do projeto (solução) que serão desenvolvidos pelos grupos formados, bem como a discussão do Canvas Proposta de Valor (exemplo da Top 10 ou startup externa) e demais implicações para o projeto.

Para este tópico, o trabalho poderá ser desenvolvido através da discussão dos grupos formados, para elaboração inicial do Canvas de Proposta de Valor, bem como a consolidação e ajuste das atividades elencadas na aula 1 referente a identificação do problema. O papel do professor nesta etapa da aula é acompanhar o desenvolvimento da visão do grupo quanto a aplicação do estudo de caso em seu próprio projeto e auxiliá-lo a entender a utilizar as ferramentas apresentadas.

Aula 3 – Prototipação

Esta aula foi desenhada para que seja inserida no calendário do ano letivo (de preferência) dois meses após a apresentação da aula 2, com desenvolvimento de aula expositiva pelo professor, inclusão de dinâmicas em classe, apresentação de ferramentas específicas e estruturação de mentorias para a criação da startup.

O conteúdo deste módulo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de Validação de Protótipo da metodologia de Lean Startup.

Desafios para a aula 3

Para este módulo, durante o fechamento da aula, o professor deverá propor um desafio para a turma, fazendo com que os alunos apliquem os conceitos apresentados em aula e desenvolvam as habilidades de pesquisa e apresentação de conceitos. Este desafio deverá ser apresentado e discutido em aula posterior, com a avaliação dos trabalhos parciais entregues e com observações do professor em relação a qualidade do trabalho executado.

Nesta etapa, o desafio proposto será a validação da proposta de valor e modelo do negócio da proposta do projeto (startup).

Objetivos da Aula

A terceira aula expositiva tem como principal objetivo a apresentação de conceitos e ferramentas para o desenvolvimento de um protótipo da startup e a elaboração da perspectiva desta iniciativa no ecossistema de startups, ou seja, apresentar aos alunos quais serão os prováveis ambientes encontrados no mercado de atuação na qual ela estará inserida.

Propostas de temas abordados

Para esta etapa do programa, o principal assunto abordado será a prototipação da ideia de empresa construída até então, com o objetivo claro de apresentar a necessidade de se testar a iniciativa junto ao mercado, validando o conceito.

Nesta aula serão apresentadas ferramentas para a conceituação e validação da startup, tais como: Mochup, Wireframe entre outras ferramentas de prototipação.

Ferramentas apresentadas

Serão apresentadas as ferramentas de prototipagem como Wireframe, Mochup, Desenvolvimento de Apps, Protótipos físicos (como Arduíno e dispositivos de IoT). Ferramentas para a construção de protótipos como por exemplo FIGMA, MARVEL e INVISION.

Material EaD

Para esta etapa do processo, estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 5 - Como testar e evoluir sua ideia de negócios?”, incluindo os temas: Conceitos de prototipação - física e digital; Para que serve um protótipo?; Técnicas para testar protótipos com usuários; O que devemos perguntar?; Casos de

aplicação; Ganhando escala e relevância; Scale-up e tração; Growth Hacking; Gestão do desenvolvimento do negócio.

Mentorias e Dinâmicas

Nesta aula são apresentadas as formas da startup tangibilizar através da construção de protótipos. Para isso, o professor apresenta algumas ferramentas de prototipação virtual existentes, exemplificando alguns modelos de startups.

Para a aula 4, a mentoria deverá ser conduzida para o suporte na elaboração do Protótipo e Validação de Testes da empresa, explicitando a importância da obtenção do feedback dos potenciais clientes e usuários da solução fornecida (validação), bem como na identificação de potenciais limitações que possam existir com o desenvolvimento do trabalho.

Para facilitar a condução, nesta etapa, deverão ser apresentadas alguns cases Top 10 (cases de sucesso existentes no mercado), com o acompanhamento das discussões pelo professor-mentor.

Aula 4 – Análise financeira e Pitch

Esta aula foi desenhada para que seja inserida no calendário do ano letivo (de preferência) dois meses após a apresentação da aula 3, em torno do nono mês do ano letivo do programa de pós-graduação, com desenvolvimento de aula expositiva pelo professor, inclusão de dinâmicas em classe, apresentação de ferramentas específicas e estruturação de mentorias para a criação da startup.

O conteúdo deste módulo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de Teste da metodologia de Design Thinking e com a utilização de conceitos de Validação de Análise Financeira da metodologia de Lean Startup.

Ainda neste mesmo módulo, serão abordados os assuntos relacionados à construção do Pitch da startup (que será apresentado pelos grupos na aula 5), apresentando aos alunos as principais técnicas relacionadas às melhores práticas para se vender a ideia da empresa em um discurso convincente.



Desafios para a aula 4

Para este módulo, durante o fechamento da aula, o professor deverá propor um desafio para a turma, fazendo com que os alunos apliquem os conteúdos apresentados em aula e desenvolvam as habilidades de pesquisa e apresentação de conceitos (validação de seu modelo de negócios). Este desafio deverá ser apresentado e discutido na aula seguinte, com a avaliação das entregas dos grupos.

Nesta etapa, o desafio proposto será a imersão, entendimento, construção e validação do protótipo do projeto (startup).

Objetivos da Aula

Também é o objetivo desta aula a apresentação de conceitos e ferramentas para o desenvolvimento de uma estruturação financeira e jurídica da empresa, ressaltando os aspectos necessários para a construção de todas as atividades pertinentes ao negócio, compreendendo aspectos financeiros e monetização.

Também é objetivo desta aula apresentar o processo de elaboração de pitches e a preparação do esboço do projeto da disciplina (trabalho de conclusão de curso - TCC).

Também serão apresentadas ferramentas e técnicas de elaboração de Pitches.

Propostas de temas abordados

Para esta etapa do programa, serão abordados assuntos referentes à estruturação financeira propriamente dita, abordando conceitos de finanças corporativas e de investimentos (fluxo de caixa, balanço financeiro, estruturação e captação de capital etc) e abordando também assuntos jurídicos, tais como: elaboração de contratos de parcerias e com investidores, aspectos legais relacionados a abertura da empresa, regimes tributários, direito societário, dentre outros.



Ferramentas apresentadas

Planilha para análise financeira de uma startup. Modelos de pitches de startups (Top 10 e externas).

Material EaD

Para esta etapa do processo, estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 6 - Aspectos Financeiros e Jurídicos e Mercado de uma startup”.

Também estará disponível na plataforma o “Capítulo 7 - Storytelling e Pitches Venturing”, incluindo o conteúdo sobre O que é Storytelling?; Pitches - O que são e como fazer bons pitchies?; Tipos de pitches; Vendendo o seu peixe!; Estrutura de um bom pitch; Técnicas mais utilizadas; Golden Circle; Templates vencedores.

Mentorias e Dinâmicas

O foco desta aula é trazer o entendimento da importância da análise financeira para uma startup, bem como a formação dos custos e receitas, assim com formas de monetização e precificar a solução e dimensionar o mercado total e mercado alvo.

O papel do Professor nesta etapa da aula é acompanhar o desenvolvimento da visão do grupo quanto a aplicação do estudo de caso em seu próprio projeto e auxiliá-lo a entender a utilizar a ferramenta apresentada.

Descrição da Mentoria: após a aula expositiva (revisão executiva do conteúdo disponível na plataforma digital) ocorre a reunião dos grupos já definidos no ST1 para discutir a planilha financeira e melhorias sugeridas na apresentação do Pitch e TCC, sendo a discussão acompanhada pelo Professor.



Aula 5 – Pitch e Mentoria final do Projeto (TCC)

Esta aula foi desenhada para que seja inserida no calendário do ano letivo (de preferência) um mês após a apresentação da aula quatro, com desenvolvimento de aula expositiva pelo professor, inclusão de dinâmicas em classe, apresentação de ferramentas específicas e estruturação de mentorias para a criação da startup.

O conteúdo deste módulo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de viabilização da metodologia de Design Thinking.

Desafios para aula 5

Para este módulo, durante o fechamento da aula, o Professor deverá propor um desafio para a turma, fazendo com que os alunos elaborem uma versão inicial do projeto (esboço do projeto final). O esboço do trabalho final de cada grupo (startup) é analisado pelo professor que envia um feedback de melhorias.

O projeto de cada startup é apresentado e discutido na aula 5, no formato de Pitch, recebendo as observações e sugestões de melhoria do professor que faz o papel de banca.

Nesta etapa, o desafio proposto será a imersão e definição da iniciativa, com a construção e validação do protótipo (conceitual ou funcional) do projeto (startup), tendo como ponto de partida todo o material desenvolvido até esta etapa. Também está incluso no desafio a preparação do Pitch da startup que será apresentada na aula seguinte (aula 5 – última aula).

O papel do Professor nesta etapa da aula é acompanhar o desenvolvimento da visão do grupo quanto a aplicação do estudo de caso financeiro em seu próprio projeto e auxiliá-lo a entender a utilizar a ferramenta apresentada.

Objetivos da Aula

A quinta aula expositiva tem como principal objetivo a apresentação do pitch da startup e sua avaliação por parte do professor (observações e sugestão

de melhorias). Também é objetivo desta aula realizar a mentoria do projeto final (TCC).

Material EaD

O “Capítulo 8 - Ecossistema empreendedor e Corporate” também estará disponível com o conteúdo sobre O que são ecossistemas empreendedores; - Principais atores; - Tipos de investidores (Anjos, Estratégicos, Financeiros, etc); - Incubadoras: Relação entre grandes empresas e startups e - Espaços de interação.

Mentorias e Dinâmicas

Apresentação das startups: Os grupos apresentam o pitch de seus projetos.

Também é objetivo desta mentoria fazer o fechamento sobre dúvidas do pitch e do projeto final (TCC) que será entregue no mês 12.

Desafios para entrega final do projeto (TCC)

A partir da apresentação do Pitch e entrega do esboço do projeto Final, o grupo deverá evoluir a entrega final do projeto (Entregas finais: Arquivos do Pitch, Análise financeira e Plano de negócio - Projeto).

O desempenho do grupo de alunos na disciplina Empreendedorismo e Inovação é avaliado segundo 3 critérios presentes no portal FIAP, disponível para os Professores ao final do curso.

Além destes três critérios (cujas média aritmética leva a nota da disciplina) soma-se a possibilidade de o Professor conferir até um (1) ponto extra na média final, referente as entregas parciais de trabalhos solicitados durante o curso (desafios para a aula seguinte).

Este ponto é facultativo e o professor titular de cada turma deve conferi-lo levando em conta a qualidade dos trabalhos e não somente a sua entrega. A média destes 3 critérios, mais o ponto extra (facultativo) trata-se, portanto, de

uma avaliação acadêmica para a obtenção da nota final da disciplina, constituindo-se de obrigação legal ao final do ano letivo de MBA.

Competição Startup One

Neste mesmo formulário de avaliação do projeto final há também a possibilidade de o Professor indicar ou não o projeto da Startup para a competição do Startup One. Cabe ao Professor a decisão de indicar ou não o projeto a concorrer ao Startup One.

O projeto desenvolvido pelos grupos (startups) na disciplina de Empreendedorismo e Inovação será avaliado sob a perspectiva acadêmica, podendo ser ou não indicado para a competição do Startup One.

Caso o grupo decida participar da competição, o projeto da startup será submetido a uma avaliação inicial do Professor da disciplina, que pode ou não indicá-lo através de um formulário de avaliação, disposto no portal da FIAP.

A avaliação dos projetos indicados ao “TOP30” (10 melhores projetos do ciclo) é realizada por um grupo de professores designados pela Diretoria do MBA da FIAP. Este grupo escolhe, com a utilização de critérios específicos, a seleção de trinta projetos que passarão para uma segunda fase.

Na segunda fase de avaliação, as trinta startups escolhidas internamente pela equipe de Professores FIAP são submetidas a uma banca externa de avaliação, composta por empreendedores, investidores, gestores de empresas, parceiros e demais convidados, com o intuito de isentar a avaliação e de também submeter os alunos a uma situação mais próxima da realidade do mercado (não há influência da FIAP neste processo). Os projetos selecionados compõem o TOP10 (10 melhores projetos do ciclo) que submetidos a uma segunda fase de avaliação, recebendo mentorias e treinamentos específico para aprimorarem seus projetos e ficarem aptos para a apresentação do projeto (Pitch) para uma banca externa final que escolhe a startup ganhadora.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GADDIS, P O. 1959. The project manager. **Harvard Business Review**, v. 37, n. 3, p. 89-97.

GIL, Antônio Carlos. **Didática do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas por Cidade e Estado**. 2018b. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 19 dez. 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema de Contas Regionais - SCR**. 2018c. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/contas-nacionais/9054-contas-regionais-do-brasil.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 19 dez. 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIB dos Municípios 2016: Semiárido responde por 5,1% do PIB do país**. 2018a. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23419-pib-dos-municipios-2016-semiarido-responde-por-5-1-do-pib-do-pais>>. Acesso em: 19 dez. 2018.

INVESTE. Disponível em: <<https://www.investe.sp.gov.br>>. Acesso em: 19 dez. 2018.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle**. 10. ed. São Paulo: Blucher, 2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide**. 6. ed. Pennsylvania: 2017.