

ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA

PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO:

ASPECTOS GERAIS

1. Conectividade global, transformação digital, agilidade, máquinas inteligentes e novas mídias estão redirecionando o modelo pelo qual as empresas tomam decisões e implementam novos produtos. E esta transformação é exponencial e requer uma adaptação do perfil dos empreendedores e profissionais que realizam a análise de negócios dentro das corporações.
2. O IIBA (International Institute of Business Analysis) tem uma missão muito forte de divulgar e estimular as trocas de experiência relativas à prática de análise de negócios, através da criação de diversos capítulos. No Brasil, o capítulo mais ativo se encontra em São Paulo, com o objetivo de:
 - Representar, em todo o território do Estado de São Paulo, o International Institute of Business Analysis (IIBA);
 - Promover as atividades e profissões relacionadas à Análise de Negócios;
 - Defender e promover o reconhecimento e aprendizado para prática da função do Analista de Negócios;
 - Estimular a troca de experiências entre associados e especialistas em Análise de Negócio ou líderes de organizações públicas e privadas;
 - Prover ao associado acesso a banco de conhecimento formal e a foro para a discussão e exame de assuntos relacionados à profissão, permitindo-o expressar opiniões profissionais e construir ou reforçar sua reputação no mercado;
 - Prover meios para o aprendizado de melhores práticas de Análise de Negócio;
 - Criar suporte corporativo para o IIBA junto ao mercado local através de programas de difusão que promovam o reconhecimento do valor da Análise de Negócio; entre outros

Em todos os Congressos, Palestras e Eventos sobre análise de negócios, a maioria deles provocados pelo próprio IIBA, os profissionais demonstram muito interesse por conhecimento, especialmente prático para evoluir na carreira de análise de negócios.

Porém um curso de MBA, com 70% de sua carga em atividades práticas, seguindo as melhores práticas disseminadas pelo IIBA, ainda não existia no BRASIL, até o lançamento deste curso, em abril de 2017.

CONTEXTO EDUCACIONAL

A FIAP está inserida na Grande São Paulo, a maior e mais importante região metropolitana do Brasil, com quase 20 milhões de habitantes, distribuídos em 38 municípios em intenso processo de evolução tecnológica. De acordo com o IBGE (2010), a região metropolitana de SP é o maior polo de riqueza nacional. A metrópole concentra a maioria das sedes brasileiras dos mais importantes complexos industriais, comerciais e principalmente financeiros. Esses fenômenos fizeram surgir e fixar na cidade uma série de serviços sofisticados, definidos pela dependência da circulação de informações. A região exibe um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 450 bilhões. São Paulo seria a 36ª economia mundial, se fosse um país. Sua economia é maior que a de países como Portugal (US\$ 229 bilhões), Finlândia (US\$ 237 bilhões) e Hong Kong (US\$ 224 bilhões).

As áreas de TI das empresas estão sendo cada mais pressionadas a entregar valor aos negócios e o profissional de análise de negócios pode contribuir muito para atingir esta meta, através do desempenho de três principais funções:

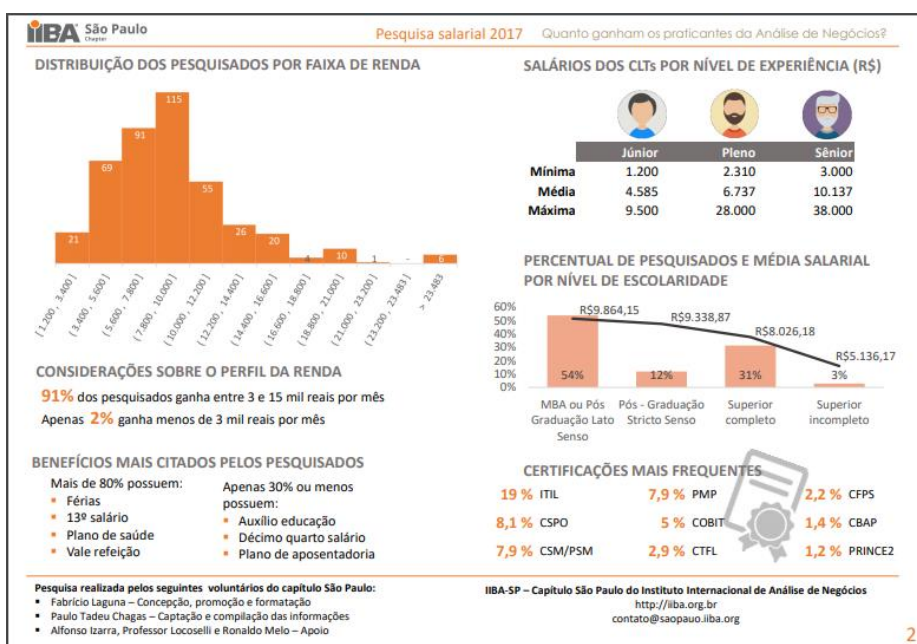
1. Entender o real problema de negócio das áreas de negócios das empresas
2. Propor as melhores soluções, através do conhecimento adequando das tecnologias disponíveis no momento
3. Garantir que as soluções entregues realmente resolvem o problema ou a oportunidade inicial esperada.

A última pesquisa salarial divulgada pelo IIBA sobre análise de negócios (<http://iiba.org.br/images/lyftenbloggie/pesquisas/pesquisasalarial2017.pdf>) demonstra que o mercado reconhece muito os praticantes de análise de negócios, conforme demonstrado abaixo:



Este relatório é um resumo do resultado da pesquisa salarial realizada pelo Capítulo São Paulo do Instituto Internacional de Análise de Negócios entre julho e agosto de 2017 entre a comunidade brasileira de praticantes de Análise de Negócios.

1



2

O curso de MBA em Análise de Negócios se propõe a contribuir com a qualificação dos profissionais de análise de negócios, ampliando sua parcela de participação como agente transformador e reforçando seu comprometimento, principalmente, com a cidade de São Paulo e região metropolitana.

Este curso está, portanto, adequado ao mercado de trabalho regional e ao perfil das organizações empregadoras. As condições econômicas e sociais de São

Paulo são indicadores positivos para a existência de uma instituição de ensino como a FIAP e especificamente para a proposição do curso Análise de Negócios.

OBJETIVOS DO CURSO

OBJETIVO GERAL:

Este curso visa auxiliar os profissionais e empreendedores que realizam ou que desejam realizar análise de negócios e/ou construção de produtos, aumentando seus conhecimentos sobre as boas práticas e processos de inovação de mercado, desenvolvendo habilidades e competências que auxiliem os profissionais a galgar posições estratégicas no Negócio, de forma a contribuir com a definição ou revisão das estratégias da empresa, bem como medir os indicadores de negócios demonstrando os ganhos alcançados pelas soluções propostas ao negócio, além de permitir o networking entre diversas empresas que possuem práticas e experiências diferentes no desempenho da análise de negócios.

Dentre eles: Gestores, Analistas de Negócios, Product Owners, Gerentes de Projetos, Analistas de processos, Consultores e outros profissionais, sejam eles com funções específicas ou híbridas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Fazer provocações de forma saudável
- Construir Relações e conexões
- Definir estratégias de Negócios
- Construir e/ou Repensar os Negócios ou produtos
- Ajudar a empresa a viabilizar seus negócios
- Garantir que a solução encontrada é a mais indicada
- Auxiliar na construção de Indicadores de negócios (KPIs)
- Estimular os times a trabalharem de forma colaborativa

Do ponto de vista acadêmico, não existe outro curso de pós-graduação focados nesta área no Brasil.

Neste curso atendemos todas as áreas de conhecimento do BABOK (melhores práticas da Análise de negócios), como pano de fundo, focando muito mais nas práticas, dinâmicas, cases e técnicas.

Além destas áreas, temos ainda as perspectivas da análise de negócios, a saber: Agil, Inteligência de Negócios (BI), Tecnologia da Informação (TI), Arquitetura de Negócios e Gerenciamento do Processo de Negócios, temas que são abordados de forma bastante prática no curso.

PERFIL DO EGRESSO

O perfil do egresso do curso de MBA em Análise de Negócios da FIAP deverá ser um profissional com um conjunto de competências, habilidades e atitudes que permitam a navegação entre o negócio e a tecnologia de forma bastante flexível.

Estes profissionais irão desempenhar um papel protagonista no entendimento dos problemas de negócios, na definição da estratégia e indicadores de performance de negócios (KPIs) e no planejamento e concepção das soluções, atuando como integrador entre todas as áreas da empresa.

O egresso do curso deverá ser um profissional com um conjunto de competências que o capacite a ser um influenciador de negócios.

CONHECIMENTOS:

- Sobre as estratégias de negócios das empresas para situar e propor adaptações, inclusive indicadores de performance de negócios de uma empresa
- De processos e práticas de gestão de pessoas e da cultura organizacional de empresas, de forma a propor navegar pelas diversas áreas da empresa e promover a integração entre todas as áreas
- Sobre as tecnologias disponíveis no mercado, permitindo a proposição das melhores soluções para resolução / atendimento dos problemas ou oportunidades de negócios.

HABILIDADES:

- Capacidade crítica
- Pensamento analítico
- Criatividade
- Comunicação
- Empatia
- Liderança
- Colaboração
- Gestão de conflitos
- Negociação
- Influência e moderação (com construção de consenso)
- Mentalidade empreendedora.

ATITUDES:

- Ter uma visão sistêmica sobre negócios e capacidade de propor soluções
- Ter um olhar humanista para entender os stakeholders e engajá-los nas mudanças
- Ser protagonista das transformações de negócios
- Ser referência para o negócio com relação às soluções de tecnologia existentes na empresa ou no mercado
- Ser referência para a área de Tecnologia da Informação com relação ao conhecimento das áreas de negócios que atende
- Ser promotor da integração entre as diversas áreas da empresa.

MERCADO DE TRABALHO

AMPLITUDE

O mercado de trabalho para o perfil de egresso do MBA em Análise de Negócios é amplo, devido ao Gap das próprias áreas de negócios das empresas na tarefa de endereçar corretamente os projetos que tragam maior valor para o negócio.

As empresas, de forma geral, estão se organizando para conduzir os seus projetos com prática ágeis, porém ainda de forma mecânica, utilizando os métodos e rituais, e se esquecendo dos indicadores de negócios para medição da evolução de seus produtos.

Tanto os profissionais de TI, na figura de algumas funções, tais como analistas de negócios, gerentes de projetos, scrum masters, consultores, quanto os profissionais de negócio, como Product Owners e gestores se beneficiam muito da análise de negócios bem executada para alcançar resultados significativos para o negócio das empresas;

Grandes empresas possuem departamentos ou células de projetos dentro das áreas de negócios, que são responsáveis pela interface com a diretoria de TI. Estas áreas possuem profissionais que necessitam da capacitação em análise de negócios para um bom desempenho de suas funções.

Os gerentes de produtos também podem desempenhar muito melhor o seu papel, se aprimorarem a capacidade de efetuar uma boa análise de negócios.

Há também um cenário de que os egressos deste curso utilizem seus conhecimentos para criar e iniciar novos negócios, trilhando um caminho empreendedor através de novas startups.

ESPECIALIDADES

Os egressos do curso podem atuar em áreas de gestão, como profissionais especialistas em produtos específicos ou processos de negócios. Podem ser responsáveis integração entre as áreas de negócios e tecnologia, bem como a gestão de portfólios de projetos visando a execução da visão de negócios da empresa.

Há também a possibilidade de atuação em áreas de Tecnologia, atuando como arquiteto de negócios, tendo uma visão mais ampla da empresa como um todo, sabendo tanto dos processos de negócios quanto das tecnologias existentes na

empresa para atender para processo de negócio / produto, bem como saber o que o mercado tem disponível para cada uma das indústrias / negócios.

Por conseguirem ter uma visão sistêmica de toda a empresa, os egressos podem atuar na integração entre as diversas áreas das empresas, ou em uma área de negócio específica, se tornando um gestor de produtos ou negócios que contribui muito para a entrega de valor para a empresa e não simplesmente na entrega de projetos no prazo.

São também profissionais que podem influenciar na estratégia de negócios da empresa, auxiliando na criação ou evolução dos indicadores de performance do negócio.

METODOLOGIAS INOVADORAS

Ao longo da jornada de experiência do aluno com o curso são planejadas algumas metodologias inovadoras, tais como:

Construção de Consenso: método inclusivo e participativo para tomadas de decisão em grupo. Diferentemente do voto, cria um único time, pois considera a voz de cada stakeholder e busca identificar em cada uma, critérios que permitam co-construir, de forma eficiente, uma solução com a qual todos possam conviver e se manter comprometidos.

Design de Serviços: A disciplina visa apresentar abordagem e ferramentas para o gerenciamento e desenvolvimento de novos serviços por meio da interdisciplinaridade dos conteúdos bem como desenhar as respostas e estratégias mais adequadas para a implantação de soluções em serviços alinhadas aos desejos e necessidades dos usuários. A disciplina contempla pesquisa, processo de ideação e prototipação como fundamentais nesse processo de inovação.

Story Telling: Na disciplina de Storytelling para Negócios serão apresentados os principais métodos utilizadas por escritores e roteiristas que também podem ser aplicados no dia a dia do trabalho na apresentação de uma estratégia ou projeto, comunicação e venda de produtos ou serviços ou até mesmo na conscientização para uma causa.

Visual Thinking: no curso há uma disciplina de aprendizado visual, tanto para criar condições para o egresso facilitar reuniões de inovação, quanto para criar formatos

inovadores para o aluno fazer suas anotações e criar seu caderno de jornada ao longo do curso.

Management 3.0: tem como objetivo abordar e promover discussão sobre o movimento de transformação envolvendo a inovação, a liderança e o gerenciamento, onde a liderança é redefinida com o gerenciamento como responsabilidade não mais de um indivíduo, mas do grupo envolvido. Como desenvolver o trabalho em conjunto a fim de encontrar a maneira mais eficiente para uma empresa atingir seus objetivos além de manter como prioridade a felicidade e a sinergia dos seus colaboradores? Este é um dos grandes desafios abordados pela disciplina.

Frameworks ágeis: a disciplina apresenta os principais frameworks ágeis, além de contextualizá-los no cenário atual profissional e das empresas, onde tanto os profissionais quanto as empresas buscam constante atualização, tendo em vista as novas formas de gerenciamento, as entregas com qualidade e de forma rápida, assim como a importância dos feedbacks e da experimentação para o sucesso dos projetos e empreendimentos.

Lean Inception: a disciplina irá trabalhar a técnica desenvolvida por Paulo Caroli, onde os alunos serão convidados a participar ativamente do chamado “workshop colaborativo” com atividades dinâmicas visando o entendimento e o planejamento de produtos enxutos baseados no conceito de Produto Mínimo Viável (MVP).

Gamificação: abordagem que utiliza técnicas e elementos de jogos para o engajamento de usuários, clientes e funcionários dentro das companhias. É indicado por institutos de pesquisa como uma das tendências de mercado para a gestão empresarial e é utilizada na disciplina de Product Owner Foundations como complemento de técnica para atingir maior engajamento dos clientes do aluno.

Lego4Scrum: técnica baseada no Lego Serious Play, se utiliza de formato lúdico e de workshop prático com o uso do famoso brinquedo para ensinar, em vivência similar a de vida real, os preceitos e conceitos do framework ágil Scrum.

MATRIZ CURRICULAR

MATRIZ CURRICULAR	
Disciplinas	CH
Workshop de Abertura	8
Strategic Thinking for Business	24
Agile Mindset	20
Leadership & Talent Development for High Performance	28
Financial Management	16
Inteligência e Performance de Negócios (Analytics)	20
Business and Stakeholders Requirements	20
Inteligência de Mercado	24
Design Thinking & lean Inception	24
Continuous Lean Business Innovation	20
Agile Frameworks	20
Product Owner Foundations	12
Arquitetura Corporativa	24
Gestão de processos de Negócio (BPM)	20
Service and Interaction Design	28
Estruturas Narrativas	16
Jogos Empresariais	16
Empreendedorismo e Inovação	20
CARGA HORÁRIA TOTAL DO CURSO	360

EMENTAS E BIBLIOGRAFIAS

Módulo I : Business Strategy & Business Analysis

Disciplina	Workshop de Abertura
Ementa	
<p>Estabelecer uma integração entre todos os alunos, através de uma dinâmica de apresentação, que permita a prática da empatia e compartilhamento de propósitos e expectativas.</p> <p>Logo em seguida é explicada toda a estruturação do curso, desde a forma de avaliação, dinâmicas e conteúdos que serão abordados, compartilhando os conceitos de análise de negócios, segundo às melhores práticas do mercado, utilizando como pano de fundo o BABOK (Business Analysis Body of Knowledge) e outras práticas de mercado.</p>	
Bibliografia Básica	
<p>BABOK 3.0. Disponível para compra no site do IIBA (International Institute of Business Analysis).</p> <p>ROAM, D. Blá Blá Blá: O que fazer quando palavras não funcionam. Rio de Janeiro: Editora Alta Books Editora, 2013.</p> <p>VAZQUEZ, C. E, SIMÕES, G. S. Engenharia de Requisitos/Software orientado ao negócio. São Paulo: Editora Brasport, 2016.</p>	
Bibliografia Complementar	
<p>CRAMM, S. Coisas Que Odeio Em T.I.: Como TI pode fazer tanta diferença no seu futuro profissional. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.</p> <p>ADZIC, G. Impact Mapping: Making a Big Impact with Software Products and Projects. Provoking Thoughts: USA: edição Kindle, 2012.</p> <p>ADZIC, G. Specification By example: How Sucessfull Teams Deliver the Right Software. USA: Manning, 2016.</p> <p>OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários. Rio Janeiro: Editora Alta Books, 2011.</p> <p>PODESWA, H. O Livro do Analista de Negócios. São Paulo: Cengage Learning, 2012.</p> <p>ROAM, D. Desenhando Negócios: Como desenvolver ideias com o pensamento visual e vencer nos negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2011.</p>	

Disciplina	Strategic Thinking for Business
Ementa	
<p>Estabelecer um correto posicionamento das corporações, a partir de análise de ambiente que considere a transformação da competição, a cadeia para geração de valor, a escolha de uma estratégia competitiva genérica, o levantamento dos fatores críticos de sucesso e a matriz SWOT de organização escolhida para se aplicar os conceitos. Conceber estratégias evolutivas, em sintonia com declaração de propósito construída com base na identificação de valores, projeção da visão e proposição de missão para a empresa foco do planejamento. Exercitar o pensamento estratégico para a cocriação do negócio, por meio da concepção de seus objetivos estratégicos e criação dos respectivos projetos.</p>	
Bibliografia Básica	
<p>PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio Janeiro: Editora Elsevier, 2004: 2ª ed.</p> <p>CHAN, K. W. A Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2015.</p> <p>MAGRETTA, J. Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia. São Paulo: HSM Editora, 2012.</p>	
Bibliografia Complementar	
<p>KAPLAN, R. S. A estratégia em ação: balanced scorecard: Robert S. Kaplan, David P. Norton. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.</p> <p>HAMMER, M. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.</p> <p>KOTLER, P. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Editora Futura, 1999.</p> <p>HUNTER, J. De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2014.</p>	

Disciplina	Agile Mindset
Ementa	
<p>Promover discussões com foco em atitudes no que se refere ao desenvolvimento na carreira e vida pessoal, com o advento do mundo Ágil. Discutir e praticar as competências fundamentais e necessárias para a prática de análise de negócios nos métodos ágeis, refletindo sobre plano de Carreira, Ferramentas de Autoconhecimento, Âncora de Carreira, Teste Negociador, Plano de Ação (PDI), bem como práticas para o desenvolvimento de Habilidades e Atitudes Profissionais, Comunicação e Feedback.</p>	

Bibliografia Básica
DWECK, C. Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso. Rio Janeiro: Objetiva, 2017.
KAHNEMAN, D. Rápido e Devagar, duas formas de pensar. Rio Janeiro: Editora Objetiva; 2012.
WATTS, D. J. Tudo é óbvio, desde que você saiba a resposta. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2015.
Bibliografia Complementar
ANDRADE, S. O poder da simplicidade no mundo ágil. São Paulo: Editora Gente, 2018
OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários. Rio Janeiro: Editora Alta Books, 2011.
TALEB, N; SCHILD, M. A lógica do Cisne Negro. Rio Janeiro: Editora Best Seller, 2008: 14ª ed.

Disciplina	Leadership & Talent Development for High Performance
Ementa	Foco em habilidades interpessoais, tais como: capacidade crítica, pensamento analítico, criatividade, comunicação, empatia, liderança, colaboração, gestão de conflitos, negociação, Influência e moderação (com construção de consenso) e mentalidade empreendedora. Discutir e praticar as competências fundamentais e necessárias para a prática de Management 3.0, Facilitação, Liderança e Influência, Team Building, Negociação / Resolução de Conflitos e Gamificação como mecanismo de Engajamento.
Bibliografia Básica	APPELO, J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. USA: Addison-Wesley Professional, 2010. FALECK, D. Manual de Design de Sistemas de Disputas. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2018. SUSSKIND, L; CRUIKSHANK, J; DUZERT, Y. Quando a maioria não basta: método de negociação coletiva para a construção de consenso. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.
Bibliografia Complementar	BIANCHI, A. A; JONATHAN, E; MEURER, O. A. Teorias do conflito. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coords). Mediação de Conflitos para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Ed. Juspodivm, 2016. FISHER, R; URY, W; PATTON, B. Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro, Imago, 1994.

ROSEMBERG, M. B. Comunicação Não-Violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Editora Ágora, 2006: 2ª ed.

Disciplina	Financial Management
Ementa	
<p>Conceitos Financeiros e práticas em montar avaliações de viabilidades econômica e financeira de soluções, baseado em casos reais dos alunos, levando em consideração as prioridades definidas dos requisitos nos respectivos Portfolios / Backlog management.</p> <p>Discutir e praticar Conceitos Financeiros (CAPEX, OPEX), Critérios de Priorização de Requisitos, Processo de Decisão, Viabilidade Econômica Financeira and Cost of Delay e Break Even.</p>	
Bibliografia Básica	
<p>ASSAF NETO, A. Estrutura e análise de balanços. São Paulo: Editora Atlas, 2012.</p> <p>BRUNI, A L. A análise contábil e financeira. São Paulo: Editora Atlas, 2014: 3ª ed.</p> <p>NEVES, S. D; VILCHEZ, P. E. Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras. São Paulo: Editora Frase, 2002.</p>	
Bibliografia Complementar	
<p>MEGLIORINI, E; VALLIN, M. A. Administração Financeira. São Paulo: Pearson 2018.</p> <p>MENEGHETTI NETO, A. Educação Financeira. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2014</p>	

Módulo 2: Agile, Business Intelligence & Innovation

Disciplina	Inteligência e Performance de Negócios (Analytics)
Ementa	
<p>Cultura Analítica * A importância do Business Intelligence (BI) e Big Data no mundo dos negócios</p> <ul style="list-style-type: none"> • A importância do conhecimento • A evolução e tendências no uso dos Dados • Economia baseada em Dados • Os V's da nova realidade • Big Data • Business Intelligence (BI) e Advanced Analytics • Tecnologias envolvidas em Advanced Analytics • Cultura Analítica na empresa <p>Arquitetura conceitual em Business Intelligence (BI) e Big Data</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva de <i>Business Intelligence</i> (BI) pelo BABOK® 	

- Contextualizado BI na visão de negócio
- *Business Intelligence* (BI) como arquitetura de solução
- Detalhamento de uma Arquitetura típica de BI e Big Data
- Origens de Dados, Integração e Repositório de Dados
- Analista de Negócios: Tendências envolvendo BI e Big Data
- Projeto da Disciplina

Estruturas de armazenamento em BI e Big Data

- Contextualizando Arquitetura de BI e Big Data com foco em armazenamento de dados
- Aperfeiçoando o conhecimento: Data Warehouse (DW), Data Mart e Data Mining
- Diferença entre Data Warehouse e Data Mart
- As ideias de Bill Inmon e os pilares do Data Warehouse
- Fundamentos da Modelagem Dimensional
- Conceitos elementares da Modelagem Dimensional
- Criando meu primeiro modelo dimensional a partir da necessidade do negócio
- Realizando carga de origem de dados a partir de uma típica ferramenta de ETL
- Projeto da Disciplina

OLAP (OnLine Analytical Processing) e Visualização de dados

- Realizando carga de origem de dados a partir de uma típica ferramenta de ETL
- Criando a visualização de dados a partir da necessidade do negócio
- Contando histórias utilizando informações armazenadas
- Ciências das Cores
- Tipo de gráfico para cada tipo de público
- Boas práticas no uso de gráficos
- Projeto da Disciplina

Bibliografia Básica

MARQUESONE, R. Big Data: Técnicas e Tecnologias para extração de valor dos dados. São Paulo: Editora Casa do Código, 2017.

KIMBALL, R. The Data Warehouse Toolkit: The complete guide to dimensional modeling. New York, USA: John Wiley & Sons, 2002.

PROVOST, F. Data Science para negócios. Rio Janeiro: Editora Alta Books, 2016.

Bibliografia Complementar

GONÇALVES, M. Extração de Dados para Data Warehouse. Rio Janeiro: Editora Axcel Books, 2003.

KIMBALL, R; ROSS M. The Data Warehouse Toolkit: The Definitive Guide to Dimensional Modeling. New York, USA: John Wiley & Sons, 2002.

MACHADO, F. N. R. Tecnologia e Projeto de Data Warehouse: Uma Visão Dimensional. São Paulo: Editora Érica, 2004.

SINGH. H. S. Data Warehouse: Conceitos, Tecnologias, Implementação e Gerenciamento. São Paulo: Makron Books, 2001.

TAURION, C. Big Data. Rio Janeiro: Editora Brasport, 2013.

TURBAN, E; SHARDA, R; DELEN, D; KING, D. Business Intelligence: A Managerial Approach: São Paulo: Prentice Hall, 2011.

Disciplina	Business and Stakeholders Requirements
Ementa	
<p>Conceitos fundamentados no BABOK e na prática de mercado para o profissional entender as reais necessidades do negócio em um mundo de constantes mudanças. As técnicas e os conceitos abordados ajudarão o analista de negócio a realizar o mapeamento e o engajamento de stakeholder, fazer a definição das regras de negócio e a identificação dos requisitos, com foco na entrega de valor e retroalimentação da estratégia de negócios.</p>	
Bibliografia Básica	
<p>IIBA – International Institute of Business TM. Guia BABOK®. A guide to de business analysis body of knowledge. Toronto: IIBA, 2015: 3^a ed.</p> <p>KELLEY, D; KELLEY, T. Creative Confidence: Unleashing the creative potencial within us all. New York, USA: Crown Business, 2013.</p> <p>WEESE, S; WAGNER, T. CBAP®/CCBA® Certified Business Analysis Study Guide. 2^a ed. Indianapolis, USA: Sybex, 2017.</p>	
Bibliografia Complementar	
<p>RIES, E. The lean startup. New York, USA: Crown Business, 2011.</p> <p>CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul. Cambridge: El Servier, 2005.</p> <p>COVEY, S. R. The 7 habits of highly effective people. New York, USA: Simon & Schuster Paperbacks, 2013.</p> <p>STANDISH GROUP. Chaos Summary. 2015.</p>	

SINEK, S. Start with why. London: Portfolio, 2009.

Disciplina	Inteligência de Mercado
Ementa	
<p>Entender o mercado e os consumidores: Fontes estratégicas de Conhecimento, elaboração do objeto de pesquisa, Tipos de pesquisas, Fundamentos da Estatística aplicada, Ética em pesquisa, Novas tecnologias na pesquisa.</p> <p>Fontes estratégicas de conhecimento (levantamento bibliográfico/teórico, análise de dados secundários, elaboração do objeto de pesquisa - briefing), Introdução a pesquisa (quali/quantitativo/apresentar tipos: opinião pública/satisfação/media/ mkt), desenvolvimento (metodologia/ questionário/aplicação e trabalho de campo/ tabulação processamento e análise de dados), Ética em pesquisa, Novas tecnologias na pesquisa (online, mobile), Insights que a pesquisa fornece, qual seu alcance, apoio a tomada de decisões estratégicas</p>	
Bibliografia Básica	
<p>ARTIGO: https://goo.gl/QKaXVH, acessado em 23 dez 2018</p> <p>GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. São Paulo, 1995. (Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 20 abr. 2018)</p> <p>REICHHELD, F; MARKEY, R. A Pergunta Definitiva 2.0. Rio Janeiro: Editora Alta Books, 2018.</p>	
Bibliografia Complementar	
<p>CAPPELAR, G; SAUSEN, J. O. Inteligência de mercado e desenvolvimento de capacidades dinâmicas: Relações na gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Editora Novas Edições Acadêmicas, 2017.</p> <p>HAGUE, P; HAGUE, N. Market Research in Practice: A Guide to the Basics Paperback. USA: Amazon's Book Store, 2004.</p>	

Disciplina	Design Thinking & Lean Inception
Ementa	
<p>O Design como verbo. Os conceitos de Design Thinking e Design Centrado no Humano. Problem framing, inspiração & insights, ideias e conceitos & prototipação rápida.</p>	
Bibliografia Básica	

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

STICKDORN, M. et al. Isto é Design Thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos. Porto Alegre: Bookman, 2014.

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, T. As 10 faces da inovação estratégias para turbinar a criatividade. Rio Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

Disciplina	Continuous Lean Business Innovation
Ementa	
<p>Iniciativas de inovação aberta de grandes empresas para transformação do seu negócio e/ou desenvolvimento de novos negócios, através de relacionamentos com Startups e/ou criação de novos modelos de negócios.</p> <p>Metodologia e melhores práticas em Continuing Innovation, Modelos híbridos de inovação, Criação e Otimização de projetos, Cultura de Inovação e Empreendedorismo.</p>	
Bibliografia Básica	
<p>CHRISTENSEN, C. M. O Dilema da Inovação. São Paulo: Makron Books, 2001.</p> <p>GOVINDARAJAN, V. Os 10 mandamentos da inovação estratégica: Do conceito à implementação. Rio Janeiro: Editora Elsevier, 2006.</p> <p>CHESBROUGH, H; VANHAVERBEKE, W; WEST, J. Novas Fronteiras em Inovação Aberta. 1. São Paulo: Editora Blucher, 2018.</p>	
Bibliografia Complementar	
<p>ARRUDA, M., VERMULM, R., HOLLANDA, S. Inovação Tecnológica no Brasil: A indústria em Busca da Competitividade Global. São Paulo: Anpei. Capítulo 3, 2006</p> <p>KELLEY, T. As 10 Faces da Inovação. Rio Janeiro: Elsevier, 2007: 2ª ed.</p>	

Disciplina	Agile Frameworks
Ementa	
<p>O mercado vem passando por uma rápida transformação, com a adoção cada vez mais intensa de métodos ágeis e cultura baseada em filosofia enxuta. Jargões como Lean, Scrum, Kanban, DevOps, Método Spotify se tornam cada vez mais</p>	

corriqueiros no dia a dia das empresas que, muitas vezes, buscam adotar esta cultura sem avaliar corretamente o que faz sentido. Assim a disciplina tem como objetivo apresentar aos alunos os principais e mais atuais temas de mercado relacionados à metodologias ágeis. A disciplina está estruturada para mostrar como o tema Agilidade se desenvolveu e amadureceu, dos princípios na cultura de manufatura da Toyota, com a filosofia enxuta, até os temas mais recentes como a Cultura de Engenharia Spotify.

Bibliografia Básica

ANDERSON, D. Kanban: Sucessfull Evolutionary Change for your technology business. USA: Blue Hole Press, 2010.

BARBOSA, A. A.Essência do Agile Coach. São Paulo: Agile Institute Brasil, 2018.

SCHWABER, K. Agile Project Management with Scrum. USA: Microsoft Press, 2004.

WOMACK, J; JONES, D. A Máquina que mudou o Mundo. Rio Janeiro: Editora Campus, 2004.

Bibliografia Complementar

BECK, K; ANDRES, C. Extreme Programming Explained: USA: Embrace Change, 2004: 2ª ed.

BEEDLE, M; et al. The Agile Manifesto. Edição digital disponível em <https://agilemanifesto.org/>, 2001.

DAVIS, J; DANIELS, K. Effective DevOps: Building a Culture of Collaboration, Affinity and Tooling at Scale. USA: O'Reilly Media, 2016.

KNASTER, R; LEFFINGWELL, D. SAFe Distilled. USA: Addison Wesley Professional, 2018: 2ª ed.

KRIVITSKY, A. Simulação de Scrum com Peças de Lego.Distribuído sob Creative Commons Atribuição 3.0 Não Adaptada: 2ª ed.

SUTHERLAND, Jeff; SCHWABER, Ken. The Scrum Guide. Edição digital disponível em <https://www.scrumguides.org/index.html>.

Disciplina	Product Owners Foundations
Ementa	
<p>Aprofundar os conhecimentos do aluno nas técnicas e responsabilidades do Product Owner. Praticar as técnicas de estimativas, escrita de requisitos, mapeamento de stakeholders, Desenvolvimento orientado a comportamento (BDD), métricas e indicadores ágeis e técnicas comportamentais para engajamento dos clientes. Elevar a visão do aluno de projetizada para produtizada e se preparar para trabalhar em modelos ágeis escalados em papéis de integração como o PM – Product Management.</p>	
Bibliografia Básica	

SCHWABER, Ken. Agile Project Management with Scrum. Edição Digital. Microsoft Press, 2004.

FARIA, F. Gamificação: Como Destruir a Fase Secreta. São Paulo: Flávio Faria, 2018.

KNASTER, R; LEFFINGWELL, D. SAFe Distilled. USA: Addison Wesley Professional, 2018: 2ª ed.

SUTHERLAND, J; SCHWABER, K. The Scrum Guide. Edição digital disponível em <https://www.scrumguides.org/index.html>.

Bibliografia Complementar

ALBINO, R. Métricas Ágeis: Obtenha melhores resultados em sua equipe. São Paulo: Casa do Código, 2017.

COHN, M. User Story Applied. Boston, USA: Addison Wesley Professional, 2004.

COHN, M. Agile Estimating and Planning. USA: Prentice Hall, 2005.

PRIKLADNICKI, R; WILLI, R; MILANI, F. Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Software. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015.

Módulo 3: Agile, Business Intelligence & Innovation

Disciplina	Arquitetura Corporativa
Ementa	
Fornecer uma visão geral do papel da arquitetura no processo de desenvolvimento, entender as principais arquiteturas estratégicas e de negócios, e a maneira de identificá-las, Compreender as diferenças e características das diversas formas da arquitetura para perceber os impactos que elas provocam no ambiente de negócios, identificar as melhores tecnológicas e inovações para serem incorporadas nas atividades de negócios. Framework de arquitetura Corporativa, Papeis e responsabilidades, Governança e Técnicas de Modelagem de Arquitetura.	
Bibliografia Básica	
ROSS, J. W; WEILL.P. Enterprise Architecture as strategy: Creating a foundation for business execution. USA: Editora Harvard business school press, 2006.	
ROSS, J. W; WEILL.P. IT Governance: How top performers manage it decision rights for superior results. USA: Editora Harvard business school press, 2000.	
TOGAF Versão 9.1/Um guia de bolso. Opengroup. 2013	
Bibliografia Complementar	

ERL, T., UTSCHIG, C., MAIER, B., NORMANN, H., TROPS, B., WINTERBERG, T., CHELIAH, P. R. Next Generation SOA: A Real-World Guide to Modern Service-Oriented Computing. São Paulo: Prentice Hall, 2013.

FIAMMANTE, M. Dynamic SOA and BPM - Best Practices for Business Process Management and SOA Agility. Boston, USA: IBM Press, 2009.

Disciplina	Gestão de Processos de Negócios (BPM)
Ementa	
<p>Entender a prática do processo e como estas práticas auxiliam na otimização dos processos corporativos. Aplicando o conhecimento adquirido em cases de otimização de processos.</p> <p>Metodologias e melhores práticas na utilização do BPM como ferramenta de mapeamento de processos de Bussiness.</p>	
Bibliografia Básica	
<p>KELLEY, D; KELLEY, T. Creative Confidence: Unleashing the creative potencial within us all. New York, USA: Crown Business, 2013.</p> <p>MARLON D; LA ROSA, M; MENDLING, J. Fundamentals of Business Process Management. Berlin, Alemanha, Springer. 2018: 2ª ed.</p> <p>WESKE, M. Business Process Management. Potsdam, Alemanha: Springer, 2012: 2ª ed.</p>	
Bibliografia Complementar	
<p>CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano azul. Cambridge: El Servier, 2005.</p> <p>SINEK, S. Start with why. London, UK: Portfolio, 2009</p> <p>STANDISH GROUP. Chaos Summary. 2015.</p>	

Disciplina	Service and Interaction Design
Ementa	
<p>Conceitos e práticas em mapeamento stakeholder, desenho da proposta de valor do serviço. Jornada do cliente e Blueprint de Serviços, Interaction Design, DDD (Domain Driven Design) e Design Sprint.</p> <p>Conceitos de Jornada do cliente e Service Design (Blueprint de Serviços) Interaction Design, DDD e Design Sprint.</p>	
Bibliografia Básica	

KALBACH J. Mapeamento de Experiências: Um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas. Rio de Janeiro, Alta Books Editora, 2014

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y, BERNARDA, G; SMITH, A Value Proposition Design: Como Construir Propostas de Valor Inovadoras, São Paulo, HSM do Brasil, 2014.

STICKDORN, M; SCHNEIDER, J. Isso é Design Thinking de Serviços. Porto Alegre: Editora Bookman, 2014.

Bibliografia Complementar

BEN, R; LOVLIE, L; FLU M. B. Service Design for Business. Canadá, Wiley Professional, 2016: 2ª ed.

MANNING, H; BODINE, K; BERNOFF, J. Outside in: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business, New York, USA: New Harvest Books 2012.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários, Rio de Janeiro, Alta Books Editora, 2011.

ROGERS Y. Design de Interação: Além da interação humano-computador. Porto Alegre, Editora Bookman, 2013: 3ª ed.

STICKDORN, M; HORMESS, M. E.; LAWRENCE, A; SCHNEIDER, J. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World, USA: O'Reilly Media, 2018.

Disciplina	Estruturas Narrativas
Ementa	
Foco nas práticas com cases reais dos alunos. Storytelling, User stories, Pitch.	
Bibliografia Básica	
CAMPBELL, J. O Herói de Mil Faces. São Paulo, Cultrix/Pensamento, 1989: 10ª ed.	
KNAFTIC, C. N. Storytelling com dados: um guia sobre visualização de dados para profissionais de negócios. Rio Janeiro: Editora Alta Books, 2019.	
PALACIOS, P; TERENCEZZO, M. O guia completo do Storytelling. Rio Janeiro: Editora Alta Books, 2016.	
Bibliografia Complementar	
FRANCO, M. Storytelling E Suas Aplicações No Mundo Dos Negócios. São Paulo: Editora Atlas, 2015.	

McSILL, J. Cinco lições de Storytelling: Fatos, Ficção e Fantasia. São Paulo: DVS, 2013: 2ª ed.

Disciplina	Jogos Empresariais
Ementa	
Gestão de uma empresa (indústria ou serviços) abrangendo todas as fases de sua operação e processos; Gestão Empresarial Simulada; Tomada de Decisão e Competição entre Empresas em Ambiente Simulado.	
Bibliografia Básica	
FITZSIMMONS, J; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005: 4ª ed.	
FISCHMANN, A.A. e ALMEIDA, M.I.R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Editora Atlas, 199: 2ª ed.	
SZABO, V. Jogos Empresariais: organização SGS Academy. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.	
Bibliografia Complementar	
GRAMIGNA M. R. Jogos de Empresa. São Paulo. Pearson. 2007: 2ª ed.	
MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. O processo da Estratégia. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006: 4ª ed..	

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	
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.	

OSTERWALDER, A; PIG, Y. Business Model Generation - inovação em modelos de negócios. Rio Janeiro: Editora Alta Books, 2011.

Bibliografia Complementar

ARANTES, E. C. Empreendedorismo e responsabilidade social. Curitiba: Editora InterSaberes, 2014.

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

BIAGIO, L. A. Empreendedorismo: construindo seu projeto de vida. São Paulo: Manole, 2012: 4ª ed.

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.

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.

PROCESSO DE AVALIAÇÃO

AVALIAÇÕES NAS DISCIPLINAS E MÓDULOS

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

Para cada uma das disciplinas deste curso, o aluno é estimulado a contribuir com o aprendizado da sala e com a evolução do conhecimento de todos em relação ao tema. Desta forma, buscamos estimular a interação e a evolução do conhecimento codificado sobre os temas debatidos em sala de aula. Desta forma, buscamos estreitar o relacionamento aluno-docente, reduzindo as barreiras naturais que normalmente impedem uma evolução dialética.

Ao longo das disciplinas os professores apresentam uma proposta de desafio ou caso de estudo a ser resolvido ao longo das aulas, com pesquisas complementares de campo ou pesquisas secundárias.

AVALIAÇÃO FINAL DO CURSO

Como formato de avaliação final do curso, é proposto aos alunos que integrem as disciplinas e façam a proposição de uma empresa nascente (startup), em um Programa denominado StartupOne. Desta forma promovemos uma visão holística do curso aliado ao processo de proposição de hipóteses de negócios, definição de um plano de testes e iteração com usuários, utilização de técnicas de validação e evolução através de feedbacks e criação de um plano de negócios.

O Programa StartupOne é representado na grade curricular na disciplina de Empreendedorismo e Inovação, que é ministrada em todos os cursos de MBA da FIAP, com horário e alocação de professores alinhados com os coordenadores de cada área de acordo com suas especialidades de formação e conhecimento das áreas correlatas aos cursos.

As aulas são divididas em 5 encontros presenciais com cada turma, incluindo também a utilização de materiais digitais (na plataforma FIAP ON), com a abordagem

dos assuntos principais relacionados e divididos de acordo com um modelo de trabalho (framework) proprietário.

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 estes conhecimentos específicos de acordo com a necessidade para cada tópico, respeitando os limites da aplicação de cada método. Esta disciplina caracteriza-se pela orientação aos alunos de MBA de como elaborarem um projeto (plano de negócio prático) ao longo do curso referente a criação de uma Startup, o que se constituirá no trabalho final do curso. Este trabalho final substitui o TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) e é entregue ao final do curso, podendo ser executado em grupos de até 4 alunos no máximo. O trabalho final de curso dos alunos (projeto), poderá ser inscrito no Startup One – ST1, concurso que ocorre semestralmente ao final de cada ciclo do MBA.

O conteúdo base é abordado em cinco (5) aulas expositivas presenciais, incluindo dinâmicas e mentorias, dispostas ao longo do curso de MBA em intervalos suficientes ao avanço do projeto dos alunos. Além das aulas presenciais o aluno também tem a sua disposição um material didático eletrônico (Apostilas, Vídeos e Podcast) existente na Plataforma Digital (EaD - Ensino à Distância), disponível no FIAP ON.

As orientações estão segmentadas de acordo com as divisões de aulas na distribuição da grade anual da disciplina (desde a aula 1 inaugural até aula 5 de fechamento da disciplina), estruturação de conteúdo para aula expositiva, dinâmicas aplicadas para consolidação de teoria, aplicação de conteúdo EaD, mentorias intra-classe e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do projeto.

O programa de aulas e conteúdo da disciplina Empreendedorismo e Inovação está dividido em 5 macro eventos modulados e sequenciais.

Cada uma das 5 aulas presenciais segue uma estrutura desenhada em 5 etapas:

1. A primeira etapa da aula presencial é de fixação da aula anterior, por meio de uma dinâmica de discussão entre os grupos do desafio da aula anterior;
2. A segunda etapa da aula presencial é apresentação executiva (recapitulação) e fixação de parte do material disponível na Plataforma Digital (EaD);
3. A terceira etapa da aula presencial compreende a abordagem de uma ferramenta prática e um estudo de caso sobre sua utilização. Este case pode ser escrito ou apresentado por convidado externo (startup) do professor em sala de aula;

4. A quarta etapa da aula presencial é a discussão dos grupos (startups) sobre a aplicação desta ferramenta ao seu projeto;
5. A quinta etapa 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.

O StartupOne foi planejado para ser um modelo de pesquisa acadêmica aplicado à problemas reais, com uma metodologia própria de proposição de hipóteses, planejamento da validação, pesquisas e etnografia, geração de protótipos e obtenção de feedbacks para a evolução da proposição de negócios inicial. Desta forma, aplicamos a metodologia de pesquisa à problemas e formatos mais atuais e conectados com as necessidades da sociedade.

COORDENADOR DO CURSO

SELMA CARVALHO

Mestre em Administração de Empresas (PUC - RJ), com ênfase em Organização e Planejamento.

Pós-Graduada em Psicologia Positiva integrada com Coaching - PSI+.

Atua como especialista na governança de TI da Porto Seguro.

Possui mais de 32 anos de experiência no mercado de TI, com foco em Gerenciamento de Projetos e atuando em consultoria e treinamento em Análise de Negócios focada na estruturação de Análise de Negócios dentro das Empresas, bem como na capacitação dos profissionais desta área. Já atuou em empresas como Rhodia S/A, PWC, Oi, Grupo EBX, Gigante Consultoria, entre outras.

Atua há 11 anos na área acadêmica, como professora em cursos presenciais em pós-graduação (Análise de Negócios, Gerenciamento de Projetos e Gestão de Pessoas e Liderança) e cursos preparatórios PMP (presenciais e EAD).

Certificada PMP desde 2003.

Coaching de carreira para profissionais de TI há 3 anos.