

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

Curso de **MBA em Centro de Serviços Compartilhados****1. Estrutura Curricular – componente curricular/carga horária.**

MÓDULO 1	
Cenários econômicos e da gestão contemporânea	32
Fundamentos e modelos de CSC	32
Projetando um CSC	32
Cadeia de valor e layout do CSC	32
Carga horária total do módulo	128 horas-aulas
MÓDULO 2	
Gestão de relacionamento de clientes e fornecedores	32
Serviços do CSC	32
Processos e fluxos CSC	32
Produtividade do CSC	32
Carga horária total do módulo	128 horas-aulas
MÓDULO 3	
Gestão administrativa e financeira, tributação e precificação	32
Gestão de Pessoas e Performance	32
Inovação e Tecnologia do CSC	32
Legislação e regulamentação	32
Carga horária total do módulo	128 horas-aulas
Módulo: Aplicação de Conhecimento	48 horas-aulas à distância
Total da carga horária do curso	432 horas-aulas

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

IDENTIFICAÇÃO DO COMPONENTE CURRICULAR (01)

1. Nome do Componente Curricular: Cenários econômicos e da gestão contemporânea

2. Carga Horária: 32 horas/aula na modalidade *on-line* ao vivo ou presencial.

3. Ementa: Contextualizar os Centro de Serviços Compartilhados na economia e nos modelos de gestão contemporâneos.

4. Objetivo: Apresentar os conceitos da economia e da gestão contemporânea mais importantes como sejam a Sociedade 5.0, a era exponencial, a economia colaborativa e digital, a gestão *data driven* e os ecossistemas empresariais.

5. Conteúdo Programático:

- Sociedade 5.0 – qualidade de vida, inclusão e sustentabilidade;
- Empresas da era exponencial;
- Economia colaborativa e digital;
- Gestão *data driven*;
- Ecossistemas intra e inter empresas;
- Criação do futuro, estratégias além das tendências.

6. Bibliografia:

▪ **Básica:**

- CHASE, Robin. **Economia Compartilhada**. São Paulo: Editora HSM, 2018.
- ISMAIL, Salim; MALONE, Michael; GEEST, Yuri Van. **Organizações exponenciais**: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM Educação Executiva, 2019.
- MARTINS, Pedro; CÂMARA, Pedro; MARQUES, Jorge. **Novas Perspectivas da Gestão**. Lisboa: Pergaminho, 1999.

▪ **Complementar:**

- ANDERSON, Carl. **Creating a Data-Driven Organization**: Practical Advice from the Trenches. Sebastopol: O'Reilly Media, 2015.
- BARRETO JR., Walter. **Economia Compartilhada**: Um Estudo para o Brasil. BA: Casa Editorial, 2020.
- ELLIS, Sean; BROWN, Morgan. **Hacking Growth**: a Estratégia de Marketing Inovadora das Empresas de Crescimento Mais Rápido. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

- PROVOST, Foster; FAWCETT, Tom. **Data Science para Negócios**: O que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2016.
- HITACHI-UTOKYO Laboratory (H-UTokyo Lab.). **Society 5.0**: A People-centric Super-smart Society. Tokyo: Springer, 2020.
- WEENK, Ed; HENZEN, Rozanne. **Mastering the Circular Economy**: A Practical Approach to the Circular Business Model Transformation. Kogan Page, 2021.
- WOHLLEBEN, Peter. **A vida secreta das árvores**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

IDENTIFICAÇÃO DO COMPONENTE CURRICULAR (02)

1. Nome do Componente Curricular: Fundamentos e Modelos de CSC.

2. Carga Horária: 32 horas/aula na modalidade *on-line* ao vivo ou presencial.

3. Ementa: Ferramentas e conceitos para otimizar a gestão de Centros de Serviços Compartilhados, incluindo: utilização de *balanced scorecard* na administração estratégica da empresa; tomada de decisão utilizando *Business Intelligence (BI)*; compreensão do constructo de Modelo de Negócio e sua aplicação ao CSC; impactos das diferentes metodologias de custeio.

4. Objetivo: apresentar os diversos aspectos e conceitos da gestão administrativa e estratégica de organizações privadas, especialmente com relação ao controle dos processos, acompanhamento de metas e resultados em Centros de Serviços Compartilhados.

5. Conteúdo Programático:

- CSC, um conceito nato da economia colaborativa;
- CSC estratégico para a rentabilidade da empresa e eficiência dos negócios;
- Economia de escala e transferência de valor agregado aos negócios;
- CSC em ambientes regulados e não regulados;
- Porque falham os CSC;
- CSC do Futuro.

6. Bibliografia:

▪ **Básica:**

- COSTA, E. A. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2. Ed., 2012.
- MAGALHÃES, C. **Centro de serviços compartilhados.** São Paulo: All Print, 2018.
- SILVA, J. A. T.; SANTOS, R. F.; BASTOS, N. M. **Criando valor com serviços compartilhados:** aplicação do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2012.

▪ **Complementar:**

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.



PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

- KAPLAN, S. **Modelos de negócios imbatíveis**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados**: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.
- QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared services**: mining for corporate gold. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.
- SCHULMAN, D. S.; HARMER, M. J.; LUSK, J. S.; DUNLEAVY, J. R. **Shared Services**: Adding Value to the Business Units. Wiley, 1999.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

IDENTIFICAÇÃO DO COMPONENTE CURRICULAR (03)

1. Nome do Componente Curricular: Projetando um CSC

2. Carga Horária: 32 horas/aula na modalidade *on-line* ao vivo ou presencial.

3. Ementa: Conceitos e ferramentas para a construção do modelo de Centro de Serviços Compartilhados e os fatores para a implementação com sucesso.

4. Objetivo: Apresentar os aspectos para a construção/implementação de Centros de Serviços Compartilhados aderente a cultura da empresa, com o uso de produtividade, automação e mitigação de riscos.

5. Conteúdo Programático:

- Modelos de análise estratégia;
- Estratégia de Implementação: big bang ou piloto;
- Governança, papéis e responsabilidade;
- Modelo de negócios;
- Modelo de processos;
- Data center e infraestrutura tecnológica;
- Roadmap de implementação do CSC;
- Mudança e resistências à mudança organizacional.
-

6. Bibliografia:

▪ **Básica:**

- COSTA, E. A. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2. Ed., 2012.
- MAGALHÃES, C. **Centro de serviços compartilhados.** São Paulo: All Print, 2018.
- SAAVEDRA, V. K.; **Centro de Serviços Compartilhados. Melhores Práticas.** Editora Interciência, 2014.

▪ **Complementar:**

- SCHULMAN, D. S.; HARMER, M. J.; LUSK, J. S.; DUNLEAVY, J. R. **Shared Services:** Adding Value to the Business Units. Wiley, 1999.
- Manual de Boas Práticas em Centros de Serviços Compartilhados. IEG, 2018.
- Mapa Tecnológico Brasileiro. IEG, 2019.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

IDENTIFICAÇÃO DO COMPONENTE CURRICULAR (04)

1. **Nome do Componente Curricular:** Cadeia de valor e layout do CSC.
2. **Carga Horária:** 32 horas/aula na modalidade *on-line* ao vivo ou presencial.
3. **Ementa:** Conhecimento das ferramentas e melhores práticas do CSC (Centro de Serviços Compartilhados) para o efetivo planejamento, acompanhamento e enfoque nos problemas relacionados ao negócio, otimizando a cadeia de valor através do uso de inteligência logística, inteligência operacional, resolvendo problemas relacionados a jornada do cliente e a jornada de execução dos processos, estoques e movimentação, visando a gestão integrada do fluxo de materiais ao longo da cadeia de suprimentos e a geração de valor das organizações que o adotam.
4. **Objetivo:** Capacitar o participante a gerir a cadeia de valor e o layout de CSC com o uso de inteligência logística e operacional, visando um modelo organizacional baseado na jornada do cliente e na jornada de execução dos serviços, apresentando técnicas e melhores práticas como instrumento estratégico de gestão e aspectos relacionados às relações com clientes e serviços.
5. **Conteúdo Programático:**
 - Inteligência logística;
 - Inteligência operacional;
 - Modelo organizacional baseado na jornada do cliente;
 - Jornada de execução: planejamento, processos, estoques e movimentação.
6. **Bibliografia:**
 - **Básica:**
 - AFFONSO, H. J.; MARTINS, H. C. **Centro de serviços compartilhados: Impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado.** Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, v. 11, n. 2, p. 191-212, 2010
 - AGUIAR, Marco A. E.; ZAGUENI, Eliesete S.S. **Crossdocking e dropshipping: um estudo em uma empresa e-commerce.** Abrepo, 2016.
 - ALMEIDA, Celio M.; TOLEDO, Geraldo L. **Modelos de estratégia logística: uma análise crítica da evolução de seus componentes.** Semead, 2016.
 - BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística Empresarial.** Editora Bookman, 2006. Cap 1 e 2

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

- MAGALHÃES, C.; **Centro De Serviços Compartilhados: Estratégias para Maximizar o Valor de sua Organização**. All Print; 1ª edição (1 janeiro 2018).
- MOORI, Roberto G. **A gestão estratégica logística como fator competitivo para criação de valor na cadeia têxtil**. Convibra, 2015.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. Editora Saraiva, 2009.
- SAAVEDRA, V. K.; **Centro de Serviços Compartilhados. Melhores Práticas**. Editora: Interciência; 1ª edição (1 janeiro 2014).

▪ Complementar:

- AFFONSO, H. J.; MARTINS, H. C.; GONÇALVES, C. A. **Centro de serviços compartilhados em modelo próprio ou terceirizado: um estudo comparativo multicaseos**. Revista Alcance, v. 22, n. 2, p. 197-211, 2015.
- BRONHOLO, Elisabete F. **Proposta de contribuição para a gestão Omnicanal no varejo**. FGV – São Paulo, 2018.
- FARIA, Juliana G. V. **O efeito mediador da computação em nuvem na relação entre gestão estratégica de compras e desempenho**. Universidade Mackenzie, 2018.
- MAGALHÃES, C. A. P. **Como Alavancar Vantagem Competitiva através de Centro de Serviços Compartilhados: estratégia para maximizar o valor em sua organização**. 1. ed. São Paulo: All Print, 2013. 246p
- MINNAAR, R. A.; VOSSSELMAN, E. G. J. **Shared service centres and management control structure change: Exploring the scope and limitations of a transaction cost economics approach**. Journal of Accounting & Organizational Change, v. 9, n. 1, p. 74 – 98, 2013.
- REVISTA MUNDO LOGÍSTICA. Maringá: Editora MAG, 2020. Bimestral.

Bases de Dados:

- <https://www.mackenzie.br/biblioteca/>
- PROQUEST
- EBSCO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

IDENTIFICAÇÃO DO COMPONENTE CURRICULAR (05)

1. Nome do Componente Curricular: Gestão de relacionamento de clientes e fornecedores

2. Carga Horária: 32 horas/aula na modalidade *on-line* ao vivo ou presencial.

3. Ementa: Ferramentas e conceitos para gerenciar o relacionamento de clientes e fornecedores de Centros de Serviços Compartilhados, tais como modelos de governança, metodologias de gestão de serviços e relacionamento, estratégias de geração de valor e competências funcionais.

4. Objetivo: Otimizar a gestão do relacionamento de clientes e fornecedores de Centros de Serviços Compartilhados para maximizar o valor gerado ao negócio.

5. Conteúdo Programático:

- Valor real e valor percebido pelos clientes;
- CRM e a gestão de relacionamento com o cliente;
- Negociação e comunicação eficiente com clientes e fornecedores;
- Service level agreement;
- Medição e KPI's de padrões de entrega e satisfação de clientes e fornecedores.
-

6. Bibliografia:

▪ **Básica:**

- GREENBERG, Paul. **CRM, Na Velocidade da Luz: Conquista e Lealdade de Clientes em Tempo Real na Internet.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.
- MAGALHÃES, C. **Centro de serviços compartilhados.** São Paulo: All Print, 2018.

▪ **Complementar:**

- CAMPOS, Márcio de Souza. **Um modelo para a gestão do relacionamento cliente-fornecedor em cadeias de suprimentos.** Faculdade Católica Salesiana do Espírito Santo. Espírito Santo, 2010.
- QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared services: mining for corporate gold.** London: Financial Times Prentice Hall, 2000.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

- QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared services**: mining for corporate gold. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.
- ROLAND BEE, Frances; ROLAND BEE, Roland. **Fidelizar o Cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.
- SCHULMAN, D. S.; HARMER, M. J.; LUSK, J. S.; DUNLEAVY, J. R. **Shared Services**: Adding Value to the Business Units. Wiley, 1999.
- SCHULMAN, D. S.; HARMER, M. J.; LUSK, J. S.; DUNLEAVY, J. R. **Shared Services**: *Adding Value to the Business Units*. Wiley, 1999.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

IDENTIFICAÇÃO DO COMPONENTE CURRICULAR (06)

1. Nome do Componente Curricular: Serviços do CSC

2. Carga Horária: 32 horas/aula na modalidade *on-line* ao vivo ou presencial.

3. Ementa: Imersão na área do Centro de Serviços Compartilhados da CPFL Ferramentas, com o acompanhamento de profissionais responsáveis pela área na empresa, para que todos os alunos conheçam a pluralidade de serviços prestados, os processos envolvidos, eventuais gargalos, as práticas de gestão e como é feita a priorização das atividades. É uma disciplina fundamentalmente prática, que será moldada à realidade da CPFL, mas que contará com o embasamento teórico para auxiliar nas discussões em aula.

4. Objetivo: Analisar em tempo real o catálogo de serviços do Centro de Serviços Compartilhados da CPFL para identificar sua estrutura de funcionamento, principalmente em relação ao gerenciamento e priorização de chamados.

5. Conteúdo Programático:

- Catálogo e a pluralidade dos serviços do CSC da CPFL;
- Gerenciamento e priorização de chamados, incluindo especiais e urgentes;

6. Bibliografia:

▪ **Básica:**

- CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2019.
- MAGALHÃES, C. **Centro de serviços compartilhados.** São Paulo: All Print, 2018.
- SAAVEDRA, V. K.; **Centro de Serviços Compartilhados. Melhores Práticas.** Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2014.

▪ **Complementar:**

- COSTA, Ricardo Sarmento. **Gestão de operações de produção e serviços** [recurso eletrônico]. São Paulo: Atlas, 2017.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira [et al]. **Gestão do processo de desenvolvimento de serviços.** São Paulo: Atlas, 2010.
- FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. McGraw-Hill Edutation, 2014.



Universidade Presbiteriana
Mackenzie

150 anos
1870 - 2020

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

- Manual de Boas Práticas em Centros de Serviços Compartilhados. IEG, 2018.
- WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo; LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia, estratégia. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

IDENTIFICAÇÃO DO COMPONENTE CURRICULAR (07)

1. Nome do Componente Curricular: Processos e fluxos CSC

2. Carga Horária: 32 horas/aula na modalidade *on-line* ao vivo ou presencial.

3. Ementa: Estratégias de mapeamento e internalização de atividades em um Centro de Serviços, implantação de sistema de gestão por resultados no CSC, modelos ágeis de gestão de iniciativas e *lean startup*, formação e gestão de *squads* no ecossistema do CSC e seus benefícios, mecanismos para sistematização do conhecimento, padronização e estabilização dos resultados, disrupção de soluções e alavancagem de resultados com a utilização de ecossistemas inovativos, automatização de processos utilizando RPA e BPMS e seus impactos em governança, custos e experiência do cliente.

4. Objetivo: Apresentar práticas e conceitos para sensibilização dos resultados do centro de serviços, através do estabelecimento de processos consistentes e padronizados, com o estabelecimento de fluxos que gerem valor efetivo aos clientes, através utilização de ferramentas e métodos práticos situados dentro de um ambiente digital, impactando significativamente em custos.

5. Conteúdo Programático:

- Definição da estratégia de internalização e mapeamento de um CSC;
- Adotando um sistema de gestão por resultados em um CSC;
- Como adotar agile e lean startup na gestão de um centro de serviços;
- Integração do ecossistema de CSC na gestão de iniciativas;
- Padronização e estabilização dos resultados;
- Alavancagem de resultados com ferramentas digitais;
- Automatização de processos.

6. Bibliografia:

▪ **Básica:**

- JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos:** Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. São Paulo: EloGroup, 2015.
- LIKER, J.; MEIER, D. **O Modelo Toyota: Manual de aplicação.** São Paulo: Bookman, 2007.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R; BETTS, A. **Gerenciamento de Operações e de Processos:** Princípios e prática de impacto estratégico. São Paulo: Bookman, 2008.



PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

▪ **Complementar:**

- FALCONI, V. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. Belo Horizonte: INDG TecS, 1994.
- RIES, E. **A Start Up Enxuta**: Como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem sucedidos. São Paulo: Sextante, 2019.
- ROGERS, D. **Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Rio de Janeiro: Editora Autêntica Business, 2017.
- ROTHER, M. **Toyota Kata: Gerenciando pessoas para melhoria, adaptabilidade e resultados excepcionais**. São Paulo: Bookman, 2010.
- RUBIN, K. S. **SCRUM Essencial: Um guia prático para o mais popular processo ágil**. São Paulo: Editora Alta Books, 2017.
- TAULLI, T. **The Robotic Process Automation Handbook: A Guide to Implementing RPA Systems**. New York: Apress, 2020.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

IDENTIFICAÇÃO DO COMPONENTE CURRICULAR (08)

1. Nome do Componente Curricular: Produtividade do CSC

2. Carga Horária: 32 horas/aula na modalidade *on-line* ao vivo ou presencial.

3. Ementa: Análise de conceitos, ferramentas e estudos de caso que abordem formas de aumentar a produtividade de Centros de Serviços Compartilhados, especificando quais modelos de gestão são mais apropriados, assim como as métricas que devem ser criadas e adaptadas ao modelo de negócio da empresa para constante acompanhamento.

4. Objetivo: apresentar conceitos e práticas em gestão de Centros de Serviços Compartilhados que têm como foco o aumento da produtividade a partir do planejamento e desenvolvimento de métricas para acompanhamento e controle.

5. Conteúdo Programático:

- Determinantes da produtividade exponencial;
- Gestão lean e agile;
- ANP (Acordo de Nível de Performance), SLA e ANO;
- Modelos e benchmarking (comparativos com o mercado);
- Métricas do ANP, SLA e ANO.

6. Bibliografia:

▪ **Básica:**

- COSTA, Ricardo Sarmiento. **Gestão de operações de produção e serviços** [recurso eletrônico]. São Paulo: Atlas, 2017.
- COUTINHO, Heitor. **Da estratégia ágil aos resultados:** uma combinação de abordagens adaptativas, mudanças dialógicas e gestão avançada de projetos. São Paulo: Saraiva, 2019.
- Liker, Jeffrey K; ROSS, Karyn. **O modelo Toyota de excelência em serviços:** a transformação lean nas organizações de serviço [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Bookman, 2018.

▪ **Complementar:**

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

- Corrêa, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2012.
- CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2019.
- GOZZI, Marcelo Pupim. **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Pearson, 2015.
- SAAVEDRA, V. K.; **Centro de Serviços Compartilhados. Melhores Práticas**. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2014.
- WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo; LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia, estratégia. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

IDENTIFICAÇÃO DO COMPONENTE CURRICULAR (09)

1. **Nome do Componente Curricular:** Gestão Administrativa e Financeira, tributação e precificação
2. **Carga Horária:** 32 horas/aula na modalidade *on-line* ao vivo ou presencial.
3. **Ementa:** Ferramentas e conceitos para otimizar a gestão administrativa da empresa, incluindo: utilização de *balanced scorecard* na administração estratégica da empresa; tomada de decisão utilizando *Business Intelligence* (BI); mensuração dos riscos do negócio; precificação de serviços, tributação, e preços de transferência.
4. **Objetivo:** este componente objetiva apresentar ao participante diversos aspectos da gestão administrativa das empresas, especialmente com relação ao controle dos processos, acompanhamento das metas e resultados, e riscos inerentes ao negócio. Visa também habilitar o participante na mensuração da formação dos preços de venda, *mark-up* e a influência da tributação.
5. **Conteúdo Programático:**
 - A importância dos processos administrativos e financeiros como apoio ao negócio;
 - Utilização do Balanced Scorecard na gestão estratégica da empresa;
 - Business Intelligence (BI) como ferramenta de decisão;
 - Análise dos riscos do negócio: Matriz de Risco (Probabilidade X Consequência);
 - Cálculo do Preço de Venda: matriz de custeio e *mark-up*;
 - Precificação *Insourcing* (*inter-company*) e *Outsourcing* (para terceiros);
 - Tributação de Serviços Diretos e Indiretos (caso particular do Setor Elétrico);
 - Conceito e regras de preços de transferência (*Transfer Pricing*).
6. **Bibliografia:**
 - **Básica:**
 - COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced scorecard** : conceitos e guia de implementação. Rio de Janeiro: Atlas, 2008. (*recurso online ISBN 9788597000344*)
 - SHARDA, Ramesh *et al.* **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4ª. Ed., Porto Alegre: Bookman, 2019. (*recurso online ISBN 9788582605202*)
 - BRUNI, Adriano Leal. **Administração custos, preços, lucros**. 6ª. Ed., Rio de Janeiro: Atlas, 2018. (*recurso online ISBN 9788597018431*).



PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

▪ Complementar:

- MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 11ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- LIMA, Fabiano Guasti. **Análise de riscos**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. *(recurso online ISBN 9788597016871)*
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como calcular o preço de venda**. São Paulo: Manole, 2012. *(recurso online ISBN 9788520447321)*.
- VEIGA, Windsor Espenser. **Contabilidade de custos: gestão em serviços, comércio e indústria**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *(recurso online ISBN 9788597008357)*.
- SOUSA, Flávia Kfour de. **Transfer pricing: questões controversas na aplicação das regras brasileiras**. São Paulo: Grupo Almedina, 2017. *(recurso online ISBN 9788584933822)*.

Bases de Dados:

- <https://www.mackenzie.br/biblioteca/>
- <http://pergamum.mackenzie.br/biblioteca/index.php>
- <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

IDENTIFICAÇÃO DO COMPONENTE CURRICULAR (10)

1. **Nome do Componente Curricular:** Gestão de Pessoas e Performance
2. **Carga Horária:** 32 horas/aula na modalidade *on-line* ao vivo ou presencial
3. **Ementa:** A Nova Economia, a transformação digital e a Covid 19 mostraram que a velocidade de tomada de decisão, capacidade de inovar, de mudar de comportamento, de se adaptar à nova realidade, é o que vai fazer a diferença no rumo de uma empresa. Saímos de um processo de rigidez para a flexibilidade. Um dos maiores desafios das organizações está em reconhecer e valorizar a importância das pessoas que compõem seus times na busca constante por alta performance e pelo ambiente não tóxico.
4. **Objetivo:** Desenvolver as competências necessárias para profissionais que enfrentam os desafios de um mundo em transição. Incentivar o pensamento crítico e as habilidades para transformar os ambientes das organizações. Ampliar a capacidade de analisar os cenários contemporâneos e de envolver a equipe na busca por eficácia em contextos adversos. Reconhecer que o sucesso profissional é resultado de trabalho duro, consistência e a consciência do movimento de aprender, desaprender e aprender de novo.
5. **Conteúdo Programático:**
 - Cultura organizacional, employer branding e estudos de clima;
 - Liderança transformadora em ambiente VUCA;
 - Gestão de desempenho do negócio por meio da gestão da performance das pessoas;
 - Desenvolvimento 70/20/10 de competências, habilidades e de minset agile, nexialista e digital para alta performance;
 - Atração e retenção de profissionais chave, remuneração, meritocracia (total compensation) e estudos de mercado;
 - Home Office e teletrabalho - materiais e conectividade: equipamentos, internet, móveis, ergonomia, saúde mental, work life balance, etc.);
 - Segurança e o papel da CIPA no ambiente CSC;
 - Banco de horas e a jornada de trabalho.
6. **Bibliografia:**
 - **Básica:**
 - BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível:** como criar e liderar organizações de alto desempenho. 3ª Ed, Bookman, 2019.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

- KOFMAN, Fred. **Liderança e propósito**: O novo líder e o real significado do sucesso. Rio de Janeiro, Harper Collins, 2018.
- LAFT, Richard L. **Management**, 8ª edition, Mason, Thomson South-Western, 2008.

- **Complementar:**

- CHEVALLIER, Arnaud. **Strategic Thinking in Complex Problem Solving**. New York, Oxford University Press, 2016.
- HBR´s 10 must readers - **On Building a Great Culture**, Boston, Harvard Business Review Press, 2020.
- BROWNE, Steve. **HR on purpose** – deliberate people passion. Developing Alexandria-US, Society for Human Resource Management Press, 2017.
- ULRICH, Dave; ULRICH, Wendy. **The Why of Work**, New York, McGraw-Hill, 2010.
- PARKER, Geoffrey G; ALSTYNE, Marshall W. Van; CHOUDARY, Sangeet Paul. **Platform Revolution** - how networked markets are transforming the economy— and how to make them work for you, New York, W.W. Norton and Company, 2017.

Bases de Dados:

- <https://www.mackenzie.br/biblioteca/>

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

IDENTIFICAÇÃO DO COMPONENTE CURRICULAR (11)

1. **Nome do Componente Curricular:** Inovação e Tecnologia do CSC
2. **Carga Horária:** 32 horas/aula na modalidade *on-line* ao vivo ou presencial.
3. **Ementa:** Em uma abordagem teórica e prática, apresenta técnicas para explorar a criatividade, modelos de gestão processos e inovação, e tecnologias disruptivas aplicadas a centros de serviços compartilhados (CSC), como: Design Thinking, Business Model Canvas, ferramentas BPMS, IoT, Big Data, Analytics, inteligência artificial (IA), Blockchain e RPA (*Robotic Process Automation*). Explora, também, aspectos da segurança da informação das tecnologias e planos de recuperação de desastres e planos de continuidade de negócios.
4. **Objetivo:** Apresentar técnicas, modelos de gestão e tecnologias disruptivas para a transformação de digital dos centros de serviços compartilhados (CSC). Mostra como a integração de processos e sistemas e a governança de dados são essenciais para atingir os benefícios esperados de um CSC. Discute o impacto das novas tecnologias, como RPA e IA, na estrutura organizacional e nas tomadas de decisões, como na detecção de fraudes e otimização de processos. Debate como os serviços de computação em nuvem (Cloud Computing) e SaaS (Software as a Service) impactam nos planos de recuperação de desastres e continuidade de negócios, além dos aspectos de segurança da informação para atender os critérios de compliance, auditorias e legislação.
5. **Conteúdo Programático:**
 - Processos de Inovação;
 - Business Model Canvas;
 - Ferramentas BPMS;
 - RPA (Robotic Process Automation);
 - IoT, Big Data e Analytics aplicadas a CSC;
 - Inteligência Artificial aplicada a CSC;
 - Governança de dados e Blockchain aplicados a CSC;
 - Planos de recuperação de desastres (DRP) e planos de continuidade de negócios.
6. **Bibliografia:**
 - **Básica:**
 - DRUCKER, Peter. **Peter Drucker: melhores práticas**. Como aplicar os métodos de gestão do maior consultor de todos os tempos para alavancar os resultados do seu negócio. Belo Horizonte. Editora Autêntica, 2017.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

- FREDERICO, Vanessa K. S. **Centros de Serviços Compartilhados**: melhores práticas. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2014.
- ITO, Joichi. **Disrupção e inovação**: como sobreviver ao futuro incerto. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2018.
- OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation**: Inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2011.

▪ Complementar:

- BROWN, Tim. **Design Thinking**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017.
- ISMAIL, Salim; MALONE, Michael; GEEST, Yuri Van. **Organizações exponenciais**: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM Educação Executiva, 2019.
- LEE, Kai-Fu. **Inteligência artificial**: como os robôs estão mudando o mundo, a forma como amamos, nos relacionamos, trabalhamos e vivemos. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019.
- MAGALDI, Sandro. **Gestão do amanhã**: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018.
- MARR, Bernard. **Tech Trends in Practice**: The 25 Technologies that are Driving the 4th Industrial Revolution. United Kingdom: John & Wiley Sons Ltd, 2020.
- SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.
- TAPSCOTT, D. TAPSCOTT, A. **Blockchain Revolution**: Como a Tecnologia por trás do bitcoin está mudando o dinheiro, os negócios e o mundo. São Paulo: SENAI-SP Editora, 2017.

Bases de Dados:

- <https://www.mackenzie.br/biblioteca/>

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

IDENTIFICAÇÃO DO COMPONENTE CURRICULAR (12)

1. Nome do Componente Curricular: Legislação e regulamentação

2. Carga Horária: 32 horas/aula na modalidade *on-line* ao vivo ou presencial.

3. Ementa: Serviço público, delegação de serviço público e as concessionárias do setor elétrico. Contratos em geral e o Acordo de Nível de Serviço. Contrato de seguro de responsabilidade profissional. Lei Geral de Proteção de Dados e o setor elétrico. Legislação trabalhista e as especificidades do setor elétrico.

4. Objetivo: O componente curricular tem o objetivo de apresentar aos participantes alguns aspectos gerais do Direito que têm pertinência com o setor elétrico, especialmente com as concessionárias de serviço público desse setor. Tem ainda o objetivo de aprofundar o conhecimento naquilo que é pertinente à regulação desse setor elétrico no âmbito dos contratos, do tratamento de dados e das relações de trabalho.

5. Conteúdo Programático:

- Serviço Público, desestatização e delegação: aspectos gerais para normalização do conhecimento;
- Aspectos legais da negociação e contrato SLA: noções introdutórias da Teoria dos Contratos e a prática empresarial;
- Aspectos legais da negociação e contrato SLA: o *Acordo de Nível de Serviço* e suas especificidades legais;
- Seguro de responsabilidade profissional: aspectos gerais e especificidades do setor elétrico;
- LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados e sua aplicação ao CSC: aspectos gerais da LGPD;
- LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados e sua aplicação ao CSC: a LGPD aplicada ao setor energético e às prestadoras de serviço público;
- Legislação trabalhista fundamental: noções introdutórias da legislação trabalhista brasileira;
- Legislação trabalhista fundamental: as normas trabalhistas no setor elétrico.

6. Bibliografia:

▪ **Básica:**

- GUIMARÃES, Fernando Vernalha. **Concessão de serviço público**. 2ª ed., São Paulo: Saraiva, 2014. (recurso online ISBN 9788502228207).
- MALDONADO, Viviane Nóbrega; BLUM, Renato Ópice. **Lei Geral De Proteção De Dados Comentada**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

- NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Direito contemporâneo do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2011. (*recurso online ISBN 9788502139947*).

- **Complementar:**

- ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Direito dos serviços públicos**. 3ª ed., Rio de Janeiro: Forense, 2013. (*recurso online ISBN 978-85-309-4557-2*).
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública**. 12ª ed., Rio de Janeiro: Forense, 2019. (*recurso online ISBN 9788530986599*).
- FONTOURA, Rodrigo Brandão. **Contratos de prestação de serviços e mitigação de riscos**. São Paulo: Atlas, 2015. (*recurso online ISBN 9788597000245*).
- TARTUCE, Flávio. **Responsabilidade civil objetiva e risco**. Rio de Janeiro: Método 2011.
- TZIRULNIK, Ernesto; CAVALCANTI, Flávio de Queiroz Bezerra; PIMENTEL, Ayrton. **O contrato de seguro**: de acordo com o novo código civil brasileiro. 2ª ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

IDENTIFICAÇÃO DO COMPONENTE CURRICULAR (13)

1. Nome do Componente Curricular: Aplicação do Conhecimento

2. Carga Horária: 48 horas/aula na

3. Ementa: A disciplina promove o desenvolvimento do Trabalho de Aplicação de Conhecimento, com base no método prático e aplicado, o qual direciona o aluno para a resolução de um desafio ou problema real vivenciado em um contexto institucional/pessoal, utilizando os conceitos e práticas abordados ao longo do curso.

4. Objetivo: Capacitar o participante para investigar, analisar e compreender as causas e as implicações dos desafios em um contexto institucional/pessoal; e com base no diagnóstico e na pesquisa bibliográfica, propor soluções e ações detalhadas, visando à resolução de problemas ou oportunidades reais e pontuais enfrentadas nesse contexto institucional/pessoal.

5. Conteúdo Programático:

- Definição do problema/oportunidade/desafio a ser resolvido;
- Descrição das características gerais do contexto institucional/pessoal;
- Diagnóstico das origens e implicações do desafio a ser resolvido;
- Pesquisa bibliográfica sobre os temas relacionados com o desafio do contexto institucional/pessoal;
- Proposição de soluções e ações detalhadas para a resolução do desafio.

6. Bibliografia:

▪ **Básica:**

- MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso online ISBN 9788597010770.
- _____ . **Técnicas de pesquisa**. 8. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso online ISBN 9788597013535.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso** : planejamento e métodos. 5. Porto Alegre Bookman 2015 1 recurso online ISBN 9788582602324.
- GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso** : fundamentação científica ; subsídios para coleta e análise de dados ; como redigir o relatório. São Paulo Atlas 2009 1 recurso online ISBN 9788522464753.

▪ **Complementar:**

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenadoria de Educação Continuada

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso online ISBN 9788597012934.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Porto Alegre ArtMed 2008 1 recurso online ISBN 9788536318523.
- MATTAR, João. **Metodologia científica na era digital**. 4. São Paulo Saraiva 2017 1 recurso online ISBN 9788547220334.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 6. São Paulo Saraiva 2017 1 recurso online ISBN 9788502636552.
- SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais : paradigmas, estratégias e métodos**. 2. São Paulo Saraiva 2011 1 recurso online ISBN 9788502125018.
- THIOLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2000. 108 p. ISBN 8524900296
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2017. 317 p. ISBN 9788524924484