



UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E EDUCAÇÃO CONTINUADA
Coordenadoria de Cursos de Educação Continuada



Curso de Especialização em **Gestão Estratégica de Pessoas**
Estrutura Curricular – disciplina/carga horária.

Denominação do Módulo	
Competitividade e desempenho empresarial	32 h/a
Cultura e clima organizacionais	32 h/a
Modelos contemporâneos de organização	32 h/a
Responsabilidade social corporativa	32 h/a
Carga horária total	128h/a
Denominação do Módulo	
Planejamento, captação e seleção na gestão de pessoas	32 h/a
Aprendizagem, treinamento e desenvolvimento de pessoas	32 h/a
Remuneração estratégica e relações com empregados	32 h/a
Gestão do desempenho de pessoas	32 h/a
Carga horária total	128h/a
Denominação do Módulo	
Diferenças individuais e comportamento humano	32 h/a
Tecnologia e comunicação em recursos humanos	32 h/a
Consultoria interna em recursos humanos	32 h/a
Gestão das mudanças organizacionais	32 h/a
Carga horária total	128h/a
Módulo: Metodologia do Trabalho Científico	48h/a à distância



IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA (01)

1. Nome da disciplina: Competitividade e Desempenho Empresarial
2. Carga-horária: 32 h/a
3. Ementa: A disciplina aborda de forma abrangente, os mais importantes temas de fundo para o alcance da vantagem competitiva organizacional. Trata do planejamento estratégico e do alinhamento estratégico da gestão de pessoas aos negócios e aos desafios organizacionais. Possibilita uma compreensão mais clara dos temas vinculados à gestão de pessoas, como o trabalho, o novo trabalhador, as competências e o impacto dessas no desempenho organizacional.
4. Objetivo: Capacitar o participante a contribuir para o aumento da eficácia organizacional, em decorrência do entendimento prático do ambiente e das estratégias de negócios e de Recursos Humanos; e do diagnóstico das principais competências individuais e organizacionais requeridas para a geração de vantagem competitiva.
5. Conteúdo Programático:
 - O novo ambiente competitivo e o papel dos *stakeholders*;
 - O significado do trabalho e o novo trabalhador;
 - O sistema empresa e seus principais subsistemas;
 - Evolução histórica e social da Gestão de Pessoas;
 - Planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*;
 - Estratégias e Políticas de Recursos Humanos e o alinhamento com as estratégias organizacionais;
 - Competências individuais e organizacionais e desempenho organizacional.

6. Bibliografia

- **Básica:**

DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T. L; RUAS, R. (org.). **Competências:** conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, B.H.R. **Competências e desempenho organizacional:** o que há além do *Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

- **Complementar:**

ALBUQUERQUE, L.G.; LEITE, N.P. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.



HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 19ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACOMBE, B.M.B; CHU, R. Políticas e práticas de gestão de pessoas.: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP-FGV, v.1, n.48, p.25-35, jan/mar 2008.

MUNCK, L.; MUNCK, M.G.M.; SOUZA, R.B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, v.12, n.1, p.4-52, jan/fev 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 29. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier; 2006.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. (org). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ULRICH, D. et al. **A transformação do RH**: construindo os recursos humanos de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. 2. tiragem São Paulo: Atlas, 2001.

IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA (02)

1. Nome: Cultura e Clima Organizacionais
2. Carga-horária: 32 h/a
3. Ementa: A disciplina trata das abordagens e conceitos de cultura organizacional, enfatizando o impacto da cultura nacional no estilo brasileiro de administrar e a gestão da diversidade e inclusão, nas organizações. Também aborda conceitos, técnicas e práticas de clima organizacional, como indicadores para a gestão de pessoas nas organizações.
4. Objetivo: Capacitar o participante para interpretar a cultura e o clima organizacionais, levando em conta a complexidade que os envolve, e para selecionar e utilizar instrumentos conceituais e metodológicos, visando uma intervenção mais qualificada na realidade organizacional no que concerne a tais questões.
5. Conteúdo Programático:
 - Cultura organizacional: evolução histórica do conceito e as perspectivas crítica e interpretativa;
 - Desvendando a cultura organizacional;



UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E EDUCAÇÃO CONTINUADA
Coordenadoria de Cursos de Educação Continuada



- A gestão da cultura organizacional e cultura brasileira;
- Introdução à gestão da diversidade cultural nas organizações;
- Pesquisa de clima organizacional: conceitos, estratégias, modelos e etapas;
- Instrumentos e técnicas utilizadas na pesquisa de clima organizacional;
- O diagnóstico do clima organizacional como instrumento de intervenção;
- Análise de casos práticos.

6. Bibliografia:

- **Básica:**

CARVALHO, S.G. **Cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva**. IN: HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M (org.). *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2009.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo, Thompson Learning, 2007

- **Complementar:**

BARBOSA, L. (coord.) et al. **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. IN: MARCHORI, M. (org.), **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.51-75.

CHU, R. A. *Modelo Contemporâneo de Gestão à Brasileira*. Cengage Learning, 2010.

FISCHER, A.L.; DUTRA, J.S.; AMORIM, W.A.C. (org.) et al. **Gestão de Pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.

GARCIA, F.C.; HONORIO, L.C.; HELAL, D. **Gestão de pessoas e competência**: teoria e pesquisa. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

GASPARETTO, L.E. **Pesquisa de clima organizacional**: o que é e como fazer. São Paulo: Scortecci, 2008.

HANASHIRO, D.M.M. Convivendo com a diversidade cultural. IN: HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M (org.). **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASCARENHAS, A.O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008, p. 259-270.



LUZ, R.S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MOTTA, F.C.P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. IN: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009.

PUENTE-PALÁCIOS, K.E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP-FGV, v.37, n.3, p.96-104, julho/setembro 2002.

SARAIVA, L.A.S.; IRIGARAY, H.A. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP-FGV, v.3, n.49, p.337-348, julho/setembro 2009.

SARTOR, F. B.; SARTOR, V. V. B.; RIZZATTI, G. **Clima organizacional**: conceitos e estudo de caso. Florianópolis: Feijó e Sartor, 2003

IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA (03)

1. Nome: Modelos Contemporâneos de Organização

2. Carga-horária: 32 h/a

i. Ementa: A disciplina aborda os diversos modelos de gestão que surgem a todo o momento e realimentam o próprio processo de desenvolvimento das organizações e os sistemas que o integram. Estimula o debate a respeito dos paradoxos organizacionais.

4. Objetivo: Despertar no participante a atenção para a grande diversidade organizacional hoje existente, capacitando-o a analisar e propor modelos organizacionais alinhados com as estratégias da organização.

5. Conteúdo Programático:

- Transformações, mudanças, trabalho em equipe e análise organizacional;
- Modelos de organização: uma análise por meio de metáforas;
- Relação entre as metáforas e as estruturas organizacionais;
- Principais tipos de estrutura organizacionais;
- Impactos da utilização das diversas formas de vínculo com a força de trabalho (temporário, teletrabalho, terceirização, PJ);
- Análise da estrutura de organizações: o alinhamento de estruturas e objetivos estratégicos.

6. Bibliografia:

- **Básica:**



MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2ª ed., 2. tiragem São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2007.

- **Complementar**

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança:** caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

FERREIRA, V. C. P. et al.. **Modelos de gestão.** 2. ed., 6. reimpr. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.

GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.; DONNELLY, J.H. **Organizações:** comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estrutura organizacional:** uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, M.I.; SANTOS, S.A. **Modelo de gestão:** uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. **Estrutura das organizações:** estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 4. ed., rev. São Paulo: Pioneira, 2003

7. Professor: Ms. Jones Carlos Louback.

8. Vínculo com a UPM: PPA.

IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA (04)

1. Nome: Responsabilidade Social Corporativa

2. Carga-horária: 32 h/a



3. Ementa: A preocupação cada vez maior das organizações com as questões sociais e ambientais tem estimulado a adoção de políticas e práticas de gestão além das obrigações legais. Formas inovadoras e mais eficazes de gestão do relacionamento empresarial com a cadeia de valor têm exigido profissionais com competência em temas como código de ética, promoção da diversidade, apoio às minorias e relações do trabalho, dentre outros. A disciplina trata dos fundamentos e principais práticas desse tema atual e crescente nas organizações em busca de maior competitividade.
4. Objetivo: Capacitar o participante a compreender e incorporar conceitos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, de forma a contribuir para a adoção, implementação e disseminação de políticas e práticas com critérios éticos.
5. Conteúdo Programático:
- Sustentabilidade e responsabilidade social: conceitos e desafios;
 - Gestão participativa e o relacionamento com os diferentes *stakeholders*;
 - Gestão empresarial sustentável: a RSE nas políticas, diretrizes e práticas empresariais; reflexos das ações sociais nos resultados da empresa;
 - Marketing e negócio sustentável: mercado, produtos, certificação e auditorias;
 - Governança corporativa e sustentabilidade;
 - Relatórios Sociais e de Sustentabilidade: indicadores de RSE e principais modelos;
 - Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: o papel de RH nas políticas de responsabilidade social e ética empresarial.

6. Bibliografia:

• **Básica:**

ASHLEY, P. **A ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva: 2006.

REIS, C.N.; MEDEIROS, L.E. **Responsabilidade social das empresas e balanço social**. São Paulo: Atlas, 2007.

• **Complementar:**

ARRUDA, M.C.C. **Código de ética**: um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócios Editora, 2002.

COIMBRA, M.A.; MANZI, V.A. (org) et al. **Manual de compliance**. São Paulo: Atlas, 2010.

ETHOS. **Responsabilidade Social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2009 (v. 1 a 6)

GOLDSTEIN, I. **Responsabilidade social**: das grandes corporações ao terceiro setor. São Paulo: Ática, 2007.



KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S.D. **Responsabilidade social**: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis: Vozes, 2005.

MACHADO FILHO, C.P. **Responsabilidade Social e Governança**: o debate e as implicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

WERLANG, P. O papel do gestor de Recursos Humanos na construção da responsabilidade social empresarial. IN: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Responsabilidade Social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, v. 2, 2003

IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA (05)

1. Nome: Planejamento, Captação e Seleção na Gestão de Pessoas
2. Carga-horária: 32 h/a
3. Ementa: Para obter e manter vantagem competitiva, as organizações adotam estratégias e práticas de gestão para captar, selecionar e avaliar as pessoas. A disciplina trata do planejamento de Recursos Humanos, dos processos e da importância de prover a organização das competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.
4. Objetivo: Capacitar o participante a compreender a importância do planejamento de Recursos Humanos e os processos e práticas de captação, seleção e avaliação do desempenho e/ou competências, bem como as principais técnicas utilizadas no mercado.
5. Conteúdo Programático:
 - A função e os papéis de RH na organização;
 - Planejamento de RH;
 - Recrutamento e seleção como ferramentas estratégicas de RH;
 - Avaliação de desempenho e de competências;
 - Principais métodos e técnicas de recrutamento, seleção e avaliação de pessoas;
 - Preparação dos gestores de desempenho;
 - Transferências, expatriações e relocalizações.
6. Bibliografia:
 - **Básica:**

CARVALHO, I.M.V.; PASSOS, A.E.V.M.; SARAIVA, S.B.C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

SOUZA, V.L. et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.



- **Complementar:**

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas; 2004.

BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2005.

FAISSAL, R. et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos** – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. **Expatriação de Executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

ZACARELLI, L. M.; TEIXEIRA, M. L. M. Um lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. In: HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. (org.). **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA (06)

1. Nome: Aprendizagem, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas
2. Carga-horária: 32 h/a
3. Ementa: Apresentação dos conceitos de aprendizagem individual e coletiva. Importância da aprendizagem formal e informal nas organizações, como processos-chave para o desenvolvimento das competências das pessoas. A evolução da função de treinamento e desenvolvimento para as universidades corporativas e seu alinhamento com os objetivos organizacionais. A gestão do conhecimento no âmbito organizacional.



UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E EDUCAÇÃO CONTINUADA
Coordenadoria de Cursos de Educação Continuada



4. Objetivo: Capacitar o participante a compreender, participar e facilitar a implementação de políticas e práticas de aprendizagem, treinamento e desenvolvimento de pessoas, de forma alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais.

5. Conteúdo Programático:

- Aprendizagem: visão técnica e interpretativa;
- Tipos e níveis de aprendizagem;
- Treinamento de pessoas: conceitos e práticas;
- Desenvolvimento de pessoas: conceitos e práticas;
- Universidades corporativas: conceito e práticas;
- Gestão do conhecimento: conceitos e práticas;
- Indicadores em treinamento e desenvolvimento de pessoas.

6. Bibliografia:

• **Básica:**

ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

• **Complementar:**

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (org) et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARBONE, P.P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

EBOLI, M. et al. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M.T.L. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

GDIKIAN, E.A.; SILVA, M.C.; EBOLI, M. Educação corporativa: um estudo exploratório em empresas de destaque. In; FISCHER, A.L., DUTRA, J.S.; AMORIM, W.A.C. (org.). **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 171-195.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.



PILATI, R.; PORTO, J.B.; SILVINO, A.M.D. Educação corporativa e desempenho ocupacional: há alguma relação. **RAE Eletrônica**, São Paulo, EAESP-FGV, v.8, n.2, art. 14, jul/dez 2009.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA (07)

1. Nome: Remuneração Estratégica e Relações com Empregados
2. Carga-horária: 32 h/a
3. Ementa: Entendimentos dos diferentes conceitos e das principais ferramentas para implementação de um modelo de remuneração estratégica e a discussão de suas vantagens e limitadores. Compreensão dos conceitos de relações com empregados e estudo de práticas por meio de casos.
4. Objetivo: Capacitar o participante a conhecer os principais conceitos relativos à gestão da remuneração, compreendendo-os para saber participar e facilitar a implementação de políticas e práticas alinhadas aos objetivos estratégicos organizacionais. Entender as premissas de relações saudáveis com os empregados.
5. Conteúdo Programático:
 - Remuneração: contexto histórico;
 - Remuneração estratégica e seus elementos;
 - Remuneração fixa: baseada em cargos e em competências;
 - Remuneração variável: abordagens de curto e longo prazos;
 - O componente benefícios;
 - Pesquisas como instrumentos de administração de sistemas de remuneração;
 - Estrutura das fases de um projeto de Plano de Cargos e Salários;
 - Remuneração estratégica e os processos de avaliação de desempenho e gestão de carreiras: integrando os conceitos e práticas;
 - Remuneração e as questões jurídicas;
 - Equidade interna e acordos sindicais.
6. Bibliografia:
 - **Básica:**
HANASHIRO, D.M.M. Recompensando pessoas. In: HANASHIRO, D.M. M; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M (org.). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2009.



HIPÓLITO, J.A.M. **Administração salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

- **Complementar:**

ASSIS, M.T. **Gestão de programas de remuneração**: conceitos, aplicações e reflexões. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

NOGUEIRA, A.M. Competências em relações de trabalho e sindicais. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T. L; RUAS, R. (org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

PLOTHOW, C.B. A; HIPÓLITO, J.A.M. Remuneração por competências: alternativas e implicações. IN: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T. L; RUAS, R. (org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSA, F.D. **Participação nos lucros ou resultados**. São Paulo, Thomson Learning, 2006.

SILVA, M.O. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOUZA, M. Z. A.et al. **Cargos, carreira e remuneração**. São Paulo, FGV Editora, 2005.

WOOD Jr, T.; PICARELLI FILHO, V.. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA (08)

1, Nome: Gestão do Desempenho de Pessoas

2. Carga-horária: 32 h/a

3. Ementa: Esta disciplina trata dos conceitos de desempenho individual, associados ao planejamento de carreira e sucessão empresarial. Também aborda conceitos, técnicas e práticas voltadas ao processo de avaliação de desempenho profissional.

4. Objetivo: Capacitar o participante a compreender e incorporar os conceitos e práticas de gestão de desempenho relacionadas aos demais subsistemas de RH de forma a contribuir para o alcance dos macro-objetivos organizacionais.

5. Conteúdo Programático:

- Desempenho individual alinhado às exigências organizacionais;
- Modelos de gestão de desempenho;



- Ciclo do processo de desempenho, ferramentas e práticas mais usuais;
- Métodos de avaliação;
- Limitações do processo de avaliação;
- Preparação dos gestores de desempenho;
- Carreira: conceitos e práticas;
- *Coach*: conceitos e práticas.
- Planejamento sucessório.

6. Bibliografia:

- **Básica:**

BALASSIANO, M.; COSTA, I.S. A. (org.). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J.S. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.

- **Complementar:**

DUTRA, J.S. **Gestão de carreiras**. São Paulo: Atlas, 2009

FERNANDES, B.H.R.; HIPÓLITO, J.A.M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R.(org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo; Atlas, 2009.

GOLDSMITH, M. *Prepare-se para a sucessão*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2009.

HIPÓLITO, J.A.M.; REIS, G.G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M.T.L. (coord.) et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2003.

KILIMNIK, Zélia M. et al. **Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas em carreiras em associação a representações de competências profissionais**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, outubro, 2004

OLIVEIRA, D.P. **Plano de carreira: foco no indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2009

SOUZA, M.Z. A. et al. **Cargos, carreira e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

SOUZA, V.L. et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA (09)

1. Nome: Diferenças Individuais e Comportamento Humano



2. Carga-horária: 32 h/a
3. Ementa: Apresentação das principais variáveis do comportamento humano e identificação do modo preponderante de funcionamento de cada indivíduo (dos outros e de si próprio) em termos de comunicação, liderança e estilo de decisão e como os indivíduos interagem entre si. Conhecimento de um instrumento abrangente de avaliação e identificação do seu tipo. Identificação do caráter organizacional. Entendimento da interação indivíduo-organização e como trabalhá-la de maneira positiva.
4. Objetivo: Conferir ao participante alguns referenciais para entender a complexidade das variáveis do comportamento humano e sua mensuração. O ponto de partida é o conhecimento da sua própria dinâmica. Em um segundo momento, instrumentalizar o aluno para entender e lidar com as diferenças entre os indivíduos e em sua forma de interagir nos contextos organizacionais, com o intuito de minimizar os conflitos e auxiliar os integrantes da organização a resolvê-los, quando ocorrerem.
5. Conteúdo Programático:
 - Matriz de Identidade
 - Fatores psicológicos básicos: cognição, percepção e atitude.
 - A questão da personalidade: histórico do estudo da personalidade;
 - Teoria dos tipos psicológicos de Jung;
 - Mensuração da personalidade – Instrumento sugerido: *Myers Briggs Type Indicator* – MBTI;
 - Identificando e entendendo seu tipo: QUATI – Questionário de Avaliação Tipológica
 - Caráter organizacional: identificando o ICO;
 - Diversidade
6. Bibliografia:
 - **Básica:**

ARONSON, E; WILSON, T.D.; AKERT, R.M. **Psicologia social**. 3 ed.. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos. 2002.

BRIDGES, W. **As empresas também precisam de terapia**: como usar os tipos junguianos para o desenvolvimento organizacional. São Paulo, Ed. Gente, 1998 (Cap. 1, 2, 3, 6, 7 e apêndice A)
 - **Complementar:**

BENDASSOLI, P.F.; SERAFIM, M.C. Bebezões a bordo. **GV Executivo**, São Paulo, EAESP-FGV, v.6, n.1, jan/fev 2007.

CARVALHO-FREITAS, M.N. et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência..**Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP-FGV, v. 50, n.3, jul/set 2010.



CLEGG, S. (Org.) et al. **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001 3 v. (Cap. Nkomo e Cox)

GONÇALVES. C. S., WOFF, J. R., ALMEIDA, W. C. **Lições de psicodrama**: introdução ao pensamento de J.L. Moreno. São Paulo: Agora: 1988.

HALL, C.S.; LINDZEY, G. **Teorias da personalidade**. São Paulo: EPU, 1984.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C.; VASCONCELOS, I.F.G. Batom, pó de arroz e microchips: o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações e gestão da diversidade. In: VASCONCELOS, F.C.; VASCONCELOS, I.F.C. (orgs.) et al. **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVEIRA, N.. **Jung**: vida e obra. 17. edição Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA (10)

1. Nome: Tecnologia e Comunicação em Recursos Humanos
2. Carga-horária: 32 h/a
3. Ementa: A disciplina discute o impacto da tecnologia na gestão estratégica de pessoas e nos serviços prestados por RH. Também enfoca os processos de comunicação entre empregados e organização.
4. Objetivo: Capacitar o participante a compreender os principais impactos da tecnologia da informação e comunicação na gestão de pessoas, em seus diferentes subsistemas, para saber participar e facilitar a implementação de políticas e práticas que visam à melhoria da eficácia dos serviços de RH.
5. Conteúdo Programático:
 - A informação na gestão estratégica de pessoas;
 - A tecnologia a serviço de RH;
 - Auto-atendimento em RH;
 - Educação a Distância;
 - *Endomarketing*;
 - Casos práticos.



6. Bibliografia:

• **Básica:**

MACAU, F.R. Implementação de TI em RH a partir de uma visão sócio-técnica: o modelo político de gestão de pessoas como fator de sucesso. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 30., 2007, São Paulo. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MASCARENHAS, A.O. Sistemas de informação em gestão de pessoas. In: MASCARENHAS, A.O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

• **Complementar:**

ARGENTI, P.A. Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. R. Janeiro: Elsevier, 2006.

BRUM, A.M. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Doravante, 2008.

KUNSCH, M.M.K. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. (volumes 1 e 2). São Paulo: Saraiva, 2009.

LITTO, F.M.; FORMIGA, M. (org.) et al. **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. **Tecnologia na gestão de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

NAKAYAMA, M.K.; PILLA, B.S; BINOTTO, E. (org.) et. al. **e-RH**: conceitos e práticas de RH eletrônico. Passo Fundo: UPF Editora, 2006

PIZZINATTO, A.K. et al. Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresas de multimarcas. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, vol. 6, n.1, p.79-105, jan/fev 2005.

RICARDO, E.J. **Gestão da educação corporativa**: *cases*, reflexões e ações em educação à distância. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RUGGIERO, A. P.; GODOY, A.S. A influência da tecnologia da informação no trabalho gerencial: um estudo com gestores de Recursos Humanos. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 26., 2005, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM

SILVA, R.P.L. **e-RH em um ambiente global e multicultural**. São Paulo: Senac Editora, 2009.

VASCONCELOS, I.; MOTA, F. C. P.; PINOCHET, L.H.C. Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas FGV**, v. 43, 2003.



IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA (11)

1. Nome: Consultoria Interna em Recursos Humanos
2. Carga-horária: 32 h/a
3. Ementa: A disciplina discute modelos de Consultoria Interna de Recursos Humanos, sua aplicabilidade, implicações e contribuições para o projeto estratégico da organização. Também trata das competências necessárias aos profissionais de RH enquanto Consultores Internos de RH.
4. Objetivo: Fornecer subsídios para o participante compreender, participar e facilitar o processo de consultoria interna de RH dentro das organizações, de modo a apoiar os gestores na realização das estratégias organizacionais, para obtenção dos objetivos e metas planejados.
5. Conteúdo Programático:
 - O novo cenário competitivo e o novo trabalhador;
 - A área de Recursos Humanos: estrutura e funções;
 - RH como função transformadora e agente de mudanças;
 - Consultoria: conceitos;
 - Consultoria Interna de RH: objetivos, processo de implantação;
 - Papel, perfil e competências do consultor interno;
 - Relação clientes e consultoria interna de RH;
 - Vantagens e desvantagens da Consultoria Interna de RH.
6. Bibliografia:
 - **Básica:**

LEITE, L. A.M.C. et al.. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Edit. FGV, 2005.

SCHEIN, E. H.; SILVA, A.L.P. (org.) et al. **Princípios da consultoria de processos**: para construir relações que transformam. São Paulo: Peirópolis, 2008.
 - **Complementar:**

ANDRADE, A.R. Consultores e consultoria: o que fazer para essa relação dar certo. **ReAD – Revista Eletrônica de Administração**, v.1, 2007, p. 7-9.

BLOCK, P. **Consultoria**: o desafio da liberdade. São Paulo: Pearson, 2004.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GILLEY, Jerry W. **Internal consulting for HRD professionals** : tools, techniques, and strategies for improving organizational performance. Burr Ridge, ill.: Irwin, 1994.



KENTON, B.; YARNALL, J. **HR – The business partner**: shaping a new direction. Massachussets, Elsevier, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos metodologia práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEDERNEIRAS, M.; FEITOSA, M.G.C. **Consultoria organizacional**: teorias e práticas. São Paulo: Atlas, 2010.

RASIEL, Ethan M. **O jeito Mc Kinsey de ser**. São Paulo: Makron Books, 2000.

IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA (12)

1. Nome: Gestão das Mudanças Organizacionais
2. Carga-horária: 32 h/a
3. Ementa: A disciplina trata da compreensão do processo de Mudança Organizacional pelo estudo das principais abordagens, conceitos e práticas. Trata da arena de mudanças, cenários, identificação das múltiplas forças de mudança, resistência organizacional, e condução do processo de mudança.
4. Objetivo: Fornecer subsídios para os participantes compreenderem e perceberem as necessidades de mudança na organização e as estratégias e técnicas mais eficazes para sua implementação, atuando como facilitadores do processo.
5. Conteúdo Programático:
 - Processo de mudança: conceitos;
 - Mudanças estruturais e estratégicas;
 - Resistências e barreiras à mudança;
 - Planejamento e Gestão do processo de mudança;
 - Estratégias de mudança;
 - Desenvolvimento Organizacional e técnicas de intervenção;
 - O papel dos líderes na mudança;
 - Indicadores estratégicos de mudança.
6. Bibliografia:
 - **Básica:**



LIMA, S.M.V. (org.) et al. **Mudança Organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Edit. FGV, 2003.

MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, I.F.G. Gestão das mudanças. In: MASCARENHAS, A.O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning: 2008.

- **Complementar:**

ABRAHAMSON, E. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Makron Books, 2006.

AGUILLERA, J.C.; LAZARINI, L.C. **Gestão estratégica de mudanças corporativas**. São Paulo: Atlas, 2010.

HERNANDEZ, J.M.C.; CALDAS, M. P. Resistência á mudança: uma revisão crítica. **RAE**, 2000.

RODRIGUES, M.V.R. **Gestão da Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. (Coleção Harvard Business Review).

SCHREYÖGG, G. Teatro e mudança organizacional. **RAE**, v. 42, n.o 4, out/nov/dez/2002.

SANTOS, M.B. **Mudanças organizacionais**: métodos e técnicas para a inovação. Curitiba: Juruá Editora, 2011.

SILVA, J.R.G.; VERGARA, S.C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências á mudança organizacional. **RAE**, v. 43, n.o 3, jul/set/2003.

WOOD JR., T. (coord.) et al. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009, 5ª. ed.