

# MBA EM PESSOAS, INOVAÇÃO E RESULTADOS



## PROJETO PEDAGÓGICO

Brasília - DF  
Setembro de 2018

## 1. INTRODUÇÃO

Este documento sistematiza as concepções básicas e fundamentos teóricos do Curso “**MBA em Pessoas, Inovação e Resultados**”. Além disso, especifica as finalidades e a organização curricular integrando conteúdos e práticas no campo da gestão de pessoas e de equipes em contextos de trabalho. A proposta curricular tem como eixo norteador a inovação enquanto processo transformador necessário à modernização da gestão de pessoas no serviço civil e à sustentabilidade de um modelo de gestão focado em resultados e permeável à participação e interação com uma sociedade dinâmica e pluralista.

Ao inserir a mudança no centro da aprendizagem, o curso adota como ponto de partida as questões concretas da prática em gestão de pessoas e equipes e os desafios postos na ampla agenda de temas estruturantes à gestão de pessoas. Dessa forma, combina modalidades de ensino, estratégias e instrumentos didático-pedagógicos que incentivam a reflexão e compartilhamento de experiências e aprendizagens acumuladas para o desenvolvimento de perfis profissionais capazes de atuarem de forma inovadora, negociando e articulando em diferentes contextos e estruturas de governo complexas.

## 2. OBJETIVO DO CURSO

Desenvolver competências que possibilitem ao agente público atuar de forma estratégica e inovadora no processo de gestão de mudanças necessárias à modernização das políticas e práticas da governança de pessoas e equipes, nos contextos organizacionais da administração pública.

## 3. COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS

- ✓ Integrar as políticas e práticas contemporâneas com a perspectiva estratégica, explorando as tendências inovadoras para o desenvolvimento de soluções em Gestão de Pessoas;
- ✓ Identificar a articulação entre a gestão de pessoas e sistemas de planejamento e gestão por resultados, projetando os impactos de indicadores de gestão de pessoas sobre o desempenho governamental;
- ✓ Analisar aspectos conceituais e metodológicos da gestão de pessoas com base em experiências nacionais e internacionais, examinando suas aplicações para o aperfeiçoamento dos mecanismos de dimensionamento, seleção, movimentação, capacitação e desenvolvimento profissional;
- ✓ Desenvolver uma visão prática de planejamento e implantação de processos e projetos estratégicos de Gestão de Pessoas visando ao desenvolvimento de competências e à garantia de sustentabilidade dos resultados organizacionais;

- ✓ Analisar o processo de mudança e suas relações com a cultura e o desempenho individual e de equipes;
- ✓ Analisar fatores condicionantes do desempenho humano no trabalho;
- ✓ Identificar e construir redes de parcerias internas e externas necessárias à implementação de projetos estratégicos em gestão de pessoas;
- ✓ Gerenciar conflitos, identificando oportunidades de aprendizagem para a geração de soluções construtivas;
- ✓ Elaborar projetos orientados à saúde e bem-estar no trabalho;
- ✓ Planejar, executar, monitorar e avaliar projetos de treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E, com base em competências;
- ✓ Incorporar as premissas e práticas da gestão da diversidade no desenvolvimento das equipes de trabalho;
- ✓ Desenvolver projetos de gestão de pessoas de forma estratégica, acompanhando decisões necessárias ao atendimento das necessidades de sociedades cada vez mais dinâmicas e pluralistas;

#### **4. PÚBLICO-ALVO**

O curso tem como público-alvo servidores ou empregados públicos federais que:

- atuem em processos e/ou projetos institucionais relacionados a Pessoas, preferencialmente em áreas/unidades de Assessoramento Estratégico, Gestão de Pessoas, ou que atuem em funções de liderança;
- tenham necessidade de desenvolver competências requeridas à gestão de pessoas, inovação e resultados em contextos organizacionais da Administração Pública;

#### **5. CARGA HORÁRIA**

A carga horária total do curso será de 360 horas, a ser cursada em aproximadamente 12 meses. A ENAP poderá oferecer até 20% da carga horária total do curso na modalidade a distância (EAD).

#### **6. PROCESSO SELETIVO**

Para ingresso no curso, as pessoas que se candidataram deverão ser aprovadas em processo seletivo, dentro do número de vagas ofertadas, regulamentado por edital.



## 7. Vagas

Serão ofertadas 40 vagas, sendo 25 reservadas para o Ministério da Saúde e 15 para os demais órgãos e entidades do governo federal.

Serão chamados para ocupar as quarenta vagas do curso os(as) candidatos(as) classificados(as), dentro do número de vagas, em processo seletivo, nos termos definidos no edital do processo seletivo do curso.

## 8. REQUISITOS PARA INGRESSO NO CURSO

São requisitos para ingresso no curso:

- ✓ Ser graduado em qualquer curso de nível superior reconhecido pelo Ministério da Educação – MEC;
- ✓ Ser servidor público federal ocupante de cargo efetivo, empregado público federal concursado ou servidor militar federal integrante do quadro efetivo das Forças Armadas;
- ✓ Pertencer ao público-alvo a que se destina o processo seletivo, conforme Edital;
- ✓ Não estar cursando outro programa de Pós-Graduação Lato Sensu ou Stricto Sensu da Enap;
- ✓ Não ter cursado outro programa de Pós-Graduação Lato Sensu ofertado pela Enap nos dois anos anteriores à data da matrícula;
- ✓ Cumprir com o disposto do Edital;
- ✓ Ser aprovado em processo seletivo conduzido pela Enap;
- ✓ Apresentar os documentos necessários para a efetivação da matrícula, conforme Edital.

## 9. METODOLOGIA

O curso aborda conceitos e bases teóricas na área de gestão de pessoas - GP incentivando também a reflexão e discussão de experiências necessárias a uma apropriação significativa e crítica das práticas de GP adotadas em diferentes contextos nacionais e internacionais da administração pública.

As disciplinas foram programadas para funcionar como um espaço de aprendizagem coletiva, buscando-se a integração entre a teoria e a prática. Para tanto, envolverá leitura prévia obrigatória dos textos de apoio, conforme indicado no plano de aulas, sendo essenciais para melhor fundamentar e enriquecer a participação nos ambientes de aprendizagem. Além disso, serão utilizadas aulas expositivas e participativas, palestras, laboratório de casos com utilização de exemplos ilustrativos, debates, discussões em grupo. A expectativa é que os participantes sejam incentivados à reflexão, visando correlacionar os conceitos e proposições abordados nas disciplinas com as características do seu contexto organizacional. A exploração dos temas demandará participação ativa de todos nos ambientes presenciais e virtuais de aprendizagem.

## 10. ESTRUTURA CURRICULAR

As atividades e o conteúdo do curso estão organizados conforme a estrutura abaixo.

DISCIPLINAS	CH
Gestão de Pessoas integrada ao ciclo de políticas públicas	24h
Liderança e Comunicação	24h
Gestão da mudança com foco nas pessoas e resultados	24h
Abordagem Comportamental em Organizações	24h
Capacitação e desenvolvimento profissional baseado em competências	24h
Modelos e Indicadores de desempenho	30h
Diversidade nas equipes de trabalho	21h
Saúde e bem-estar no trabalho	21h
Tecnologia e as novas formas de organização do trabalho	21h
Comunicação organizacional e as práticas interativas	24h
Mediação e resolução de conflitos em contextos organizacionais	24h
Desenvolvimento de equipes	24h
Disciplina Integradora Aplicada (DIA)	24h
Diálogos Metodológicos	24h
Palestras	15h
Laboratório de Casos	12h
<b>CARGA HORÁRIA TOTAL</b>	<b>360h</b>

## 11. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM DAS DISCIPLINAS

### D.1 GESTÃO DE PESSOAS INTEGRADA AO CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Identificar as etapas do ciclo das políticas públicas. Discutir aspectos relacionados à continuidade e mudança das políticas públicas. Analisar as políticas setoriais do seu órgão de atuação. Avaliar as implicações práticas da articulação da gestão de pessoas na implementação e aperfeiçoamento das políticas finalísticas de sua organização.



## **D.2 LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO**

Liderança no serviço público: distinção entre gestor e líder. Conceito de Liderança Servidora. Construção de comunidades no ambiente de trabalho: os cinco desafios das Equipes. Relevância do líder comunicador e agente de mudanças: Assertividade, Escuta Ativa. A importância do autoconhecimento do líder para o desenvolvimento de sua equipe e de sua missão institucional: Janela de Johari, Comunicação Não-violenta; Dilemas éticos, Curva de Transição, Sinergia e Aprendizagem em grupo.

## **D.3 GESTÃO DA MUDANÇA COM FOCO NAS PESSOAS E RESULTADOS**

Compreender os principais conceitos e etapas da mudança e suas relações com os valores e elementos da cultura organizacional. Gerenciar as atitudes e comportamentos das pessoas frente às mudanças. Avaliar a influência das práticas de gestão da mudança (diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação, incentivos e capacitação) nos níveis de desempenho dos indivíduos e equipes de trabalho, bem como no alcance de resultados transformacionais e transacionais. Discutir o papel da gestão de pessoas no planejamento, execução e monitoramento dos processos de mudança organizacional.

## **D.4 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL EM ORGANIZAÇÕES**

Fundamentos da economia comportamental: tomada de decisão em economia e psicologia. Ciências comportamentais aplicadas aos processos decisórios: aspectos cognitivos, emocionais e sociais. Racionalidade limitada. Heurísticas e vieses. Modelos duais de processamento mental. Teoria prospectiva. Autocontrole limitado e escolhas intertemporais. Atenção limitada, Auto interesse limitado e comportamento altruísta. Motivação, normas sociais e identidade. Atenção limitada. Estruturação dos processos decisórios. Paternalismo libertário, arquitetura da escolha e o emprego de 'nudges'. Aplicação a casos de políticas de incentivos, planos de aposentadoria, hábitos saudáveis, sustentabilidade, seleção e motivação, trabalho em equipe; des-enviesar decisões, entre outros.

## **D.5 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

Reconhecer a gestão por competências como estratégia para o desenvolvimento profissional. Diferenciar os termos capacitação, desenvolvimento e educação. Compreender, de forma integrada, as etapas e metodologias do processo de desenvolvimento profissional: diagnóstico de necessidades, planejamento e avaliação da efetividade de programas de capacitação e desenvolvimento profissional. Identificar tecnologias ativas e inovadoras de aprendizagem e suas aplicações nos processos de aprendizado nas organizações públicas. Analisar as relações entre desenvolvimento profissional e desempenho.

## **D.6** MODELOS E INDICADORES DE DESEMPENHO

Analisar a importância do desenvolvimento de modelos de gestão do desempenho adaptados às características das organizações públicas, bem como de uma atuação inovadora e menos prescritiva no contexto de trabalho. Identificar indicadores que possam ser utilizados para aferir os impactos da gestão de pessoas no desempenho institucional. Avaliar as implicações da utilização de indicadores estratégicos para analisar o desempenho da gestão de pessoas no aperfeiçoamento das políticas finalísticas do seu órgão.

## **D.7** DIVERSIDADE NAS EQUIPES DE TRABALHO

Compreender as relações da diversidade e desempenho das equipes de trabalho. Conhecer práticas inovadoras de gestão da diversidade. Compreender como as práticas de gestão de pessoas podem maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar suas desvantagens. Analisar a influência da gestão da diversidade para a melhoria dos processos interativos e dos níveis de desempenho das equipes de trabalho. Compreender a gestão da diversidade como estratégia para combinação das diferentes habilidades e talentos dos membros das equipes, aumento da inovação e otimização dos resultados organizacionais.

## **D.8** SAÚDE E BEM-ESTAR NO TRABALHO

Diferenciar os conceitos de saúde, bem-estar no trabalho e qualidade de vida (QVT). Compreender a influência de fatores individuais, culturais e organizacionais na promoção do bem-estar no trabalho. Correlacionar as dimensões do bem-estar subjetivo relacionadas ao afeto, à satisfação com vida e à felicidade com as dimensões cognitivas associadas à autonomia, crescimento pessoal e satisfação com os outros (bem-estar psicológico). Analisar a importância de políticas e práticas de gerenciamento humano nas organizações públicas orientadas à saúde organizacional por meio da valorização do bem-estar das pessoas e do profissionalismo cooperativo, e das práticas de promoção do relacionamento interpessoal.

## **D.9** TECNOLOGIA E AS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Analisar o impacto das novas tecnologias na organização do trabalho, na configuração de novos perfis de competências profissionais, na produtividade e nos elementos da cultura organizacional. Discutir a importância de políticas eficazes para a gestão das mudanças nos postos e nos processos de trabalho e de seus desdobramentos no dimensionamento de pessoal, na seleção, engajamento e retenção do capital humano, bem como nos processos de interação social, de aprendizagem e de gestão do conhecimento.

## **D.10** COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS INTERATIVAS

Compreender os processos de comunicação organizacional no âmbito das organizações públicas, analisando a importância das práticas interativas para a formulação e implementação de projetos inovadores em gestão de pessoas por meio do estabelecimento de parcerias intra e interorganizacionais. Avaliar os canais de comunicação utilizados em sua organização e identificar estratégias para a formulação de um plano de comunicação de gestão de pessoas visando o fortalecimento da imagem, divulgação dos projetos e integração da gestão de pessoas às demais equipes e setores da organização. Analisar as implicações da comunicação externa para o monitoramento de novas demandas do ambiente externo e adaptação/aperfeiçoamento dos projetos e programas de gestão de pessoas, de forma a garantir transparência e participação na geração de resultados.

## **D.11** MEDIAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

Analisar situações de conflito, modelos e métodos de resolução que geram aprendizado e soluções cooperativas. Identificar suas abordagens atuais para lidar com conflitos no contexto de trabalho e mapear áreas de melhoria. Explorar estratégias práticas de resolução de conflitos que contribuam para o desempenho da sua equipe de trabalho. Elaborar um plano de ação para mediar e solucionar conflitos. Identificar as contribuições da comunicação não violenta para a resolução de conflitos no ambiente organizacional.

## **D.12** DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Compreender o conceito do termo desenvolvimento de equipes. Identificar ferramentas para o desenvolvimento do potencial das pessoas e equipes de trabalho. Analisar as contribuições do coaching, mentoring, análise dos perfis comportamentais, feedback, entre outros, como ferramentas para o desenvolvimento integrado de pessoas e equipes, em contextos organizacionais da administração pública. Avaliar as implicações de utilização dessas ferramentas para ampliar a capacidade aprender e aprimorar os níveis de desempenho e bem-estar das pessoas e equipes de trabalho.

## **D.13** DISCIPLINA INTEGRADORA APLICADA (DIA)

Compreender as principais abordagens teóricas abordadas nas disciplinas do curso de Especialização Pessoas, Inovação e Resultados. Reconhecer os principais conceitos das disciplinas cursadas, integrá-los e aplicá-los na prática. A disciplina contempla momentos de síntese dos conteúdos das demais disciplinas ministradas no curso, por meio da análise dos conteúdos previamente apreendidos e sua aplicabilidade como instrumental analítico para a reflexão crítica da gestão das pessoas, inovação e resultados na administração pública.



#### **D.14** DIÁLOGOS METODOLÓGICOS

Compreender a importância da pesquisa para examinar questões relacionadas aos temas pessoas, inovação e resultados, e buscar alternativas de solução em diferentes contextos de trabalho. Analisar casos reais de pesquisa sobre os referidos temas, discutindo possibilidades e limites das estratégias metodológicas adotadas, a partir da avaliação de pares. Aplicar os conteúdos referentes à metodologia científica para traduzir questões práticas, relevantes para seu trabalho, na estruturação de projetos de pesquisa.

#### **D.15** PALESTRAS

As palestras abordarão temáticas relevantes integrando experiências inovadoras na área de gestão de pessoas e em temas transversais, em contextos nacionais e internacionais. O objetivo é que os participantes possam complementar o aprendizado por meio do compartilhamento de lições aprendidas interagindo com diferentes agentes públicos na análise e discussão de alternativas de modernização da gestão de pessoas no serviço civil.

#### **D.16** LABORATÓRIO DE CASOS

O Laboratório de Casos deverá ser estruturado de forma a promover a discussão de dilemas e situações-problema relacionados a casos que serão apresentados aos alunos. A disciplina deve induzir os participantes a trabalharem na ideação de soluções para problemas de suas organizações, a partir das experiências discutidas em sala de aula.



### 13. INDICAÇÕES/SUGESTÕES DE DOCENTES PARA O CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO

DISCIPLINAS	NOME
Gestão de Pessoas integrada ao ciclo de políticas públicas	Cristiano Rocha Heckert; Aleksandra Santos; Pedro Cavalcante
Liderança e Comunicação	Monica Cortopassie; Fernanda Rodrigues
Gestão da mudança com foco nas pessoas e resultados	À definir
Abordagem Comportamental em Organizações	Antônio Claret; Marizaura Camões
Capacitação e desenvolvimento profissional baseado em competências	Maria Julia Pantoja; Carlos Henrique Rodrigues
Modelos e Indicadores de desempenho	Francisco Coelho; Tony Bovaird; Wellington (RFB)
Diversidade nas equipes de trabalho	Michelle Moraes; Heila Magali da Silva Veiga; Anna Paula Feminela
Saúde e bem-estar no trabalho	Tania Figueira; Tatiane Paschoal; Carla Sabrina Antiloga
Tecnologia e as novas formas de organização do trabalho	Sonia Regina Lota; Cristiano Rocha Heckert; Anne Marie
Comunicação organizacional e as práticas interativas	À definir
Mediação e resolução de conflitos em contextos organizacionais	À definir
Desenvolvimento de equipes	Henrique Santana
Disciplina Integradora Aplicada (DIA)	Fernanda Rodrigues; Maria Julia Pantoja
Diálogos Metodológicos	Nara Kohlsdorf
Palestras	À definir
Laboratório de Casos	Sônia Goulart

## SUGESTÕES DE TEMAS A SEREM ABORDADOS NAS PALESTRAS:

- Inovação no setor público: experiências Nacionais e Internacionais
- Gestão por resultados: experiências Nacionais e Internacionais
- Produtividade e gestão do tempo
- Metodologias inovadoras para recrutamento e seleção
- Ética
- Espiritualidade
- Governança de pessoas em rede
- Cultura organizacional e mudança
- Gestão por competências: experiências Nacionais e Internacionais
- Burocracia de nível de rua: condicionantes para o sucesso de políticas públicas
- Cargos e carreiras na APF

## PALESTRANTES SUGERIDOS:

Gabriela Lotta

Antônio Claret Campos Filho

Artur Roberto Roman

Leila Duarte Lima

Sandro Bergue

Thais Godinho

Professor João Bilhim

Anderson Sant'Anna

Maria das Graças Torres da Paz

Pedro Mandelli

Christian Barbosa



Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Coordenação-Geral de Pós-Graduação Lato Sensu

