

Projeto Pedagógico

PÓS-GRADUAÇÃO

NBA

Pessoas, Liderança e Inovação



Escola Nacional de Administração Pública

Enap SAIS – Área 2-A 70610-900 - Brasília – DF
Telefone: (61) 2020-3000

Esther Dweck

*Ministra da Gestão e da Inovação em
Serviços Públicos*

Betânia Lemos

*Presidenta da Escola Nacional de
Administração Pública*

Iara Cristina Alves

Diretora de Educação Executiva

Juliana Miranda Leda

*Coordenadora-Geral de Especialização e
MBA*

Patrícia Siqueira de Medeiros

Coordenadora de Especialização e MBA

Jana Petaccia de Macedo

Jéssica Vieira da Silva
Coordenadoras do Curso

Nathália Falcão Mendes

*Designer Instrucional responsável pelo
Macro Design Educacional*

Thaís Andrade Vivas

Web Designer

Maria Júlia Pantoja

Curadora do curso

Equipe CGMBA:

Bianca de Oliveira Ruskowski
Cecília Chachamovitz Baran
Fernando Carlos da Motta Soares
Isabella dos Santos Rangel
Jéssica Vieira da Silva
Jonathas Ferreira Alexandre Souza
Patrícia Lucinari
Rachel Dorneles
Renata Regina Cerri Scarpim

Estagiários:

Luiza Vitória Alves da Cruz
Nayara Ferraz Moreira
Thiago Ferreira Rocha

Projeto gráfico e editoração eletrônica

Thaís de Andrade Vivas
Luiza Vitória Alves da Cruz
Xis Ataídes (Ascom)

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

P96495 Projeto pedagógico MBA: pessoas, liderança e inovação
 / Escola Nacional de Administração Pública. -- Brasília:
 Enap, 2025.
 22 p.: il.

Inclui bibliografia

1. Gestão de pessoas. 2. Liderança. 3. Inovação. 4.
Servidor público. I. Título. II. Escola Nacional de
Administração Pública.

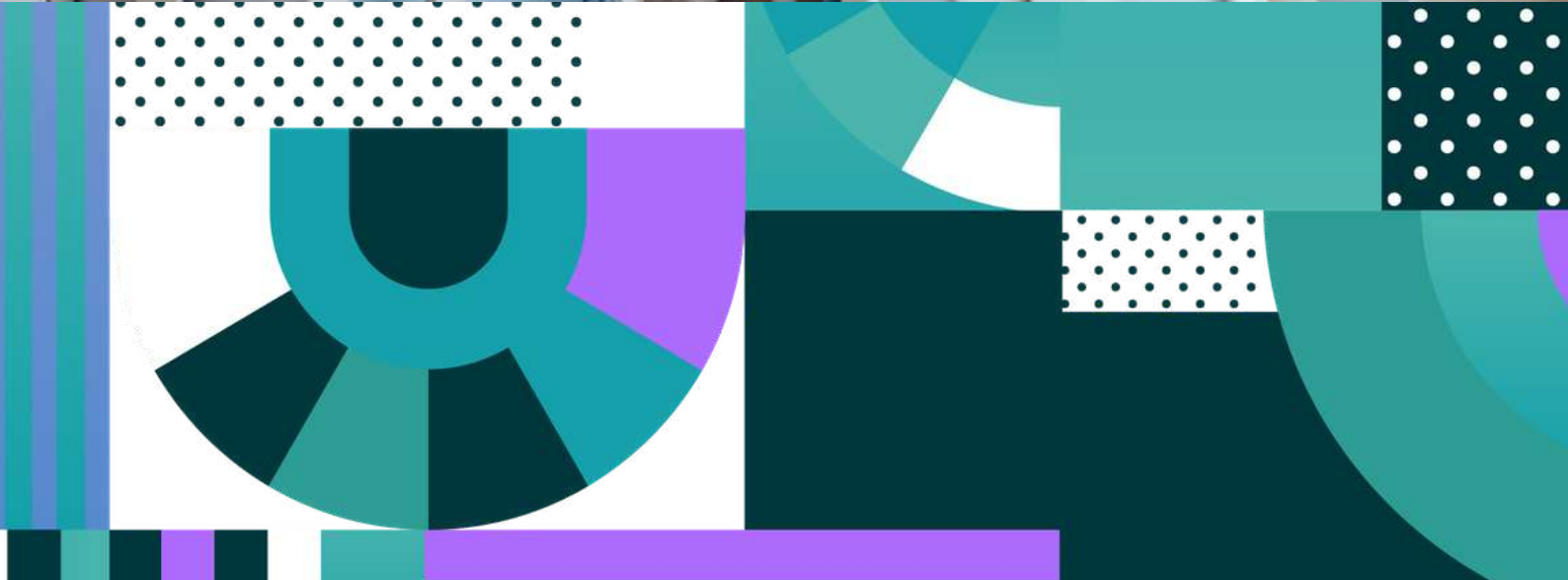
CDD 352.6

Bibliotecária: Kelly Lemos da Silva – CRB1/1880



SUMÁRIO

1. Introdução.....	5
2. Objetivo do curso.....	6
3. Competências a serem desenvolvidas	6
4. Público-alvo	7
5. Requisitos para ingresso	8
6. Carga-horária	8
7. Metodologia	9
8. Certificação e Titulação.....	12
9. Infraestrutura	12
10. Estrutura curricular	12
11. Caracterização das disciplinas	16
12. Corpo Docente.....	24
13. Avaliação da Aprendizagem.....	31
14. Referências.....	32



1. INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e Justificativa

No contexto da transformação digital em que as mudanças profundas nos arranjos organizacionais e nas relações de trabalho definem novos contornos para os processos do ciclo de gestão de pessoas no setor público, a inovação emerge como um eixo estruturante, a partir do qual novas competências técnicas e comportamentais podem ser identificadas para o desenvolvimento e a sustentabilidade de uma cultura pluralista, inclusiva e com foco em resultados, e de perfis de liderança estratégicos, receptivos às mudanças e facilitadores do engajamento e desempenho inovativo, no âmbito de equipes multifuncionais, em seus contextos de trabalho. A expectativa é que o desenvolvimento e a mobilização de tais competências técnicas e comportamentais possam gerar incrementos para as práticas de gestão de pessoas e para o desempenho organizacional, agregando qualidade e eficiência aos serviços públicos ofertados à sociedade.

O MBA “Pessoas, Inovação e Resultados” foi projetado em 2019, inicialmente, para a modalidade presencial, mas com a eclosão da pandemia da Covid-19, incorporou de forma inesperada novas abordagens e metodologias de ensino-aprendizagem, mediadas pelas tecnologias, adaptando-se ao ensino a distância. As experiências vivenciadas pelos estudantes e docentes da ENAP foram assimiladas e subsidiaram o novo desenho do curso, na modalidade a distância, que amplia e diversifica o perfil dos participantes, passando a conectar agentes públicos de diferentes esferas e níveis de governo para o compartilhamento de reflexões críticas e práticas de gestão de pessoas implementadas a partir das realidades e demandas específicas dos estados e municípios de todo o território nacional.

O novo programa ancora-se na proposta conceitual e curricular da primeira edição do MBA “Pessoas, Inovação e Resultados” e integra novos conteúdos, atividades e estratégias de ensino-aprendizagem, considerando as tendências e experiências nacionais e internacionais, bem como a dinâmica e a complexidade do campo multifacetado da gestão de pessoas. Diante desse contexto, o curso passa a ser denominado **MBA em Pessoas, Liderança e Inovação** com o intuito de desenvolver os agentes públicos para que possam atuar no aprimoramento das políticas e práticas de gestão de pessoas, integrando competências técnicas e comportamentais para o desenvolvimento colaborativo de soluções inovadoras, com **foco em diversidade, inclusão, bem-estar no trabalho, liderança e desempenho, e visando agregar qualidade e sustentabilidade às políticas e aos serviços públicos ofertados à sociedade.**



1.2 Identificação do curso

- **Nome do curso:** MBA em Pessoas, Liderança e Inovação
- **Certificação conferida:** Especialista em Pessoas, Liderança e Inovação
- **Modalidade:** Educação a Distância
- **Duração:** 13 meses
- **Área de conhecimento:** Gestão de Pessoas
- **Número de vagas oferecidas:** 150
- **Reserva de vagas:** Pessoas negras, indígenas, quilombolas e com deficiência
- **Ano e período letivo de início de funcionamento do curso:** Maio/2026

2. OBJETIVO DO CURSO

Qualificar os agentes públicos para que possam atuar no aprimoramento das políticas e práticas de gestão de pessoas, integrando competências técnicas e comportamentais para o desenvolvimento colaborativo de soluções inovadoras, com foco em liderança, diversidade, inclusão, liderança e desempenho e bem-estar no trabalho, visando agregar qualidade e sustentabilidade às políticas e aos serviços públicos ofertados à sociedade.



3. COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS

Ao final do curso, objetiva-se desenvolver as seguintes competências¹ específicas:

1. **Visão Estratégica e Planejamento Estratégico de Pessoas** - Integrar as políticas e práticas contemporâneas de Gestão de Pessoas com a perspectiva estratégica, articulando tendências e cenários da transformação digital para o desenvolvimento de capacidades e soluções inovadoras que gerem valor público;
2. **Gestão Inclusiva e Diversa** - Implementar estratégias para a gestão e o desenvolvimento de equipes, com ênfase na diversidade de gênero, etnia, raça, ética e cooperação, considerando as diferentes modalidades e perfis da força de trabalho e valores éticos no setor público;
3. **Liderança Colaborativa** - Analisar modelos flexíveis de gestão do desempenho, identificando fatores que afetam o desempenho individual e das equipes em diferentes modalidades de trabalho, tais como reconhecimento, percepção de justiça e geração de significado, características e necessidades individuais;

¹Foi usada como referência as competências de gestão de pessoas previstas pela IN SGP/ENAP 244 de Junho de 2025



4. **Gestão de Mudanças em Políticas e Gestão de Pessoas** - Apropriar-se de normativos e práticas em gestão de pessoas, com base em experiências nacionais, subnacionais e internacionais para o desenvolvimento de novos modelos de gestão do desempenho humano e bem-estar no trabalho, e de capacitação e formação profissional e com olhar de inovação para a temática;
5. **Tomada de Decisão baseada em Evidências** - Desenvolver uma visão abrangente sobre a importância da tomada de decisão e solução de problemas baseadas em dados na área de gestão de pessoas no setor público bem como gestão de informação;
6. **Participação e Autonomia** - Estabelecer estratégias e mecanismos que promovam a autonomia e a participação das pessoas nos processos decisórios, bem como de suporte gerencial e psicossocial no alinhamento das ações individuais com os objetivos da organização e gestão de relacionamentos;
7. **Gestão Emocional e Intercultural na Organização** - Desenvolver estratégias que levem em conta os valores, as emoções, as necessidades e as expectativas de uma força de trabalho diversa, o autodesenvolvimento emocional e direcionado a uma mentalidade de aprendizado, com adaptabilidade e foco no aprimoramento de competências interculturais, de forma a valorizar e fomentar a cooperação intergeracional e a transferência de conhecimentos;
8. **Mediação de Conflitos** - Compreender sobre conflitos e mediação conflitos para a construção de soluções efetivas para o desempenho das equipes e da organização; e
9. **Qualidade de Vida no Trabalho** - Identificar práticas que promovam a melhoria da qualidade de vida, com foco nas necessidades e diversidades das pessoas e nas condições de trabalho que assegurem o alcance de resultados e o bem-estar das equipes.

4. PÚBLICO-ALVO

O curso é direcionado a servidoras(es) públicos federais, estaduais e municipais ocupantes de cargo efetivo, militares integrantes do cargo efetivo das Forças Armadas, empregadas(os) públicas(os) federais concursadas(os) de empresas que recebam recursos da União para pagamento de pessoal; e empregadas(os) públicas(os) estaduais e municipais concursadas(os) desde que tenha previsão desse vínculo em lei estadual ou municipal de criação da carreira.

O público-alvo deverá :

- I) atuar em processos e/ou projetos institucionais relacionados à gestão de pessoas e/ou em funções de liderança; ou
- II) ter interesse em desenvolver ou aprimorar competências em gestão de pessoas, liderança e inovação em contextos organizacionais da Administração Pública.



5. REQUISITOS PARA INGRESSO

São requisitos para ingresso no curso:

- Ser graduado em qualquer curso de nível superior reconhecido pelo Ministério da Educação – MEC;
- Pertencer ao público-alvo a que se destina esse 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;
- Não estar em débito com a Enap nos casos de ressarcimento em razão de desligamentos de qualquer curso oferecido pela Escola;
- Não ter sido desligada(o) de curso de Pós-Graduação Lato Sensu presencial ou a distância, oferecido pela Enap, nos últimos 2 (dois) anos, mesmo que o ressarcimento tenha sido efetivado, conforme estabelecido no Art. 46 do Regulamento dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu da Enap (Resolução nº 12, de 15 de junho de 2021);
- Possuir os requisitos técnicos necessários para participação no curso: É necessário que a(o) discente tenha acesso a um computador de mesa ou laptop com câmera e microfone, internet, aplicativos de videoconferência (Zoom) e de leitura de arquivos em PDF. As especificações mínimas dessas ferramentas são as seguintes:
 - Monitor com resolução mínima de 1366x768;
 - Disco rígido com espaço livre de, pelo menos, 15GB;
 - Memória RAM de 4GB, no mínimo;
 - Internet com velocidade de acesso maior que 2Mbps;
 - Navegadores de internet recomendados: Google Chrome ou Mozilla Firefox em sua última versão;
 - Cadastro de acesso ao aplicativo Zoom, de videoconferência; e
 - Leitor de PDF como Adobe Reader ou Foxit Reader em suas versões mais atuais.

6. CARGA HORÁRIA

A carga horária total ofertada no curso é de **374 horas, todas obrigatórias**.

A composição se dará por:

- **3 Jornadas de Aprendizagem**, com 9 disciplinas assíncronas (entre 15h e 30h) que somam **225h**.
- **1 Desafio** (síncrono - ao vivo e online) **15h**: 2 desafios ofertados para escolha obrigatória de apenas 1.



- **2 Ciclos Temáticos**, no qual o estudante deverá fazer todas as 8 disciplinas , que somam **135h, todas obrigatórias**;
- **7 aulas de Conhecimentos Conexos** (síncrono - ao vivo e online), sendo 2 horas de duração cada, totalizando **14h**.

7. METODOLOGIA

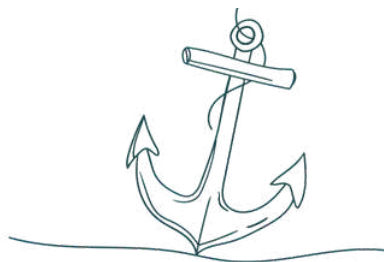
O curso será na modalidade EaD, ou seja e-learning, nos formatos autoinstrucional assíncrono e remoto (on-line e ao vivo), em que as disciplinas das **Jornadas de Aprendizagem** e dos **Ciclos Temáticos** serão autoinstrucionais (com estudos autodirigidos) e a disciplina de **Desafio em Gestão de Pessoas e Inovação, Desafios em Diversidade e Inovação** e as aulas de **Conhecimentos Conexos** terão aulas ao vivo no formato remoto (com atividades síncronas e assíncronas), com o acompanhamento de um professor.

Os conteúdos formativos do curso serão desenvolvidos por meio de Jornadas de Aprendizagem, Ciclos Temáticos, Desafios e Aulas de Conhecimentos Conexos (online) detalhadas a seguir.

7.1 Jornadas de Aprendizagem

As jornadas de aprendizagem abordarão os **conteúdos estruturantes** do curso por meio da problematização do conhecimento. Para atingir esse objetivo, as disciplinas serão iniciadas por situações-problema, que podem ser entendidas como uma estratégia de aprendizagem que desafia o estudante a refletir, a mobilizar seus conhecimentos atuais e a construir novos conhecimentos para a resolução de um problema real ou inspirado na realidade. Esse tipo de estratégia:

- desperta a curiosidade do estudante no início da disciplina;
- possibilita uma aprendizagem mais significativa;
- contextualiza o conhecimento; e
- desenvolve a integração entre teoria e prática.



A fim de apoiar os estudantes na resolução das situações-problema que serão propostas e aprofundar os conhecimentos elencados nas ementas de cada disciplina, serão disponibilizados recursos educacionais, tais como: vídeos, conteúdos interativos, podcasts, artigos, entre outros, alinhados ao nível de complexidade dos temas abordados. Esses recursos, em sua maioria, serão autorais, desenvolvidos pelos professores do curso, em total alinhamento com as situações-problema propostas.

Serão 3 Jornadas de Aprendizagem:

Jornada I: Visão Geral do Campo de Gestão de Pessoas no Setor Público;

Jornada II: Inovação;

Jornada III: Diversidade e Inclusão nas Organizações Públicas.





7.2 Desafios

A disciplina de Desafios será ofertada em formato de laboratório de casos, fundamentado na metodologia de Aprendizagem baseada em Problemas (ABP), em que os “problemas” são o ponto de partida para a aprendizagem. Assim, a aprendizagem parte de situações-problema que suscitam dúvidas e estimulam a cognição para práticas de investigação e resolução criativa.²

Ao longo de cada jornada de aprendizagem, será realizada atividade remota síncrona, denominada Desafio, conduzida, ao vivo e on-line. Os Desafios serão organizados em dois eixos temáticos: (i) Gestão de Pessoas e Inovação ou (ii) Diversidade e Inovação. Seu objetivo é integrar os conhecimentos das disciplinas das jornadas de aprendizagem e oportunizar o trabalho colaborativo entre os estudantes do curso.

Cada estudante deverá escolher 1(um) desafio para realizar ao longo da jornada vinculada ao respectivo ao tema. Serão ofertados 2 Desafios:

1. Desafio em Gestão de Pessoas e Inovação; e
2. Desafio em Diversidade e Inovação

7.3 Ciclos temáticos

Os ciclos temáticos abordarão os temas contemporâneos e essenciais no campo da gestão de pessoas, das relações de trabalho, da liderança e do desenvolvimento humano trazendo uma proposta inovadora oferecendo ao estudante uma experiência orientada à reflexão crítica sobre os temas abordados.



² Para saber mais sobre o método de Aprendizagem baseada em Problemas, acesse o artigo “Aprendizagem baseada em Problemas: um método de aprendizagem inovadora para o ensino educativo”. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2880>





Os ciclos serão compostos por disciplinas organizadas a partir de uma curadoria de recursos educacionais digitais, ou seja, materiais de ensino, aprendizado e pesquisa criados com a finalidade de auxiliar novos conhecimentos, além das atividades estruturadas elaboradas por professores especialistas com base nos conteúdos disponibilizados em cada ciclo.

Os recursos educacionais (vídeos, artigos, podcasts, livros etc.) serão selecionados e sequenciados por processo de curadoria pelos professores autores do MBA em Pessoas, Liderança e Inovação, oportunizando que os estudantes tenham acesso à produção intelectual acerca do tema por autores diversos, do meio acadêmico e do mundo do trabalho em geral, expandindo assim as referências e percepções acerca dos temas.

O curso será composto por dois ciclos temáticos, sendo eles:

1. Instrumentos de Gestão de Pessoas; e
2. Saúde, Bem-Estar, Emoções e Liderança.



7.4 Aulas de Conhecimentos Conexos (ao vivo e online)

Como parte da proposta metodológica do curso, serão ofertadas Aulas de Conhecimentos Conexos, realizadas ao vivo e online com o propósito de ampliar e aprofundar os conteúdos trabalhados nas Jornadas de Aprendizagem e nos Ciclos Temáticos, oportunizando a expansão da aprendizagem por parte dos estudantes. Estes momentos também proporcionarão a integração entre os estudantes e professores, tornando a experiência ainda mais significativa entre todos os envolvidos.

As aulas ao vivo abordarão temas selecionados de acordo com as necessidades formativas identificadas ao longo do curso. Dentre as temáticas previstas, incluem-se:

- 1 aula de Mentoria;
- 1 aula de Técnicas de Organização e Autogestão.

As demais aulas tratarão de conteúdos atuais e pertinentes às áreas de gestão de pessoas, liderança, bem-estar, emoções e dinâmica das equipes, promovendo atualização, integração e expansão das perspectivas teóricas e práticas do curso.

Ao todo, serão ofertadas sete aulas ao vivo, com duração de 2 horas cada. Os temas das cinco aulas restantes, bem como o cronograma detalhado, serão definidos ao longo do curso, considerando demandas formativas e alinhamento com os demais componentes curriculares.

³Metodologia Making Thinking Visible (Tornando o Pensamento Visível. Desenvolvida pelo Departamento de Educação da Universidade de Harvard. Referências: CHURCH, R. MORISON. Making Thinking Visible. Project Zero - <https://pz.harvard.edu/thinking-routines#GlobalThinking>



8. CERTIFICAÇÃO E TITULAÇÃO

Para obtenção da certificação do curso, o participante deverá cumprir requisitos mínimos:

- Cumprir todas as disciplinas, e estudos distribuídos entre as Jornadas de Aprendizagem, os Ciclos Temáticos, o Desafio e as aulas de Conhecimentos Conexos (online), correspondendo a 374 horas obrigatórias;
- Cumprir a frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária nas atividades síncronas (ao vivo e online);
- Obter aproveitamento acadêmico mínimo exigido de 60 pontos nos componentes com avaliação da aprendizagem (disciplinas e desafios);
- Cumprir com regulamento e ética do estudante ao longo de todo o curso.

9. INFRAESTRUTURA

O curso será ofertado na modalidade a distância por meio da plataforma Moodle (Modular Object Oriented Distance Learning), em ambiente virtual de aprendizagem da Enap.

As aulas de **Conhecimentos Conexos** e as aulas da disciplina de **Desafio** serão realizadas pela ferramenta de webconferência Zoom.

10. ESTRUTURA CURRICULAR

10.1 Jornadas de Aprendizagem

Os conteúdos e atividades estão integrados na proposta curricular do curso, considerando três jornadas estruturantes, sequenciais e interdependentes:

Jornada I: Visão Geral do Campo de Gestão de Pessoas no Setor Público

Engloba conteúdos relacionados às políticas públicas de gestão de pessoas, principais desafios e tendências no contexto estratégico e da transformação digital, modelos de educação corporativa e gestão do conhecimento, gestão do desempenho no trabalho, engajamento de equipes e resultados.

Jornada II: Inovação

Focaliza a inovação como dimensão estratégica no setor público, identificando metodologias e ferramentas para exploração de problemas complexos e fomento à criatividade em organizações públicas. Analisa as aplicações e os impactos das novas tecnologias nos perfis profissionais e nas relações sociais e de trabalho, bem como as contribuições das ciências comportamentais para os processos de tomada de decisão individual e dos agentes públicos.

Jornada III: Diversidade e Inclusão nas Organizações Públicas

Aborda conteúdos relacionados às políticas e práticas de inclusão e promoção da equidade de gênero e raça na gestão pública, promoção da pluralidade e diversidade e participação e inclusão de Pessoas com Deficiência nas organizações públicas. Aponta para experiências organizacionais que podem servir de exemplo de práticas a serem implementadas no serviço público.



As Jornadas de Aprendizagem são compostas por:

- **Disciplinas que envolvem situações-problema (15h e 30h)**, conforme matriz curricular (item 10.4); e
- **Desafio em Gestão de Pessoas e Inovação, Diversidade e Inovação (total 15h)**: participação obrigatória, o estudante escolherá um dos dois desafios para participar. Cada laboratório de desafio acontecerá durante o período da jornada correspondente à temática. Serão 2 laboratórios de desafio: desafio em gestão de pessoas e inovação e desafio em diversidade e inovação. O Desafio será desenvolvido a partir da temática jornada. A carga horária do desafio é dividida em 9 horas síncronas e 6 horas assíncronas.

10.2 Ciclos Temáticos

Serão realizados 2 ciclos temáticos, totalizando 8 disciplinas. Além disso, o ciclo temático será realizado sequencialmente à respectiva jornada de aprendizagem, por exemplo, a jornada 1 será realizada e, após, o ciclo 1.

Compõem o curso os seguintes ciclos:



1. Instrumentos de Gestão de Pessoas;

Apresenta ferramentas para promover gestão de pessoas de forma humanizada, com foco na comunicação, resolução de conflitos, critérios e indicadores de desenvolvimento e desempenho.

2. Saúde, Bem-Estar, Emoções e Liderança

Aborda instrumentos para desenvolvimento de relações interpessoais, autodesenvolvimento, consciência das emoções e geração de bem-estar no trabalho. Aponta a Importância da auto-regulação como instrumento de atuação ética dos servidores, sendo agentes de promoção de qualidade de vida no trabalho. Apresenta competências para liderar equipes em diferentes modalidades de trabalho (presencial, híbrido e teletrabalho) e a importância da confiança entre as lideranças e as equipes.

10.3 Conhecimentos Conexos (aulas ao Vivo e online)

Serão 7 (sete) Aulas de Conhecimentos Conexos, ofertadas ao vivo e on-line, com duração de 2 horas cada, totalizando 14 horas. Essas aulas têm caráter obrigatório e visam integrar os conteúdos trabalhados nas Jornadas de Aprendizagem, nos Ciclos Temáticos e na disciplina Desafios.

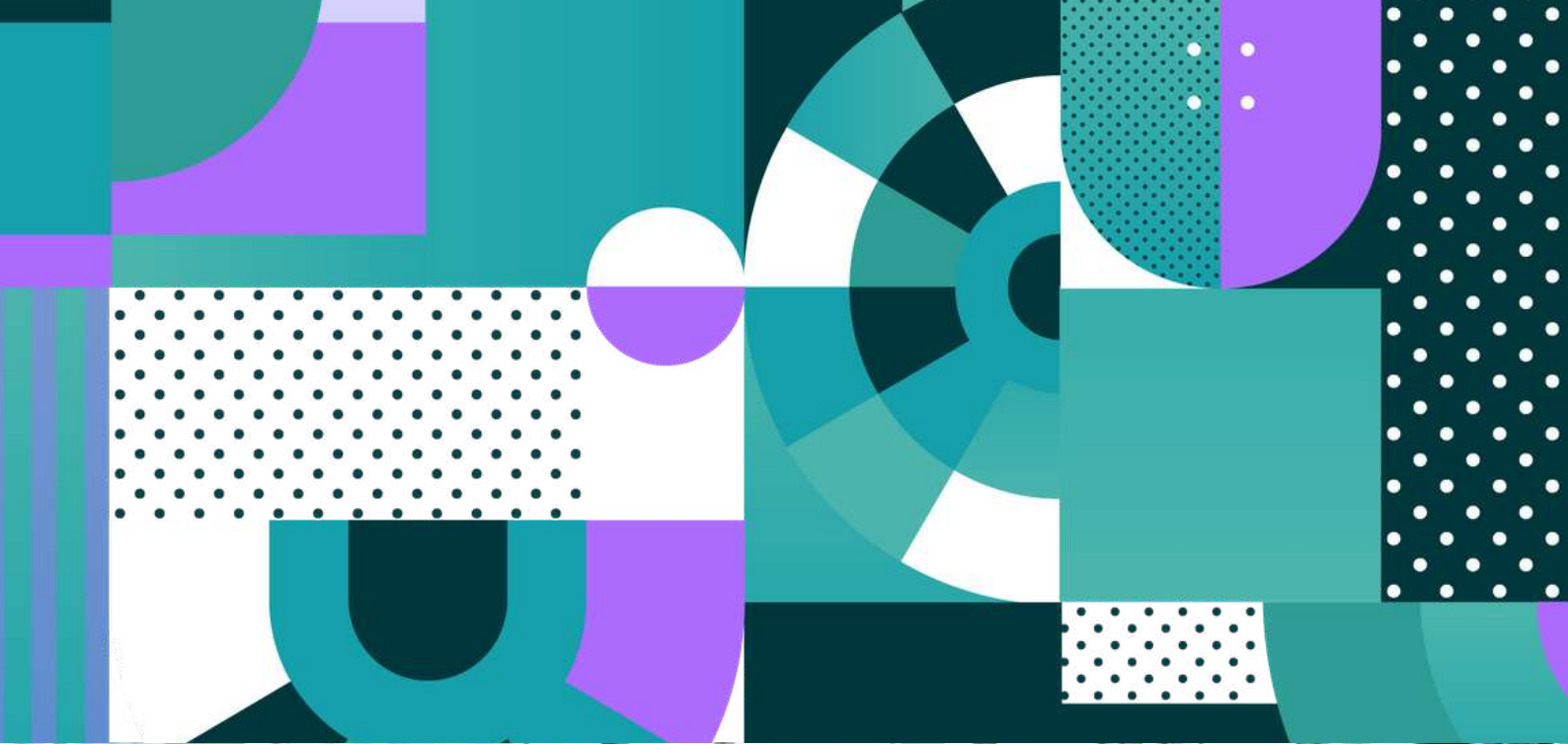
Duas das aulas possuem temas previamente definidos:

- Mentoria
- Técnicas de Organização e Autogestão



As demais aulas abordarão temas definidos ao longo do curso, de acordo com as necessidades formativas dos estudantes e a evolução dos demais componentes curriculares.





10.4 Matriz Curricular

Jornadas de aprendizagem	Disciplinas	Carga horária
I. Visão Geral do Campo da Gestão de Pessoas no Setor Público	D1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: desafios e tendências no setor público	30h
	D2 Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento	15h
	D3 Desempenho e Engajamento e Resultados	30h
	<i>Desafio em Gestão de Pessoas e Inovação*</i>	15h*
II. Inovação (80h)	D4 Inovação no Setor Público	30h
	D5 Impacto das novas Tecnologias na Organização do Trabalho	15h
	D6 Ciências Comportamentais e Tomada de Decisão	30h
	<i>Desafio em Inovação*</i>	15h*
III. Diversidade e Inclusão nas Organizações Públicas (65h)	D7 Equidade de Gênero e Raça na Gestão Pública	15h
	D8 Pluralidade e Diversidade na Gestão de Pessoas	30h
	D9 Participação e Inclusão de Pessoas com Deficiência nas Organizações Públicas	15h
	<i>Desafio em Diversidade e Inovação*</i>	15h*
Carga horária total das 3 jornadas:		225h**

* O estudante irá realizar apenas 1 desafio conforme escolha no ato da matrícula.

** A carga horária total das 3 jornadas está levando em consideração a realização de apenas 1 desafio.



Ciclos temáticos	Disciplinas	Carga horária
1. Instrumentos de Gestão de Pessoas (60h)	D10 Mediação e Resolução de Conflitos	15h
	D11 Comunicação e Práticas Interativas	15h
	D12 Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho	15h
	D13 Plano de Desenvolvimento de Pessoas Baseado em Competência	15h
2. Saúde, Bem-Estar, Emoções e Liderança (75h)	D14 Saúde e Bem-estar no Trabalho	15h
	D15 Gestão das Emoções	15h
	D16 Liderança e Geração de Valor Público	30h
	D17 Gestão de Equipes de Trabalho	15h
Carga horária total dos 2 ciclos:		135h

Aulas Conhecimentos Conexos (ao vivo e online)	Carga horária
7 aulas de 2h cada	14h

Fonte: elaboração própria



11. CARACTERIZAÇÃO DAS DISCIPLINAS



JORNADA DE APRENDIZAGEM I - VISÃO GERAL DO CAMPO DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

D1: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: desafios e tendências no setor público (30h)

Competências 1 e 4

Objetivo: Analisar a evolução das políticas e práticas de Gestão de Pessoas no setor público nos níveis federal, estadual e municipal, discutindo suas implicações para a melhoria do desempenho dos agentes públicos e para a implementação de soluções inovadoras diante dos dinâmicos problemas públicos contemporâneos, considerando as especificidades regionais nos níveis federal, estadual e municipal. Caracterizar os desafios e tendências no campo das políticas públicas de gestão de pessoas, em âmbito nacional e internacional, elencando temáticas emergentes para a construção da agenda de gestão de pessoas no contexto estratégico e da transformação digital.

Conteúdo Programático: Conceitos de políticas de gestão de pessoas no setor público; principais características do modelo normativo prescritivo e suas implicações para os processos do ciclo de gestão de pessoas; avanços e desafios nas políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro, nos três entes federativos, com uma análise crítica quanto ao desempenho individual e organizacional; a abordagem da inovação e suas contribuições para a melhoria da gestão estratégica; e modelo de competências transversais para o serviço público.

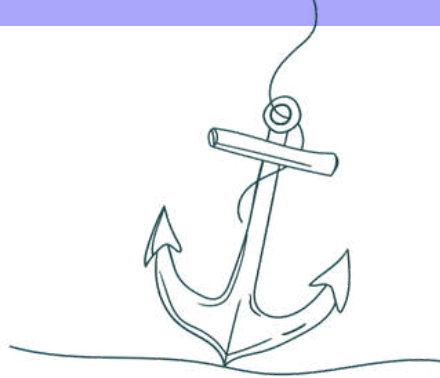
D2: Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento (15h)

Competências 1 e 3

Objetivo: Caracterizar o modelo de Educação Corporativa articulado à abordagem de competências e às características de um sistema de aprendizagem contínua que oferece sustentação aos objetivos e resultados da organização e às reais necessidades dos colaboradores em suas respectivas áreas de trabalho. Educação é um processo e não um espaço físico. Diversos formatos de desenvolvimento de aprendizagem. A Gestão do Conhecimento como mecanismo que organiza e distribui os conhecimentos construídos nas trajetórias profissionais.

Conteúdo Programático: Conceitos, tipos e modelos de educação corporativa e gestão do conhecimento, aprendizagem mediada pelas tecnologias, gestão por competências, aprendizagem informal, redes de agentes de desenvolvimento, trilhas de aprendizagem, curadores do conhecimento organizacional, e valorização de pessoas e institucionalização dos conhecimentos construídos ao longo das trajetórias profissionais.





D3: Desempenho e Engajamento e Resultados (30h)

Competências 1, 4, 5 e 6

Objetivo: Analisar conceitos e modelos de gestão de desempenho no trabalho, discutindo os fatores que influenciam os níveis de desempenho e engajamento das equipes de trabalho, tais como, reconhecimento, percepção de justiça, características individuais, bem-estar no trabalho, entre outros.

Conteúdo Programático: Definição de desempenho humano no trabalho como fenômeno multinível e multideterminado, fatores que impactam o desempenho no trabalho, modelo de gestão do desempenho baseado em competências. Gestão do desempenho conectada aos objetivos e resultados da organização. Características e finalidades do Programa de Gestão e Desempenho (IN 24/2023).

JORNADA DE APRENDIZAGEM II - INOVAÇÃO

D4: Inovação no Setor Público (30h)

Competências 4 e 6

Objetivo: Introduzir conceitos latentes do debate e da prática da inovação como dimensão estratégica no setor público a partir de abordagens aplicadas e experiências de casos.

Conteúdo Programático: Principais conceitos relacionados ao tema inovação e sua aplicação no setor público. Tendências: laboratórios de inovação, gamificação, insights comportamentais, e-democracy etc. Design thinking e abordagens criativas para solução de problemas públicos. Princípios basilares: centrado no ser humano; interatividade e coprodução, transdisciplinaridade, foco em opções, tentativa-erro e empatia. Métodos e ferramentas colaborativas na identificação de problemas e geração de soluções em políticas e serviços públicos. Etapas do Design Thinking (DT): imersão, ideação e prototipação e implementação. Experiências de casos na aplicação de DT e combinações com outras ferramentas e metodologias na exploração de problemas complexos e no fomento à criatividade nas organizações públicas.



D5: Impacto das novas Tecnologias na Organização do Trabalho (15h)

Competências 1 e 4

Objetivo: Analisar os benefícios e impactos das aplicações das novas tecnologias, bem como de adaptação das pessoas às novas modalidades e formas de interação e de condução do trabalho individual e em equipe, bem como na continuidade de entregas e resultados à sociedade, no bem-estar no trabalho e nos elementos da cultura organizacional. Reafirmar a necessidade de profissionais que se auto desafiem, no sentido de romper as barreiras e os obstáculos que impedem a inovação e a inclusão no setor público.

Conteúdo Programático: Aplicações e Impactos das novas tecnologias (inteligência artificial, people analytics, metodologias ágeis e sistemas corporativos) na organização do trabalho, de acordo com as diferentes modalidades: presencial, trabalho híbrido e teletrabalho; na definição de novos perfis profissionais e características para a gestão do desempenho; e no desenvolvimento de competências emergentes. Estratégias para aumentar o engajamento e minimizar a exclusão digital das pessoas nas organizações públicas.

D6: Ciências Comportamentais e Tomada de Decisão (30h)

Competências 4 e 5

Objetivo: Analisar os fundamentos das Ciências Comportamentais, bem como conceitos e ferramentas das ciências comportamentais para a tomada de decisão individual e dos agentes políticos.

Conteúdo Programático: 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. Estruturação dos processos decisórios. Paternalismo libertário, arquitetura da escolha e emprego de " nudges ". Aplicação de casos de política de incentivo, planos de aposentadoria , hábitos saudáveis, sustentabilidade, seleção e motivação.



JORNADA DE APRENDIZAGEM III – DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS



D7: Equidade de Gênero e Raça na Gestão Pública (15h)

Competências 2 e 4

Objetivo: Apresentar os fundamentos históricos e analíticos de gênero e raça, em suas conexões e em uma perspectiva interseccional no campo das desigualdades brasileiras. Analisar de forma crítica dos conceitos de gênero, raça e interseccionalidade com foco na gestão pública. Focar na perspectiva relacional de gênero e raça em uma abordagem feminista e antirracista, com ênfase na urgência da expansão dos direitos humanos e da cidadania, e entender as lutas dos grupos vinculados a estes marcadores como fundamentalmente democráticas e que visam superar desigualdades historicamente enraizadas no Estado brasileiro.

Conteúdo Programático: O conceito de gênero; o conceito de raça, suas implicações na formação e perpetuação das desigualdades existentes no Brasil e a importância do princípio da interseccionalidade tanto para a realização de análises críticas sobre a realidade das políticas públicas, como para a desenvolvimento de perspectivas possíveis de acesso a direitos e garantia da cidadania.

D8: Pluralidade e Diversidade na Gestão de Pessoas (30h)

Competências 2 e 4

Objetivo: Apresentar conceitos e iniciativas de diversidade e pluralidade na gestão de pessoas no setor público, contextualizando suas importâncias e implicações. Identificar os avanços, resultados e desafios de políticas públicas para a igualdade, como ações afirmativas. Compreender o papel da burocracia na representação de interesses e opiniões de todos os grupos sociais brasileiros no processo de formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas. Diferenciar as diversas abordagens sobre igualdade e raça na gestão pública: igualdade de oportunidades versus equidade, inclusão e diversidade. Promover uma cultura de inclusão e interseccionalidade nas práticas de gestão pública.

Conteúdo Programático: Conceito de diversidade e pluralidade, abordando suas definições, a importância de um ambiente de trabalho inclusivo. Benefícios da diversidade na administração pública. Conceito de burocracia passiva e ativa, com foco na perspectiva de acesso a direitos e igualdade de oportunidades para grandes grupos sociais brasileiros na burocracia pública. Abordagem de políticas inovadoras de inclusão no setor público que resultaram na ampliação da representatividade de pessoas negras, indígenas, mulheres e outros grupos diversos em cargos de liderança. Integrar conceitos e dados sobre



pluralidade e diversidade de gênero, raça, etnia, sexualidades, gerações e outras identidades na gestão de pessoas no setor público à realização de diagnósticos quanto à diversidade e inclusão de pessoas nas organizações públicas. Apresentar estratégias para promover a equidade no ambiente de trabalho público, políticas públicas voltadas para a equidade de gênero, raça e outras identidades, ferramentas e práticas de gestão inclusiva, e o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para promover a DEI no setor público. Discussão sobre criação de uma cultura organizacional inclusiva no setor público e as melhores práticas.

D9: Participação e Inclusão de Pessoas com Deficiência nas Organizações Públicas (15h)

Competências 2 e 4

Objetivo: *Discutir o conceito de pessoas com deficiência (PcD), analisando a deficiência na perspectiva do modelo social, com foco nas interações entre capacidades individuais e fatores ambientais e sociais. A deficiência como um tema de direitos humanos e de desenvolvimento inclusivo sustentável, de interesse público universal. Estereótipos e barreiras à inclusão de Pessoas com Deficiência. O ciclo da invisibilidade. A importância das políticas públicas para promoção de acessibilidade e inclusão de Pessoas com Deficiência nas organizações. Práticas de gestão de pessoas orientadas para a participação e inclusão de Pessoas com Deficiência.*

Conteúdo Programático: As principais características e pressupostos do Modelo Social da Deficiência. As normas de grupo e as crenças compartilhadas pelas pessoas e equipes em contextos de trabalho e seus impactos na inclusão de Pessoas com Deficiência. Políticas Públicas inclusivas nas organizações. Tipos de barreiras à inclusão de Pessoas com Deficiência : urbanísticas, arquitetônicas, transportes, tecnológicas, comunicacionais e atitudinais. Abordagem integrada da deficiência nas práticas de gestão de pessoas para a participação e inclusão de Pessoas com Deficiência nas organizações públicas.

*****Desafio em Gestão de Pessoas e Inovação e Diversidade e Inovação (15h)***

Objetivo: Integrar os principais conceitos e práticas desenvolvidas nas disciplinas de cada jornada de aprendizagem do curso. Atividade orientada pela metodologia de Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP), contempla momentos de síntese dos conteúdos das disciplinas, por meio da análise dos materiais previamente apreendidos e sua aplicabilidade como instrumental analítico para a reflexão crítica, individual e em grupo, e resolução de desafios no campo da gestão de pessoas, diversidade, liderança e inovação na administração pública.



CICLO TEMÁTICO I: INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAS



D10: Mediação e Resolução de Conflitos (15h)

Competências 8 e 9

Objetivo: 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. Identificar as contribuições da comunicação não violenta para a resolução de conflitos no ambiente organizacional.

Conteúdo Programático: Elementos do comportamento organizacional; Conflitos e sua tipologia; Níveis ou estágios de conflito; Estratégias de resolução dos conflitos; Comportamentos protetores contra os conflitos; Comportamentos geradores de conflitos; Desenvolvimento de habilidades sociais e comportamentais necessárias para a gestão de conflitos: comunicação não violenta, motivação, valores sociais e éticos e consenso; Negociação, conceitos e métodos, competências do mediador.

D11: Comunicação e Práticas Interativas (15h)

Competências 6, 7 e 8

Objetivo: Compreender a comunicação intraorganizacional enquanto processo colaborativo de compreensão da realidade a ser transformada e de humanização das pessoas pela sua transformação. Discutir a importância das práticas interativas para criação e compartilhamento de significados e informações. Identificar habilidades conversacionais que integrem competências e valores pessoais e sociais para assegurar uma comunicação dialógica, a partir da escuta ativa e empática das pessoas nos contextos de trabalho. Caracterizar o *feedback* como fator essencial ao desenvolvimento das pessoas e equipes. Identificar estratégias formais e informais para elaboração de plano de comunicação, visando a divulgação dos projetos e integração da gestão de pessoas às lideranças e equipes da organização.

Conteúdo Programático: Conceitos de comunicação intraorganizacional, interações sociais como mecanismos para criação e compartilhamento de significados e sentidos para o trabalho. Habilidades e condições necessárias às práticas dialógicas nas organizações, a comunicação como lugar e processo de humanização no trabalho, a escuta ativa e o reconhecimento de diferenças subjetivas e culturais, *feedback* e indicadores da qualidade da comunicação da equipe, ferramentas para envolvimento das equipes e lideranças em programas e ações estratégicos da gestão de pessoas.



D12: Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho (15h)

Competências 1 e 4

Objetivo: Abordar a gestão do desempenho como um processo integrado às práticas de gestão de pessoas. Relações entre objetivos, indicadores de desempenho e resultados organizacionais. Tipologia de indicadores de desempenho. As aplicações dos indicadores para subsidiar a mensuração e gestão do desempenho no trabalho.

Conteúdo Programático: Conceito de indicador de desempenho. Requisitos e classificação de indicadores de desempenho no trabalho. Critérios para a escolha dos indicadores. Etapas para a construção de indicadores de desempenho, experiências inovadoras no desenvolvimento de indicadores de desempenho no setor público.

D13: Plano de Desenvolvimento de Pessoas Baseado em Competências (15h)

Competências 1 e 4

Objetivo: Discutir a importância da abordagem de competências para subsidiar a estruturação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP nas organizações públicas. Definição de competência com foco em referenciais de desempenho e suas relações com entregas e resultados da organização. Etapas para identificação e priorização das necessidades de desenvolvimento. Competências transversais de um setor público de alto desempenho, competências de liderança e competências específicas como referenciais e norteadores para a elaboração dos PDP.

Conteúdo Programático: Conceito de competência articulado a comportamentos, entregas e resultados da organização. Diagnóstico de necessidades de desenvolvimento com base em competências. Exemplos de metodologias para a identificação de lacunas de competências e priorização das necessidades de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Modelos de competências transversais, de liderança, de sistemas estruturadores e específicos para o setor público.



CICLO TEMÁTICO II: SAÚDE, BEM-ESTAR, EMOÇÕES E LIDERANÇA

D14: Saúde e Bem-estar no Trabalho (15h)

Competências 7 e 9

Objetivo: 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 das equipes no trabalho. Correlacionar as dimensões do bem-estar relacionadas ao afeto, à satisfação com a vida e à felicidade com as dimensões associadas à autonomia, crescimento pessoal e satisfação com os outros. Analisar a importância de políticas e práticas de gestão de pessoas que promovam melhorias na qualidade de vida com foco nas necessidades e diversidades e nas condições que assegurem o alcance de resultados e bem-estar no trabalho.

Conteúdo Programático: Aplicabilidade dos conceitos de saúde e bem-estar no trabalho nas práticas de gestão de pessoas. Conceitos de bem-estar e mal-estar no trabalho e as principais dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho: condições de trabalho; uso de informática; organização do trabalho; relações sócio-profissionais; reconhecimento e crescimento profissional; práticas de gestão. Fatores individuais, culturais e organizacionais que influenciam os níveis de bem-estar subjetivo e cognitivo no trabalho. Saúde e inclusão.

D15: Gestão das Emoções (15h)

Competências 7, 8 e 9

Objetivo: Identificar a importância da gestão das emoções e do desenvolvimento da inteligência emocional para as relações de trabalho, resoluções de conflito e comunicações dialógicas. Abordar a perspectiva de que as emoções, quando compreendidas e autogerenciadas, podem auxiliar as pessoas a lidarem com ambiguidades, viéses e a construir relações de confiança em seus contextos de trabalho.

Conteúdo Programático: Conceitos de emoção humana. Estados emocionais. Diferença entre emoção e sentimento. Técnicas de gestão das emoções. Autoconhecimento e gestão das emoções. Inteligência emocional em ambientes complexos. Habilidades sócio-emocionais. Compreensão das emoções e Autoregulação Identificação das emoções e técnicas para evitar o esgotamento mental.



D16: Liderança Dialógica nas Organizações Públicas (30h)

Competências 3 e 8

Objetivo: Desenvolver competências para liderar equipes em diferentes modalidades de trabalho (presencial, híbrido e teletrabalho). Demonstrar a centralidade dos princípios e valores da liderança (integridade, consistência, acompanhamento, percepção de justiça, equilíbrio trabalho-família e incentivo à diversidade) para o fortalecimento dos vínculos de confiança entre líderes e equipes, engajamento e geração de valor público nas organizações.

Conteúdo Programático: Conceitos e estilos de liderança; competências de liderança para o setor público; especificidades da liderança para a gestão de equipes em diferentes modalidades de trabalho (presencial, híbrida e teletrabalho) no setor público; valores, ética e princípios como elementos essenciais para a construção de vínculos de confiança, mecanismos de reconhecimento e percepções de justiça; liderando para incentivar a diversidade na força de trabalho, desafios para as políticas de inclusão na gestão de pessoas. Competências de liderança no setor público.

D17: Gestão de Equipes de Trabalho (15h)

Competências 4, 7 e 8

Objetivo: Diferenciar as características das equipes em diferentes modalidades de trabalho, identificando fatores que influenciam a dinâmica e a gestão do desempenho das equipes em diferentes modalidades de trabalho (presencial, híbrido, teletrabalho) e seus desafios. Elaborar proposta de modelo de gestão de equipes híbridas para sua organização.

Conteúdo Programático: Conceitos e principais características de equipes que atuam em diferentes modalidades de trabalho (presencial, híbrido e teletrabalho). A gestão de equipes com foco na diversidade de perfis e formas de organização do trabalho. Fatores que impactam na gestão do desempenho das equipes. Comunicação, habilidades sociais, habilidades digitais para potencializar a integração das pessoas em suas equipes de trabalho, interação das equipes em diferentes modalidades de trabalho, desafios na gestão das equipes híbridas de trabalho no setor público.



12. CORPO DOCENTE

Jornadas de Aprendizagem



Diogo da Fonseca

Diogo Ribeiro da Fonseca é doutor em Administração pela Universidade de Brasília e atua como pesquisador e consultor na área de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas, com ênfase no Setor Público. Dedica-se à promoção de uma agenda de modernização das políticas de gestão de pessoas com utilização de modelos e métodos que promovam o desenvolvimento profissional de servidores públicos de forma estratégica e sustentada.

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2389704751942531>



Caique Rodrigues

Carlos Henrique Rodrigues, doutorando em Desenvolvimento Sustentável pelo Centro de Desenvolvimento Sustentável (CDS/UnB), mestre em Administração (2012) pela Universidade de Brasília (UnB), especialista em Gestão Empresarial (2003) e graduado em Administração (2000), pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Possui vasta experiência na área de gestão de pessoas, processos, planejamento estratégico, contratações e gestão de contratos na Administração Pública. Ingressando em novas experiências e aprendizados em sustentabilidade, transição energética justa e educação em energia. Atua, como professor, em cursos de pós-graduação e Escola de Governo e é instrutor em cursos ligados à gestão de pessoas, comunicação, planejamento estratégico e apresentações dinâmicas.

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8755562406633354>





Marília Resende

Marília Resende é servidora pública federal desde 2014, ocupando o cargo de Psicóloga Organizacional, tendo atuado na área de gestão de pessoas da Universidade de Brasília (UnB) por quase 10 anos. Desde 2023, está cedida para o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), onde trabalha no LA-BORA! gov, o laboratório de gestão inovadora da Diretoria de Inovação Governamental (Dinov). Doutora em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB) e em Psicologia dos Recursos Humanos pela Universidade de Valencia (Espanha). Psicóloga e Mestra pela Universidade de Brasília (UnB). Além de servidora pública, é professora do curso de Psicologia no Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9392693458527284>



Marlise Matos

Marlise Matos (Doutora) Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (1988), Aperfeiçoamento em Metodologia Quantitativa pela Universidade Federal de Minas Gerais, Mestrado em Teoria Psicanalítica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1993), Doutorado em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas- SBI/IUPERJ (1998), Formação Complementar em Direito Internacional dos Direitos Humanos pela Universidad de La Republica (UDELAR, 2005) e Universidad de Buenos Aires (UBA, 2009), com apoio das Nações Unidas (ACNUR e ACNUDH). Atuou como Professora Agregada do Departamento de Sociologia e Política da PUC-Rio (1996-2005). Atualmente é Professora Associada do Departamento de Ciência Política da Universidade Federal de Minas Gerais e Coordenadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre a Mulher - NEPEM e do Centro do Interesse Feminista e de Gênero - CIFG (UFMG).

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1974404093620849>



Viviane Moreira

Viviane Coelho Moreira (Mestra), Mestra em Ciência Política e pesquisadora do Núcleo de Estudos e Pesquisa sobre a Mulher/Nepem, vinculado à Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG.

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3139522342913623>





Laís Silveira Costa

Doutora em saúde pública pela Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP/Fiocruz), e pesquisadora no Departamento de Administração e Planejamento em Saúde. Coordeno projetos de pesquisa e cursos de Especialização sobre a saúde e os direitos humanos da Pessoa com Deficiência. Reflexo do compromisso ético com a emancipação das pessoas e com a democratização da ciência, produzimos e disseminamos, de forma participativa, conteúdo educacional acessível e em literatura de cordel.

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9095728475112899>



Luana Silveira de Faria

Luana Silveira de Faria é psicóloga, fundadora do LA-BORA! gov e Coordenadora-Geral de Inovação e Governança Estratégica no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Atua como conselheira no MIT GOV/LAB (Massachusetts Institute of Technology), professora na Enap, ESINT/ABIN, TST, TRT, TRE, TCM, ESMPU, TSE, TCU, entre outros. Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados (Enap). Danida Fellow, com formação em nudging e behavioural insights pela iNudgeyou, Dinamarca, integra a Comunidade Ibero-Americana de Inovação Pública (SEGIB), é embaixadora da Rede InovaGov/Enap e mentora do Programa LideraGov. Recebeu o Prêmio Espírito Público e liderou a equipe vencedora de 14 reconhecimentos internacionais e nacionais, como o Creative Bureaucracy Award (2023), o Global Government Excellence Award (2023) e o Global Public Service Team of the Year (2022). Lidera o movimento GINGA - Governança; Incentivos, Normas, Gestão da capacidade de inovação e Ambiência para inovação.

www.linkedin.com/in/OqueaLUANAFARIA

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6844771064752904>



Fabro Steibel

Doutor em Comunicação pela Universidade de Leeds, na Inglaterra, e é afiliado ao Berkman Klein Center, na Universidade de Harvard. É também fellow em governo aberto pela Organização dos Estados Americanos, pós-doutor em governo digital na Universidade das Nações Unidas. Foi membro do Conselho Nacional de Proteção de Dados da ANPD, consultor do G20 e é diretor executivo do ITS Rio.

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0433208213067580>





Marizaura Camões

Coordenadora-Geral e idealizadora da CINCO - Unidade de Ciências Comportamentais do Ministério da Gestão e Inovação. Ela possui uma pós graduação em gestão de pessoas pela Enap, é mestre em administração com ênfase em gestão de pessoas e organizações e doutora em administração pública pela UnB. Na trajetória profissional, é EPPGG federal e atuou na coordenação de programas de pós graduação, coordenou a área de pesquisa e foi diretora de comunicação e pesquisa na Enap e por quatro anos esteve à frente do GnovaLab - o laboratório de inovação da Enap”

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1066429394721958>

Ciclos Temáticos



Leila Duarte Lima

Mediadora de conflitos desde 2006. Com ampla experiência em mediação nos âmbitos cível, familiar, comunitário e organizacional, Leila também atua desde 2012 na formação e supervisão de mediadores. Sua trajetória reflete o compromisso com a construção de uma cultura de paz e diálogo.

Cv lattes: <http://lattes.cnpq.br/5071078863687211>



Glaucia Guarany

Doutora em Políticas Públicas e Formação Humana, com estágio doutoral de 6 meses na França pela UERJ; Mestre em Administração Pública e de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – EBAPE. Experiência profissional de 27 anos de atuação na área de Educação Corporativa e Gestão de Pessoas. Servidora da FIOCRUZ há 19 anos, responsável pelo Setor de Desenvolvimento do Instituto Oswaldo Cruz. Instrutora há 16 anos da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública do Governo federal), com foco em formação de Lideranças e Gestão Estratégica de Pessoas. Prof. convidada da pós-graduação da FGV há 21 anos. Avaliadora do INEP/MEC há 11 anos para credenciamento de Escolas de Governo. É autora de livro e artigos e palestrante no campo da Gestão de Pessoas.

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8278117124831368>





Leandro Bahia

Advogado e Servidor Público da Carreira de Tecnologia da Informação. Profissional de inovação, especialista em Gestão Estratégica, Governança e Gestão de TI. Mestrando em Políticas Públicas, MBA em Gestão de Projetos e Análise de Dados. Ampla experiência em gestão estratégica, transformação digital, apoio à governança corporativa e atuação em colegiados e gestão da transformação de processos organizacionais.

Autor do Guia referencial para construção e análise de indicadores da ENAP, avaliador de políticas públicas, instrutor e conteudista de cursos relacionados à elaboração de indicadores estratégicos, planejamento estratégico de TI e organizacional, gestão de projetos e planejamento da contratação; facilitador e moderador de diversos trabalhos de elaboração de planejamento estratégico. Facilitador e moderador de trabalhos colaborativos

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8075908767991589>



Mara Lúcia Vieira

Mara Lucia Monteiro Vieira é Auditora fiscal da Receita Federal do Brasil (RFB) aposentada, possuindo graduação em Ciências Econômicas pela Universidade de Brasília (1984) e Mestrado Internacional em Administração Tributária e Fazenda Pública pelo Instituto de Estudos Fiscais de Espanha e Universidade de Ensino a distância. Possui ainda pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário UNA/HSM University (2021). Na RFB atuou de 2010 a 2021 como Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas; período no qual implementou o modelo de gestão por competências e os ciclos de mapeamento e desenvolvimento de competências. Atualmente é consultora organizacional na área de gestão por competências, tendo atuado junto à Escola Nacional de Administração Pública (Enap) no desenvolvimento trilhas de aprendizagem para competências transversais e essenciais de liderança e ainda como facilitadora de aprendizagem do programa de gestão de pessoas.

Cv Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7332362243981184>





Tânia Gomes Figueira

Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (2014), mestre em Desenvolvimento Sustentável (2005) e graduada em Engenharia Elétrica (1987), formações realizadas na Universidade de Brasília - UnB. Atuou no cargo de Analista em Ciência e Tecnologia no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq de 1996 a 2022, onde exerceu a chefia do Serviço de Gestão de Competências - SEGEC, coordenou o Comitê Gestor dos Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho e foi coordenadora-geral de Recursos Humanos. Foi instrutora do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC. Professora colaboradora da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Atua no Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic, UnB) e no grupo Gestão do Trabalho, Liderança e Transformação Digital no Setor Público (UnB).

Cv lattes: <https://lattes.cnpq.br/2426887625968858>



Jana Petaccia

Mestre em Políticas Públicas pelo Departamento de Ciência Política na University College London, com título de Mestre em Ciência Política reconhecido pela Universidade de Brasília. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental com especialização em Direitos Humanos e foco em Educação Processos de Aprendizagem e Gestão Emocional. Facilitadora do programa Stanford Applied Compassion. Alumni do programa Stanford Center for Democracy and Rule of Law - Draper Hills Summer Fellows. Alumni do programa de cooperação da GIZ em Gestão da Governança Global e pesquisadora no Social Science Centre - WZB Berlin.

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1052487552416556>





Henrique Santana

Psicólogo e consultor com 26 anos de experiência. Atua com processos de formação de executivos e gestores, mentoria, desenvolvimento de equipes, transformação cultural e alinhamento entre diretoria/sócios. Já treinou mais de 24.000 líderes e desenvolveu mais de 12.000 equipes em organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Mestre em Biologia Cultural com Humberto Maturana pela Escuela Matriztica e Universidad Mayor do Chile, MBA em Gestão Empresarial pela FGV e MBA em Psicologia Positiva, Ciência do Bem-Estar e Autorrealização pela PUC/RS. Certificado em Segurança Psicológica, Mediação de Conflitos e Gestão da Mudança, e especialista em dinâmica dos grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos.

Professor internacional do "Diplomado en Dinámica de Grupos, Desarrollo Empresarial y Humano con Potencialización de Líderes" em Santo Domingo e professor da Escola Nacional da Administração Pública (ENAP), onde é curador do LideraGov e reformulou o curso Liderança Premium e os programas institucionais de Desenvolvimento de Liderança e Onboarding.

Criador da Liderança Autoral e das Polaridades Emocionais da Liderança.

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2883400963273890>



Livia Ramalho

Servidora pública há 19 anos. Psicóloga e Farmacêutica. Mestra em Ciências da Saúde na Universidade de Brasília. Professora na Enap nos cursos de "Futuro do Trabalho: bem-estar e soft skills", de "Gestão da Diversidade" e do "MBA em Pessoas, Liderança e Inovação". Hoje, atua na assessoria da Diretoria de Inovação Governamental, dentro da SEGES, no Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos – MGI, como Coordenadora de projetos em bem-estar, desempenho, liderança, gênero e inovação. Compõe a equipe de governança da política de cotas para mulheres em situação de violência em contratações públicas e faz parte do Time volante LA-BORA! gov - laboratório de gestão inovadora. Colaborou na construção do Programa de Bem-estar e da Política de Gestão de Pessoas da Anvisa. É certificada em Chief Happiness Officer, em Facilitação em Felicidade Interna Bruta - FIB e Teoria U. Especialista em Desenvolvimento humano e Psicologia Positiva e Danida Fellow (Agência Dinamarquesa para o Desenvolvimento Internacional) e egressa do programa de liderança pública Lideragov. Autora de dois capítulos no livro "A Evolução do Teletrabalho": Bem-estar no trabalho: caminhos estratégicos para a gestão de pessoas e Segurança Psicológica: Práticas e Impactos. Premiada por desempenho de excelência no Colaboragov 2025.

Cv Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9075873867584207>



13. AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A avaliação da aprendizagem terá o caráter formativo e somativo, de modo que os estudantes consolidem os conhecimentos trabalhados durante o curso e visualizem a transposição desses conhecimentos em suas realidades de trabalho no serviço público. Para cada componente curricular do curso haverá um tipo de avaliação de aprendizagem:

13.1 Disciplinas

Jornadas de Aprendizagem

Ao longo do desenvolvimento das disciplinas serão propostos exercícios objetivos de fixação, sem atribuição de pontuação, e uma atividade avaliativa final obrigatória, de caráter objetivo, de 100 pontos.

Ciclos Temáticos

Ao longo do desenvolvimento das disciplinas serão propostas duas atividades avaliativas finais obrigatórias, sendo a de caráter objetivo que valerá 70 pontos, e a atividade reflexiva, que valerá 30 pontos.

Para garantir a aprovação no curso, o estudante deverá obter, no mínimo, 60 pontos na atividade avaliativa final de cada uma das disciplinas das Jornadas e Ciclos.

13.2 Desafio em Gestão de Pessoas e Inovação e Diversidade e Inovação

O Desafio será realizado em grupos, como aula síncrona e ao vivo, de caráter subjetivo, valendo 100 pontos. A nota final de aprovação que o estudante deverá obter será, no mínimo, 60 pontos.

Para as aulas de Conhecimentos Conexos, ao vivo, que ocorrerão por meio de videoconferência, não serão realizadas atividades avaliativas.



13.3 Atividades de recuperação

Caso a pontuação fique abaixo de 60, será oferecida atividade de recuperação.

As atividades avaliativas que possuem pontuação (caráter somativo) contam com estratégias de recuperação da aprendizagem. Caso o estudante não consiga atingir a nota ou frequência mínima na disciplina, ou não alcançar a média necessária para a sua aprovação, será disponibilizada atividade de recuperação no prazo de realização indicado, conforme Calendário do Curso.

O estudante deverá obter um mínimo de 60 pontos por atividade e alcançar a média de 60 pontos por disciplina para sua aprovação. Caso não consiga atingir a nota na atividade de recuperação oferecida, será reprovado.

13.4 Frequência

A frequência exigida para os cursos de pós-graduação lato sensu na Enap é de, no mínimo, 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária total prevista em cada disciplina.

A frequência nas disciplinas autoinstrucionais será verificada por meio da conclusão das atividades previstas dentro de cada disciplina, no prazo estabelecido, sendo realizada de forma automática pelo Ambiente Virtual de Aprendizagem.

A verificação da frequência nas atividades síncronas, como aulas ao vivo e desafio, é obrigatória e se dará pelo acesso à aula diretamente pelo aplicativo do Zoom no Moodle, que fará o registro da presença, e por relatórios do tempo de permanência do estudante em aula.

14. REFERÊNCIAS

JANA, T. BARAN, M. Subtle Acts of Exclusion. How to Understand, Identify, and Stop Microaggressions. Second Edition: Berrett-Koehler Publishers, 2023.

MUHAMMAD, Alva et al. Learning path adaptation in online learning systems. In: COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK IN DESIGN (CSCWD), 20, IEEE, 2016. p. 421-426. Disponível em: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=6989&context=eispapers>. Acesso em: 24 ago. 2023.



Disciplina Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: desafios e tendências no setor público

Bandeira, E. L., Arruda, H., & Cabral, A. C. (2018). Gestão de pessoas no setor público: Um panorama dos estudos nacionais realizados entre 2005 e 2016. In Administração Pública e Sociedade Contemporânea (pp. 125–150). Editora Vozes.

Camoes, Montezano, Matrizes de Competência da Enap, OCDE, Legislação MGI, etc.

2) Anielson Barbosa da Silva (Org.). (2021). Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras (2ª ed.). Editora UFPB.

Côrtes, Fonseca, Bergue, Camões,

20) Souza, R. F., & Mendes, A. C. (2023). Planejamento estratégico e gestão de pessoas no serviço público. Revista de Políticas Públicas Contemporâneas e Administração, 11(4), 113–126. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i4.11326>

Enap CapGOV OECD. (2019). Innovation skills and leadership in Brazil's public sector: Towards a senior civil service system. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ef660e75-en>

OECD. (2019). Recommendation on public service leadership and capability. OECD Publishing.

Fischer, A. (2008). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: As pessoas na organização.

OECD. (2020). Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>

Disciplina Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento

ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 13, p. 107-137, 2012.

ALLEN, Mark. (Ed.). The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program. New York: Amacom, 2002. 256 p.

ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; BRITO, Mozar José. Políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações intensivas em tecnologia: estudo descritivo em provedores de acesso a rede mundial de computadores. GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 4, n. 1, p. 15-33, 2006.



BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais, desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana. (Ed.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 23-40.

BERSIN, Josh. How will AI in HR be a game-changer? 2018. Disponível em: <https://searchhrsoftware.techtarget.com/opinion/How-will-AI-in-HR-be-a-game-changer>

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa nos novos cenários empresariais. GV-EXECUTIVO, v. 15, n. 2, p. 20-24, 2016.

FELÍCIO, Maria José R. *et al.* Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, v. 6, n. 3, p. 18-30, 2007.

FIUZA, Gisela Demo. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

MARCONI, Nelson. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. In: LEVY, Evelyn; Drago, Pedro Aníbal. Gestão pública do Brasil contemporâneo. São Paulo: Edições Fundap, 2005. p. 330-348.

MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MIRANDA, Mônica de Menezes Simas. Universidade Corporativa e sua influência no resultado da empresa: uma análise qualitativa de estudo multicase. 2015. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

MOSCARDINI, Ticiane Nunes; MONTICELLI, Jefferson Marlon; SILVA, Marcia Luciana Velloso da. Nível de utilização do M-learning (aprendizagem com mobilidade) por alunos de graduação: uma pesquisa Survey. Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle, v. 4, n. 3, p. 53-71, 2015.

PILATI, R. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo. E.; ABBAD, Gardênia.; MOURÃO, Luciana. (Ed.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 159-176.



VERGARA, Sylvia Constant. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 5, p. 181-188, 2000.

Disciplina Desempenho e Engajamento e Resultados

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Programa de Gestão. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 14 abr. 2025.

CAMPBELL, John P.; WIERNIK, Brenton M. The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 2, p. 47-74, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>. Acesso em: 14 abr. 2025.

FREITAS, M. N. C. et al. (Orgs.). *Psicologia organizacional e do trabalho: perspectivas teórico-práticas*. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2022.

GARGANTINI, Thais et al. Guia prático para engajamento de equipes. Versão 2, atualizada pela Parceria Vamos em nov. 2023. [S.l.]: Fundação Lemann; Instituto Humanize; República.org, 2023.

HUTZ, C. S. et al. (Orgs.). *Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2020.

PULAKOS, Elaine D.; MUELLER-HANSON, Rose; ARAD, Sharon. The evolution of performance management: searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 6, p. 249-271, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>. Acesso em: 14 abr. 2025.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza et al. Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 57, n. 4, p. e2023-0061, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230061>. Acesso em: 14 abr. 2025.

Disciplina Equidade de Gênero e Raça na Gestão Pública

ABRAMO, Laís. Perspectiva de gênero e raça nas políticas públicas. 2004. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5244/1/bmt_n.25_perspectiva.pdf



AGUIÃO, Silvia. Quais políticas, quais sujeitos? Sentidos da promoção da igualdade de gênero e raça no Brasil (2003-2015). Cadernos Pagu, n. 51, p. e175107, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/vRH79HFFWGSmXLF5WXmfPND/>

AKOTIRENE, Karla. Interseccionalidade. São Paulo: Polém, 2019. 150 p. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1154/o/Interseccionalidade_\(Feminismos_Plurais\)_-_Carla_Akotirene.pdf?1599239359](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1154/o/Interseccionalidade_(Feminismos_Plurais)_-_Carla_Akotirene.pdf?1599239359)

BERNARDINO-COSTA, Joaze. Decolonialidade e interseccionalidade emancipadora: a organização política das trabalhadoras domésticas no Brasil. Sociedade e Estado, v. 30, n. 1, p. 147-163, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/tjznDrswW4TprwsKy8gHzLQ/?lang=pt> BIROLI, Flávia; MIGUEL, Luis Felipe. Gênero, raça, classe: opressões cruzadas e convergências na reprodução das desigualdades. Mediações - Revista de Ciências Sociais, Londrina, v. 20, n. 2, p. 27-55, 2015. DOI: 10.5433/2176-6665.2015v20n2p27. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/24124>.

CARNEIRO, Sueli. O dispositivo de racialidade no Brasil. In: Dispositivo de racialidade: A construção do outro como fundamento do ser. 1ª edição. Rio de Janeiro. Zahar, 2023. p. 38-45

CARNEIRO, Sueli. Mulheres negras: das mortes preveníveis e evitáveis. In: Dispositivo de racialidade: A construção do outro como fundamento do ser. 1ª edição. Rio de Janeiro. Zahar, 2023. p. 68 -78.

CARNEIRO, Sueli. Os mecanismos de hierarquização: (Não) tinha uma escola no meio do caminho. In: Dispositivo de racialidade: A construção do outro como fundamento do ser. 1ª edição. Rio de Janeiro. Zahar, 2023. p.105-109.

CARNEIRO, Sueli. Os mecanismos de normalização da inferioridade e da superioridade. In: Dispositivo de racialidade: A construção do outro como fundamento do ser. 1ª edição. Rio de Janeiro. Zahar, 2023. p.110-112.

COLLINS, Patricia Hill; BILGE, Sirma. O alcance global da interseccionalidade. In: Interseccionalidade. Tradução: Rane Souza. 1 ed. São Paulo. Boitempo. 2011. p.119-158.

COLLINS, Patricia Hill; BILGE, Sirma. Interseccionalidade como investigação e práxis críticas. In: Interseccionalidade. Tradução: Rane Souza. 1 ed. São Paulo. Boitempo. 2011. p. 51-88.

CRENSHAW, Kimberlé. A interseccionalidade na discriminação de raça e gênero. VV. AA. Cruzamento: raça e gênero. Brasília: Unifem, v. 1, n. 1, p. 7-16, 2004. Disponível em: <https://aiaangola.org/wp-content/uploads/2024/05/Kimberle-Crenshaw-interseccionalidade.pdf>



Gonzalez, Lélia. A juventude negra brasileira e a questão do desemprego. In: Por um feminismo afrolatinoamericano: ensaios, intervenções e diálogos. Organização: Flávia Rios, Márcia Lima. 1 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2020. p. 45-48.

MATOS, Marlise. Gestão e Implementação de Políticas Públicas e de Organismos de Políticas para Mulheres. Material de Conteúdo Curso ENAP Ead, Fundação Escola Nacional de Administração, Pública Diretoria de Desenvolvimento Profissional, 2024, 11p. Ler: Módulo 1 – Estado, Democracia e Políticas Públicas, p. 05-47.

MUGANGA, Kabengele; GOMES, Nilma Lino. Racismo, discriminação racial e ações afirmativas. In: O negro no Brasil de hoje. 2 ed. São Paulo: Global. 2016. p. 171-197.

RIOS, Flávia; SANTOS, Márcio André dos; RATTIS, Alex.(orgs.) Dicionário das relações étnico-raciais contemporâneas 1ed. São Paulo: Perspectiva, 2023.

RIOS, Flavia; SOTERO, Edilza. Gênero em perspectiva interseccional. Plural: Revista de Ciências Sociais, v. 26, n. 1, p. 1-10, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6497/649770075001/649770075001.pdf>

Disciplina Pluralidade e Diversidade na Gestão de Pessoas

BENTO, Cida. O pacto da branquitude. 1 ed. São Paulo: Companhia das letras, 2022.

CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (Orgs.). Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações

CARNEIRO, Sueli. Educação e o cuidado de si. In: CARNEIRO, Sueli: Dispositivo de Racialidade: A construção do outro como não ser como fundamento do ser. 1 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2023. p.305-325.

FERNANDEZ, Michelle; MARQUES, Ananda; CORRÊA, Marcela Garcia. Mulheres em cargo de liderança na burocracia federal: reconhecendo desafios e identificando caminhos para a igualdade. Movimento Pessoas à Frente: juntas por um melhor Estado. Novembro, 2024.

GOMES, Nilma Lino. Diversidade étnico-racial

Por um projeto educativo emancipatório. In: Revista Retratos da escola: Formação de professores, impasses e perspectivas.v. 2 n. 2/3, CNTE, 2008. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/127/230>

IGREJA, Rebecca Lemos; FERREIRA, Gianmarco Loures. As Cotas Raciais na Administração Pública. Um Projeto de Expansão e de Transformação da Burocracia Pública Brasileira. Revista Euro Latinoamericana de Analisis Social e Político, 2022. Disponível em: <https://relasp.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/92>



INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA E APLICADA. Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça. IPEA. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/retrato/>

LOTTA, G.. O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. In: FARIA, C. A. P.. Implementação de políticas públicas: teoria e prática. Belo Horizonte: PUCMG, 2012.

MACHADO, Leda Maria Viera. A incorporação de gênero nas políticas públicas: perspectivas e desafios. São Paulo: Annablume, 1999.

MARIANO, Silvana Aparecida. Política pública e perspectiva de gênero: o enfrentamento recente das desigualdades de gênero no Brasil. In: MIGUEL, Luis Felipe; BALLESTRIN, Luciana (orgs.) Teoria Política Feminista: contribuições ao debate sobre gênero no Brasil. Porto Alegre: Zouzeiro, 2020. p. 153-178.

MUGANGA, Kabengele; GOMES, Nilma Lino. Racismo, discriminação racial e ações afirmativas: questões atuais. In: O negro no Brasil de hoje. 2 ed. São Paulo. Global: 2016.

Nkomo, S. M; Cox, J. T. Diversidade e identidade nas organizações. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

PIRES, Roberto, Rocha C.; LOTTA, Gabriela S.; JUNIOR, Roberto Dutra Torres. Burocracias implementadoras e a (re)produção de desigualdades sociais: perspectivas de análise do debate. In: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. (orgs.). Burocracias e Políticas Públicas no Brasil: interseções analíticas. Brasília: IPEA: ENAP, 2018.

RIBEIRO, Djamila. Pequeno manual antirracista. 1 ed. São Paulo: Companhia das letras, 2019.

RIOS, Flávia; SANTOS, Márcio André dos; RATTI, Alex. Dicionário das relações étnico-raciais contemporâneas. 1 ed. São Paulo: Perspectiva, 2023.

SCHWARCZ, Lilia Moritz. O espetáculo das raças. Cientistas, instituições e questão racial no Brasil, 1870-1930. São Paulo: Companhia das Letras, 1993, 287p.

VAZ, Livia Sant'Anna. Cotas raciais. São Paulo: Jandaíra, 2022. Coleção Feminismos Plurais - RIBEIRO, Djamila (coord.), 2022.



Disciplina Participação e Inclusão de Pessoas com Deficiência nas Organizações Públicas

BARBOSA Júnior, OF. O emprego apoiado na inclusão da pessoa com defciências: um estudo em organizações sociais no Brasil. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2018. •

BARBOSA, FV. A identidade e o papel do Profissional de Emprego Apoiado: inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. tese de doutorado. • Becker, KL. Deficiência, Emprego e Salário no Mercado de Trabalho brasileiro. Estudos Econômicos, São Paulo, vol. 49, n.1, p. 39-64, jan - mar 2019.

BEKER, KL. Deficiência, Emprego e Salário no Mercado de Trabalho brasileiro. Estudos Econômicos, São Paulo, vol. 49, n.1, p. 39-64, jan - mar 2019.

BERNARDES LCG, Araújo TCCF. Deficiência, políticas públicas e bioética: percepção de gestores públicos e conselheiros de direitos. Ciênc saúde coletiva [Internet]. 2012 Sep;17(9):2435-45. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000900024>

BRASIL. Avanços das Políticas Públicas para Pessoas com Deficiência. Uma análise a partir das Conferências Nacionais. Presidência da República, Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência. Brasília 2012, 64p. Disponível em: http://conselhos.social.mg.gov.br/conped/images/conferencias/avancos_politicas_publicas.pdf

BRASIL. Lei 13.146, de 6 de julho de 2015. Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Brasília, 2015. Acesso em: 10 jan 2023. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm

CARDOSO, JP, Cortinoveis, FA, Galvão, M. Mercado de trabalho: avançando na capacitação e prosperando no emprego apoiado. Guia de abordagem transdisciplinar na síndrome de Down. IEPSIS, 2018.

Carta Aberta Manifesto sobre Inclusão e Acessibilidade na Justiça Federal da 5ª Região. I Semana de Acessibilidade da JF5 em Rede. Recife, 2022. Disponível em: https://slideshow.jfpe.jus.br/ArquivosSlideshow/uploads/noticias/6edd2aeb-a0c4-4cfb-89c4-72c85ed47e9fCarta%20Aberta_Acessibilidade.pdf •

COSTA LS. et al. Combata o capacitismo: orientações para o respeito à diversidade humana. Rio de Janeiro: ENSP, Fiocruz, 2024.



FEMINELLA, AP, Santana, EF. Promoção de trabalho decente para pessoas com deficiência no serviço público: a experiência brasileira do Programa de Inclusão da Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

FORESTI, T, Bousfield, ABSB. A compreensão da deficiência a partir das teorias dos modelos médico e social. *Psicologia Política*, vol. 22, N.55, pp. 654-667, 2022.

GESSER, M, Block P, Mello AG. Estudos da Deficiência: interseccionalidade, anticapacitismo e emancipação social. In: Gesser, M; Böck, GLK, Lopes, PH. Estudos da deficiência: anticapacitismo e emancipação social (orgs). Curitiba: CRV, p. 17 - 36, 2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa nacional de saúde: 2019: informações sobre domicílios, acesso e utilização dos serviços de saúde: Brasil, grandes regiões e unidades da federação / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. - Rio de Janeiro: IBGE, [Internet], 2021 Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101748.pdf>

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Pesquisas por Amostra de Domicílios, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2022. Pessoas com Deficiência. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102013_informativo.pdf

História do Movimento Político das Pessoas com Deficiência. <https://www.youtube.com/watch?v=uSZss3TN70>

Maior, IMML. Movimento político das pessoas com deficiência: reflexões sobre a conquista de direitos. *Inc.Soc.*, Brasília, DF, v.10 n.2, p.28-36, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/4029>

LANNA Júnior M. (Comp.) História do Movimento Político das Pessoas com Deficiência no Brasil. Brasília – Secretaria de Direitos Humanos. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência. Coordenação Geral de Informação e Comunicação sobre Deficiência, 472p, 2010. Disponível em: <https://cultura-sorda.org/wp-content/uploads/2015/03/Movimento1.pdf>

LOBO LF. Os infames da história: pobres, escravos e deficientes no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Lamparina, 2008.

ORRÚ, SE. O Re-inventar da Inclusão: os desafios da diferença no processo de ensinar e aprender. Petrópolis, RJ. Ed Vozes, 2017.

Audiovisual Crip Camp: Revolução pela inclusão. Direção: James Lebrecht, Nicole Newnham. Estados Unidos: 2020. Disponível na plataforma de streaming Netflix em: <https://www.netflix.com/br/title/81001496>



PAIVA, JCM, Silveira, TBH, Luz, JO. Dinâmicas de participação política e estudos da deficiência. In: Gesser, M; Böck, GLK, Lopes, PH. Estudos da deficiência: anticapacitismo e emancipação social (orgs). Curitiba : CRV, p. 17 - 36,

PEREIRA, JO. Concepção da deficiência e políticas públicas: reflexões sobre a realidade brasileira. . XI Jornada Internacional de Políticas Públicas. PPGPP. Disponível em: https://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2023/images/trabalhos/trabalho_submissaold_2973_297364923d0457b8f.pdf

SANTOS SC, Kabengele DC, Monteiro LM. Necropolítica e crítica interseccional ao capacitismo: um estudo comparativo da convenção dos direitos das pessoas com deficiência e do estatuto das pessoas com deficiência. Revista do Instituto de Estudos Brasileiros, Brasil, n. 81, p. 158-170, abr 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rieb/a/Nf8RzhZ7r6SKqPTczM7367D/abstract/?lang=pt>

SASSAKI RK. Terminologia sobre deficiência na era da inclusão. Revista Nacional de Reabilitação. São Paulo: ano 5 nº. 24, jan./fev. 2002, p. 6-9. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/TERMINOLOGIA_SOBRE_DEFICIENCIA_NA_ERA_DA.pdf?1473203540

SILVA RF, Melo IG. A promoção da inclusão por meio da intersecção da bioética, desenho universal e desenvolvimento sustentável: uma abordagem integrada. Cuad. Ed. Desar. [Internet]. 2024;16(10). Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/5900>

SOUSA, CG. Práticas de gestão de pessoas voltadas ao servidor público com deficiência: uma análise da inclusão em órgão do poder judiciário. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 225p, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/32079>

VIOLANTE, RR, Leite, LP. A empregabilidade das pessoas com deficiência: uma análise da inclusão social no mercado de trabalho do município de Bauru. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2011, vol. 14, n.1, pp. 73-91.

Disciplina Inovação no Setor Público

AMABILE, Teresa M. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. California Management Review, 1997.

ANDERSON, Neil; POTOČNIK, Kristina; ZHOU, Jing. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. Journal of Management, 2014.



BASON, Christian. Design for Policy. Danish Design Centre Series: Design for Social Responsibility. Gower Publisher, 2014.

BASON, Christian. Leading Public Design: How Managers Engage with Design to Transform Public Governance. Copenhagen: Copenhagen Business School, 2017.

BATEY, Mark. O significado da marca: como as marcas ganham vida finalmente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BROWN, Tim; KATZ, Barry. Change by design. Journal of Product Innovation Management, 2011.

BROWN, Tim. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: HarperBusiness, 2009.

BUCHANAN, Richard. Wicked problems in design thinking. Design Issues, v. 8, n. 2, p. 5-21, Spring, 1992.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; MENDONÇA, L.; BRANDALISE, I. Políticas públicas e design thinking: interações para enfrentar desafios contemporâneos. In: CAVALCANTE, Pedro (org.). Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia. Brasília: Ipea, 2019.

CRIADO, J. I.; ROJAS-MARTÍN, F.; SILVÁN, A. Laboratórios de inovação para mudar a gestão pública: análise do caso Novagob.Lab. Revista de Gestão Pública, v. 4, n. 1, p. 19-42, 2017.

CAVALCANTE, Pedro et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017.

DA SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves; RIBAS, João André Nascimento; MEZA, Maria Lúcia Figueiredo Gomes de. Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap. Desenvolvimento em Questão, 2019.

DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. Inovação no setor público: uma revisão sistemática e agenda de pesquisa futura. Administração Pública, 2016.

DIAS, Isabel de Meiroz. Práticas de inovação em gestão pública. IV. Gestão de Conhecimento e Redes e Ferramentas Sociais, 2014.

EDMONDSON, Amy C.; KRAMER, Roderick M.; COOK, Karen S. Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches, 2004.

FEITOSA, L. V. D. S.; COSTA, C. E. S. D. Inovações no setor público: a resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. Anais do V SINGEP, São Paulo, 2016.

GCPSE - Global Centre for Public Service Excellence. Design Thinking for Public Service Excellence. UNDP, Singapore, 2014.

GRANT, Adam. Originais: como os inconformistas mudam o mundo. Sextante, 2017.

KELLEY, Tom; KELLEY, David. Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All. Currency, v. 2, f. 152, 2013.

LIEDTKA, Jeanne; SALZMAN, R.; AZER, D. Design Thinking for the Greater Good: Innovation in the Social Sector. New York: Columbia Business Press, 2017.

LOWDERMILK, Travis. Design Centrado no Usuário: Um Guia para o Desenvolvimento de Aplicativos Amigáveis. São Paulo: Novatec, 2013.

METELLO, Daniela G. Design Etnográfico em Políticas Públicas. Brasília: Enap, 2018.

NORMAN, Donald. Design do Dia a Dia. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. Design Thinking Brasil: Empatia, Colaboração e Experimentação para Pessoas, Negócios e Sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. Declaration on Public Sector Innovation. OCDE/LEGAL/0450. Paris: OECD Publishing, 2019.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. The innovation imperative in the public sector: setting an agenda for action. Paris: OECD Publishing, 2015.

SCHUURMAN, D.; TÕNURIST, P. Innovation in the public sector: exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. Technology Innovation Management Review, v. 7, n. 1, p. 7-14, 2017.

SINEK, Simon. Comece pelo porquê. São Paulo: Sextante, 2018.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. Isto é Design Thinking de Serviços. Porto Alegre: Bookman, 2014.

PAPANEK, Victor. Design for the Real World: Human Ecology and Social Change. New York: Pantheon Books, 1971

Disciplina Impacto das novas Tecnologias na Organização do Trabalho

MUMFORD, Lewis. Técnica e Civilização. São Paulo: Perspectiva, 1967.

NESTA. DIY Toolkit - Ferramentas de Inovação Social. Disponível em: <https://media.nesta.org.uk/documents/DIY-Portuguese.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

OLABI. *Tecnologia com diversidade*. Disponível em: <https://olabi.org.br>. Acesso em: 25 jun. 2025.

ROGERS, Everett M. *Diffusion of Innovations*. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

Disciplina Ciências Comportamentais e Tomada de Decisão

CAMPOS FILHO, Antonio Claret. Aplicando insights comportamentais para o aprimoramento de políticas públicas: a ferramenta SIMPLES MENTE / Antonio Claret Campos Filho. -- Brasília: Enap, 2020.



CAMPOS FILHO, Antonio Claret; SIGORA, João & BONDUKI, Manuel. Ciências comportamentais e políticas públicas: o uso do SIMPLES MENTE em projetos de inovação. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5219/1/gnova_simplesmente_digital_simples.pdf

CHATER, Nick. What is the point of behavioural public policy? A contractarian approach. Behavioural Public Policy (2022), 1–15. (Disponível em : <https://www.cambridge.org/core/journals/behavioural-public-policy/article/what-is-the-point-of-behavioural-public-policy-a-contractarian-approach/EFFC7D826A4BD103F166175AF3477C84>)

CHATER, Nick & LOEWENSTEIN, George F. The i-Frame and the s-Frame: How Focusing on Individual-Level Solutions Has Led Behavioral Public Policy Astray (March 1, 2022). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4046264> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4046264>

DOLAN, Paul et alli. MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy. INSTITUTE FOR GOVERNMENT, London, 2009 (available at: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf>).

HALLSWORTH, Michael. A Manifesto for applying behavioural science. The Behavioural Insights Team: New York, 2023.

Hallsworth, Michael & KIRKMAN, Elspeth. Behavioral insights. Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, 2020.

Hallsworth, M., Egan, M., Rutter, J., & McCrae, J. (2018). Behavioural Government: Using behavioural science to improve how governments make decisions. The Behavioural Insights Team. Disponível em: <https://www.bi.team/publications/behavioural-government/>.

HALLSWORTH, Michael. A Manifesto for applying behavioural science. The Behavioural Insights Team: New York, 2023.

HANSEN, Pelle & JESPERSEN, Andreas. Nudge and the Manipulation of Choice: a Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy. European Journal of Risk Regulation. Volume 4 , Issue 1 , March 2013, pp. 3 – 28.

JOHNSON, Eric. The elements of choice: why the way we decide matters. New York: Riverhead Books, 2021.

KAHNEMAN, Daniel; Sibony, Olivier; Sunstein, Cass R.. Noise: A Flaw in Human Judgment. Little, Brown and Company. Edição do Kindle (2021).



KAHNEMAN, Daniel. Rápido e Devagar: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, Daniel & TVERSKY, Amos, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, Vol. 47, No. 2 (Mar., 1979), pp. 263-291

LOEWENSTEIN, George & CHATER, Nick. Putting nudges in perspective. *Behavioural Public Policy* (2017), 1: 1, 26–53

OECD (2017). Behavioural insights and public policy: Lessons from around the world. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/behavioural-insights-and-public-policy_9789264270480-en#page2

OLIVER, Adam. The origins of behavioural public policy. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2017.

SUNSTEIN, Cass. Behavioral science and public policy. CAMBRIDGE: Cambridge University Press, 2020.

THALER, Richard & SUNSTEIN, Cass. Nudge: The Final Edition. London: Penguin Books, 2021.

Van Bavel, Jay J.; Packer, Dominic J.. The Power of Us: Harnessing Our Shared Identities to Improve Performance, Increase Cooperation, and Promote Social Harmony . Little, Brown and Company, 2021. Edição do Kindle.

World Bank. World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior. Washington, DC: World Bank, 2015. Overview (disponível em português em <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20597/WDR2015Overview-Portuguese.pdf?sequence=6&isAllowed=y>)

Disciplina Mediação e Resolução de Conflitos

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Azevedo, André Gomma de (Org.). Manual de Mediação Judicial, 6ª Edição (Brasília/DF:CNJ), 2016. P 15/198 e 227/243. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2020.



FISCHER, Roger. URY, William. PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: negociação de acordo sem concessões. Tradução Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges, 2 ed revista e ampliada. Rio de Janeiro: Imago, 2005

LIMA. D. LEILA. Mediação e resolução de conflitos em contextos organizacionais. Brasília. 2020. ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Apostila da disciplina Mediação e resolução de conflitos curso MBA Pessoas, Inovação e Resultados

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não-violenta. São Paulo, Agora Editora, 2006.

Disciplina Comunicação e Práticas Interativas

Diversidade Geracional nas Empresas. Diversitalk: o podcast da mais diversidade. Disponível em: <<https://l1nk.dev/t890U>> Acesso em 27/05/2025. 4) Seguindo em frente sobre DE&I: uma conversa co Hanan Challouki. Podcast. Disponível em: <<https://goodhabitz.com/resources/blog/moving-forward-sobre-dei-uma-conversa-com-hanan-challouki/>> Acessos em 28/05/2025.

Fundação Lemann; Instituto Republica.com et al. (2021). Guia prático de engajamento de pessoas no Setor público. Disponível em: <<https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/guia-pratico-para-engajamento-de-equipes/>> Acesso em 25/05/2025.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. Revista Novos Olhares. ECA7USP, 2006. 2) TRZECIACK, S.; MAZZARELLI, A. Liderar com compaixão tem benefícios comprovados por pesquisas. (2023). Revista HBR. Disponível em: <<https://hbr.org/2023/02/leading-with-compassion-has-research-backed-benefits>> Acesso em 25/06/2025. 3) Vídeo Siamar (domínio público) De quem é o problema afinal? 4) TED. Do que é feita uma vida boa? Lições do mais longo estudo sobre felicidade. Disponível em: <<https://encr.pw/zLYR1>> Acesso em 27/05/2025

LAKER, Benjamin. Por que formar líderes humanitários e benevolentes nunca foi tão importante. Forbes Brasil. 2021. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2021/03/por-que-formar-lideres-humanitarios-e-benevolentes-nunca-foi-tao-importante/>> Acesso em 25/06/2025. 2) INSTITUTO AVON E BLOG PAPO DE HOMEM. Como conversar com quem pensa muito diferente de nós. (2019). Vídeo. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=8pAK37I1c0w>> Acesso em 25/06/2025.



Disciplina Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho

DRUCKER, Peter. Desafios da gestão no século XXI. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Francischini, Andressa S. N.; Francischini, Paulino G.
Indicadores de Desempenho – Dos objetivos à ação. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017

. Brasil. Superior Tribunal de Justiça. Construindo e gerenciando indicadores: guia metodológico - Brasília: STJ, 2018.

FONSECA, Jairo. Gestão por resultados na administração pública. São Paulo: Atlas, 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Cadernos de governança: indicadores de desempenho. Brasília: TCU, 2021.

BAHIA, Leandro Oliveira Guia referencial para construção e análise de indicadores. Brasília: Enap, 2021

Disciplina Plano de Desenvolvimento de Pessoas Baseado em Competência

ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana. Avaliação de necessidades de Td&E: proposição de um novo modelo REV. ADM. MACKENZIE, V. 13, N. 6, Ed. Especial • SÃO PAULO, SP • NOV./DEZ. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/tMbpBDzqsHG6PpLD5LvRzhD/>>. Acesso em: 18 mai. 2025.

ABBAD, Gardênia da S. et al. Planejamento instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURAO, Luciana (Orgs). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho, fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre, Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURAO, Luciana Orgs.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho, fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre, Artmed, 2006.

BERGUE, S.T. Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público, Brasília, ENAP, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>>. Acesso em: 18 maio. 2025.



BRANDÃO. Hugo P. BORGES-ANDRADE – J.E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência, 2017 RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE • Volume 8, n. 3, 2007, p. 32-49 . Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49>>. Acesso em: 18 maio. 2025.

BRANDÃO Hugo Pena, BAHRY, Carla Patrícia, Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005 Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>>. Acesso em: 18 maio. 2025.

BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas, 2ª ed. (3º reimpr.) São Paulo, Atlas 2020

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação . Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (versão atualizada julho/24). Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/central-de-conteudos/conteudos-PNDP>>. Acesso em: 18 mai. 2025 .

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação / Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016. Capítulo 4. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2012/01/6df487e745d2ed907c5ea433b6ebee96.pdf>>. Acesso em: 18 maio. 2025.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Guia da Gestão da Capacitação por Competências, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf>. Acesso em: 18 maio. 2025.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação / Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016. Capítulo 1 a 3. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2012/01/6df487e745d2ed907c5ea433b6ebee96.pdf>>. Acesso em: 18 maio. 2025.

CAPUANO, E. A. Gestão por Competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil , Revista do Serviço Público Brasília 66 (3) 371-394 jul/set 2015 . Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2386>. Acesso em: 18 maio. 2025.



COSTA, Thiago, D., ROMAS, Camila C. Gestão de capacitação por competências. Especialização em Gestão de Pessoas com ênfase em Gestão por Competências. Universidade Federal da Bahia (UFBA). Salvador, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/30876>>. Acesso em: 18 maio. 2025.

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências, 2015, Inclusão Social, 7(1).. Disponível em: <<https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1754>>. Acesso em: 18 maio. 2025.

CHAGAS, Rosana Augusto et al. Trilhas de aprendizagem por competências na capacitação: um experimento do setor público. Revista Práticas em Gestão Pública Universitária, ano 3, v. 3, n. 1, jan.-jun. 2019. Disponível em: <<https://revistas.ufrrj.br/index.php/pgpu/article/view/18525>>. Acesso em: 18 maio. 2025.

DISTRITO FEDERAL (BRASIL).Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) Gestão por Competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU. Módulos III páginas 68 a 85. Brasília: MPDFT, Escritório de Gestão por Competências, 2015. Disponível em: <https://mpdft.mp.br/portal/pdf/imprensa/cartilhas/Livro_Gestao_por_Competencias_no_MPDFT.pdf>. Acesso em: 18 maio. 2025

DUTRA, Joel de Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>>. Acesso em: 18 maio. 2025.

FREITAS, I. A; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: Anais do 29o ENANPAD, 2005, Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-gpra-0316.pdf> Acesso em: 18 maio. 2025

FONSECA, Diogo Ribeiro; MENESES, Pedro Murce. Fatores para a implantação e desenvolvimento da gestão por competências em Agências Reguladoras Federais. R. Eletr. Cient. Uergs, Porto Alegre, v.2, n.2, p.117-133, ago/2016. Disponível em: <https://doi.org/10.21674/2448-0479.22.117-133>. Acesso em: 18 maio. 2025.

DISTRITO FEDERAL (BRASIL).Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) Gestão por Competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU. Módulos I e II páginas 18 a 64. Brasília: MPDFT, Escritório de Gestão por Competências, 2015. Disponível em: <https://mpdft.mp.br/portal/pdf/imprensa/cartilhas/Livro_Gestao_por_Competencias_no_MPDFT.pdf>. Acesso em: 18 maio. 2025



GILBERT, T. F. Human competence: engineering worthy performance. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

LE BOTERF, G. Competência et navigation professionnelle. Paris: Editions d'Organisation, 1999.

NOGUEIRA, Daniele.H.O.P Gestão da capacitação com base em competências: proposta de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências para os campi do interior da UFPA. Belém 2014. Disponível em: <https://www.repositorio.ufpa.br/bitstream/2011/11294/1/Dissertacao_GestaoCapacitacaoBase.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2025

OCDE.Revisão de competências de liderança na alta administração pública do Brasil – Conclusões Preliminares. OCDE, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3634>>. Acesso em: 18 maio. 2025

PANTOJA, Maria Júlia;CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Capítulo I. Páginas 11 a 27. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>>.Acesso em: 18 maio. 2025

RODRIGUES, abiano da Cruz et al; Gestão por Competências: Análise dos estudos brasileiros entre 2008 e 2018; Rev. Mult. Psic. V.14, N. 51 p. 847-860, Julho/2020. Disponível em:< <https://doi.org/10.14295/online.v14i51.2637>.
<https://doi.org/10.21674/2448-0479.22.117-133>

Disciplina Saúde e Bem-estar no Trabalho

ANDRADE, Laize Lopes Soares de. Desenvolvimento de um instrumento de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Faculdade UnB Planaltina, Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

EUROPEAN FOUNDATION OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. Working organization and employee involvement in Europe. Disponível em <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2013/30/en/1/EF1330EN.pdf> Acesso em 17/07/2013.

FERREIRA, M.C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, (online). vol.11,n.1, p.83-99, 2008, ISSN 1516-3717.

FERREIRA, M.C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. Psicologia: Teoria e Pesquisa. vol.25, n.3, p.319-327, jul./set. 2009.



PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M; ANDRADE, L. L. S.; FIGUEIRA, T. G.; Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de teletrabalhadores da administração pública brasileira. **Anais do XIII CASI**. Rio de Janeiro, 2021.

Disciplina Gestão das Emoções

CABAT-ZINN, Jon. Vida plena: como usar a sabedoria do corpo e da mente para enfrentar o estresse, a dor e a doença. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. (Tradução livre de "Full catastrophe living")

EKMAN, Paul. *A linguagem das emoções: como reconhecer as emoções e melhorar a comunicação e a vida emocional*. São Paulo: BestSeller, 2010. (Tradução livre de "Emotions revealed")

Frankl, V. E. (2015). *Em Busca de Sentido*. 34ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes.

FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001

GOLEMAN, Daniel; DAVIDSON, Richard J. A ciência da meditação: como mudar seu cérebro, mente e corpo. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. (Tradução livre de "The science of meditation")

WALLACE, B. Alan. A revolução da atenção: como destravar o poder da mente focada. São Paulo: Editora Cultrix, 2010. (Tradução livre de "The attention revolution").

WALLACE, B. Alan. Felicidade genuína: meditação como caminho para o pleno bem-estar. São Paulo: Companhia das Letras, 2009. (Tradução livre de "Genuine happiness").

Disciplina Liderança e Geração de Valor Público

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro. Brasília, DF: ENAP, 2021.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Guia Diversidade no Setor Público: a construção cotidiana de uma gestão inclusiva. Organização de Rafael Rocha Viana, Tatiana Lemos Sandim, Márcia Knop. Brasília-DF: ENAP, 2024. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/8074/1/Guia%20Diversidade%20no%20Setor%20Pu%CC%81blico_versaofinal.pdf. Acesso em: 23 out. 2025.

GARGANTINI, Thais; SHERLOCK, Joseph; DALY, Michael et al. Guia prático para engajamento de equipes. Versão 2. [S.l.]: Parceria Vamos, nov. 2023. 90 p. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/guia-pratico-para-engajamento-de-equipes/>. Acesso em: 4 jul. 2025.



HARVARDCPL. NPLI: Meta-Leadership. [vídeo]. 2014. 1 vídeo (8 min 19 s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Rj2assQiltw>. Acesso em: 3 jul. 2025.

INGRAHAM, Christopher. Your boss has a huge effect on your happiness, even when you're not in the office. The Washington Post, Washington, 9 out. 2018. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/>. Acesso em: 2 jul. 2025.

LENCIONI, Patrick. Os 5 desafios das equipes: uma história sobre liderança. Tradução de Simone Reisner. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

MARCUS, Leonard J.; DORN, Barry C.; HENDERSON, Joseph; MCNULTY, Eric J. Meta-leadership: a framework for building leadership effectiveness. Cambridge, MA: National Preparedness Leadership Initiative, Harvard University, 2015. Working paper.

MORGAN, Jacob. O líder do futuro: 9 notáveis habilidades e mindsets para ter sucesso na próxima década. 1. ed. São Paulo: Cultrix, 2022.

LIDERANÇA INCLUSIVA: PROMOVENDO O AVANÇO DO CAMPO: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/91933/86450>

GALLUP. State of the Global Workplace 2024. Washington, DC: Gallup, 2024. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>. Acesso em: 13 out. 2025.

NEELEY, Tsedal. A revolução do trabalho remoto: como ter sucesso de qualquer lugar. São Paulo: Alta Books, 2023.

MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Tulio (org.). Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. São Paulo: Elsevier/Campus, 2009.

COVEY, Stephen M. R.; MERRILL, Rebecca R. A velocidade da confiança: o elemento que faz toda a diferença. São Paulo: Alta Books, 2017.

MORTENSEN, Mark. Is remote work better than being in the office? It's complicated. TED Talk, 2021. Disponível em: https://www.ted.com/talks/mark_mortensen_is_remote_work_better_than_being_in_the_office_it_s_complicated. Acesso em: 13 out. 2025.

HACKMAN, J. Richard. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Boston: Harvard Business School Press, 2002.



MORGAN, Jacob. *Líderes do futuro: as habilidades indispensáveis para o sucesso na era da inteligência artificial*. São Paulo: Gente, 2020.

VIANA, Rafael; SANDIM, Tatiana Lemos; KNOP, Márcia (orgs.). *Guia Diversidade no Setor Público: a construção cotidiana de uma gestão inclusiva*. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2024. ISBN 978-65-87791-43-2.

Disciplina Gestão de Equipes de Trabalho

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Serviço de Informação ao Cidadão da Controladoria-Geral da União (SIC/CGU). [Brasília]: CGU [2024]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/12/cgu-lanca-versao-atualizada-do-guia-lilas-contrasseidios-e-discriminacao-no-governo/22nov24-vfinal_cgu-guia-lilas2024.pdf>. Acesso em 03 jun. 2025.

BENTO, Cida. *O pacto da branquitude*. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BEN-SHAHAR, Tal. *Seja mais feliz: aprenda a ver a alegria nas pequenas coisas para uma satisfação permanente*. Editora Planeta do Brasil, 2018.

KAHNEMAN, Daniel; DOLAN, Paul. *Felicidade construída: como encontrar prazer e propósito no dia a dia*. Objetiva, 2015.

SELIGMAN, Martin EP. *Felicidade autêntica (Nova edição): Use a psicologia positiva para alcançar todo seu potencial*. Objetiva, 2019

SELIGMAN, Martin EP. Breaking the 65 percent barrier. M. Csikszentmihalyi, M., & IS Csikszentmihalyi (Eds.), *A life worth living: contributions to positive psychology*, p. 230-236, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações*. Ed. Compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLARK, Timothy R. *Os 4 estágios da segurança psicológica: definindo o caminho para a inclusão e a inovação*. Alta Books, 2023.

COSTA, Muniz, *A Arte de Desenvolver Equipes de Alta Performance*. Recife. 2019. Cefospe, 2019.

EDMONDSON, A. C. *A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.



LENCIONI, PATRICK M. Os 5 desafios das equipes: uma fábula sobre liderança. Elsevier Brasil, 2009.

LEWIN, Kurt. Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo: Cultrix, 1989.

RIBEIRO, Djamila. Pequeno Manual Antirracista. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2019

ROGELBERG, Steven G. Glad We Met: The Art and Science of 1: 1 Meetings. Oxford University Press, 2024.

ROSENBERG, Marshall. Comunicação não-violenta. Alma dos Livros, 2022

SEXTANTE (2019). A arte de dar feedback: um guia acima da média - HBR. Rio de Janeiro: Sextante.

SCHARMER, Otto C. O essencial da Teoria U: princípios e aplicações fundamentais. Editora Voo, 2020.

SCOTT, Kim. Empatia assertiva: como ser um líder incisivo sem perder a humanidade. Alta Books, 2021.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. Nudge: Como tomar melhores decisões: Edição ampliada e definitiva. Objetiva, 2023.

ZANELO, Valeska. Masculinidade e o Dispositivo da Eficácia: Guia de Autorreflexão e Desconstrução do Machismo para Homens. Curitiba: Appris, 2022.

ZAVANELLA, Fabiano; LEGENTIL, Juliana; CAMARGO PINTO, Luis Otávio. (2023). A evolução do teletrabalho: tomo V, uma visão multidisciplinar. Campinas: Lacier.

ZAK, Paul J. The neuroscience of trust. Harvard business review, v. 95, n. 1, p. 84-90, 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>>





Pessoas, Liderança
e Inovação