



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul  
Conselho Superior

**Resolução nº 076, de 25 de outubro de 2016.**

O Presidente em exercício do Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS, considerando o que foi deliberado na reunião deste Conselho realizada em 25/10/2016, no *Campus* Porto Alegre, no uso de suas atribuições, RESOLVE:

**Art. 1º** Aprovar as alterações do **Projeto Pedagógico do Curso de Especialização em Gestão Empresarial, ofertado pelo *Campus* Porto Alegre**, conforme documento anexo.

**Art. 2º** Esta Resolução entra em vigor nesta data.

**AMILTON DE MOURA FIGUEIREDO**  
**Presidente em exercício do Conselho Superior IFRS**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO  
RIO GRANDE DO SUL  
CÂMPUS PORTO ALEGRE**

**PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO  
DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**NOVEMBRO DE 2016**

**Reitor:**

Oswaldo Casares Pinto

**Pró-Reitor de Pesquisa:**

Eduardo Giroto

**Diretor Geral do Campus Porto Alegre:**

Marcelo Augusto Rauh Schmitt

Telefone: (51) 3930-6010

e-mail: Marcelo.schmitt@poa.ifrs.edu.br

**Diretoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação**

Evandro Manara Miletto

**Endereço:**

Rua Coronel Vicente, nº 281

Bairro Centro Histórico

Porto Alegre, RS

(51) 3930-6035

CEP: 90.030-041

**Site:**

<http://www.poa.ifrs.edu.br>

**Área do Plano:**

Gestão e Negócios

**Habilitação: Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial**

**Carga Horária Total: 384 horas**

**Comissão Elaboradora do Projeto Pedagógico:**

Bianca Smith Pilla

Carmem Haab Cavalcante

Cássio Silva Moreira

Cláudio Vinicius Silva Farias

Duilio Castro Miles

Fabricio Sobrosa Affeldt

Márcia Amaral Corrêa de Moraes

Maria Cristina Caminho de Castilhos França

Paulo Roberto Sangoi

## SUMÁRIO

### Conteúdo

<b>1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO CURSO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>8</b>
<b>4 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO .....</b>	<b>10</b>
4.1 O CÂMPUS PORTO ALEGRE .....	12
<b>5 OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
<b>6 PÚBLICO-ALVO .....</b>	<b>16</b>
<b>7 PERFIL DO EGRESSO.....</b>	<b>16</b>
<b>8 MATRIZ CURRICULAR .....</b>	<b>18</b>
<b>9 CONCEPÇÃO DO PROGRAMA .....</b>	<b>19</b>
<b>10 COORDENAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>11 CARGA HORÁRIA .....</b>	<b>22</b>
<b>12 LOCAL, PERÍODO E PERIODICIDADE.....</b>	<b>22</b>
<b>13 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO .....</b>	<b>23</b>
<b>14 EMENTA E BIBLIOGRAFIAS DAS DISCIPLINAS .....</b>	<b>25</b>
<b>15 CORPO DOCENTE.....</b>	<b>37</b>
<b>16 METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
<b>17 INTERDISCIPLINARIDADE.....</b>	<b>41</b>
<b>18 ATIVIDADES COMPLEMENTARES .....</b>	<b>41</b>
<b>19 TECNOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
<b>20 INFRAESTRUTURA FÍSICA.....</b>	<b>42</b>
<b>21 ORÇAMENTO.....</b>	<b>43</b>
<b>22 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO.....</b>	<b>43</b>
22.1 REQUISITOS PARA A INSCRIÇÃO .....	43
22.2 CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DOS CANDIDATOS .....	44
22.3 CRITÉRIOS DE DESEMPATE.....	44
<b>23 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO.....</b>	<b>45</b>

23.1 EXPRESSÃO DOS RESULTADOS.....	46
23.2 DA RECUPERAÇÃO.....	46
23.3 AVALIAÇÃO DO DISCENTE.....	46
<b>24 CONTROLE DE FREQUÊNCIA.....</b>	<b>47</b>
<b>25 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO .....</b>	<b>47</b>
<b>26 CERTIFICAÇÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>27 INDICADORES DE DESEMPENHO .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>

## 1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO CURSO

---

**Nome do Curso:** Especialização em Gestão Empresarial

**Área do Conhecimento (CAPES/CNPq):** Ciências Sociais Aplicadas

**Habilitação:** Especialista em Gestão Empresarial

**Modalidade de Oferta:** Presencial

**Local de Oferta:** Campus Porto Alegre/IFRS – Rua Coronel Vicente, 281

**Dias e horário das aulas:**

**Sexta-Feira:** Das 13:30 às 17:45 e Das 18:15 às 22:30.

**Sábado:** Das 8:00 às 12:00 e das 13:30 às 16:00.

**Número de Vagas:** 35 vagas anuais

**Periodicidade da Oferta:** anual

**Requisitos para Inscrição e Matrícula:** o candidato selecionado deve possuir diploma de graduação válido, emitido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação.

**Carga Horária Total:** 384 horas

**Tempo de Integralização:** 3 semestres

**Coordenador do Curso:** Duilio Castro Miles

## 2 APRESENTAÇÃO

---

O presente projeto propõe alterações no PPC do Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial (Lato Sensu), a ser oferecido desde 2015/2 pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Porto Alegre, aprovado pelo Consup (Resolução nº 062/2015).

O Curso de Especialização visa a oferecer a sistematização e a complementação de habilidades e conhecimentos aos profissionais formados nas áreas de Gestão e Negócios, em Bacharelados (Administração, Contabilidade, Economia, etc.) ou em Cursos Superiores de Tecnologia (Tecnólogos em Processos Gerenciais, Marketing, Recursos Humanos etc.). Além disso, propicia o desenvolvimento de profissionais que atuam em organizações, empresários e consultores, com formação superior nesta e noutras áreas nas competências fundamentais da gestão empresarial.

O curso é oferecido na modalidade presencial e concede ao concluinte a habilitação de Especialista em Gestão Empresarial. Estruturado em três semestres, seu currículo organiza-se sobre três eixos de forte vinculação entre a teoria e a prática, que visam o desenvolvimento de diferentes competências gerenciais e agrupam as disciplinas do curso por afinidade: eixo Competências Instrumentais e Estratégia Empresarial, eixo Gerenciamento das Funções Empresariais e o eixo Diferenciais Estratégicos.

Além das disciplinas presentes na matriz curricular, está prevista a disciplina Trabalho de Conclusão, oferecida ao final do curso, na qual o estudante deve mobilizar o conjunto das experiências vivenciadas ao longo do curso e de seu ambiente profissional para a realização de um projeto que poderá seguir um ou mais eixos. O presente projeto é inovador, no sentido de materializar uma **primeira proposta de curso inter-câmpus**, através da participação efetiva de professores do IFRS, lotados em diferentes Câmpus.

Baseando-se na experiência adquirida com o trabalho realizado junto ao curso técnico em Administração e ao curso superior de Tecnologia em Processos Gerenciais no *câmpus* Porto Alegre, foi formada uma comissão composta por sete professores para elaborar este Projeto Pedagógico original. Parte significativa das atividades aqui propostas advém de demandas expressas em reunião com os alunos do IFRS e com a Comunidade Externa à Instituição, bem como em reuniões ordinárias do corpo docente.



### 3 JUSTIFICATIVA

---

Verifica-se que mesmo num crescimento moderado, como o operado pela economia brasileira, os países ditos “emergentes” vêm alterando de forma significativa a maneira como se tem encarado os modelos de gestão, resultando no surgimento de novas oportunidades e de desafios às empresas. As oportunidades são inúmeras, mas são cerceadas pela carência de profissionais, em quantidade e qualidade, para aproveitar esta condição favorável.

No RS, estima-se que sejam formados, em média, 4.300 administradores por ano, conforme relatório de pesquisa encomendado pelo CRA-RS ao CEPA/UFRGS (2012). Segundo o censo de educação superior de 2010 do Ministério da Educação e Cultura divulgado (CIEGLINSKI, 2011), existem mais de 700 mil estudantes em cursos de administração no Brasil. Assim, vislumbra-se a necessidade de educação continuada para esse público.

Aos administradores formados, somam-se profissionais de outras áreas que objetivam a qualificação como gestores, seja para atuação em empresas próprias, sendo empreendedores, seja para atuação em empresas diversas. Nesse sentido, salienta-se que, conforme dados do relatório do GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (2012), no país, a atividade empreendedora é responsável por aproximadamente 15% da população economicamente ativa – uma fatia significativa que requer suporte para a execução dos planos.

Complementa-se essa visão de necessidade de educação pós-ensino superior na área de administração quando se observa, por exemplo, levantamento organizado pela FIA (2009) em que são previstas 6 carreiras emergentes promissoras para 2020, sendo que 5 estão ligadas fortemente às ciências sociais aplicadas: gerente de eco-relações (profissional que irá se comunicar e trabalhar com consumidores, grupos ambientais e agências governamentais para desenvolver e maximizar programas ecológicos); *chief innovation officer* (interagirá com os funcionários em diferentes áreas da organização para pesquisar, projetar e aplicar inovações); gerente de marketing e-commerce (gerencia o desenvolvimento e implementação de estratégias de websites para vender produtos e serviços); conselheiros de aposentadoria (profissionais responsáveis por ajudar a planejar

a aposentadoria) e coordenador de desenvolvimento da força de trabalho e educação continuada (coordenador responsável por gerenciar programas para ajudar funcionários qualificados a atingir níveis avançados em suas áreas de especialização).

Além disso, percebe-se que pelas condições gerais presentes nos cursos de graduação e, particularmente, naqueles vinculados à área de Administração, não é possível aprofundar parte dos conteúdos tidos como essenciais para a formação profissional, justificado em parte pela intensa dinamicidade dos processos gerenciais. Soma-se a isto o fato de que o referido crescimento econômico atual fez surgir uma nova classe de empreendedores que vislumbram tais oportunidades e valorizam a sua formação profissional e acadêmica como um elemento que contribui para garantir a perpetuação de suas carreiras e negócios. Isto é, não basta ter capacidade de iniciar um novo negócio, tem que se dispor de recursos para fazer com que este se desenvolva de forma consistente. O conhecimento é, então, um recurso estratégico para o empreendimento.

Em termos da realidade do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Câmpus Porto Alegre, constata-se, ainda, que há uma expectativa dos estudantes e da sociedade de forma geral, que se ofereçam oportunidades sequenciadas aos estudos dos cursos de graduação hoje existentes. Para além de um considerável público externo, os próprios Cursos Superiores atuais se constituem um manancial de candidatos para essa Pós-Graduação em Gestão Empresarial, o que contribuiria para a verticalização da educação dentro do IFRS.

Deve-se destacar uma demanda interna, mesmo que não se limite aos institutos, abrangendo as organizações públicas de forma geral, oriunda de um grande contingente de servidores técnico-administrativos, que precisam dar sequência as suas carreiras, porque a educação não é feita unicamente com docentes e a complexidade da administração pública exige profissionais competentes para uma gestão condizente com os novos tempos.

O **Curso de Especialização em Gestão Empresarial** foi idealizado para dar atendimento a estas demandas, com uma metodologia que integra teoria e prática, garantindo o objetivo maior dessa Instituição: oferecer um ensino público, gratuito e de qualidade.

## 4 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

---

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) é uma instituição federal de ensino público e gratuito. Atua com uma estrutura multicâmpus para promover a educação profissional e tecnológica de excelência e impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões.

Possui 12 câmpus já implantados: Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Osório, Porto Alegre, Restinga (Porto Alegre), Rio Grande e Sertão. Em processo de implantação, há mais quatro campus, nos municípios de Alvorada, Rolante, Vacaria e Viamão. A Reitoria é sediada em Bento Gonçalves.

Atualmente, o IFRS conta com cerca de 20 mil alunos, em 110 cursos técnicos e superiores de diferentes modalidades. Oferece também cursos de pós-graduação e dos programas do governo federal Pronatec, Mulheres Mil, Proeja e Formação Inicial Continuada (FIC). Tem mais de 620 professores e 550 técnicos administrativos, estando entre os dez maiores institutos federais do Brasil em número de alunos e servidores. Dos docentes, 92% são mestres e doutores.

Conforme dados divulgados em dezembro de 2013 pelo Inep/MEC, o IFRS conquistou a quarta colocação nacional na avaliação da qualidade dos cursos (IGC), entre 180 institutos e centros de ensino superior do Brasil, públicos e privados.

### ***A história***

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) foi criado em 29 de dezembro de 2008, pela lei 11.892, que instituiu, no total, 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Por força de lei, o IFRS é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Goza de prerrogativas com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar. Pertence à Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

Em sua criação, o IFRS se estruturou a partir da união de três autarquias federais: o Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet) de Bento Gonçalves, a Escola Agrotécnica Federal de Sertão e a Escola Técnica Federal de Canoas. Logo após, incorporaram-se ao instituto dois estabelecimentos vinculados a Universidades Federais:

a Escola Técnica Federal da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs) e o Colégio Técnico Industrial Prof. Mário Alquati, de Rio Grande. No decorrer do processo, foram federalizadas unidades de ensino técnico nos municípios de Farroupilha, Feliz e Ibirubá e criados os câmpus de Caxias, Erechim, Osório e Restinga. Estas instituições hoje fazem parte do IFRS na condição de câmpus.

Propõem valorizar a educação em todos os seus níveis, contribuir para com o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, oportunizar de forma mais expressiva as possibilidades de acesso à educação gratuita e de qualidade e fomentar o atendimento a demandas localizadas, com atenção especial às camadas sociais que carecem de oportunidades de formação e de incentivo à inserção no mundo produtivo.

### ***Inserção Regional***

Um dos objetivos dos institutos federais é definir políticas que atentem para as necessidades e as demandas regionais. Nesse sentido, o IFRS apresenta uma das características mais significativas que enriquecem a sua ação: a diversidade. Os câmpus atuam em áreas distintas, tais como agropecuária, de serviços, área industrial, vitivinicultura, turismo e outras.

### ***Missão, visão e valores***

#### ***Missão***

Promover a educação profissional e tecnológica gratuita e de excelência, em todos os níveis, através da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, para formação humanista, crítica e competente de cidadãos, capazes de impulsionar o desenvolvimento sustentável da região.

#### ***Visão Institucional***

Ser uma instituição de referência regional em educação, ciência e tecnologia buscando a formação de profissionais-cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

## Valores

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul garantirá a todos os seus câmpus a autonomia da gestão institucional democrática a partir dos princípios constitucionais da Administração Pública:

- a) Ética - Ser referência básica que orientará as ações institucionais;
- b) Desenvolvimento Humano - Desenvolver a cidadania, a integração e o bem-estar social;
- c) Inovação - Buscar soluções às demandas apresentadas;
- d) Qualidade e Excelência - Promover a melhoria permanente dos serviços prestados;
- e) Autonomia dos Campi - Administrar preservando e respeitando a singularidade de cada câmpus;
- f) Transparência - Disponibilizar mecanismos de acompanhamento e de conhecimento das ações da gestão;
- g) Respeito - Valorizar e prestar atenção especial aos alunos, servidores e público em geral;
- h) Compromisso Social - Participar efetivamente das ações sociais.

### 4.1 O CÂMPUS PORTO ALEGRE

No ano de 2009, o Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Porto Alegre (antiga Escola Técnica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – ETCOM/UFRGS) completou seus 100 anos de existência. Ao longo de sua história, a Escola cresceu e conquistou seu espaço na educação do Rio Grande do Sul.

Na época de sua criação, a então Escola de Comércio de Porto Alegre, anexada à faculdade de Direito, mantinha dois cursos: o Curso Geral e o Curso Superior. Antes de completar uma década, a Escola foi declarada “instituição de utilidade pública” e, nos anos 30, passou a integrar a Universidade de Porto Alegre, que, posteriormente, tornou-se a atual Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Como Escola Técnica de Comércio (ETC), oferecia o Curso Técnico de Administração, criado em 1954, e o Curso Técnico em Secretariado, fundado em 1958.

Com o passar dos anos, mostrando ser a ETC uma instituição atenta às novas demandas de uma Porto Alegre cada vez mais desenvolvida, surgiram outros cursos técnicos: Operador de Computador, Transações Imobiliárias, Comercialização e Mercadologia, Segurança do Trabalho, Suplementação em Contabilidade e Suplementação em Transações Imobiliárias.

À medida que o tempo passava a Escola foi crescendo. Em 1994 inaugurou-se o novo prédio, e, em 2006, a Escola Técnica da UFRGS já oferecia seis novos cursos.

No ano 2009, a Escola Técnica da UFRGS passa por um grande processo de transformação, desvinculando-se da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O Campus Porto Alegre do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) nasce da desvinculação da Escola Técnica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A partir da publicação da Lei 11.892, em 29 de dezembro de 2008, foram criados 38 Institutos Federais no país, cuja finalidade principal é estimular o ensino profissional e tecnológico, a partir da formação de técnicos e tecnólogos alinhados com as demandas do mercado de trabalho e o desenvolvimento local.

O IFRS Campus Porto Alegre oferece os **cursos técnicos** em Administração, Biblioteconomia, Biotecnologia, Contabilidade, Enfermagem (em parceria com o Grupo Hospitalar Conceição – GHC), Informática, Instrumento Musical (Flauta Doce ou Violão), Meio Ambiente, Panificação e Confeitaria, Química, Redes de Computadores, Registros e Informação em Saúde (em parceria com o GHC), Saúde Bucal (em parceria com o GHC), Secretariado, Segurança do Trabalho e Transações Imobiliárias. Em tal nível de ensino, há **1677** alunos.

O IFRS Campus Porto Alegre também oferece o curso Técnico em Vendas integrado ao Ensino Médio (Modalidade **PROEJA**), na qual conta com **105** alunos. A partir de 2013, este curso oferecerá, na modalidade profissional, a certificação do curso Técnico em Administração.

Com relação ao **ensino superior**, em que são ofertados os cursos de Licenciatura em Ciências da Natureza, Tecnologia em Gestão Ambiental, Tecnologia em Processos Gerenciais e Tecnologia em Sistemas para Internet, existem **566** alunos (228 na licenciatura, 338 nos tecnólogos), matriculados em 2014. Soma-se a estes números o curso de Licenciatura em Pedagogia, no PARFOR – Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica – ofertado a professores em exercício das escolas

públicas sem formação adequada à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Este curso iniciou em 2011/2, com duas turmas de 30 alunos cada.

No Campus também há **22** alunos cursando **especialização**, em cursos oferecidos em parceria com o **GHC**.

Assim, o IFRS Campus Porto Alegre conta com mais de **2150** alunos, regularmente matriculados no ano de 2014.

Outra modalidade de ensino ofertada pelo campus é a Formação Inicial e Continuada (FIC), desenvolvida no chamado “Projeto Prelúdio”, no qual cerca de 350 crianças e adolescentes, entre 4 e 17 anos, participam de atividades de iniciação musical.

Para atender a essa demanda, a comunidade escolar é constituída atualmente por **112 docentes** e **54 técnicos-administrativos**. Deve-se destacar que, entre os docentes, mais de 90% possui curso de pós-graduação (Especialização, Mestrado ou Doutorado); entre os técnicos-administrativos também se destaca a elevada qualificação profissional, uma vez que a grande maioria possui curso superior e muitos possuem pós-graduação.

O Curso Especialização em Gestão Empresarial visa aperfeiçoar os profissionais que buscam ampliar seus conhecimentos em Administração de Empresas. O curso contempla um aprofundamento dos conceitos e práticas que envolvem a estruturação das organizações (Economia, Organização, Contabilidade, Direito, Projetos e Negociação), os processos relativos às funções empresariais (Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Operações e Logística) e os diferenciais estratégicos (Informação, Inovação, Sustentabilidade), que as organizações procuram para alcançar vantagens competitivas.

## 5 OBJETIVOS

---

### **Objetivo Geral:**

O Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* – Especialização em Gestão Empresarial - tem como objetivo proporcionar ao estudante o aprofundamento de conhecimentos aplicados em gestão de empreendimentos nas mais variadas atividades econômicas, através do desenvolvimento de competências técnicas e atitudinais, que devem fazer parte do perfil do executivo e/ou empreendedor, com aplicação de uma metodologia de ensino inovadora.

**Objetivos Específicos:**

- Fortalecer a formação dos profissionais em gestão, através dos conhecimentos e das práticas consagradas da Administração;
- Desenvolver uma postura mais estratégica e sistêmica no processo de tomada de decisões relativo aos empreendimentos;
- Fornecer conhecimentos e habilidades necessárias para formular estratégias e planos táticos para gerir os empreendimentos;
- Aprofundar o estudo das principais funções empresariais;
- Capacitar na aplicação de técnicas de negociação e na comunicação para dar suporte às atividades no ambiente empresarial;
- Oportunizar conhecimentos e práticas de empreendedorismo e gestão de inovação e tecnológica;
- Capacitar para melhor entender e potencializar o patrimônio humano existente nas organizações;
- Preparar para criar indicadores de avaliação e monitoramento do desempenho organizacional;
- Oportunizar conhecimentos sobre como aplicar a tecnologia da informação, que suportará os processos e os sistemas de gestão das informações e do conhecimento;
- Instrumentalizar os gestores para formular ações preventivas, que minimizem os riscos, particularmente, nos aspectos legais, ambientais e econômico-financeiros;
- Oportunizar momentos de reflexão sobre valores que devem nortear os empreendimentos, para atender as suas demandas e as da sociedade;
- Estimular o espírito empreendedor dos participantes, propiciando aos mesmos as capacidades necessárias para gerenciar o negócio e transformar suas ideias em projetos empresariais; e
- Implementar metodologia de ensino que enfatizem as atividades que intensificam a troca de experiências entre os membros do grupo, oportunizando a interação com professores, profissionais de mercado e de estudos dirigidos e análise de casos, que tornem o ambiente de sala de aula verdadeiros laboratórios de práticas de gestão.



## 6 PÚBLICO-ALVO

---

O curso se destina a profissionais graduados nas diversas áreas do conhecimento e que, preferencialmente, estejam se preparando para assumir posições gerenciais e/ou empreendedoras, com interesse em desenvolver competências gerenciais para administrar negócios, tanto na esfera privada quanto pública.

## 7 PERFIL DO EGRESSO

---

O profissional que obtiver o título de Especialista no curso de Pós Graduação, *Lato Sensu*, em Gestão Empresarial do Instituto Federal do RS (Campus Porto Alegre), terá condições não apenas de aplicar as técnicas aprendidas como também terá aprimorado a sua capacidade de análise da realidade, de solução de problemas e de proposição de alternativas de ações, para orientar a sua atuação como executivo e/ou empreendedor.

Em consequência, ao terminar seu curso, ele estará apto a:

- Formular estratégias e táticas que propiciem a organização dos recursos com vistas a potencializar os pontos fortes do empreendimento e aproveitar as oportunidades presentes no ambiente;
- Aplicar os princípios que regem a Administração, especialmente nas principais funções empresariais (Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Operações e Logística);
- Desenvolver e executar planos de ação e políticas que dão suporte à estratégia organização;
- Elaborar políticas preventivas nas áreas do direito empresarial, particularmente, nas relações de trabalho e consumo;
- Formular ações do composto mercadológico, em sintonia com o posicionamento estratégico do empreendimento;
- Identificar, entender e integrar a gestão de pessoas e equipes com a estratégia de desenvolvimento das organizações;

- Implementar a técnica de gestão por projetos;
- Desenvolver de forma plena uma gestão marcadamente inovadora, tendo um entendimento adequado do papel e o alcance da tecnologia nos empreendimentos;
- Formular e disseminar os princípios orientadores e as ferramentas sustentabilidade e competitividade empresarial;
- Desenvolver instrumentos adequados de gestão financeira, contábil e orçamentária às organizações;
- Criar indicadores para monitorar e avaliar o desempenho econômico-financeiro ao longo das diversas fases do empreendimento;
- Executar ações de negociação e comunicação que deem suporte ao processo empresarial;
- Elaborar e executar as políticas de orçamento e os custos do empreendimento;
- Articular os conhecimentos, alinhando a teoria com a prática vivenciada, para a tomada de decisão, avaliando os impactos sobre o empreendimento; e
- Ter a pesquisa como mediação para aprender e produzir conhecimentos na área de gestão empresarial.

## 8 MATRIZ CURRICULAR

	Conteúdo programático	Carga Horária
	<b><i>Eixo 1- Competências Instrumentais e Estratégia Empresarial</i></b>	128
1	Estratégia Empresarial	15
2	Estudos Organizacionais	15
3	Gestão de Custos	15
4	Conjuntura Econômica	15
5	Antropologia do Consumo	15
6	Negociação e Comunicação	15
7	Direito Empresarial	15
8	Processo Decisório	15
9	Tópicos avançados em Gestão Empresarial I	8
	<b><i>Eixo 2- Gerenciamento das Funções Empresariais</i></b>	128
10	Gestão Financeira	15
11	Gestão Estratégica de Pessoas	15
12	Gestão de Marketing	15
13	Gestão de Operações	15
14	Orçamento Empresarial	15
15	Gestão Tributária	8
16	Métodos Quantitativos	15
17	Métodos de Pesquisa	30
	<b><i>Eixo 3- Diferenciais Estratégicos</i></b>	128
18	Trabalho de Conclusão	30
19	Gestão da Inovação	15
20	Sustentabilidade e Competitividade	15
21	Gestão Ambiental	15
22	Gestão Estratégica da Informação	15
23	Gestão de negócios internacionais	15
24	Gestão de Projetos	15
25	Tópicos avançados em Gestão Empresarial II	8

## 9 CONCEPÇÃO DO PROGRAMA

---

O presente Projeto Pedagógico de Curso de Especialização em Gestão Empresarial para o Campus Porto Alegre foi organizado e sistematizado a partir dos elementos desencadeadores abaixo descritos e que, em interação, acabaram por culminar nessa proposta de formação que leva em conta a complexidade do perfil profissional do Gestor Empresarial na contemporaneidade:

- A localização do Campus de oferta (Porto Alegre) na capital do Estado que, juntamente com a região metropolitana, concentra um número expressivo de empreendimentos e órgãos públicos, naturais demandantes de profissionais com formação em gestão.
- A origem do Campus Porto Alegre e sua longa história vinculada à formação de profissionais nas áreas administrativas que iniciou com a Escola Técnica de Comércio da UFRGS e o seu o Curso Técnico de Administração. O pioneirismo do IFRS-Porto Alegre, que teve a iniciativa de implementar o curso Superior de Tecnólogo em Processos Gerencias cujo PPC serviu como modelo para implantação noutros campi da rede, e a formação e experiência profissional de parte do corpo docente que alia vivência acadêmica e organizacional em função das carreiras desenvolvidas, dentre outros aspectos.
- Soma-se a isto a existência do Grupo de Pesquisa “Gestão, Empreendedorismo e Desenvolvimento Econômico e Social” (GEDES) que orienta a produção acadêmica nos diversos cursos vinculados à área de gestão e se realimentará pelos trabalhos desenvolvidos pelos participantes deste curso; e
- Do ponto de vista metodológico, organizou-se uma proposta teórico-prática, baseada numa perspectiva dialética, aplicada e de resolução de problemas. Para tanto, foram escolhidos autores, obras de referência e práticas pedagógicas que contribuam para aproximar os estudos das realidades organizacionais numa perspectiva, simultaneamente, global e local.

Tendo como base o histórico da instituição, a experiência do corpo docente, a origem dos potenciais candidatos para um curso de especialização e as referências de autores cujas obras geralmente têm como fundamentação pesquisas abordando práticas

empresariais e temas emergentes de Administração, foi desenvolvida uma proposta que agrega valor ao participante e o prepara para avançar de forma consistente na sua carreira. Levou-se em conta, ainda, o perfil deste profissional que, atuando num mundo globalizado, necessita apurar sua compreensão das dimensões socioeconômica e culturais, determinantes para as relações que se constituem em nível pessoal e organizacional.

Em termos de parcerias com outras instituições, como referimos trata-se de curso de Pós Graduação Lato Sensu inter-campus, o primeiro na modalidade dentro do IFRS.

Serão convidados, ainda, *experts* e profissionais de organizações públicas e privadas para desenvolver palestras e apresentar casos que caracterizem estágios avançados da gestão empresarial. Assim, serão aproveitadas oportunidades de vinda de professores de outras instituições do País e do exterior para o Estado, promovendo diversas atividades de intercâmbio com professores e estudantes do curso.

Existem boas possibilidades de incluir atividades de pesquisa decorrentes dos trabalhos de grupos em parceria com pesquisadores de outros campi e instituições conveniadas, no País e no exterior.

Desde a autorização do curso, já foram providenciados o fechamento de convênios com algumas instituições, o que buscam maior assertividade à realização das referidas atividades.

## 10 COORDENAÇÃO

---

O coordenador do Curso, professor Duílio Castro Miles, é graduado e Mestre em Administração, Doutor em Educação, contratado em regime de 40 horas, com Dedicção Exclusiva, possuindo experiência acadêmica e profissional condizente com a função de Coordenador de Pós Graduação, que, inclusive, já exerceu em outra instituição conforme registrado a seguir no Resumo de suas Qualificações:

- **Doutor em Educação** - Unisinos (2014)
- **Mestre em Administração** - Unisinos (2006)
- **Especialista em Recursos Humanos** – PUC/RS (1988)
- **Especialista em Administração Esportiva** – PUC (2001)

- Graduado em **Administração de Empresas** UFRGS (1986) e **Direito** PUC/RS (1994).
- No Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Porto Alegre exerce as seguintes atividades:
  - Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais;
  - Coordenador da Incubadora Tecno-Social do IFRS - Campus Porto Alegre
  - Professor nos Cursos Superiores de Tecnólogo, Técnicos e Proeja.
  - Coordenador das atividades complementares:
    - Projeto de Leitura Dirigida: História do Pensamento Administrativo (Duração: 6 semestres)
    - Projeto: Ciclo de Cinema & Empresa (Duração: 6 semestres)
  - Participação em Comissões de Criação e Revisão de Cursos do IFRS.
- Vinculado aos Grupos de Pesquisa:

IFRS-Porto Alegre:

"Gestão, Empreendedorismo e Desenvolvimento Econômico e Social": <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/8595200342009801>

UNISINOS:

Projeto: Participação Popular e Desenvolvimento: um estudo a partir dos processos político-pedagógicos. Período: 2011-2015

Projeto: Educação, Trabalho Associado e (Des)colonialidade: estudo das experiências do Centro de Formação em Economia Solidária da região sul do Brasil. Período: 2014-2015

#### **Outras Informações:**

- **Professor Universitário, desde 1994**, no Instituto Federal do Rio Grande do Sul, na Pontifícia Universidade Católica-RS, Faculdade SENAC e Faculdade Luterana São Marcos.
- **Coordenador de Pós Graduação**, Pesquisa e Extensão na Faculdade de Administração SENAC
- **Desenvolvimento de Cursos de Pós Graduação (*lato sensu*) e Extensão Universitária**
- **Orientador de Trabalhos** de Conclusão de Cursos de Graduação e Professor Convidado de Bancas Examinadoras.

- **Pesquisador nas áreas de Administração, Educação, Economia Solidária e Tecnologias Sociais.**
- **Mais de trinta anos de atuação profissional** como Técnico, Executivo e Consultor Organizacional.
- **Áreas de Competência: Planejamento e Estratégia Organizacional, Marketing, Recursos Humanos, Gestão Ambiental e Economia Solidária.**
- Destaque para a **realização projetos de Estudos Socioeconômicos, Recursos Humanos, Planejamento Público e Empresarial e Reestruturação Organizacional.**
- **Pesquisador e autor de diversos artigos e publicações** no meio Acadêmico e Corporativo.
- **Autor dos Capítulos de Planejamento Empresarial e Empreendedorismo do Livro Técnico em Administração: Gestão e Negócios, publicado pelo Grupo A em parceria com o IFRS Campus Porto Alegre.**
- **Coordenador Técnico e Organizador de Congressos e Dirigente de Instituições.**
- Idiomas: Espanhol e Inglês.

## 11 CARGA HORÁRIA

---

O Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial terá a duração de 384 horas presenciais. Estão previstas 16 horas para o desenvolvimento de atividades (oficinas, palestras, debates, visitas técnicas etc.) sobre tópicos avançados em gestão empresarial.

Há também uma carga de 30 horas para orientação do Trabalho de Conclusão do Curso.

## 12 LOCAL, PERÍODO E PERIODICIDADE

---

O curso terá uma duração de três semestres. Os dias de aula serão as sextas e sábados da 1ª e 3ª semana do mês.

A proposta é de que cada módulo seja apresentado em dois finais de semana com intervalo de 15 dias, ou seja, por mês, normalmente, serão ministrados dois módulos.

Para elaboração do Trabalho de Conclusão será estabelecido um período de até 90 dias após o término do curso para sua entrega.

Os Trabalhos de Conclusão serão avaliadas por três professores sendo um deles o orientador do estudante.

As bancas serão programadas ao final do citado período e informado com a devida antecipação aos estudantes e professores envolvidos.

O local onde serão ministradas as aulas é o prédio do IFRS Campus Porto Alegre.

### 13 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Conteúdo programático		Corpo Docente	Titulação	Carga Horária	Lotação (Campus)
<b>Eixo 1- Competências Instrumentais e Estratégia Empresarial</b>				<b>128</b>	
1	Estratégia Empresarial	Duilio Castro Miles	Doutor	15	POA
2	Estudos Organizacionais	Maira Vieira / Cláudio Farias / Duilio Miles	Doutora / Doutor	15	Viamão e POA
3	Gestão de Custos	Carmem Cavalcante	Mestre	15	POA
4	Conjuntura Econômica	Cássio Silva Moreira	Doutor	15	POA
5	Antropologia do Consumo	Maria Cristina de C. C. França	Doutora	15	POA
6	Comunicação, Negociação e gerenciamento de conflitos	Márcia de Amaral Correa de Moraes	Doutora	15	POA
7	Direito Empresarial	Paulo Roberto Sangoi	Especialista	15	POA
8	Processo Decisório	Cláudio Farias	Doutor	15	POA
9	Tópicos avançados em Gestão Empresarial I	Duílio Castro Miles	Doutor	8	POA
<b>Eixo 2- Gerenciamento das Funções Empresariais</b>				<b>128</b>	
10	Gestão Financeira	Sérgio Viana	Mestre	15	POA
11	Gestão Estratégica de Pessoas	Bianca Smith Pilla	Doutora	15	POA
12	Gestão de Marketing	Cláudio Farias	Doutor	15	POA
13	Gestão de Operações	Shana S. Flores	Doutora	15	Restinga
14	Orçamento Empresarial	Sonia Alves / Sergio Viana	Mestre	15	POA
15	Gestão Tributária	Sonia Alves	Mestre	8	POA
16	Métodos Quantitativos	Vera Martins	Doutora	15	POA
17	Métodos de Pesquisa	Bianca Pilla / Cláudio Farias / Duilio Miles	Doutora / Doutor	30	POA



<b>Eixo 3 - Diferenciais Estratégicos</b>				<b>128</b>	
18	Trabalho de Conclusão	Duílio Castro Miles	Doutor	30	POA
19	Gestão da Inovação	Cláudio Farias	Doutor	15	POA
20	Sustentabilidade e Competitividade	Shana S. Flores	Doutora	15	Restinga
21	Gestão Ambiental	Magali Rodrigues	Doutora	15	POA
22	Gestão Estratégica da Informação	Fabricio S. Affeldt	Doutor	15	POA
23	Gestão de Negócios Internacionais	Maíra Baé Baladão Vieira	Doutora	15	Viamão
24	Gestão de Projetos	Sady Darcy da Silva Jr	Doutor	15	Restinga
25	Tópicos avançados em Gestão Empresarial II	Duilio Castro Miles	Doutor	8	POA

## 14 EMENTA E BIBLIOGRAFIAS DAS DISCIPLINAS

### Eixo 1- Fundamentos e Estratégia Empresarial

#### **Estratégia Empresarial:**

Estratégia; Eficácia Organizacional; Modelos de Análise Estratégica; Estratégia como Posicionamento; Cadeia de Valor; Vantagem Competitiva; Teoria Baseada em Recursos da Empresa; Temas emergentes; Estudos de Casos.

#### **Bibliografia Básica:**

BARNEY, Jay B. **Administração e vantagem competitiva**. 3ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BESANKO, David. **A economia da estratégia** 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DI SÉRIO, Luiz Carlos. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor/** Luiz Carlos Di Sério, Marcos Augusto de Vasconcellos- São Paulo: Saraiva, 2008.

#### **Bibliografia Complementar:**

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Estratégia competitiva: Da estratégia à implementação**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2012.

EVANS, Vaughan. **Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes**. 1ed.- Rio de Janeiro : Elsevier, 2013.

MINTZBERG, Henry. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia** . 3ed.-Porto Alegre, Bookman, 2001.

PRAHALAD, C.K. **A riqueza na base da pirâmide: Como erradicar a pobreza com o lucro**.- Porto Alegre: Bookman, 2005.

#### **Estudos Organizacionais:**

Apresentação dos novos modelos de análise em estudos organizacionais administrativas. Teoria da Contingência Estrutural; Os neo-estruturalistas e Teoria Institucional; Teoria dos Sistemas; Teoria crítica e abordagens pós-modernas; Teoria das Restrições.

#### **Bibliografia Básica:**

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (org). **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. I. São Paulo: Atlas, 1998.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral de Sistemas**. Petrópolis, Vozes, 1977.

STEVE, Cropper [et ali]. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014

#### **Bibliografia Complementar:**

AMADO NETO, João. **Rede entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

BALESTRIN, Alsones. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MEIRELES, Manuel. **Teorias de Administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

WESTARB, June Alisson (org). **Redes sociais e organizacionais em administração**.

Curitiba: Juruá, 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia (orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2003.

### **Gestão de Custos:**

Aspectos históricos da gestão de custos. Classificação e terminologia de custos. Sistemas de custeio: Absorção Integral, Absorção Ideal e Direto. Custos para controle. Custos para tomada de decisões. Custeio ABC. Formação do preço de venda.

### **Bibliografia Básica:**

PEREZ JR., José Hernandez, OLIVEIRA, Luís Martins de, COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

### **Bibliografia Complementar**

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Curso Básico de Custos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREZ JR, José Hernandez ; e OLIVEIRA, Luís Martins de. **Contabilidade de Custos para Não Contadores**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEONE, George S. LEONE, Rodrigo J. **Curso de Contabilidade de Custos** (livro-texto). 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Curso Básico Gerencial de Custos**. 2.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

### **Conjuntura Econômica:**

Fundamentos Macroeconômicos para a Análise de Conjuntura: fundamentos de contabilidade social, teoria macroeconômica para análise de conjuntura, política econômica. Análise da Conjuntura Econômica Brasileira: economia brasileira – 1994-2010; setor externo; inflação e política monetária, setor público; nível de atividade: indústria e PIB, investimento e PIB potencial. Métodos e Prática de Construção de Cenários Macroeconômicos: fundamentos, conceitos básicos e métodos de cenarização; construção de cenários econômicos para o Brasil e para a Economia Mundial; prática de análise prospectiva e construção de cenários econômicos para o Brasil.

### **Bibliografia Básica:**

GREMAUND, Amaury P.; VASCONCELLOS, Marco A.; TONETO JR, Rudinei. **Economia Brasileira Contemporânea**. 7º Ed. São Paulo: Atlas. 2009.

LANZANA, Antonio E.T. **Economia brasileira: fundamentos e atualidades**. São Paulo: Atlas, 2002.

MANKIW, N. G. **Macroeconomia**. 5ª. Ed. São Paulo: LTC, 2008.

### **Bibliografia Complementar:**

FEIJÓ, Carmem Aparecida et al. **Para entender a conjuntura econômica**. São Paulo: Manole, 2007.

FEIJÓ, Carmem Aparecida; RAMOS, Roberto Luis Olinto. **Contabilidade Social**. A nova referência das Contas Nacionais do Brasil. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILGUEIRAS, Luiz. **História do Plano Real: fundamentos, impactos e contradições**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo**. São Paulo: Nova Cultural, 2000.  
 SOUZA, Juliana Bittar de. **Planejamento de Cenários Prospectivos: um breve debate sobre as abordagens metodológicas existentes**, São Paulo, Atlas. 2009.

#### **Antropologia do Consumo:**

A perspectiva do consumo como um sistema de sentidos e valores simbólicos; padrões de consumo enquanto um desdobramento do processo de expansão capitalista e que resulta em um sistema de classificação cultural e social; a emergência dos objetos ou da cultura material nos processos de constituição das identidades e estilos de vida, bem como na (re)ordenação das relações sociais e das atividades econômicas; as lógicas culturais dos objetos; as conexões da vida cotidiana com a circulação de mercadorias, seus usos e sentidos na concepção de identidades híbridas.

#### **Bibliografia Básica:**

APPADURAI, Arjun. **A vida social das coisas: as mercadorias sob uma perspectiva cultural**. Niterói: EDUFF, 2008.  
 DOUGLAS, Mary. **O mundo dos bens vinte anos depois. Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 13, n. 28, p. 17-32, jul./dez. 2007.  
 SAHLINS, Marshall. **La Pensée Bourgeoise: a sociedade ocidental enquanto cultura - Cultura e razão prática**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

#### **Bibliografia Complementar:**

BENJAMIM, Walter. **A obra de arte na era da reprodutibilidade técnica**. São Paulo: Brasiliense, 1994.  
 BARBOSA, Livia. **Sociedade de consumo**. Coleção Ciências Sociais Passo a Passo. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2004.  
 BARBOSA, Livia; CAMPBELL, Colin. (orgs.). **Cultura, consumo e identidade**. Rio de Janeiro, FGV, 2006.  
 BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre, Zouk, 2008.  
 GRANT, McCracken. **Cultura e consumo**. Rio de Janeiro, Mauad, 2003.

#### **Comunicação, Negociação e gerenciamento de conflitos:**

Estudo dos conceitos, princípios, abordagens, estruturas e fases dos processos de negociação. Análise das interfaces com a comunicação e com a tecnologia da informação. Desafios e possibilidades na resolução de conflitos e de problemas.

#### **Bibliografia Básica:**

MARTINELLI, D.P. ALMEIDA, A.P. **Negociação e Solução de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.  
 MORAES, P.V.D.P; MORAES, M. **A negociação ética para agentes públicos e advogados**. Belo Horizonte: Fórum, 2012.  
 LEMPEREUR, Alain Pekar; COLSON, Aurélien; DUZERT, Yann. **Métodos de Negociação**. São Paulo: Editora Atlas. 2009.

#### **Bibliografia Complementar:**

ANDRARE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. **Princípios de Negociação**. São Paulo: Saraiva, 2004.  
 BURBRIDGE, R. Marc. Et al. **Gestão de Negociação**. São Paulo: Saraiva, 2005.  
 CLEGG, Brian. **Negociação: Como Conseguir acordos com as pessoas**. Rio de Janeiro:

Qualitymark, 2002.

MARTINELLI, Dante P; VENTURA, Carla A; MACHADO, Juliano R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, José Carlos Martins F. de, **Negociação Baseada em Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2003.

#### **Direito Empresarial:**

O papel das instituições jurídicas na constituição e vida das empresas. Direito Contratual. Relação jurídica entre empresas. O direito e as relações de consumo.

#### **Bibliografia Básica:**

BRANCATO, Ricardo Teixeira. **Instituições de direito público e de direito privado**. 11 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Instituição de direito público e privado**. 6 ed. Atlas, 2006.

NADER, Paulo. **Introdução ao estudo do direito**. 29 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

#### **Bibliografia Complementar:**

ALMEIDA, Amadeu Pires. **Teoria e Prática dos títulos de crédito**. Saraiva, 2008.

BRUNO, Rachel. **Direito empresarial**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

DÓRIA, Dílson. **Curso de Direito Comercial**. São Paulo: Saraiva, Vol. I e II, 2008.

FAZZIO JUNIOR, Waldo. **Nova Lei de Falência e Recuperação de Empresas**. São Paulo: Atlas, 2008.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**. Vol. I e II. São Paulo Saraiva, 2008.

TOMAZETE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial**. V.1. São Paulo: Atlas, 2008.

#### **Processo Decisório:**

Elementos constitutivos das decisões individuais e organizacionais; Formas de racionalidade predominante no processo decisório. Fundamentos das ações humanas no processo decisório; Risco e Tomada de Decisão.

#### **Bibliografia Básica:**

ABRAMCZUK, André A. **A Prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.

BAZERMAN, M.H. **Processo Decisório**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GOMES, L.F.A.M. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

#### **Bibliografia Complementar:**

DAFT, R. **Organizações, Teorias e Projetos**. São Paulo, Ed. Pioneira, 2002.

FIANI, R. **Teoria dos jogos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FINKELSTEIN, Sydney. **Por que executivos inteligentes falham: como solucionar problemas de tomada de decisões e de liderança**. São Paulo: M. Books, 2007.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R.L.; RAIFFA, H. **Somos movidos a decisões inteligentes**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

#### **Tópicos Avançados em Gestão Empresarial I**

Serão apresentados através de palestras e relatos de experiência, principalmente, voltados para assuntos que caracterizam o estado da arte na gestão empresarial. Poderão ser desenvolvidos tópicos através da realização de visitas técnicas.

**Bibliografia Básica:**

Não está especificada bibliografia em função da diversidade dos assuntos a serem tratados, considerando, ainda, que os *experts* convidados trarão consigo material ou indicarão obras e publicações como referência.

**Eixo 2- Principais Processos Gerenciais****Gestão Financeira:**

Demonstrações financeiras como instrumento de gestão; Análise financeira; Avaliação do capital de giro e determinação das necessidades de giro; Gestão do Fluxo de Caixa; Elaborando o Fluxo de Caixa; Custo de capital e rentabilidade de investimento; Processo de gestão e o valor do dinheiro no tempo.

**Bibliografia Básica:**

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Harbra, 2010.

**Bibliografia Complementar:**

GRINBLATT, Mark; TITMAN, Sheridan. **Mercados financeiros e estratégia corporativa**. 2ª ed., Bookman, 2005.

GROPPELLI, A.; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 2ª Ed. Saraiva, 2002.

HIGGINS, Robert C. **Análise para Administração Financeira**. 8ª Ed., McGrawHill, 2007.

LEMES JÚNIOR, Antônio B.; RIGO, Cláudio M.; CHEROBIM, Ana Paula M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2ª ed., Ed. Campus / Elsevier, 2005.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira: Corporate Finance**. 2ª Ed., Atlas, 2002.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira**. 2ª Ed., Atlas, 2002.

**Gestão Estratégica de Pessoas:**

A gestão estratégica de pessoas e seus papéis nas organizações. Mensuração de resultados e indicadores de gestão de pessoas. Alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia organizacional. Gerenciamento das mudanças. Gestão de competências.

**Bibliografia Básica:**

BITENCOURT, Claudia (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ULRICH, David. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

**Bibliografia Complementar:**

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. 1. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2001.

DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Futura, 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus,

2005.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura. 1998.

### **Gestão de Marketing:**

Função de marketing e seu papel nas organizações. A evolução do conceito de marketing. Composto de marketing. Gestão de produtos e desenvolvimento de novos. Produtos. Gestão de preços. Comunicação integrada de marketing. Gestão de canais de distribuição. Auditoria e controle de marketing.

### **Bibliografia Básica:**

HOOLEY, Graham J. et al. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

FARIAS, C.V.S.; DUSCHITZ, C.; CARVALHO, G. M. **Marketing Aplicado**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Cengage, 2009.

### **Bibliografia Complementar:**

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**: professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIAS, Sérgio Roberto [et al.]. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2006.

NIQUE, W.; LADEIRA, W. **Pesquisa de marketing**: uma orientação para o mercado brasileiro. São Paulo: Atlas. 2013.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva 2005.

### **Gestão de Operações:**

Gestão de operações e estratégia empresarial: conceitos e tendências. As funções e a visão na área de operações e processo de tomada de decisão envolvido. Tipos de Sistemas de Produção e Operações (produtos e serviços). Projeto do Sistema de Produção e Operações. Ferramentas de Planejamento e Controle. Gestão da Cadeia de Suprimento.

### **Bibliografia Básica:**

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Thompson Learning, 2002.

GOLDRATT, E.M; COX, J. **A meta**: um processo de melhoria contínua. São Paulo: Nobel, 2002.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

### **Bibliografia Complementar:**

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial**: processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2011.

CHRISTOPHER. M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DONATO, V. **Logística verde**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2008.

HOPP, W.J. & SPEARMAN, M.L. **A ciência da fábrica**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

WOMACK, James P.; T JONES, DANIEL. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**Orçamento Empresarial:**

Orçamento empresarial versus planejamento estratégico. Estimativas de participação de mercados. Planejamento de vendas. Orçamento de produção. Orçamento de despesas operacionais. Controle orçamentário com o auxílio da planilha eletrônica. Análise de simulação de resultado. Demonstrativo de resultados e demonstrativo do balanço projetado.

**Bibliografia Básica:**

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: Matemática financeira aplicada, Estratégias financeiras e Orçamento empresarial**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2008.

**Bibliografia Complementar:**

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luis; TARANTO, Fernando. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Prentice, 2008.

SALIMENO, Carlos Roberto. **Administração estratégica financeira e orçamentária**. São Paulo: STS, 2007.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antonio. **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

**Gestão Tributária:**

Principais tributos e taxas (federais, estaduais e municipais) nas atividades empresariais. Aplicação dos regimes tributários nas organizações que desenvolvem atividades industriais, comerciais e de serviços, com o objetivo de encontrar a melhor opção tributária para sua atividade.

**Bibliografia Básica:**

CARLIN, Everson Luiz Breda. **Auditoria, Planejamento e Gestão Tributária: uma abordagem simples e prática**. 2º Ed. Curitiba, Juruá, 2012.

REZENDE, Amaury José; PEREIRA, Carlos Alberto; ALENCAR, Roberta Carvalho de. **Contabilidade Tributária: entendendo a lógica dos tributos e seus reflexos sobre o resultado das empresas**. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHAVES, Francisco Coutinho. **Planejamento Tributário na Prática. Gestão Tributária Aplicada**. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

**Bibliografia Complementar:**

BORGES, H. B. **Planejamento Tributário**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CASSONE, V. **Direito Tributário**. São Paulo: Atlas, 2008.

MACHADO SEGUNDO, H. B. **Código Tributário Nacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, G. P. **Contabilidade Tributária**. São Paulo: Saraiva, 2007.

**Métodos Quantitativos:**

Análise descritiva de bases de dados. Técnicas de Amostragem e tamanho de amostras. Análise multivariada: covariância e correlação. Análise de regressão linear e múltipla. Estimativa de modelo geral de regressão. Testes de hipóteses, estimativa e intervalos de confiança.



**Bibliografia Básica:**

BUSSAB, Wilton de Oliveira; MORETTIN, Pedro Alberto. **Estatística básica**. 7ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

CASTANHEIRA, Nelson Pereira. **Métodos quantitativos**. Curitiba: Ibpex, 2007.

MEDEIROS, Valéria Zuma; CALDEIRA; André Machado; PACHECO; Giovanna Lamastra; MACHADO; Maria Augusta Soares; GASSENFERTH, Walter. **Métodos quantitativos com excel**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

**Bibliografia Complementar:**

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNADJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. Pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Deborah Moraes. (Org.). **Pesquisa Quantitativa em Administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman, 2006.

**Métodos de Pesquisa:**

Paradigmas da investigação social. Abordagens positivista e interpretativa. Micro e macro análises. Métodos de pesquisa social. Processo de pesquisa. Pesquisa nas organizações. Processo, métodos e técnicas de pesquisa qualitativa e quantitativa em administração. Projeto de pesquisa, relatório de pesquisa e artigo científico.

**Bibliografia Básica:**

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2005.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

THIOLLENT, M. **Pesquisa Ação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1997.

**Bibliografia Complementar:**

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2.ed. London/Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. 16. ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001.

FREITAS, M. E. **Viva a tese! Um guia de sobrevivência**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2002.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

**Eixo 3- Diferenciais estratégicos****Trabalho de Conclusão:**

Caracterização da Pesquisa Científica e Aplicada. Pesquisa bibliográfica. Orientação sobre a elaboração de artigos científicos. Aspectos que devem ser observado na apresentação.

**Bibliografia Básica:**

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 3a. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VELOSO, Waldir de Pinho. **Metodologia do trabalho científico**: normas técnicas para redação de trabalho científico. 2a.Ed. Curitiba,: Juruá, 2011.

VIEIRA, Salomon Delio. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

#### **Bibliografia Complementar:**

AQUINO, Italo de Souza. **Como escrever artigos científicos**. São Paulo: Saraiva Editora, 2010.

BURTSZTYN, Marcel; DRUMMOND, José Augusto; NASCIMENTO, Elimar Pinheiro Do. **Como escrever (e publicar) um trabalho científico**. Rio de Janeiro, Garamond, 2010.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo. 6ª. Ed. Atlas, 2008.

KAHLMAYER-MERTENS [et ali]. **Como elaborar projetos de pesquisa**: linguagem e método. São Paulo, Editora FGV,2007.

#### **Gestão da Inovação:**

Tipologia de inovação. Inovação e Competitividade. Redes de Inovação. Estratégias de Inovação. Processos de Difusão Tecnológica. Inovação e desempenho. Inovação e Políticas públicas.

#### **Bibliografia Básica:**

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Tradução Cláudia Heller. Campinas: Editora da UNICAMP, 2005.

#### **Bibliografia Complementar:**

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2007.

DOMINGOS, C. **Oportunidades disfarçadas**: histórias reais de empresas que transformaram problemas em oportunidades. Rio de Janeiro, Editora Sextante, 2009.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo, Thomson, 2007.

TAKAHASHI, S. **Gestão de inovação de produto**. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2007.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2006.

#### **Gestão de negócios internacionais**

Fundamentos do Comércio Internacional; As relações internacionais do Brasil; Internacionalização de empresas; Marketing Internacional; Sistemática de importação e exportação.

#### **Bibliografia Básica**

AMATUCCI, Marcos. **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

KEEDI, Samir. **ABC do Comércio Exterior: abrindo as primeiras páginas**. São Paulo: Aduaneiras, 2012.

VIZENTINI, Paulo Fagundes. **A projeção internacional do Brasil: 1930-2012**. Rio de Janeiro:

Elsevier, 2013.

**Bibliografia Complementar:**

DALLA COSTA, Armando João. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: teoria e experiências.** Curitiba: Juruá, 2011.

GUEDES, Ana Lúcia. **Negócios Internacionais.** Coleção Debates em Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

KEEGAN, Warren J. **Marketing global.** São Paulo: Pearson, 2006.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, inovação e estratégia global.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROCHA, Ângela da (Org.). **Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

**Sustentabilidade e Competitividade:**

Sustentabilidade e responsabilidade social e suas repercussões na estratégia das empresas. Normas, políticas e legislação ambiental. Estudos e Relatórios de Impactos Ambientais. Gestão Ambiental e a Logística. Sistemas de gestão ambiental e certificações.

**Bibliografia Básica:**

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade.** São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa.** São Paulo: Ed. Atlas, 1999. 2ª edição.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégia de negócios focada na realidade brasileira.** São Paulo: Ed. Atlas, 2010. 6ª ed.

**Bibliografia Complementar:**

BRAGA ET AL. **Introdução a engenharia ambiental.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DONATO, V. **Logística verde.** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2008.

PHILIPPI Jr. A.; ROMÉRO, M.; BRUNA, G. **Curso de gestão ambiental.** São Paulo: Manoele, 2004.

NETO, A.S.; CAMPOS, L. M de S; SHIGUNOV. **Fundamentos da gestão ambiental.** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2009.

NASCIMENTO, Luis Felipe ET alli. **Gestão socioambiental estratégica.** SP: Bookman, 2008.

**Gestão Ambiental:**

Resíduos industriais: sólidos, líquidos e atmosféricos. Fontes de Impacto Ambiental. Desenvolvimento Sustentado. Produção Mais Limpa. Teoria de sistemas; organização em sistemas; aplicação da abordagem sistêmica; aplicações à organização; sistemas de gestão da qualidade; sistemas de gestão ambiental; sistemas de gestão da saúde e segurança; integração dos sistemas de gestão (meio ambiente, saúde, segurança); gestão ambiental norma ISO 14001.

**Bibliografia Básica:**

GILBERT, M. J. **Sistema de gerenciamento ambiental.** São Paulo: IMAM, 1995.

MOURA, L. A. A. **Qualidade e Gestão Ambiental - Sugestões para Implantação das Normas ISO 14.000 nas Empresas.** 2 ed. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2000. 256p.

GIANETTI, B.F.; ALMEIDA,C. **Ecologia Industrial.** São Paulo. Edgard Blucher. 2006.

**Bibliografia Complementar:**

BRAGA, B.; HESPANHOL, I.; CONEJO, J. G. L.; MIERZWA, J. C.; BARROS, M. T.; SPENCER, M.;

PORTO, M.; NUCCI, N.; JULIANO, N.; EIGER, S. **Introdução à Engenharia Ambiental**. 2º Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 318p. 2005.

PHILLIPI Jr., A.; ROMÉRO, M. A.; BRUNA, G. C. **Curso de gestão ambiental**. Barieri, SP: Manole. 1045p. 2004.

SANTOS, L. M.M. **Avaliação ambiental de processos industriais**. 2º edição. Editora Signus. 140p. 2006.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. 1º Edição- São Paulo: Atlas. 310p. 2010.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **ISO 14001 sistemas de gestão ambiental: implantação objetiva e econômica**. 4º Edição- São Paulo: Atlas. 239p. 2011.

### **Gestão Estratégica da Informação:**

Informação e conhecimento para a gestão da organização. Paradigmas de negócio e de TI. Informação, conhecimento e o processo decisório. Construção do processo de gestão da informação na organização. Processos e métricas para a gestão da organização. Gestão da tecnologia e a continuidade do negócio. Gestão operacional da informação. Gestão estratégica da informação e inovação. Gestão do ambiente virtual, de cadeias e redes sinérgicas. Processo de aquisição de soluções tecnológicas. Gestão de projetos e da mudança na introdução da inovação e substituição tecnológica na organização.

### **Bibliografia Básica:**

AKABANE, G. K. **Gestão estratégica da tecnologia da informação: Conceitos, Metodologias, Planejamento e Avaliações**. 1. ed. Porto Alegre: Editora Atlas, 2012.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: Como Transformar a Informação e a Tecnologia da Informação em Fatores de Crescimento e de Alto Desempenho nas Organizações**. 1. ed. Porto Alegre: Editora Atlas, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

### **Bibliografia Complementar**

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

LUECKE, R. **Estratégia**. Harvard Business Essentials. 1. ed. Record, 2009.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

### **Gestão de Projetos:**

Fundamentos de Gerenciamento de Projetos; O Guia PMBOK; Grupos de Processos de Gerência de Projeto: Iniciação/Planejamento/Execução/Monitoramento e Controle/Encerramento; Áreas de Conhecimento: Gerenciamento do Tempo, Gerenciamento dos Custos, Gerenciamento do Escopo, Gerenciamento da Qualidade, Gerenciamento dos Riscos, Gerenciamento das Aquisições, Gerenciamento de Recursos Humanos, Gerenciamento das Comunicações, Gerenciamento da Integração; Certificação PMP (Project Management Professional); PMO; Maturidade em GP e Alinhamento Estratégico de Projetos.

### **Bibliografia Básica**

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: Guia para o exame oficial do PMI**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** – guia PMBOK. 5ª ed. 2014.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto** – Utilizando o PMBOK Guide. 3. ed. São Paulo: Brasport, 2007.

#### **Bibliografia Complementar**

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KERZNER, H. **Gestão de projetos**: As melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KERZNER, H. **Project management**: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 8. ed. John Wiley & Sons Inc, 2003.

KERZNER, H.; SALADIS, F. P. **Project management**: workbook and PMP/CAPM exam study guide. 10. ed. USA: J. Willey & Sons, 2010.

STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

#### **Tópicos Avançados em Gestão Empresarial II**

Serão apresentados através de palestras e relatos de experiência, principalmente, voltados para assuntos que caracterizam o estado da arte na gestão empresarial. Poderão ser desenvolvidos tópicos através da realização de visitas técnicas.

#### **Bibliografia Básica:**

Não está especificada bibliografia em função da diversidade dos assuntos a serem tratados, considerando, ainda, que os *experts* convidados trarão consigo material ou indicarão obras e publicações como referência.

## 15 CORPO DOCENTE

Em sequência apresentamos o corpo docente para o curso, destacando que o mesmo pertence ao IFRS, vinculado a diversos Campi, como referido no item 14 deste projeto. Estes perfazem o corpo docente permanente, podendo ao longo do curso haver modificação dos mesmos (inclusão e/ou substituição).

<b>Corpo Docente</b>	<b>Titulação</b>	<b>Experiência Acadêmica (Magistério Superior)</b>	<b>Experiência Profissional</b>
Vera Martins	Doutora	7 anos	As suas atividades estiveram ligadas principalmente ao ensino.
Bianca Smith Pilla	Doutora	11 anos	2 anos de atuação na CRT Brasil Telecom, primeiro como trainee e depois como assistente técnico jr. na área de Recursos Humanos. 3 anos como Coordenadora Técnica Estadual na Federação de Bandeirantes do Brasil, no RS. Experiência docente e pesquisadora em diversas instituições de ensino superior. Consultorias realizadas para instituições como ESADE, W3Haus e CRA/RS. Em 2013 assumiu a função de Diretora de Recursos Humanos
Carmem Haab Cavalcante	Mestre	10 anos	9 anos vinculados a organizações privadas exercendo atividades administrativas.
Cássio Silva Moreira	Doutor	10 anos	11 anos de atividades, nas funções de analista de investimento, técnico/analista de desenvolvimento e Analista sócio-econômico nas organizações, CRP, BRDE SONAE e IBGE, respectivamente.
Cláudio Vinicius Silva Farias	Doutor	7 anos	Atuação como assessor de Marketing na AMBEV (atual IMBEV), na gerência do RS. Atuação como consultor nacional e internacional junto a Ernest & Young, nas áreas de pesquisa de mercado, internacionalização de negócios e Merger&Aquisition. Durante mais de dez anos desenvolveu atividades profissionais na área do assessoramento parlamentar e de gestão pública, junto ao Legislativo de Porto Alegre, do Estado do RS e no Congresso Nacional.

			Atuação como consultor de empresas e gerente de projetos, em nível nacional nas áreas de Marketing e Implantação de Projetos de Qualidade e Produtividade. Desde 2010, é Diretor de Desenvolvimento Institucional do IFRS Campus Porto Alegre
Duilio Castro Miles	Doutor	18 anos	Mais de trinta anos de atuação profissional como Técnico, Executivo e Consultor Organizacional, em Grupos Empresariais nacionais e internacionais. Áreas de Competência: Planejamento, Estratégia Organizacional, Recursos Humanos, Gestão Ambiental e Economia Solidária. Destaque para a realização de projetos de Estudos Sócio-Econômicos, Recursos Humanos, Planejamento Público e Empresarial e Reestruturação Organizacional. Coordenador Técnico e Organizador de Congressos e Dirigente de Instituições Profissionais e Culturais. Entre 2010 e 2012 foi Coordenador do Curso Superior de Tecnólogo de Processos Gerenciais do IFRS Campus Porto Alegre. Foi Coordenador de Pós Graduação e Extensão da Faculdade de Administração FACAD-SENAC/Porto Alegre.
Fabricio Sobrosa Affeldt	Doutor	8 anos	Experiência de 15 anos como Administrador, Analista de Sistemas e Gerente de Projetos em empresas como Bannisul, SENAI, Sistema FIERGS e Sicredi. Atuou como consultor na implantação de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), Business Intelligence e Balanced Scorecard. Foi docente da área de gestão na UNISINOS e FAPA. Atualmente, atua na área de planejamento do IFRS, como Pró-Reitor Adjunto de Desenvolvimento Institucional.
Maíra Baé Baladão Vieira	Doutora	7 anos	Professora do IFRS Campus Osório. Por dois anos foi assessora do Palácio Piratini para Relações Internacionais. Autora de diversos livros sobre gestão estratégica e relações internacionais.
Magali Rodrigues	Doutora	7 anos	Desde 2002, Avaliadora Técnica na área de Qualidade. Professora da área de Ciências Biológicas e Meio Ambiente do IFRS Campus Porto Alegre.
Márcia de Amaral Correa de	Doutora	15 anos	24 anos vinculados ao ensino como professora, assessora pedagógica, pesquisadora, consultora e Dirigente de Instituições. Até 2013 foi Diretora de Ensino do IFRS Campus Porto

Moraes			Alegre. Desde 2016 ocupa o cargo de Diretora de Desenvolvimento Institucional do Campus Porto Alegre.
Maria Cristina de C.C.França	Doutora	11 anos	13 anos de magistério superior e Ensino Médio Atualmente é Diretora de Pesquisa e Inovação do IFRS Campus Porto Alegre
Paulo Roberto Sangoi	Especialista	02 ano	22 anos atuou como Advogado, principalmente no Direito Empresarial e Imobiliário. Entre 2009 e 2016 foi Diretor Geral do IFRS Campus Porto Alegre. Atua como professor desde 2004.
Sônia Beatriz Alves	Mestre	3 anos	8 anos desenvolvendo atividades como Contador, sendo, desde 2008, professora de Contabilidade. Atuou como Diretora de Gestão de Pessoas do IFRS Campus Porto Alegre.
Sady Darcy da Silva Junior	Doutor	8 anos	15 anos de atividades em empresa e organização de ensino, nas funções de Analista de Sistemas, Analista de Desenvolvimento Institucional, Gerente de Projeto, Consultor em organizações como: Sicredi, Unisc, Grupo Meta Informática, dentre outras. Foi Coordenador de Desenvolvimento Institucional do IFRS Campus Restinga.
Shana Sabbado Flores	Doutor	4 anos	5 anos de atividades, principalmente nas áreas de Supply Chain e logística, em empresas do País e exterior. Até 2013 foi Coordenadora de Desenvolvimento Institucional do IFRS Campus Restinga.
Sérgio Wesner Viana	Mestre	5 anos	21 anos atuando na área financeira nas empresas Sicred e Banco Mercantil do Brasil Desde 2007, atua como professor e dirigente de instituições de ensino. Foi Diretor Geral do Campus de Erechim. Foi Diretor de Planejamento e Obras do IFRS. Atualmente é Diretor de Administração e Planejamento do Campus Viamão – IFRS.



## 16 METODOLOGIA

---

A prática pedagógica do curso privilegia o ensino aplicado e a articulação entre teoria e prática, buscando associar a aprendizagem à reflexão e à análise de problemas concretos.

Partindo da premissa que os estudantes, além da formação, possuem experiência profissional, procurar-se-á incentivar o intercâmbio, valorizando as vivências dos mesmos, fortalecendo o encaminhamento que tem dado a suas carreiras.

Neste sentido, procurar-se-á oportunizar a aplicação de diversas técnicas (palestras, exposição-dialogada, dinâmicas de grupos, estudos de casos, oficinas, *business games*, relatos de experiências, visitas técnicas, debates, pesquisas, leituras dirigidas, fórum de aprendizagem com profissionais, empresários e consultores especialistas das áreas etc.) com vistas a atender os diferentes estilos de aprendizagem dos participantes, assim como também as especificidades de cada área de conhecimento.

Será estimulada, ainda, a elaboração de artigos científicos e ensaios, nos diversos módulos, oportunizando, conforme a agenda, a sua apresentação em congressos. Desta forma, propicia-se a reflexão, sistematização e produção de conhecimentos, com vistas a sua aplicação mais qualificada e responsável.

Os módulos que normalmente serão de 15 horas serão acompanhados de textos e estudos prévios para otimizar o tempo, aproveitando da melhor forma o período presencial junto a professores e colegas.

Tem-se, ainda, incluído no Programa os módulos de Métodos de Pesquisa e Métodos Quantitativos que, junto com a orientação dos Professores, instrumentarão os estudantes para assimilar e aplicar metodologias de cunho científico que contribuem para formulação e execução de projetos mais consistentes.

Além da bibliografia indicada serão incentivadas as leituras de artigos e publicações de base de dados de universidades e centros de pesquisa que apresentam experiências de investigações em organizações de situações reais, demonstrando as metodologias que foram adotadas no desenvolvimento do processo.

## 17 INTERDISCIPLINARIDADE

---

Serão desenvolvidos trabalhos que integrem as diversas áreas de conhecimento tratadas no curso.

Além das atividades que serão desenvolvidas em cada módulo, será realizado, no primeiro e no segundo semestre, um trabalho que terá a característica de ser integrador. Para tanto, será nomeado um professor do semestre que desenvolverá e orientará a execução desta atividade com os demais colegas. A mesma será realizada em grupos de, no máximo, quatro pessoas e será apresentada em seminários no final de cada semestre.

Estas atividades tem o objetivo de, além de integrar os conteúdos dos diversos módulos, preparar os estudantes para o desenvolvimento de seus Trabalhos de Conclusão.

Fora estas atividades, que farão parte da estrutura do programa, os professores serão incentivados a realizar atividades com colegas que ministrem outros módulos, estabelecendo uma forma de avaliação que propicie menor quantidade de trabalhos em favor da melhor qualidade dos mesmos.

## 18 ATIVIDADES COMPLEMENTARES

---

Como já foi indicado no item 17, serão desenvolvidas atividades que se enquadram na classificação de complementares, a saber: visitas técnicas, estudos de caso, participação em eventos e de palestras, workshops, etc. com convidados aproveitando agendas de *experts* que estejam disponíveis e interessados em colaborar com o curso sem custo. Igualmente, será estimulado a participação dos estudantes nas reuniões regulares do Grupo de Pesquisa (GEDES), na condição de ouvinte ou apresentador de trabalhos, relativos aos projetos desenvolvidos ao longo do curso.

Além disso, está previsto, num segundo momento, em função do orçamento disponível na Instituição para o curso de especialização, dentre outras possibilidades, na realização de viagem de estudos e intercâmbio com outras instituições no exterior.

## 19 TECNOLOGIA

---

As atividades serão presenciais, utilizando-se recursos de multimídia já disponíveis nas salas de aula. Além disso, estarão disponíveis aos professores os recursos dos oito laboratórios de informática existentes no Campus.

Também poderão ser utilizados, de acordo com a demanda dos módulos, alguns recursos específicos, através do uso da plataforma *moodle*, que serão providenciados pelos professores.

## 20 INFRAESTRUTURA FÍSICA

---

Para o desenvolvimento das atividades será necessário uma sala de aula para 30 alunos com espaço para configurar diversos *layouts* que facilitem a interação dos estudantes no desenvolvimento das dinâmicas desenvolvidas.

Os professores, preferencialmente, disponibilizarão materiais para dar suporte às atividades desenvolvidas. Serão incentivadas as pesquisas de artigos, publicações e livros disponíveis na biblioteca do Campus.

Serão encaminhados à biblioteca os livros de referência, especialmente, da bibliografia básica com vistas a sua aquisição. Não existindo esta possibilidade, serão disponibilizados aos alunos textos para serem fotocopiados.

De acordo com a demanda, será programado o uso de laboratório de informática, com a devida antecipação.

Os demais espaços da instituição serão compartilhados com os estudantes dos cursos ministrados no IFRS Campus Porto Alegre.

## 21 ORÇAMENTO

---

Havendo disponibilidade de recursos, pretendemos encaminhar pedido de compra de livros, especialmente, da bibliografia básica. A estimativa dos recursos necessários para aquisição de um exemplar de cada livro básico é em torno de R\$ 7.000,00.

Sabe-se que o atual acervo da Biblioteca do Campus Porto Alegre atende plenamente as necessidades iniciais do curso. Além disso, a grande maioria das obras mencionadas como bibliografias básicas das disciplinas estão disponíveis em Campus do IFRS localizados na Região Metropolitana. Também, encontra-se em vigor um Acordo de Cooperação entre a UFRGS e o IFRS, que possibilita a utilização dos acervos bibliográficos entre as instituições signatárias.

Independente disso, analisaremos a possibilidade de identificar fontes de financiamento ou mesmo rubricas existentes dentro do orçamento do IFRS onde, se necessário, possamos alocar os gastos envolvidos com o projeto.

## 22 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

---

O curso disponibiliza 35 vagas, sendo três para reserva de vagas, conforme estabelecem as normativas do IFRS.

A inscrição dos candidatos será estabelecida em edital próprio, sendo sua ampla publicidade garantida. Os documentos necessários para inscrição também estarão presentes no referido edital.

### 22.1 REQUISITOS PARA A INSCRIÇÃO

Serão admitidos para as inscrições no curso, os candidatos portadores de diploma de Curso Superior em qualquer área do conhecimento ou declaração de formando, emitido por IES.

## 22.2 CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DOS CANDIDATOS

A seleção dos candidatos será realizada por uma Comissão de Seleção, composta por três professores, presidida pelo Coordenador do Curso, através de um processo que inclui:

A realização de uma prova objetiva, com 20 questões, com questões que envolvam raciocínio analítico, língua portuguesa e conhecimentos gerais.

Para efeito de classificação e prosseguimento no processo seletivo, na prova objetiva será estabelecida uma nota de corte equivalente a um mínimo de 60% dos pontos possíveis a serem alcançados na referida avaliação.

Na mesma ocasião será incluída uma questão dissertativa, em que o candidato registrará a sua motivação para ingresso neste curso.

A classificação final será obtida somando os resultados das duas provas

Fica ao critério da Comissão de Seleção realizar entrevistas pessoais com os candidatos. Neste caso, o resultado poderá ser utilizado apenas como critério de desempate esgotado todas as possibilidades previstas neste projeto.

A relação dos alunos selecionados será publicada no site do IFRS de acordo com o Cronograma estabelecido em Edital de Seleção.

## 22.3 CRITÉRIOS DE DESEMPATE

Em caso de igualdade no total de pontos, dar-se-á preferência, para efeito de classificação final, ao candidato que:

- 1 - Tiver maior idade (contados em meses e anos);
- 2 - Resultado da entrevista (Critério adotado após esgotada a alternativa anterior).

### ***Dos recursos***

Facultar-se-á ao candidato, no prazo de 02 (dois) dias úteis a contar da divulgação do resultado da seleção, apresentar, por escrito, à Coordenação do Curso, recurso ao resultado, devidamente fundamentado, na Secretaria da Pós-Graduação do Campus Porto Alegre.

Os recursos serão analisados pelos membros da Comissão de Seleção não cabendo um novo recurso desta decisão.

Na divulgação dos resultados finais, sendo relacionados os primeiros 35 candidatos classificados deverão providenciar a matrícula no curso, conforme será comunicado pela Instituição.

## **23 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO**

---

A avaliação das atividades discentes é um processo cooperativo, contínuo, progressivo que considera o percurso percorrido pelos acadêmicos, valorizando os saltos positivos na progressão, e identificando e encontrando estratégias de superação para as dificuldades apresentadas neste mesmo percurso.

Os procedimentos de avaliação poderão contemplar: métodos dialógicos e participantes, o uso de entrevistas livres, debates, análise de depoimentos, observação participante; tarefas diversificadas; provas escritas ou orais; testes, trabalhos em grupo, tarefas individuais menores e sucessivas; observação dos alunos no processo de construção do conhecimento, dentre outras modalidades de aferição da aprendizagem.

Nesse sentido, em termos práticos, a avaliação compreenderá um processo dentro de cada módulo que deverá possibilitar acompanhar, diagnosticar, avaliar o desenvolvimento das competências pretendidas para o egresso do Curso.

O aluno que, por motivo justificado, previsto em lei, não puder realizar avaliações e prestar exame final nas datas previstas, é permitido realizá-los, em data determinada pelo professor, desde que a justificativa seja apresentada na Secretaria da Pós-Graduação, no prazo máximo de até 72 horas após o ocorrido (dias úteis).

O aluno que reprovar em algum dos módulos poderá prosseguir seus estudos e deverá solicitar à Coordenação do Curso, orientações para sua recuperação no máximo, em duas oportunidades combinadas com a Coordenação até o período de 90 dias do encerramento do curso.

Os trabalhos integradores previstos não serão sujeitos à reprovação, porém poderão ser referência para melhorar os conceitos obtidos pelos alunos nos módulos cursados no semestre e/ou contribuindo para superar uma eventual situação de conceito de recuperação em algum deles.

O aluno que por ventura for reprovado no artigo final do curso, não fará jus ao diploma.

### 23.1 EXPRESSÃO DOS RESULTADOS

No final do semestre o aluno receberá um dos seguintes conceitos: A (Conceito Ótimo), B (Conceito Bom), C (Conceito Regular), D (Conceito Insatisfatório) ou E (Falta de Frequência). O aluno em cuja avaliação final constar os conceitos A, B ou C, será considerado APROVADO e deverá matricular-se em módulos da sequência curricular. O aluno, cuja avaliação englobar o conceito D ou E, será considerado REPROVADO, e deverá matricular-se novamente no módulo.

No Artigo de Final do Curso, a banca examinadora apresentará parecer quanto à forma e conteúdo do mesmo, bem como em relação à apresentação oral do aluno. Ao final, a expressão do resultado será: APROVADO ou REPROVADO.

### 23.2 DA RECUPERAÇÃO

É garantido, na forma da Lei, o direito de usufruir de atividade de recuperação nos módulos (excetuando-se o Artigo de Final do Curso) para os alunos que, tendo frequência, não lograram o conceito C, no mínimo. As atividades de recuperação ocorrerão ao longo do módulo, podendo o professor oferecer prazo posterior para a realização da mesma.

### 23.3 AVALIAÇÃO DO DISCENTE

Está previsto ao final de cada semestre que o corpo discente realize avaliação ampla do curso e da instituição, englobando os seguintes aspectos: Desempenho do professor, da Coordenação do Curso, o atendimento dos diversos órgãos de ensino, assim como as condições de infraestrutura (sala de aula, biblioteca, laboratórios de informática, estacionamento, banheiros, etc.) disponibilizadas para os participantes do curso. Os moldes da avaliação seguirão os padrões do SINAES, bem como da avaliação realizada pelo IFRS junto a Comissão Permanente de Avaliação (CPA).

## 24 CONTROLE DE FREQUÊNCIA

---

O estudante deverá atender o percentual mínimo de 75% de frequência nas aulas. O controle será efetuado pelo professor, através de registro no diário de classe (Campus Digital).

## 25 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

---

O trabalho de conclusão de curso consiste na elaboração de um artigo.

Os objetivos gerais deste Trabalho são os de propiciar aos pós-graduandos a ocasião de demonstrar o grau de habilitação adquirido, o aprofundamento temático, o estímulo à produção científica e à consulta de bibliografia especializada, assim como o aprimoramento da capacidade de interpretação e crítica de assuntos vinculados à gestão empresarial.

O artigo será desenvolvido sob a orientação de um professor credenciado pelo Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu*.

A avaliação será através de pareceres emitidos pela banca examinadora, constituída por três professores, sendo um deles o Orientador do estudante. Será permitida a substituição de um dos professores da banca (exceto o orientador) por um convidado, externo ao IFRS ou servidor de outro campus. O orientador será o presidente da banca.

## 26 CERTIFICAÇÃO

---

A certificação será concedida ao estudante que cumprir todos os requisitos necessários para aprovação no curso, atender a exigência de 75% de presença e alcançar apropriação em todos os módulos que compõem a matriz curricular, além de ter aprovado o Trabalho de Conclusão (artigo) pela banca examinadora. Este fará jus a um Certificado, em nível de Especialização (Pós-Graduação **Lato Sensu**) que será expedido pelo IFRS de acordo com a Resolução CNE/CES-Nº 1 de 3 de abril de 2001.



**27 INDICADORES DE DESEMPENHO**

---

<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>Padrões</b>
Número de alunos a serem formados	27
Índice médio de evasão admitido	10%
Produção científica	1 artigo por estudante
Artigos publicados	30%
Média de desempenho	B
Grau de aceitação dos egressos	80%

## REFERÊNCIAS

---

CEPA – Centro de Estudos e Pesquisas em Administração. Escola de Administração da UFRGS. **Pesquisa:** perfil dos cursos de graduação e dos docentes na área de administração no Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <  
<http://www.crars.org.br/arquivos/PESQUISA%20SOBRE%20PERFIL%20CURSOS%20DE%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20RS.pdf>>. Acesso em: 14.mar.2014.

CIEGLINSKI, Amanda. Administração é o curso com maior número de estudantes no país. Agência Brasil. **EBC – Empresa Brasil de Comunicação**. Nov. 2011. Disponível em: <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2011-11-11/administracao-e-curso-com-maior-numero-de-estudantes-no-pais>. Acesso em: 14.mar.2014.

FIA – Fundação Instituto de Administração. Programa de Estudos do Futuro – PROFUTURO. Projeto Delphi – Prospecção Estratégica para o Futuro. **Pesquisa Delphi - Carreiras do Futuro e Tendências do Empreendedorismo para 2020**. 2009. Disponível em: <  
[http://www.fundacaofia.com.br/profuturo/Uploads/Documents/Documentos/Relat%C3%B3rio%20Carreiras%20do%20Futuro\\_2009.pdf](http://www.fundacaofia.com.br/profuturo/Uploads/Documents/Documentos/Relat%C3%B3rio%20Carreiras%20do%20Futuro_2009.pdf)>. Acesso em: 14.mar.2014.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **2012 Global Report**. 2012. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645> >. Acesso em: 14.mar.2014.