



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, CIÊNCIAS IMOBILIÁRIAS E ADMINISTRAÇÃO**

## **Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas na Era Digital**

**Período de Realização: 2023.2 a 2024.2**

**Carga Horária: 390 horas**

**Número de vagas: 150 vagas**

Projeto Pedagógico do Curso de Pós-  
Graduação *Lato Sensu* elaborado de  
acordo com a RESOLUÇÃO N° 2.463-  
CONSEPE, 17 de março de 2022.  
Atualizado em 14/03/24

Coordenadora: Professora Dra. Adriana de Lima Reis Araújo

São Luís - MA

Março - 2024



## 1. IDENTIFICAÇÃO

**1.1 TÍTULO DO CURSO:** Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas na Era Digital

Forma de Oferta: ( ) Presencial ( X ) A distância

Turno: ( ) Noturno ( ) Diurno ( X ) Integral

Tipo de financiamento: III - Em cooperação: Financiado pela CAPES

De acordo com a resolução 2.463/22-CONSEPE - Art.º 4, III - Em cooperação: quando viabilizados por meio de convênios ou contratos, celebrados entre a Universidade e instituições interessadas, com repasse de recursos financeiros ou outra forma de contrapartida, mediante instrumento legal estabelecido conforme a legislação relativa à matéria.

Por se tratar de um curso em cooperação, constam como anexo a este projeto os seguintes documentos que comprovam e caracterizam a concessão de vagas em parceria entre a UAB/DTED/UFMA e a COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES) na realização de curso em cooperação.

Resultado final da chamada para articulação de cursos superiores na modalidade EAD no âmbito do programa Universidade Aberta do Brasil – UAB, processo nº 23038.009848/2021-13, publicado no Diário Oficial da União, publicado em: 18/05/2022 pela CAPES.

Este documento torna público o resultado final da Fase II do Edital nº 9/2022 - Programa Universidade Aberta do Brasil – UAB em que a proposta do projeto pedagógico do curso de especialização é aprovada e as vagas para os discentes são autorizadas.

1) Ofertas do Edital nº 09/2022 – Processo 23038.009848/2021-13 a serem iniciadas em 2023.

Este documento (Ofício nº 037/2022 – UAB/DTED/UFMA) informa à CAPES o início dos cursos UAB no ano de 2023.

### 1.2 ENTIDADE PROPONENTE:

a) Nome: UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

b) CNPJ: 06279103/001-19

c) Telefone: (098) 3272-8426

d) Subunidade / Unidade Responsável: Departamento de Ciências Contábeis e Administração – DECCA

e) Site: [www.decca.ufma.br](http://www.decca.ufma.br)



### 1.3 PÚBLICO ALVO:

Profissionais com graduação completa em qualquer área do conhecimento interessados em se tornar líderes em Gestão de Pessoas e em criar ou desenvolver negócios, consultorias e estratégias inovadoras e eficientes em gestão de pessoas.

### 1.4 COORDENAÇÃO

#### Coordenadora

Nome: Adriana de Lima Reis Araújo

Titulação: Doutora

Unidade de Lotação: DECCA

Telefone da Unidade (ramal): 3272-8426

Telefone celular: 99137-2244

E-mail: [adriana.araujo@ufma.br](mailto:adriana.araujo@ufma.br)

CPF: 737.216.624-15

Regime de trabalho: Dedicção exclusiva

Sexo: Feminino

#### Vice Coordenadora

Nome: Amanda Ferreira Aboud de Andrade

Titulação: Mestra

Unidade de Lotação: DECCA

Telefone da Unidade (ramal): 3272-8426

Telefone celular: 988112243

E-mail: [amanda.aboud@ufma.br](mailto:amanda.aboud@ufma.br)

CPF: 008003753-43

Regime de trabalho: Dedicção exclusiva

Sexo: Feminino

### 1.5. CARGA HORÁRIA:

O curso atende a uma carga horária total equivalente a 390 horas, divididas em duas etapas conforme descrito na tabela a seguir:

<b>Etapla</b>	<b>Carga Horária</b>
Aulas a distância e presenciais	345 h
Elaboração do Projeto de Intervenção	45 h
<b>Carga Horária Total</b>	<b>390h</b>



## **2. ÁREA DE CONHECIMENTO**

Ciências Sociais Aplicadas: Administração de Recursos Humanos (6.02.01.05-3)

## **3. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA**

### **3.1 OBJETIVOS**

O objetivo geral do curso é a formação de profissionais capazes de liderar e propor soluções organizacionais inovadoras em Gestão de Pessoas no contexto das transformações digitais.

Tem como objetivos específicos:

- Formar profissionais com amplo conhecimento em Gestão Estratégica de Pessoas;
- Capacitar profissionais com conhecimentos avançados em People Analytics;
- Formar líderes em Gestão de Pessoas capazes de propor soluções inovadoras e eficientes;
- Formar profissionais capazes de prestar consultoria organizacional em Gestão de Pessoas.

### **3.2 JUSTIFICATIVA**

O Estado do Maranhão tem passado por mudanças importantes em sua estrutura produtiva e socioeconômica, o que tem repercutido no aumento do registro de empresas e oportunizado o surgimento de negócios inovadores. A esse cenário somam-se as transformações digitais que estão a influenciar mudanças organizacionais tanto em processos de gestão da produção e operação como nos processos de gestão de pessoas, elementos que têm demandado novas formas de lidar com antigos processos na área de Gestão de Pessoas.

Esta *Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas na Era Digital* visa preencher uma lacuna na formação de líderes capazes de, juntamente com suas equipes, criarem soluções inovadoras para lidar com o Big Data e respectivas técnicas de análise de dados aplicadas à Gestão de Pessoas, tendência também denominada de People Analytics.

A proposta desta especialização é construir itinerários formativos com os discentes que lhes permitam redirecionar suas capacidades analíticas, atualizar suas estratégias de trabalho e prepararem-se conceitualmente para atuar, na era digital, com a Gestão de Pessoas.

## **4. DEFINIÇÃO DO PROCESSO SELETIVO E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO**

As normas detalhadas para a seleção serão especificadas em edital. O pré-requisito para ingresso no curso é a formação acadêmica em qualquer curso de graduação e ser aprovado no processo seletivo regido por edital específico.



#### 4.1 CRITÉRIO DE SELEÇÃO:

Os critérios principais para a seleção serão:

- I. Ser portador de diploma de Curso Superior em Nível de Graduação expedido por Instituição de Ensino reconhecida pelo MEC;
- II. Comprovar experiência profissional em cargos de gestão (coordenador, supervisor, gerente, diretor ou presidente), ou em cargos na área de gestão de pessoas e ou em posições como empresário/empreendedor.  
**Observação:** Profissionais em qualquer área de atuação (finanças, logística, marketing, etc.) que desejam desenvolver competências com o foco em gestão de pessoas serão considerados caso não se preencham as vagas no critério II.
- III. Comprovar escolaridade, participação em eventos acadêmicos/científicos/técnicos e produção científica (artigo publicado em revistas científicas ou em anais de eventos científicos)
- IV. Ter acesso à internet de forma contínua e conhecimento para utilizar as ferramentas tecnológicas para acompanhamento do ambiente virtual de aprendizagem;
- V. Ter disponibilidade para participar dos encontros presenciais, conforme edital de seleção;
- VI. Residir em município que contemple o curso para o qual deseja concorrer ou em municípios circunvizinhos, conforme polos descritos no edital de seleção.

#### 5. CORPO DOCENTE

Atendendo a portaria GR 523/2021 UFMA e a Portaria 102/2019 CAPES, o Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas na Era Digital, na modalidade a distância, terá seu corpo docente selecionado mediante edital a ser publicado pela Diretoria de Tecnologias na Educação – DTED.

Visando cumprir o previsto no art.26 § 3º da resolução CONSEPE 2.463/22 que determina que pelo menos 50% da carga horária do curso seja ministrada por docentes UFMA espera-se que os docentes seguir relacionados se inscrevam e sejam selecionados para compor o time de professores.

Docentes	IES DE ORIGEM	Vínculo UFMA	TITULAÇÃO	LATTES	JORNADA DE TRABALHO
Anderson Lourenço Miranda	UFMA	DE	Doutor em Administração	<a href="http://lattes.cnpq.br/8903260837581033">http://lattes.cnpq.br/8903260837581033</a>	Dedicação exclusiva
Cairo Cezar Braga de Sousa	UFMA	DE	Doutor em Psicologia	<a href="http://lattes.cnpq.br/5497195462432937">http://lattes.cnpq.br/5497195462432937</a>	Dedicação exclusiva
Suênia Oliveira Mendes	UFMA	DE	Doutora em Ciências Sociais	<a href="http://lattes.cnpq.br/1920782211139763">http://lattes.cnpq.br/1920782211139763</a>	40 h
Carla Emilía Amaral Ferreira	UFMA	DE	Mestra em Educação	<a href="http://lattes.cnpq.br/4007492711799518">http://lattes.cnpq.br/4007492711799518</a>	Dedicação exclusiva
Yldry Souza Ramos Queiroz Pessoa	UFMA	DE	Doutora em Psicologia	<a href="http://lattes.cnpq.br/4698707968997461">http://lattes.cnpq.br/4698707968997461</a>	Dedicação exclusiva
Tadeu Gomes Texeira	UFMA	DE	Doutor em Ciências Sociais	<a href="http://lattes.cnpq.br/1407576230140190">http://lattes.cnpq.br/1407576230140190</a>	Dedicação exclusiva
Aline Alvares Melo	UFMA	DE	Doutora em Administração	<a href="http://lattes.cnpq.br/0611345840117397">http://lattes.cnpq.br/0611345840117397</a>	Dedicação exclusiva
Hélio Trindade de Matos	UFMA	DE	Doutor em Administração	<a href="http://lattes.cnpq.br/7568425441689108">http://lattes.cnpq.br/7568425441689108</a>	Dedicação exclusiva



## 6. COLEGIADO DO CURSO

O Colegiado do curso será constituído da seguinte forma:

I – **Coordenadora do Curso**, professora **Adriana de Lima Reis Araújo – Presidente - SIAPE 2940522;**

II – **Docente do curso** com vínculo de trabalho com a UFMA, professor **Tadeu Gomes Teixeira - SIAPE 1929907;**

III– **Representante da Diretoria de Tecnologias na Educação (DTED)**, professora **Amanda Ferreira Aboud de Andrade - SIAPE -1986014;**

IV – Um ou dois **representantes discentes** eleitos entre os pares; **Lucidalva Pinheiro Araújo - Polo São Luís - Matrícula - 20242002418**

V – Secretária do Curso: **Ângela Maria Mendes da Silva - CPF 018.756.013-76**

## 7. ESTRUTURA CURRICULAR (EMENTAS e BIBLIOGRAFIA BÁSICA)

Os docentes responsáveis pelas disciplinas serão definidos após seleção realizada por meio de edital, conforme já explicado no item 5 deste projeto pedagógico.

FOCO	DISCIPLINA	CH (horas)
MACRO AMBIENTE	Gestão de Pessoas e Liderança na Era Digital	45
ESTRATÉGIA	Gestão Estratégica de Pessoas	30
	Cultura, Valores e Engajamento	15
	Gestão por Competências	15
	Consultoria Organizacional em Gestão de Pessoas	30
MOVIMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	Recrutamento, Seleção e Desligamento	15
	Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	15
	Gestão de Carreira e Sucessão	30
VALORIZAÇÃO DE PESSOAS	Arquitetura de Sistemas de Remuneração	15
	Qualidade de Vida, Promoção da Saúde e Produtividade	15
INFRAESTRUTURA E RESULTADOS	Administração de Pessoal e Direito Trabalhista	30
	Gestão de Desempenho e Gestão de Mudanças	15
	People Analytics - Análise Estatística	15
	People Analytics	30
AMBIENTE ESPECÍFICO	Gestão de Pessoas na Administração Pública	15
	Gestão de Pessoas em Micro e Pequenas Empresas	15
PROJETO DE INTERVENÇÃO	TCC 1 Projeto de Intervenção	15
	TCC 2 Projeto de Intervenção	15
	TCC 3 Projeto de Intervenção	15
<b>TOTAL</b>		<b>390</b>



## **DISCIPLINA: GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA NA ERA DIGITAL**

Transformações no mundo do trabalho: Disrupções, Características dessa transformação e Competências requeridas. Novas estruturas de trabalho e modelos de gestão. Foco na experiência significativa do empregado. Novas formas de R&S. Novas formas de avaliação de performance. Novas formas de aprender. Novos paradigmas de liderança. Os desafios do RH. O próprio líder. Autoconhecimento para autoliderança. A motivação própria e dos liderados. Análise das diferenças individuais e impacto do comportamento do líder no ambiente e nas pessoas. Inteligência Emocional na Formação do Líder. Estilos e Papéis da liderança. Poder e Liderança. Gestão de Conflitos. Comunicação. Feedback. Counseling, Mentoring e Coaching.

### **BIBLIOGRAFIA**

HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus: uma breve história do amanhã**. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. **Aplicando a quarta revolução industrial**. Edipro, 2019.

SCHWAB, Klaus Martin. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo, Edipro, 2016.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O coração da liderança: para estimular pessoas e aumentar resultados**. São Paulo: Editora Gente, 2011.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

MANDELLI, Pedro. LORIGGIO, Antônio. **Exercendo liderança: o papel central do líder, sua motivação, produtividade e equilíbrio emocional**. Rio de Janeiro: Vozes, 2016.

## **DISCIPLINA: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Objetivos, estratégias e características básicas da Gestão de Pessoas. Subsistemas de Gestão de Pessoas e suas funções. Os paradigmas básicos para Gestão de Pessoas. Modelo Brasileiro de Gestão de Recursos Humanos. Papel e Desafios da Área de Recursos Humanos. Habilidades do Profissional de Recursos Humanos. Política e Planejamento de Pessoas nas Organizações Planejamento e Dimensionamento de Pessoas nas Organizações: Processos, práticas e instrumentos de planejamento e dimensionamento. Perfil Profissiográfico.

### **BIBLIOGRAFIA**

COELHO JUNIOR, C.; MAEDA, S. T. **Parâmetros para o planejamento e dimensionamento da força de trabalho em hospitais gerais**. São Paulo (SP): Secretaria de Estado de São Paulo, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2016.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 2017.

FERNANDES, Bruno. **Gestão Estratégica de Pessoas: com foco em competências**. Elsevier Brasil, 2013.

HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2012.



MACHLINE, C; PICCHIAI, D. O dimensionamento dos recursos humanos na área operacional da empresa. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), 12, 2009. *Anais do XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, Rio de Janeiro, FGV, 2009.

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

### **DISCIPLINA: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Objetivos, estratégias e características básicas da Gestão de Pessoas. Subsistemas de Gestão de Pessoas e suas funções. Os paradigmas básicos para Gestão de Pessoas. Modelo Brasileiro de Gestão de Recursos Humanos. Papel e Desafios da Área de Recursos Humanos. Habilidades do Profissional de Recursos Humanos. Política e Planejamento de Pessoas nas Organizações Planejamento e Dimensionamento de Pessoas nas Organizações: Processos, práticas e instrumentos de planejamento e dimensionamento. Perfil Profissiográfico.

#### BIBLIOGRAFIA

COELHO JUNIOR, C.; MAEDA, S. T. **Parâmetros para o planejamento e dimensionamento da força de trabalho em hospitais gerais**. São Paulo (SP): Secretaria de Estado de São Paulo, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2016.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas**: realidade atual e desafios futuros. 2017.

FERNANDES, Bruno. **Gestão Estratégica de Pessoas**: com foco em competências. Elsevier Brasil, 2013.

HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MACHLINE, C; PICCHIAI, D. O dimensionamento dos recursos humanos na área operacional da empresa. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), 12, 2009. *Anais do XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, Rio de Janeiro, FGV, 2009.

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

### **DISCIPLINA: CULTURA, VALORES E ENGAJAMENTO**

Cultura Organizacional. Determinantes da Cultura Organizacional. Cultura Organizacional brasileira. People Analytics e Cultura Organizacional. Valores na organização. O Indivíduo na Organização. Engajamento por Valores. Identidade, Gerações e Diversidade: Força de Trabalho nas Organizações. Engajamento profissional. Avaliação de Engajamento Profissional. Ética Organizacional e *Compliance*. Comunicação, Integridade e Transparência nas Relações.

#### BIBLIOGRAFIA

CHER, Rogério. Engajamento: Melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho. São Paulo: Alta Books, 2016.



DENISON, Daniel; HOOJIBERG, Robert; LEE Nance . **A Força da Cultura Organizacional nas Empresas Globais**. São Paulo: Elsevier. 2012

FREITAS, Maria Esther de. **Cultura organizacional: Evolução e Crítica**. Cengage São Paulo: Learning, 2007.

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica: A Cultura Como Recurso Estratégico**. 2016

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo, Atlas. 2009

## **DISCIPLINA: GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

O conceito de competência. Competências de uma organização. O alinhamento das competências individuais às organizacionais. Gestão por competências. Modelos de gestão por competências. O mapeamento e a descrição das competências na gestão com pessoas.

### BIBLIOGRAFIA

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. **São Paulo: Atlas, 2017**.

FERNANDES, Bruno. **Gestão Estratégica de Pessoas: com foco em competências**. Elsevier Brasil, 2013.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias Empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Gestão de pessoas por Competências: um enfoque gerencial**. Campinas: Alínea, 2009.

RUZZARIM, Ricardo. **Competências uma base para governança corporativa**. Porto Alegre: AGE, 2010.

## **DISCIPLINA: CONSULTORIA ORGANIZACIONAL EM GESTÃO DE PESSOAS**

A evolução da área de Gestão de Pessoas. Consultoria Organizacional: Conceito, Evolução e Tendências. Tipos de Consultoria. Estilos, Papéis e Habilidades do Consultor. Business Partner/Consultoria Interna e externa de RH. Contratação. Diagnóstico. Devolutiva. Implementação. Engajamento. Formação do Consultor. Ética e Limites do Consultor.

### BIBLIOGRAFIA

BLOCK, Peter. **Consultoria Infalível. Um Guia Prático, Inspirador e Estratégico**. São Paulo: MBOOKS. 2012

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura. 2001

SCHEIN, Edgar H. **Princípios da Consultoria de Processos para Construir Relações que Transformam**. São Paulo: Peirópolis, 2017



## **DISCIPLINA: RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E DESLIGAMENTO**

Abordagem Tradicional e Tecnológica do Recrutamento e Seleção de Pessoas. Compreensão das diversas formas de Recrutamento Interno e Externo. E-recruitment. Recrutamento via redes sociais, aplicativos e networking (indicações). Ferramentas tecnológicas de recrutamento e seleção (Kenoby). Plataforma online de vagas. (Job Board). Seleção por Competências. Gerenciamento de Impressão. Fit Cultural. Marketplace de candidatos. Monitoramento On line. Outplacement. Outsourcing. Headhunting. Employer branding (Marca da empresa). Employee Value Proposition (EVP). Avaliação em Período de Experiência Funcional. Acompanhamento de Programas de Integração. Demissão. Importância da Entrevista de Desligamento. Análise da rotatividade nas organizações.

### **BIBLIOGRAFIA**

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. Manole, 2009.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competências.** Editora FGV, 2015.

SHERMAN, Dan. **Obtendo o Máximo do LinkedIn.** São Paulo: MBooks, 2014.

## **DISCIPLINA: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações. Educação Corporativa: da área de treinamento à Universidade Corporativa. Alinhamento de políticas, programas, projetos e ações de T&D&E: Planejamento e Implementação das Ações. Novas Metodologias de Aprendizagem. Aprendizagem 70-20-10. Aprendizagem Digital. Realidade Virtual no Treinamento. Mensuração de Resultados em T&D&E.

### **BIBLIOGRAFIA**

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

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. Transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho: análise crítica da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 97-111, 2010.

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento:** processos e operações. Pearson Prentice Hall, 2013.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S.A.F. **Manual de treinamento:** como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano. São Paulo: Gen/ Atlas, 2018.



## **DISCIPLINA: GESTÃO DE CARREIRA E SUCESSÃO**

Noções de Carreira. Perspectiva Organizacional. Perspectiva do Indivíduo. Trajetória Profissional. Tendências em Carreira: Mentoring e Coaching. Políticas e Práticas para jovens e profissionais com mais de 50 anos. Computação Cognitiva no Gerenciamento da Carreira. Instrumentos de Autoconhecimento. Planejamento de Desenvolvimento Pessoal e Profissional. Processos Sucessórios nas Organizações Familiares e Não Familiares.

### **BIBLIOGRAFIA**

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade?** (I) RAE – Revista de Administração de Empresas, 67-75. 1995

DUTRA, Joel de Sousa. **Gestão de Carreiras: a Pessoa, a Organização e as Oportunidades.** São Paulo: Atlas, 2019.

MARTINS, H. T. (2010). **Gestão de carreiras na era do conhecimento:** abordagem conceitual e resultados de pesquisa (2 ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark

## **DISCIPLINA: ARQUITETURA DE SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO**

Da remuneração tradicional à estratégica. Sistemas de remuneração tradicional. Sistemas de remuneração estratégica. Estruturação de Planos de Cargos e Salários. Descrição de Cargos. Análise, Desenhos e Avaliação de Cargos. Estrutura e Pesquisa Salarial. Benefícios

### **BIBLIOGRAFIA**

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos na organização. Manole, 2009.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 2, p. 268-287, 2011.

MIRANDA, Kléber Formiga; TOMÉ, Werbson Campos; GALLON, Alessandra Vasconcelos. Evidenciação da remuneração variável nas melhores empresas para se trabalhar listadas na BM&FBOVESPA: um estudo à luz dos CPCs 10 e 33. **Pensar Contábil**, v. 13, n. 51, 2011.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Remuneração Estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.



## **DISCIPLINA: GESTÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO DE MUDANÇAS**

Conceito de gestão de desempenho. Desempenho e Competência. Ciclo da gestão de desempenho. Avaliação de desempenho. Instrumentos para avaliação de desempenho. Feedback. Críticas à Avaliação de Desempenho. Mudanças nos Sistemas de Avaliação. Gestão de Mudanças.

### **BIBLIOGRAFIA**

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** In: Avaliação de desempenho: nova abordagem. LTr, 2013.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência.** Qualitymark Editora Ltda, 2015.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília. **Avaliação de desempenho humano.** Elsevier Brasil, 2013.

## **DISCIPLINA: ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E DIREITO TRABALHISTA**

Tipos de Contrato de Trabalho. Terceirização. Admissão e Demissão de Empregados. Jornadas de Trabalho. Folha de Pagamento, Impostos e Contribuições. Plano de Benefícios. Benefícios Previdenciários. Férias. Rescisões Contratuais. Fundo de Garantia. Obrigações Trabalhistas. Reforma Trabalhista. Remuneração e Pagamento. Poderes diretivo e disciplinar do gestor.

### **BIBLIOGRAFIA**

MAGRI, Fernando; BOLINA, Roberto. **Legislação, rotinas de pessoal e benefícios.** Senac, 2018.

CASTIGLIONI, JOSé Antônio de Mattos. **Rotinas Trabalhistas: Legislação e Práticas para Gestão de Pessoas.** Saraiva Educação SA, 2018.

CORREIA, Henrique; MIESSA, Élisson. **Manual da Reforma Trabalhista: LEI 13.467-2017 - O que mudou?** São Paulo: Editora Juspodivm, 2018.

CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do trabalho.** São Paulo: Editora Método, 2020.

## **DISCIPLINA: PEOPLE ANALYTICS**

Definição de people analytics. *Big Data*. People Analytics e Gestão de Pessoas. Modelagem estatística para people analytics. Estudos aplicados: previsão de *turnover*, diversidade, análise de engajamento e atitudes dos funcionários, predição de desempenho, recrutamento e seleção e avaliação de treinamentos e capacitações.

### **BIBLIOGRAFIA**

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®.** Elsevier Brasil, 2017.

EDWARDS, Martin R.; EDWARDS, Kirsten. **Predictive HR analytics: Mastering the HR metric.** Kogan Page Publishers, 2019.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS.** Bookman Editora, 2009.



TURSUNBAYEVA, Aizhan; DI LAURO, Stefano; PAGLIARI, Claudia. People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, v. 43, p. 224–247, dez. 2018. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0268401218301750>>. Acesso em: 9 set. 2019.

## **DISCIPLINA: GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Especificidades da gestão de pessoas na administração pública. Aspectos Legais da Gestão de Pessoas no Serviço Público. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública. Modelos de avaliação de desempenho e engajamento. Modalidades de contratação. Reforma Administrativa e Gestão de Pessoas. Tendências da Gestão de Pessoas na Administração Pública.

### **BIBLIOGRAFIA**

Camargo, E. J. B. et al. Gestão de pessoas na administração pública federal: análise dos modelos adotados no período 1995 a 2010. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 5, n. 1, p. 63-87, 2016.

Moura, A. L. N.; Souza, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. *Revista do Serviço Público*, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

Nascimento, A. L.; Emmendoerfer, M.; Gava, R. Comprometimento no trabalho de gestores públicos em uma autarquia estadual no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 65, n. 2, p. 199-226, 2014.

Nogueira, R. P.; Santana, J. P. Human resources management and public sector reforms: trends and origins of a new approach. Discussion Paper, n. 115. Brasília: Ipea, jan. 2015. Disponível em: <<http://migre.me/vcUAg>>. Acesso em: 06 set, 2016.

Odelius, C. C.; Santos, P. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: Aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *Revista Economia & Gestão*, v. 7, n. 15, p. 10-30, 2007.

Pacheco, R. S. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 14, n. 55, p. 149-161, 2009

## **DISCIPLINA: GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

A pequena empresa no contexto brasileiro. A gestão de pessoas e suas formas na micro e pequena empresa (evidências). Seleção, Remuneração e Benefícios oferecidos pelas MPE's. Relações de trabalho e emprego em MPE's: como contratam, gerenciam, preparam, recompensam e lidam com disputas e conflitos entre os empregados. Rotatividade na MPE's. Modelos e Estilos de Gestão nas MPE's a partir de práticas do cotidiano de trabalho. Reflexões sobre a gestão de pessoas no pequeno negócio em contraponto ao discurso de modelos de GP das grandes organizações. Comparando a gestão de pessoas nas pequenas e grandes empresas (experiências). Vantagens e desvantagens de se trabalhar na pequena e grande empresa.



## BIBLIOGRAFIA

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas nas Micro, Pequenas e Médias Empresas:** para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.4, n.3, 2015.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594 - 614, 2010.

## **DISCIPLINA: TCC 1, TCC 2 e TCC 3 - PROJETO DE INTERVENÇÃO**

Elaboração de projetos de intervenção na área de Gestão de Pessoas. Etapas de um projeto. Consultoria organizacional em Gestão de Pessoas. Metodologias ágeis para projetos inovadores em Gestão de Pessoas.

## BIBLIOGRAFIA

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

AMARAL, Daniel Capaldo et al. **Gerenciamento ágil de projetos:** aplicação em produtos inovadores. São Paulo: Saraiva, 2015.

SCHEIN, Edgar H. Princípios da consultoria de processos: para construir relações que transformam. **São Paulo: Peirópolis: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social,** 2008.

## **8. DURAÇÃO, ETAPAS DO CURSO, CRONOGRAMA E VAGAS:**

### **8.1 DURAÇÃO**

O curso terá duração de 18 meses.

### **8.2 ETAPAS DO CURSO**

O curso se divide em duas etapas. A primeira etapa terá duração de quatorze (14) meses com aulas a distância (síncronas e assíncronas), atividades técnicas e avaliativas. A segunda etapa terá duração de quatro (4) meses e será destinada à elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso que será avaliado por uma banca de professores.



### 8.3 CRONOGRAMA

Ordem	DISCIPLINA	CH (horas)
1	Gestão de Pessoas e Liderança na Era Digital	45
2	Gestão Estratégica de Pessoas	30
3	Cultura, Valores e Engajamento	15
4	Gestão por Competências	15
5	Consultoria Organizacional em Gestão de Pessoas	30
6	<b>TCC 1 Projeto de Intervenção</b>	15
7	Recrutamento, Seleção e Desligamento	15
8	Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	15
9	Gestão de Carreira e Sucessão	30
10	Arquitetura de Sistemas de Remuneração	15
11	Qualidade de Vida, Promoção da Saúde e Produtividade	15
12	Gestão de Desempenho e Gestão de Mudanças	15
13	<b>TCC 2 Projeto de Intervenção</b>	15
14	Administração de Pessoal e Direito Trabalhista	30
15	People Analytics - Análise Estatística	15
16	People Analytics	30
17	Gestão de Pessoas na Administração Pública	15
18	Gestão de Pessoas em Micro e Pequenas Empresas	15
19	<b>TCC 3 Projeto de Intervenção</b>	15
<b>TOTAL</b>		<b>390</b>

### 8.4 AULAS SÍNCRONAS

Os dias de realização das aulas síncronas serão preferencialmente às segundas e terças feiras, no período da noite.



## 8.5 VAGAS E LOCAL

Serão 150 vagas no total, a serem distribuídas em quinze polos cadastrados e/ou associados no Maranhão e localizados, a saber:

<b>Polos UAB</b>	<b>Vagas</b>
Açailândia	15
Anapurus	15
Caxias	15
Colinas	15
Fortaleza dos nogueiras	15
Humbeto de campos	15
Imperatriz	15
Penalva	15
São luis	15
Vitorino freire	15
<b>Total</b>	<b>150</b>

## 9. METODOLOGIA:

O processo de ensino-aprendizagem na modalidade à distância se sustenta na interdisciplinaridade, com estudos independentes, tendo como referência básica de estudo as aulas síncronas e assíncronas, os materiais didáticos disponibilizados, a interatividade e o Ambiente Virtual de Aprendizagem.

Os estudos e atividades do curso serão realizados por meio de estratégias fundamentadas na autonomia da aprendizagem, em trabalhos colaborativos e na articulação de estudos teóricos com a prática profissional dos próprios estudantes.

Nesse sentido será utilizado o Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA e Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs, tudo isso mediando o binômio ensino-aprendizagem tendo os professores do Curso e os estudantes como protagonistas.

Para se alcançar essa condição, a UFMA disponibilizará aos estudantes, nos polos de estudo dos municípios, uma infraestrutura tecnológica e pedagógica para atividades presenciais e à distância, que darão suporte à rede de comunicação e de orientação ao estudante durante todo o funcionamento do curso.



## **10. PROCESSO DE AVALIAÇÃO, TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO E CONTROLE DE FREQUÊNCIA**

### **10.1 AVALIAÇÃO**

O processo de avaliação de aprendizagem no curso será contínuo e sistemático por meio de duas ou mais avaliações em cada disciplina, a critério do professor. Além de contemplar tanto a modalidade de avaliação somativa quanto formativa, podendo ser uma prova escrita, oral, trabalhos individuais ou em grupo, seminários, estudos de caso, projetos e relatórios, participação geral em atividades e elaboração de trabalhos finais de disciplina.

Será considerado aprovado o aluno que obtiver nota igual ou superior a 7 (sete). Exceções no método de avaliação deverão ser aprovadas pelo colegiado e coordenação do curso.

De acordo com o Art. 34 da resolução CONSEPE nº 1265/2015, a avaliação de desempenho do aluno em cada componente curricular será traduzida de acordo com os seguintes conceitos:

10,0 – 9,0	A
8,9 – 8,0	B
7,9 – 7,0	C
< 7,0	D

### **10.2 AVALIAÇÃO DE REPOSIÇÃO**

Ao final de cada disciplina será oferecida uma única avaliação de reposição para o discente que ficar com nota inferior a 7 (sete) e tiver alcançado a frequência mínima na disciplina. O discente que perder a avaliação regular (seja ela única ou particionada) deverá se submeter a reposição (segunda chamada).

### **10.3 DISCIPLINAS ISOLADAS**

O estudante poderá cursar disciplinas isoladas, em caso de reprovação, desde que a soma da carga horária dessas disciplinas não seja superior a 40% da carga horária total do curso. Será considerada a possibilidade de recuperação de aprendizagem nas disciplinas, ou seja, a disciplina poderá ser disponibilizada novamente em cronograma especial (desde que não ultrapasse o prazo de execução financeira do projeto), a critério do colegiado e da coordenação do curso.



#### 10.4 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

O aluno deverá elaborar um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na modalidade de um Projeto Técnico (elaboração de Proposta de Intervenção Organizacional) e deve considerar os seguintes itens:

- O trabalho deve ser entregue e apresentado oralmente no prazo máximo de até quatro meses após a conclusão da última disciplina.
- Poderá ser elaborado individualmente ou em grupo, limitado ao número de até 03 (três) integrantes conforme a regra do inciso II, art. 31, da Resolução CONSEPE 2.463/22 e apresentado presencialmente ou mediante a utilização de Tecnologias da Informação.
- Deve ser feita a escolha de um professor orientador.
- Deve participar de reuniões periódicas com professor orientador.
- Os alunos devem seguir o Manual de Orientação para Elaboração de Produto Técnico como Trabalho de Conclusão de Curso, disponibilizado pela coordenação do curso.
- Para ser considerado aprovado, o TCC deverá receber nota igual ou superior a 7 (sete).
- Apresentar o trabalho para uma banca.

A avaliação do Trabalho Final será mediante apresentação de texto escrito e defesa oral, será feita por Comissão Examinadora composta por 3 (três) professores, indicados pelo Coordenador do curso.

O coordenador do curso irá designar os docentes orientadores de TCC a partir do início do curso. Os discentes deverão estar em atividade com os respectivos orientadores até 10 meses a partir do início das atividades.

#### 10.5 CONTROLE DE FREQUÊNCIA:

O aluno deverá obter frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) em cada componente curricular a ser aferida por controle e monitoramento do processo.

### 11. INFRAESTRUTURA

#### 10.1 FÍSICA E ADMINISTRATIVA

A implantação e a consolidação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas na Era Digital, modalidade a Distância contará com a infraestrutura da Diretoria de Tecnologias na Educação – DTED, da UFMA.



Em São Luís a Diretoria dispõe de oito salas destinadas à geração de conteúdos para a EAD, sala de videoconferência, sala de coordenações, sala para secretaria geral, sala para produção de material multimídia, sala para produção de material didático, sala de tutoria, sala da direção, sala de espera (recepção).

## **10.2 DIDÁTICA**

A biblioteca Central da UFMA em São Luís possui um acervo de mais de 200 mil volumes, incluindo cerca de 60 mil títulos das diversas áreas do conhecimento.

Os estudantes de pós-graduação poderão acessar o Portal de Periódicos da CAPES ([www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)) ao se cadastrar no Núcleo Integrado de Biblioteca (NIB). O Portal da CAPES oferece acesso aos textos completos de artigos selecionados de mais de 12.531 revistas nacionais e estrangeiras, e 126 bases de dados com resumos de documentos em toda as áreas do conhecimento. Inclui também uma seleção de fontes de informação acadêmica com acesso gratuito na Internet. O uso do Portal é livre e gratuito para os usuários das instituições participantes.

## **12. CERTIFICADOS**

O Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas na Era Digital realizado na modalidade ensino a distância (EAD), terá garantia da CAPES e certificação do MEC. Os certificados de conclusão serão emitidos por órgão competente da UFMA após cumprimento dos requisitos deste projeto e das normas da Universidade e conforme os Artigos 41 a 43 da Resolução nº 1265-CONSEPE de 14 de abril de 2015 e/ou suas eventuais atualizações.

## **13. RESULTADOS ESPERADOS E INDICADORES DE DESEMPENHO:**

- Número de alunos ingressantes: 150, distribuídos em cinco polos.
- Índice máximo de evasão de alunos de 30%;
- Produção científica: entre 35 a 105 trabalhos finais de curso elaborados e defendidos;
- Grau de aceitação dos egressos: 90% de avaliações “satisfeito” “totalmente satisfeitos” no questionário de avaliação do curso.