

ENAP

Projeto Pedagógico

PÓS-GRADUAÇÃO

MBA

Pessoas, Liderança e Inovação



Escola Nacional de Administração Pública Enap
SAIS – Área 2-A 70610-900 - Brasília – DF
Telefone: (61) 2020-3000

Esther Dweck
Ministra da Gestão e da Inovação em Serviços
Públicos

Betânia Lemos
Presidenta da Escola Nacional de Administração
Pública

Iara Cristina Alves
Diretora de Educação Executiva

Juliana Miranda Leda
Coordenadora-Geral de Especialização e MBA

Patrícia Siqueira de Medeiros
Coordenadora de Especialização e MBA

Naiara Veloso
Isabella Rangel
Coordenadoras do curso

Nathália Falcão Mendes
Responsável pelo Macro Design
Educativo

Maria Júlia Pantoja
Curadora do curso

Equipe:
Renata Regina Cerri Scarpim
Thais Queiroz
Rachel Dorneles
Marina Fontes Borges
Jonathas Souza
Genival Macedo
Mário Sousa

Estagiários:
Luiza Cruz
Lucca Santos

Oscar Soler
Responsável pelo projeto gráfico e
editoração eletrônica

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. 2024

v.: il.; 29,7 cm.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Etiam maximus arcu at purus laoreet, a cursus dolor vestibulum. Suspendisse at euismod nulla. Donec nulla arcu, ornare in enim id, fermentum ultricies sapien.

In hac habitasse platea dictumst.

ISSN: XXXX-XXXX

e-ISSN: XXXX-XXXX

1. Administração Pública – Periódicos. I. Escola Nacional de Administração Pública.

CDU: XX (XXX)

Catalogado na fonte pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos/Enap



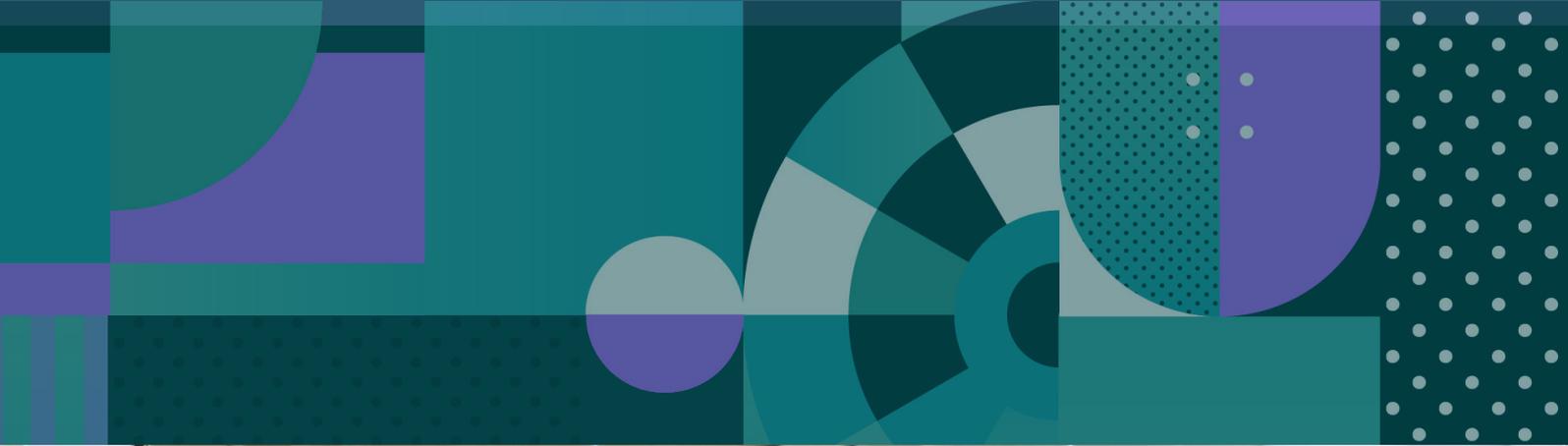
Enap, 2024.

Este trabalho está sob a Licença Creative Commons – Atribuição: Não Comercial – Compartilha Igual 4.0 Internacional. As informações e opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.



SUMÁRIO

1. Introdução.....	5
2. Objetivos	6
3. Competências a serem desenvolvidas	6
4. Público-alvo	6
5. Requisitos para ingresso	7
6. Carga-horária	7
7. Metodologia	8
8. Titulação.....	10
9. Infraestrutura	10
10. Estrutura curricular	10
11. Caracterização das disciplinas	14
12. Avaliação da aprendizagem.....	22
13. Referências.....	23



1. INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e Justificativa

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

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

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

1.2 Identificação do curso

- **Nome do curso:** MBA em Pessoas, Liderança e Inovação
- **Certificação conferida:** Especialista em Pessoas, Liderança e Inovação
- **Modalidade:** Educação a Distância
- **Duração:** 12 meses
- **Área de conhecimento:** Gestão de Pessoas
- **Número de vagas oferecidas:** 300
- **Reserva de vagas:** Mediante acordo com os órgãos/instituições
- **Ano e período letivo de início de funcionamento do curso:** Agosto de 2024



2. OBJETIVO DO CURSO

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

3. PÚBLICO-ALVO

O curso é direcionado a servidores públicos federais, estaduais e municipais ocupantes de cargo efetivo, empregados públicos federais concursados ou militares integrantes do cargo efetivo das Forças Armadas que:

- i) atuem em processos e/ou projetos institucionais relacionados à gestão de pessoas e/ou atuem em funções de liderança; e
- ii) tenham interesse e necessidade de desenvolver ou aprimorar competências em gestão de pessoas, liderança e inovação em contextos organizacionais da Administração Pública.

4. COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS

O curso proporcionará o desenvolvimento de um conjunto de nove competências pelos estudantes. Ao final do curso, **objetiva-se** que eles sejam capazes de:

1. Integrar as políticas e práticas contemporâneas de Gestão de Pessoas com a perspectiva estratégica, articulando tendências e cenários da transformação digital para o desenvolvimento de capacidades e soluções inovadoras que gerem valor público;
2. Implementar estratégias para a gestão e o desenvolvimento de equipes, com ênfase na diversidade de gênero, etnia, raça, ética e cooperação, considerando as diferentes modalidades e perfis da força de trabalho e valores éticos no setor público;
3. Analisar modelos flexíveis de gestão do desempenho, identificando fatores que afetam o desempenho individual e das equipes em diferentes modalidades de trabalho, tais como reconhecimento, percepção de justiça e geração de significado, características e necessidades individuais;
4. Analisar aspectos conceituais e metodológicos da gestão de pessoas, com base em experiências nacionais, subnacionais e internacionais para o desenvolvimento de novos modelos de gestão do desempenho humano e bem-estar no trabalho, e de capacitação e formação profissional;
5. Desenvolver uma visão abrangente sobre a importância da tomada de decisão e solução de problemas baseadas em dados na área de gestão de pessoas no setor público;
6. Estabelecer estratégias e mecanismos que promovam a autonomia e a participação das pessoas nos processos decisórios, bem como de suporte gerencial e psicossocial no alinhamento das ações individuais com os objetivos da organização;

7. Desenvolver estratégias que levem em conta os valores, as emoções, as necessidades e as expectativas de uma força de trabalho diversa, com foco no desenvolvimento ou no aprimoramento de competências interculturais, de forma a valorizar e fomentar a cooperação intergeracional e a transferência de conhecimentos;

8. Gerenciar conflitos para a construção de soluções efetivas para o desempenho das equipes e da organização; e

9. Identificar práticas que promovam a melhoria da qualidade de vida, com foco nas necessidades e diversidades das pessoas e nas condições de trabalho que assegurem o alcance de resultados e o bem-estar das equipes.

5. REQUISITOS PARA INGRESSO NO CURSO E PROCESSO

São requisitos para ingresso no curso:

- Ser graduado em curso superior reconhecido pelo Ministério da Educação - MEC;
- Ser servidor público, ocupante de cargo efetivo, empregado público federal concursado ou militar integrante do quadro efetivo das Forças Armadas;
- Pertencer ao público-alvo a que se destina o processo seletivo, conforme Edital;
- Não estar cursando outro programa de Pós-Graduação *Lato Sensu* ou *Stricto Sensu* da ENAP ou não ter cursado nos últimos dois anos até a data da matrícula;
- Ser aprovado em processo seletivo da ENAP;
- Requisitos técnicos: possuir câmera, microfone e conexão à internet suficiente para acompanhar aulas síncronas. A conexão ideal é a partir de 2Mb de velocidade real. Abaixo disso, ocorrem travamentos e outras dificuldades de visualização dos vídeos.

6. CARGA HORÁRIA

A carga horária total ofertada no curso é de 400 horas. A composição se dará por:

- 03 Jornadas de Aprendizagem, com 9 disciplinas (entre 15h e 30h) e 1 desafio para cada jornada (5h cada), que somam **225h**;
- 03 Ciclos Temáticos, no qual o estudante deverá fazer todas as 10 disciplinas, que somam **165h**;
- 05 aulas ao vivo e online, sendo 02 horas de duração cada, totalizando **10h**. Será obrigatória a participação em pelo menos 04 aulas síncronas;
- 19 Disciplinas autoinstrucionais assíncronas, com 8 encontros síncronos e online.

7. METODOLOGIA

O curso será na modalidade EaD, ou seja *e-learning*, nos formatos autoinstrucional e remoto (on-line e ao vivo), em que as disciplinas das jornadas de aprendizagem e dos ciclos temáticos serão autoinstrucionais (com estudos autodirigidos) e as disciplinas de Desafios em Gestão Pessoas, Desafios em Liderança e Desafios em Inovação terão aulas ao vivo no formato remoto (com atividades síncronas e assíncronas), com o acompanhamento de um professor.

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

7.1 Jornadas de Aprendizagem

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

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

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

Ao final de cada jornada serão realizadas atividades remotas síncronas, ou seja, ao vivo e on-line, além das atividades assíncronas de caráter essencialmente prático, denominadas “Desafios”, nas temáticas de Gestão de Pessoas, de Diversidade e de Inovação, com o objetivo de integrar os conhecimentos das disciplinas das jornadas de aprendizagem e oportunizar o trabalho colaborativo entre os estudantes do curso. Serão 3 Jornadas de Aprendizagem:

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

Jornada II: Diversidade e Inclusão nas Organizações Públicas;

Jornada III: Inovação.

7.2 Ciclos Temáticos

Os ciclos temáticos abordarão os **temas emergentes** no campo de pessoas, liderança e inovação, em um formato diferenciado. Os ciclos serão compostos por disciplinas a partir de uma curadoria de recursos educacionais digitais, ou seja, materiais de ensino, aprendizado e pesquisa criados com a finalidade de auxiliar novos conhecimentos, além das atividades elaboradas por um professor especialista, a partir dos conteúdos disponibilizados em cada ciclo.

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

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

1. Liderança Dialógica nas Organizações Públicas;
2. Saúde, Bem-Estar, Emoções e Autogestão no Trabalho; e
3. Instrumentos de Gestão de Pessoas.

7.3 Aulas Ao Vivo - online

As aulas ao vivo e online abordarão **temas vinculados** às Jornadas de Aprendizagem e Ciclos Temáticos, oportunizando a expansão da aprendizagem por parte dos estudantes. Estes momentos também proporcionarão a integração entre os estudantes e professores, tornando a experiência ainda mais significativa entre todos os envolvidos.

Os temas das cinco aulas ao vivo a serem ofertadas, bem como o cronograma de execução, serão definidos ao longo do curso.



8. TITULAÇÃO

- Para obtenção da certificação do curso, o participante deverá cumprir requisitos mínimos:
- Cumprir 398 horas de carga horária de estudos distribuídas entre as jornadas de aprendizagem, os ciclos temáticos e as aulas ao vivo (online);
- Assistir pelo menos 04 aulas ao vivo (online);
- Obter aproveitamento acadêmico mínimo exigido de 60 pontos nos componentes com avaliação da aprendizagem (disciplinas e desafios).

9. INFRAESTRUTURA

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

As aulas ao vivo das disciplinas da jornada serão realizadas pela ferramenta de webconferência Zoom.

10. ESTRUTURA CURRICULAR

10.1 Jornadas de Aprendizagem

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

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

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

Jornada II: Diversidade e Inclusão nas Organizações Públicas

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

Jornada III: Inovação

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

As jornadas de aprendizagem são compostas por:

- **Disciplinas que envolvem situações-problema (15h e 30h)**, conforme grade de disciplinas, em anexo); e
- **Desafios em Gestão de Pessoas, Liderança e Inovação (total 15h)**: participação obrigatória, sendo necessário concluir as disciplinas da jornada de aprendizagem vinculadas ao tema do desafio.

10.2 Ciclos Temáticos

Serão realizados 03 ciclos temáticos, totalizando 09 disciplinas. Além disso, o ciclo temático será realizado de forma simultânea (ao mesmo tempo) com uma jornada de aprendizagem, por exemplo, a jornada 01 será realizada simultaneamente ao ciclo 01.

Compõem o curso os seguintes ciclos:

1) Liderança Dialógica nas Organizações Públicas ;

Aborda as competências para liderar equipes em diferentes modalidades de trabalho (presencial, híbrido e teletrabalho). Adicionalmente, enfoca a importância da confiança entre as lideranças e as equipes, das práticas de comunicação interativas para a criação e o compartilhamento de significados e o envolvimento das equipes em programas e ações estratégicas no setor público. Mediação e resolução de conflitos.

2) Saúde, Bem-Estar, Emoções e Autogestão no Trabalho; e

Aborda instrumentos para desenvolvimento de relações interpessoais, autodesenvolvimento, consciência das emoções e geração de bem-estar no trabalho. Aponta a importância da autorregulação como instrumento de atuação ética dos servidores, sendo agentes de promoção de qualidade de vida no trabalho.

3) Instrumentos de Gestão de Pessoas.

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

10.3 Aulas Ao Vivo e Online

Serão realizadas 05 aulas por meio de videoconferência, de 2h cada, com temas e cronograma a serem definidos ao longo do curso. **O estudante deverá participar de ao menos 4 aulas ao vivo.**



10.4 Matriz Curricular

Jornadas de aprendizagem	Disciplinas	Carga horária
I. Visão Geral do Campo da Gestão de Pessoas no Setor Público (80h)	I.I Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: desafios e tendências no setor público	30h
	I.II Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento	30h
	I.III Desempenho e Engajamento e Resultados	30h
	<i>Desafio em Gestão de Pessoas</i>	5h
II. Diversidade e Inclusão nas Organizações Públicas (65h)	II.I Equidade de Gênero e Raça na Gestão Pública	15h
	II.II Pluralidade e Diversidade na Gestão de Pessoas	30h
	II.III Participação e Inclusão de PcD nas Organizações Públicas	15h
	<i>Desafio em Liderança</i>	5h
III. Inovação (80h)	3.1 Inovação no Setor Público	30h
	3.2 Impacto das novas Tecnologia na Organização do Trabalho	15h
	3.3 Economia Comportamental e Tomada de Decisão	30h
	<i>Desafio em Inovação</i>	5h
Carga horária total das 03 jornadas:		225h



Ciclos temáticos	Disciplinas	Carga horária
1. Liderança e Geração de Valor Público (60h)	1.1 Liderança e Geração de Valor Público	15h
	1.2 Gestão de Equipes de Trabalho	15h
	1.3 Mentoria	15h
2. Saúde, Bem-Estar, Emoções e Autogestão no Trabalho (45h)	2.1 Saúde e Bem-estar no Trabalho	15h
	2.2 Gestão das Emoções	15h
	2.3 Técnicas de Organização e Autogestão	15h
3. Instrumentos de gestão de Pessoas (60h)	3.1 Mediação e Resolução de Conflitos	15h
	3.2 Comunicação e Práticas Interativas	15h
	3.3 Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho	15h
	3.4 Plano de Desenvolvimento de Pessoas Baseado em Competência	15h
Carga horária total dos 03 ciclos:		165h



Aulas Ao Vivo (online)	Carga horária
1.1 Aula 01	2h
1.2 Aula 02	2h
1.3 Aula 03	2h
1.4 Aula 04	2h
1.5 Aula 05	2h
Carga horária total das 05 aulas:	10h

Observação: o estudante deve participar de, no mínimo, 04 aulas.

11. CARACTERIZAÇÃO DAS DISCIPLINAS

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

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

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

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

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

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

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

D3: Desempenho e Engajamento e Resultados (30h)

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

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

JORNADA DE APRENDIZAGEM II - DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

D4: Equidade de Gênero e Raça na Gestão Pública (15h)

Objetivo: Analisar a trajetória da construção da problemática do gênero, com especial atenção às discussões centradas na diferenciação de situação racial das categorias de gênero e como tais recortes incidem na organização das relações sociais, com implicações no mundo do trabalho e na constituição de sujeitos políticos sendo, portanto, objeto da gestão pública.

Conteúdo programático: Discussão dos fundamentos teórico-metodológicos de análise da diferenciação/articulação das relações sociais de gênero e raça/etnia na Gestão Pública e na sociedade brasileira na atualidade. O programa será abordado a partir de perspectivas feministas antirracistas, privilegiando o enfoque de gênero como categoria analítica e enquanto categoria histórica relacional.



D5: Pluralidade e Diversidade na Gestão de Pessoas (30h)

Objetivo: Contextualizar a perspectiva de raça, etnia e gênero na gestão de pessoas e identificar os avanços, resultados e desafios de políticas públicas para a igualdade de gênero e raça, a exemplo das ações afirmativas. Compreender o papel da burocracia na representação de interesses e opiniões de todos os grupos sociais brasileiros no processo de formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas. Diferenciar as diversas abordagens sobre igualdade e raça na gestão pública: igualdade de oportunidades versus equidade, inclusão e diversidade.

Conteúdo Programático: O conceito de burocracia passiva e ativa: perspectiva de acesso a direitos e igualdade de oportunidades no tema da representação dos grandes grupos sociais brasileiros na burocracia. Analisar casos nacionais e internacionais de políticas inovadoras de recrutamento de pessoas que resultaram na ampliação da representatividade de pessoas negras, indígenas e mulheres em cargos de liderança. Integrar conceitos e dados sobre pluralidade e diversidade de gênero, raça, etnia, sexualidades e gerações na gestão de pessoas. Apresentar instrumentos de pesquisa para realização de diagnóstico quanto à diversidade e inclusão de pessoas nas organizações.

D6: Participação e Inclusão de PcD nas Organizações Públicas (15h)

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

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

JORNADA DE APRENDIZAGEM III - INOVAÇÃO

D7: Inovação no Setor Público (30h)

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

Conteúdo Programático: Principais conceitos relacionados ao tema inovação e sua aplicação no setor público. Tendências: laboratórios de inovação, gamificação, insights comportamentais, e-democracy etc. Design thinking e abordagens criativas para solução de problemas públicos.



Princípios basilares: centrado no ser humano; interatividade e coprodução, transdisciplinaridade, foco em opções, tentativa-erro e empatia. Métodos e ferramentas colaborativas na identificação de problemas e geração de soluções em políticas e serviços públicos. Etapas do Design Thinking (DT): imersão, ideação e prototipação e implementação. Experiências de casos na aplicação de DT e combinações com outras ferramentas e metodologias na exploração de problemas complexos e no fomento à criatividade nas organizações públicas.

D8: Impacto das novas Tecnologia na Organização do Trabalho (15h)

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

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

D9: Economia Comportamental e Tomada de Decisão (30h)

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

Conteúdo Programático: Aspectos cognitivos, emocionais e sociais. Racionalidade limitada. Heurísticas e vieses. Modelos duais de processamento mental. Teoria prospectiva. Autocontrole limitado e escolhas intertemporais. Atenção limitada. Auto interesse limitado e comportamento altruísta. Motivação, normas sociais e identidade. Estruturação dos processos decisórios. Paternalismo libertário, arquitetura da escolha e o emprego de "nudges". Aplicação de casos de política de incentivo, planos de aposentadoria, hábitos saudáveis, sustentabilidade, seleção e motivação.

Objetivo: Integrar os principais conceitos e práticas desenvolvidas nas disciplinas de cada jornada de aprendizagem do curso. Contempla momentos de síntese dos conteúdos das disciplinas, por meio da análise dos materiais previamente apreendidos e sua aplicabilidade como instrumental analítico para a reflexão crítica e resolução de desafios no campo da gestão de pessoas, liderança e inovação na administração pública.



CICLO TEMÁTICO I: LIDERANÇA E GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO

D10: Liderança e Geração de Valor Público (30h)

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

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

D11: Gestão de Equipes de Trabalho (15h)

Objetivo: Diferenciar as características das equipes em diferentes modalidades de trabalho, identificando fatores que influenciam a dinâmica e a gestão do desempenho das equipes em diferentes modalidades de trabalho (presencial, híbrido, teletrabalho): liderança, comunicação, habilidades digitais, interação, entre outros. Desafios das lideranças na integração de equipes que atuam em diferentes modalidades de trabalho no setor público. Elaborar proposta de modelo de gestão de equipes híbridas para sua organização.

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

D12: Mentoria em Gestão de Pessoas (15h)

Objetivo: Abordar o conceito de mentoria em pares como uma parceria de aprendizagem recíproca por meio do estabelecimento de interações empáticas e de confiança. Analisar o valor da mentoria entre pares no desenvolvimento pessoal e profissional, na diminuição do estresse e na facilitação de processos de mudança. A maior facilidade das pessoas expressarem seus sentimentos a seus pares pode contribuir para o estabelecimento de uma relação mais amigável, favorecendo maior compreensão mútua e a abordagem de temas como saúde mental e bem-estar.

Conteúdo programático: Origem, conceitos, tipos e fases da mentoria nas organizações. A mentoria em pares como estratégia para potencializar o aprendizado e desenvolvimento das pessoas em contextos de trabalho. Autoconhecimento e Autodesenvolvimento. A construção de relacionamentos recíprocos e a valorização dos conhecimentos e competências das pessoas e das equipes em organizações que aprendem. Mentoria em gestão de pessoas e do conhecimento organizacional.



CICLO TEMÁTICO II: SAÚDE, BEM-ESTAR, EMOÇÕES E AUTOGESTÃO NO TRABALHO

D13: Saúde e Bem-estar no Trabalho (15h)

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

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

D14: Gestão das Emoções (15h)

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

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

D15: Técnicas de Organização e Autogestão (15h)

Objetivo: Foco como diferencial. Planejamento: Estabelecimento de prioridades. O planejamento semanal e diário. Instrumentos de trabalho. Administração do tempo e você. Temporalidade e Espacialidade: dimensões críticas no mundo do trabalho. Autoconhecimento. Interesses e preferências. Os desperdiçadores do tempo. Organização do espaço físico e virtual.

Conteúdo programático: Autoconhecimento: conceitos e suas dimensões constitutivas. Planejamento do trabalho com base nas características individuais, das tarefas e do contexto de trabalho. A gestão do tempo e dos recursos necessários ao desempenho efetivo no trabalho. Subjetividade, tempo, espaço, priorização das atividades e organização do trabalho.



CICLO TEMÁTICO III: ABORDAGENS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAS

D16: Mediação e Resolução de Conflitos (30h)

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

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

D17: Comunicação e Práticas Interativas (15h)

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

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

D18: Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho (15h)

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

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

D19: Plano de Desenvolvimento de Pessoas Baseado em Competências (15h)

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

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

11.1 - Linha do Tempo do Curso



Início	JID1	C1		
	JID1	C1		
	JID2	C1		Aula ao vivo
	JID2	C1		
	JID3	C2		
	JID3	C2	Desafio 1	Aula ao vivo
	JIID4	C2		
	JIID5	C3		
	JIID6	C3	Desafio 2	Aula ao vivo
	JIIID7	C3		
	JIIID7			
	JIIID8			Aula ao vivo
	JIIID9			
Fim	JIIID9		Desafio 3	Aula ao vivo

JI, JII, JIII: Jornada de Aprendizagem I, II, III

CT1, 2, 3: Ciclos Temáticos 1,2,3

D1, n : Disciplina 1, etc



12. AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

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

12.1 Disciplinas (Jornadas de Aprendizagem e Ciclos Temáticos)

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

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

12.2 Desafios em Gestão de Pessoas, Liderança e Inovação (Jornadas de Aprendizagem)

Os desafios são configurados como atividades práticas, a serem realizadas em grupos, de caráter subjetivo, valendo 100 pontos cada. A nota final será composta pela média das notas dos 3 desafios, sendo que o estudante deverá obter, no mínimo, 60 pontos.

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

12.3 Atividades de recuperação

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

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

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

12.4 Frequência

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

A frequência nas disciplinas autoinstrucionais será verificada por meio da conclusão das atividades previstas dentro de cada disciplina, sendo realizada de forma automática pelo Ambiente Virtual de Aprendizagem.

A verificação da frequência nas atividades síncronas, como aulas ao vivo e desafios, é obrigatória e se dará pelo acesso à aula diretamente pelo aplicativo do Zoom no Moodle, que fará o registro da presença, e por relatórios do tempo de permanência do estudante em aula. Para as aulas ao vivo, será exigida a presença em 04 aulas, das 05 que serão desenvolvidas ao longo do curso.

REFERÊNCIAS

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

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



PÓS-GRADUAÇÃO

MBA

Pessoas, Liderança e Inovação

ENAP