



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS SERRA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SERRA

PORTO ALEGRE

2026



Reitora: Márcia Cristina Bernardes Barbosa

Vice-Reitor: Pedro de Almeida Costa

Pró-Reitora de Graduação: Nádyá Pesce da Silveira

Diretora do Campus Serra: Kelly Lissandra Bruch

Comissão Elaboradora do PPC:

André Teixeira Pontes

Camila Furlan da Costa Panizzon

Daiane Benetti

Daniela Callegaro de Menezes

Marlon Ruoso Moresco

Teniza da Silveira

Renato Koch Colomby

Sumário

1. Concepção do Curso	6
1.1 Características gerais	6
1.2. Objetivos gerais e específicos	6
1.3. Perfil do ingressante/público alvo	7
1.4. Perfil do egresso/profissional	8
1.4.1. Características Gerais	9
1.4.2. Competências e Habilidades	10
1.5. Contexto educacional	13
1.6 Características locais/regionais	13
1.7. Formas de Ingresso e reserva de vagas	15
2. Estrutura Curricular	18
2.1. Estrutura curricular e atendimento às DCNs	18
2.2. Núcleo Comum e Percursos Formativos	19
2.2.1. Estrutura dos Percursos Formativos:	22
2.3. Práticas Profissionais e Estágio	22
2.4. Matriz Curricular e Fluxograma	24
2.5. Conteúdos curriculares “transversais”	39
2.6. Articulação entre componentes curriculares, percurso formativo e perfil do egresso	39
2.7. Atividades complementares	41
2.8. Inserção curricular da extensão	41
2.9. Trabalho de conclusão de curso	42
2.10. Articulação com Pesquisa, Extensão e Inovação	44
3. Metodologias	45
3.1. Existência de atividades EAD em curso presencial	46
3.2. Acessibilidade metodológica	48
3.3. Avaliação do processo de ensino/aprendizagem (diagnóstica, formativa, somativa)	49
3.4 Uso de TICs na Prática Didática	50
4. Estrutura para Execução	51
4.1. Corpo Docente e Gestão do Curso	51
4.2. Equipe multidisciplinar	52
4.3. Mediação Pedagógica (quando envolve EAD)	54
4.4. Qualificação e perfil docente	55
4.6. Política de atendimento a pessoas com deficiência	57
4.7. Apoio aos Discentes	58

4.8. Apoio a Vida Acadêmica e Monitoria	58
4.9. Ouvidoria	59
4.10. Acompanhamento Discente	59
4.11. Assistência e permanência estudantil	59
4.12. Acervo bibliográfico	60
4.13. Condições de Acessibilidade em geral	62
4.14. Avaliação da Infraestrutura	66
5. Processo de Avaliação	69
5.1. Autoavaliação institucional e Avaliação do PPC	69
Atividades de Ensino	74
Etapa 1	74
Etapa 2	75
Etapa 3	76
Etapa 4	77
Etapa 5	78
Etapa 6	79
Etapa 7	80
Etapa 8	80
Disciplinas Obrigatórias Alternativas	81
Percurso Formativo 1 - Liderança orientada para processos formativos relacionados ao trabalho	81
Percurso Formativo 2 - Análise de dados aplicada à gestão	82
Percurso Formativo 3 - Empreendedorismo e Inovação	83
Disciplinas Eletivas	83
6. Referências	92

1. Concepção do Curso

1.1. Justificativa da necessidade de criação do curso

A criação do Curso de Administração do Campus Serra está em consonância com as diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026 da UFRGS (aprovado pela, Decisão CONSUN nº 179/2016) relacionadas à ampliação do acesso à educação superior de qualidade e à interiorização das ações acadêmicas. O Curso dialoga com o PDI 2016-2026 em seus seguintes eixos: (i) Missão Institucional (PDI §1.2.1): 'Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos, gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de promover transformações na sociedade' — alinhamento direto com a formação crítica, ética e socialmente responsável prevista nas competências do egresso do Curso; (ii) Valores institucionais do PDI (§1.2.3): Interdisciplinaridade, Inovação, Responsabilidade social, Inclusão e Internacionalização — refletidos nas DCNs de Administração e nas competências do Curso; (iii) Políticas de Ensino (PDI §4.2.1): 'oferta de novos cursos [...] em locais que tenham papel irradiador da ação da Universidade na promoção de desenvolvimento regional' — a criação do Campus Serra e do Curso de Administração em Caxias do Sul atende diretamente a essa diretriz; (iv) Interdisciplinaridade (PDI §4.2.1 e Valor): A ênfase nas práticas interdisciplinares e na transversalidade acadêmica do PDI materializa-se na estrutura curricular do Curso, especialmente nos Projetos Integradores; (v) Inclusão e Ações Afirmativas (PDI §4.2.3): O Curso adota as políticas de reserva de vagas da UFRGS (Decisão CONSUN nº 268/2012), em consonância com a diretriz de 'inclusão social' do PDI; (vi) Extensão (PDI §4.2.1): A curricularização da extensão no Curso (300h em Projetos Integradores) atende ao eixo de 'integração entre ensino, pesquisa e extensão' do PDI, em conformidade com a Resolução CNE/CES nº 7/2018.

O Curso de Administração do Campus Serra atenderá à necessidade de formar profissionais capacitados para a atuação em áreas estratégicas para o desenvolvimento econômico e social da região. Ao oferecer uma formação de excelência, pautada na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, com foco em inovação, o Curso de Administração do Campus Serra poderá formar profissionais que estejam aptos a lidar com os desafios de um contexto cada vez mais marcado por inovações tecnológicas, organizacionais e de mercado; por demandas crescentes referentes a gestão baseada em dados, bem como contribuir para a criação de políticas de desenvolvimento e retenção de talentos. Com especial atenção às demandas da Serra Gaúcha, a formação proporcionada articula excelência acadêmica, inovação e impacto social, visando à promoção da atividade econômica, da cidadania e da justiça social, contribuindo de forma positiva e sustentável para a sociedade.

Atendendo ao item 1.1 da Resolução UFRGS n. 08/1980, que regulamenta os projetos de criação de novos cursos de graduação a serem apresentados às Câmaras Ordinárias e ao Plenário do Conselho de Coordenação do Ensino e da Pesquisa, destaca-se que a região da Serra Gaúcha possui grande potencial de absorção de profissionais da área de Administração, tanto por parte de empresas e de organizações instaladas, quanto pelo potencial para o empreendedorismo em diferentes setores, considerando a economia diversificada e dinâmica da região. Conforme relatório da Comissão de Assessoramento para Criação e Instalação do Campus Serra da UFRGS, a partir de dados do CIEE,

SINE-RS, UCS, verifica-se que há grande demanda anual estimada de vagas para empregos de nível superior e para estágios nas áreas de Administração, Contabilidade e Recursos Humanos consolidadas. O Curso de Administração do Campus Serra contribuiria, assim, formando profissionais com perfil de excelência para atendimento ao mercado de trabalho existente e em expansão na região, fomentando, também, o desenvolvimento de novos empreendimentos e de inovações e capacitando para o enfrentamento de desafios contemporâneos, como inovações tecnológicas disruptivas.

A região da Serra Gaúcha também é caracterizada por indicadores sociais positivos, como uma média de escolaridade de 9,8 anos, conforme dados do Relatório da Comissão de Assessoramento para Criação e Instalação do Campus Serra da UFRGS. Observa-se, no entanto, uma assimetria em relação à infraestrutura universitária pública disponível na região, com uma oferta de vagas incompatível com a densidade populacional e com o dinamismo econômico. Assim, o Curso de Administração do Campus Serra contribuiria para a equalização dessa assimetria, bem como para a criação de políticas voltadas ao ensino superior e à retenção de talentos, considerando a média educacional da população da região.

A criação do Campus Serra da UFRGS (Resolução CONSUN N° 291, de 31 de outubro de 2025) representa a convergência entre uma política nacional de desenvolvimento educacional e uma demanda da comunidade da região, manifestada ao longo dos últimos anos e reafirmada como prioridade regional em consultas públicas recentes, como o Plano Plurianual Participativo (PPP) de 2023 (Brasil, 2024b). A criação do Curso de Administração do Campus Serra integra essa iniciativa, que está alinhada às diretrizes do Novo Programa de Aceleração do Crescimento (Novo PAC) do Governo Federal (Brasil, 2023a), visando, em seu eixo de Educação, Ciência e Tecnologia, a ampliação qualificada da rede de universidades federais para regiões com relevância socioeconômica e carência histórica de oferta pública de ensino superior. O curso de Administração está alinhado aos cursos do Campus Serra já aprovados pelo Conselho Universitário da UFRGS, Psicologia (Resolução N° 018, de 9 de janeiro de 2026) e Curso de Ciência de Dados (Resolução N° 019, de 9 de janeiro de 2026), compartilhando disciplinas obrigatórias e eletivas.

Para a UFRGS, a iniciativa representa a reafirmação do seu compromisso social e do seu papel como agente de transformação e de desenvolvimento regional, bem como uma oportunidade para contribuir para a ampliação do acesso à educação superior de qualidade. O projeto propõe estabelecer uma nova forma de presença universitária no interior do estado, com foco em áreas estratégicas, forte articulação com os arranjos produtivos locais e as políticas públicas regionais, promovendo a fixação de talentos e a produção de conhecimento socialmente referenciado.

O Curso de Administração do Campus Serra está estruturado para oferecer excelência acadêmica, a partir do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, entendidos como um processo integrado de produção de conhecimento, no qual a formação acontece em permanente diálogo com a realidade organizacional, com os territórios e com os desafios contemporâneos da Serra Gaúcha. Assim, ensino, pesquisa, extensão e inovação se retroalimentam: a vivência nas organizações subsidia a reflexão teórica; as discussões em sala de aula produzem projetos aplicados junto à comunidade; a construção coletiva nos territórios se transforma em conhecimento científico e tudo isso resulta em uma formação profissional qualificada. Essa articulação sustenta uma Administração que se produz no diálogo com a realidade, comprometida com a geração de valor

econômico, social e ambiental, e com a construção de organizações mais justas, inovadoras e responsáveis.

Atendendo ao item 1.2 da Resolução 08/1980, o Curso de Administração do Campus Serra foi estruturado para proporcionar uma formação com características interdisciplinares e abrangentes e, ao mesmo tempo, fortemente conectada com as especificidades regionais, possibilitando aos estudantes a realização de percursos formativos que aprofundam um conjunto de competências e de conteúdos associados às áreas da Administração mais relevantes para o contexto geográfico da Serra Gaúcha.

O percurso formativo proposto contempla demandas identificadas através da escuta da população da região, a partir do trabalho da Comissão de Assessoramento para Criação e Instalação do Campus Serra da UFRGS. É importante destacar os esforços empreendidos por diferentes grupos da UFRGS que trabalharam para identificar localmente as demandas da sociedade. Inicialmente, a Comissão de Assessoramento para criação do Campus Serra fez um trabalho de identificação de necessidades da região (RELATÓRIO DA COMISSÃO DE ASSESSORAMENTO PARA CRIAÇÃO E INSTALAÇÃO DO CAMPUS SERRA DA UFRGS). No relatório, a Comissão refere que a região oferece oportunidades de ampliação das parcerias com o setor privado industrial, agrícola e de inovação e aponta a necessidade de formação em nível superior na região para as áreas de Administração, RH e Contábeis; Engenharias, Informática, Computação e Ciência de Dados, Pedagogia, saúde (Saúde coletiva, Enfermagem) e Ciências Agrárias.

Posteriormente, foram realizadas visitas a empresas, associações industriais e setoriais compostas por representantes da reitoria e de diferentes cursos da UFRGS, incluindo docentes do curso de Administração da UFRGS, para escuta de necessidades de formação e pesquisa destes setores da sociedade. Estas escutas contribuíram para a concepção do curso ora proposto. O campo da Administração foi destacado como de grande interesse por formação na região, especialmente nas áreas de turismo, gastronomia, formação para gestão e políticas públicas, gestão de pessoas, agricultura familiar e empreendedorismo. Também foram manifestados o interesse por temas referentes à agroecologia, ao desenvolvimento rural de pequenas propriedades, às mudanças climáticas em dimensão de prevenção e mitigação de efeitos e os desastres ambientais, temas que contemplam as áreas de sustentabilidade social e ambiental. Considerando essas demandas, construiu-se um percurso formativo fundamentado em três pilares, que buscam contemplar a diversidade de interesses relacionados ao campo da Administração no contexto da Serra Gaúcha: Liderança para processos formativos relacionados ao trabalho; Análise de dados aplicada à gestão e Inovação e Empreendedorismo.

Destaca-se, ainda, que a interação com o mercado e com a sociedade locais será fortemente explorada através dos Projetos Integradores (I, II e III), que objetivam integrar a prática profissional e a curricularização da extensão, a partir de problemas reais de organizações parceiras de natureza privada, pública e da sociedade civil da Serra Gaúcha. Assim, busca-se manter um diálogo aberto e ativo com a sociedade.

1.2. Características gerais

Curso	Administração
Grau	Bacharel
Titulação	Administrador
Classificação do curso no CINE	0413A01
Formato de oferecimento	Presencial
Turno de funcionamento	Noturno
Local de funcionamento	Campus Serra
Carga horária total	3000 horas
Tempo de Integralização (previsto e máximo)	previsto 8 semestres e máximo 16 semestres
Vagas anuais e por período	60 vagas anuais, 30 por semestre

1.3. Objetivos gerais e específicos

O curso de graduação em Administração do Campus Serra da UFRGS estabelece os seguintes objetivos gerais e específicos para a formação dos seus estudantes.

1.3.1 Objetivo Geral

O curso de graduação em Administração do Campus Serra da UFRGS tem como objetivo formar administradores com perfil interdisciplinar, dotados de sólida fundamentação científica e competência técnica, capazes de analisar criticamente contextos organizacionais complexos, tomar decisões fundamentadas e atuar com liderança, responsabilidade e visão estratégica. O curso busca desenvolver profissionais com postura ética e compromisso com princípios de responsabilidade ambiental, social e de governança, aptos a atuar em organizações privadas, públicas e do terceiro setor, bem como a criar e desenvolver novos negócios. Com especial atenção às demandas da Serra Gaúcha, a formação proporcionada articula excelência acadêmica, inovação e impacto social, visando à promoção da atividade econômica, da cidadania e da justiça social, contribuindo de forma positiva e sustentável para a sociedade.

1.3.2. Objetivos Específicos

- **Formação Teórico-Metodológica:** Proporcionar uma formação abrangente e plural nos fundamentos epistemológicos, históricos, teóricos e metodológicos da Administração, capacitando o estudante a analisar criticamente dados e informações para a tomada de decisão nas diferentes áreas da Administração: Estratégia, Finanças, Marketing, Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Gestão de Operações e Logística, Tecnologia da Informação. Adicionalmente, formar administradores a aprenderem de forma autônoma no decorrer de sua vida profissional.
- **Desenvolvimento de Competências para a Atuação Profissional:** Desenvolver as competências e habilidades necessárias para o exercício da profissão de Administrador em diferentes contextos de mercado e organizacionais.
- **Fomento à Pesquisa e Produção de Conhecimento:** Estimular a postura investigativa e a autonomia intelectual, capacitando o estudante a utilizar o conhecimento científico para fundamentar suas intervenções e a produzir novos saberes a partir de sua prática, valorizando a indissociabilidade entre teoria, pesquisa e prática.
- **Formação Ética e Cidadã:** Promover uma formação alicerçada em princípios éticos, no respeito aos princípios de sustentabilidade ambiental, econômica e de governança preparando o profissional para uma atuação responsável de forma a contribuir positivamente para uma sociedade melhor resolvida econômica e socialmente.

1.4. Perfil do ingressante/público alvo

O público-alvo abrange jovens e adultos oriundos de diferentes regiões do Estado e do País, com destaque para as cidades e comunidades da Serra Gaúcha, que buscam uma formação pública, gratuita e de qualidade, articulada com as demandas sociais, culturais e econômicas do território.

O(a) ingressante esperado(a) é alguém que:

- Demonstra curiosidade intelectual, sensibilidade social e abertura ao diálogo com diferentes saberes e realidades;
- Apresenta interesse em compreender as dinâmicas organizacionais em sua articulação com os processos históricos, culturais, políticos e ambientais;

- Mostra-se disposto(a) a desenvolver competências éticas, críticas e reflexivas, em consonância com os princípios da Administração como ciência e profissão comprometida com o bem comum;
- Valoriza o trabalho coletivo e interdisciplinar, reconhecendo a importância da colaboração em equipes e da atuação junto às políticas públicas;
- Assume postura de responsabilidade social, empatia e respeito à diversidade humana, em especial às populações historicamente vulnerabilizadas, aos povos originários, comunidades quilombolas e grupos em situação de exclusão social;
- Demonstra disposição para a escuta, leitura e compreensão do contexto e do ambiente, compreendendo a prática gerencial e empreendedora como processo relacional, ético e político;
- Reconhece a importância da formação permanente, da pesquisa e da extensão como caminhos de produção de conhecimento e compromisso com o território.

Embora o curso receba majoritariamente egressos do Ensino Médio, também se constitui como espaço de acolhimento e valorização de estudantes com trajetórias diversas — pessoas que ingressam após experiências de trabalho, militância social ou formação anterior em outras áreas do conhecimento. A pluralidade de origens e vivências é reconhecida como riqueza formativa, essencial à construção coletiva do saber do Administrador.

1.5. Perfil do egresso/profissional

O egresso do curso de Administração do Campus Serra da UFRGS caracteriza-se como um profissional apto a compreender e a interpretar criticamente as transformações econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e ambientais que configuram o mundo contemporâneo e comprometido com a realidade do território de atuação, em especial, com as dinâmicas sócio-históricas da Serra Gaúcha. Com formação generalista, sólida e alinhada às Diretrizes Curriculares Nacionais, o egresso estará preparado para atuar de forma protagonista e responsável em organizações privadas, públicas e da sociedade civil. Esse profissional terá capacidade de liderança e atuação estratégica em contextos complexos, promovendo o desenvolvimento de pessoas, a cooperação e o engajamento organizacional. Desenvolverá competências para a tomada de decisão baseada em evidências, aplicando, de maneira crítica e contextualizada, ciência de dados e técnicas analíticas no apoio à gestão. Além das capacidades analíticas, o curso busca formar profissionais criativos, inovadores e empreendedores, capazes de identificar oportunidades, propor soluções e gerar valor de forma ética, autônoma e socialmente responsável, considerando os impactos sociais e ambientais de suas ações. O perfil do egresso fundamenta-se em três pilares estruturantes: liderança para processos formativos

relacionados ao trabalho; análise de dados aplicada à gestão; e inovação e empreendedorismo.

1.5.1. Características Gerais

As características gerais do perfil do egresso do Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS são estruturadas a partir de três percursos formativos que orientam, de maneira integrada, a proposta pedagógica do curso: I) liderança orientada para processos formativos relacionados ao trabalho; II) análise de dados aplicada à gestão; e II) empreendedorismo e inovação. Esses percursos formativos não se configuram como áreas isoladas de formação, mas como dimensões articuladas que atravessam o currículo, as práticas pedagógicas e as experiências de ensino, pesquisa e extensão, orientando a construção de uma formação crítica, aplicada e socialmente situada.

A definição desses eixos decorre do reconhecimento de que a atuação em Administração, na contemporaneidade, exige a capacidade de lidar com contextos organizacionais complexos, marcados por transformações tecnológicas, reconfigurações nas formas de trabalho, intensificação do uso de dados e necessidade de respostas inovadoras a problemas sociais, econômicos e organizacionais. Nesse sentido, a formação proposta busca articular competências técnicas, analíticas e relacionais, compreendendo a Administração como campo de práticas que produzem efeitos concretos sobre sujeitos, coletivos e territórios.

1.5.2. Competências e Habilidades

O desenvolvimento do perfil do egresso do Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS materializa-se por meio da construção integrada de competências, habilidades e atitudes, conforme preconizado pela Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso (Brasil, 2021). Essas competências são compreendidas como a capacidade de mobilizar conhecimentos técnicos, analíticos, humanos e tecnológicos para atuar de forma qualificada no mundo das organizações e dos negócios, problematizando finalidades, meios e efeitos das práticas de gestão, e reconhecendo que decisões administrativas produzem impactos materiais, simbólicos e subjetivos sobre trabalhadores, coletivos e territórios. O currículo é estruturado de modo a favorecer o protagonismo discente com processos formativos orientados pela experiência, reflexão e análise situada da realidade organizacional, sem naturalizar imperativos de performance ou competitividade, preservando uma perspectiva crítica sobre seus limites, contradições e implicações sociais.

Nesse sentido, o curso assegura o desenvolvimento das seguintes competências fundamentais:

- **Analisar o campo de atuação da Administração e seus desafios contemporâneos:** capacidade de compreender as transformações econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e ambientais que atravessam as organizações, problematizando seus impactos sobre o trabalho, as formas de gestão, os modos de viver e produzir, bem como sobre as desigualdades e assimetrias que estruturam os contextos organizacionais.
- **Analisar contextos organizacionais em suas dimensões institucionais, estratégicas e humanas:** habilidade para interpretar estruturas organizacionais, modelos de gestão, culturas, arranjos institucionais e relações de poder, reconhecendo tanto sua racionalidade formal quanto seus efeitos simbólicos, subjetivos e materiais sobre trabalhadores, coletivos e territórios.
- **Integrar conhecimentos fundamentais da Administração de forma crítica e situada:** competência para articular saberes das áreas de Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações, Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional e Ciências Sociais Aplicadas, mobilizando-os de modo contextualizado e reflexivo na análise de problemas e na tomada de decisão, sem reduzi-los a prescrições técnicas descoladas da realidade social.
- **Exercer liderança como prática relacional, ética e corresponsável:** capacidade de mobilizar pessoas, coordenar equipes e manejar conflitos, compreendendo a liderança como processo coletivo e relacional, orientado ao desenvolvimento das pessoas, à construção de vínculos de cooperação e à sustentação de ambientes organizacionais socialmente responsáveis.
- **Analisar e intervir em problemas organizacionais com base em evidências e criticidade:** habilidade para formular problemas, elaborar hipóteses, analisar dados qualitativos e quantitativos, avaliar alternativas de ação e propor intervenções organizacionais, considerando seus limites, riscos, efeitos colaterais e implicações éticas.
- **Atuar de forma empreendedora e inovadora de modo socialmente implicado:** competência para identificar oportunidades, conceber projetos e desenvolver soluções organizacionais e modelos de negócio, articulando inovação, sustentabilidade, viabilidade econômica e responsabilidade social, evitando leituras simplificadoras ou exclusivamente orientadas ao crescimento.
- **Aplicar ciência de dados e técnicas analíticas de forma crítica e contextualizada:** capacidade de coletar, tratar, analisar e interpretar dados, utilizando métodos estatísticos,

ferramentas computacionais e analíticas como suporte à gestão e à tomada de decisão, reconhecendo os limites dos indicadores, dos modelos e das métricas frente à complexidade das dinâmicas organizacionais.

- **Utilizar tecnologias digitais de maneira estratégica e reflexiva:** habilidade para empregar tecnologias digitais e sistemas de informação na gestão, compreendendo tanto seu potencial de apoio à organização e à inovação quanto seus efeitos sobre o controle, a intensificação do trabalho e a produção de desigualdades.
- **Comunicar-se de forma ética, fundamentada e dialógica:** capacidade de expressar análises, projetos e decisões de maneira clara e adequada a diferentes públicos, utilizando argumentos consistentes e dados de forma responsável, favorecendo o diálogo, a negociação e a construção coletiva de entendimentos.
- **Atuar em contextos inter e multiprofissionais:** competência para dialogar e colaborar com profissionais de diferentes áreas do conhecimento, integrando perspectivas técnicas, sociais e humanas na análise e na intervenção em contextos organizacionais complexos.
- **Elaborar projetos, relatórios e documentos técnico-gerenciais e científicos:** habilidade para produzir planos, diagnósticos, relatórios, pareceres e textos acadêmicos com clareza, rigor analítico e fundamentação técnica, respeitando normativas profissionais e critérios éticos.
- **Desenvolver aprendizagem autônoma, reflexiva e permanente:** capacidade de aprender continuamente, atualizar conhecimentos e refletir criticamente sobre a própria prática profissional, acompanhando as transformações do mundo organizacional sem adesão acrítica a discursos, modismos ou soluções prescritivas.

Para além do conjunto de competências aqui descritas, o curso compreende a formação em Administração como um processo que extrapola a preparação técnica para o exercício profissional, constituindo-se também como um percurso de formação para a vida em sociedade. Ao longo da graduação, espera-se que os estudantes desenvolvam não apenas capacidades analíticas e de intervenção organizacional, mas também sensibilidade ética, responsabilidade social, abertura ao diálogo, escuta e reflexão sobre os próprios modos de agir, decidir e se implicar no mundo do trabalho. Nessa perspectiva, a formação proposta reconhece que aprender Administração é, igualmente, aprender a habitar coletivos, lidar com conflitos, reconhecer limites e assumir responsabilidades, em um processo contínuo de construção de sentido que não se encerra com a conclusão do curso.

1.6. Contexto educacional

O Curso de Administração insere-se em um cenário nacional marcado pela grande oferta de vagas nas instituições públicas e privadas e pela atualização das Diretrizes Curriculares Nacionais da Administração em 2021, que reforçam a formação por competências, a articulação ensino-pesquisa-extensão e a coerência com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja no âmbito local, regional, nacional ou global. No âmbito da UFRGS, o curso de Administração integra um projeto de interiorização que busca reduzir desigualdades regionais de acesso ao ensino superior e fortalecer a formação profissional em diálogo com políticas públicas e demandas locais. Observa-se na região de atuação do Campus Serra um elevado potencial de absorção de quadros por parte das empresas e organizações instaladas na Serra Gaúcha, mas também elevado potencial para o empreendedorismo em diferentes setores. Adicionalmente, o surgimento de inovações tecnológicas disruptivas geram a necessidade de formação de profissionais com conhecimentos e competências na área de liderança, análise de dados e inovação que foram considerados na elaboração do projeto pedagógico deste curso de Administração.

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRGS vigente de 2016 a 2026, na caracterização da responsabilidade institucional, destaca-se que a UFRGS trabalha fortemente em relação à inclusão social e ao desenvolvimento econômico, científico e social e à defesa do meio ambiente, entre outros. O curso de Administração, dada a sua natureza e particularmente com as características do curso que está sendo proposto aqui, contribui para a atuação do Campus Serra nesta direção. Adicionalmente, na seção do PDI que trata do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), são propostos os objetivos de impacto social. Dentre eles, destacam-se especialmente dois que dialogam com a criação de um curso de Administração no Campus Serra, a saber: estimular a inserção local, nacional, regional e internacional da Universidade pela aplicação de conhecimentos de forma a promover o desenvolvimento social e estimular a cultura do empreendedorismo e inovação social em ambientes diversos, especialmente em locais de vulnerabilidade social e econômica.

1.7. Características locais/regionais

A implantação do Curso de Graduação em Administração no Campus Serra da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sediado na cidade de Caxias do Sul, constitui um marco estratégico na expansão e interiorização do ensino superior público, gratuito e de excelência no Estado. Esta iniciativa alinha-se às diretrizes do Novo Programa de Aceleração do Crescimento (Novo PAC) do Governo Federal (Brasil, 2023a), que visa, em seu eixo de Educação, Ciência e Tecnologia, a ampliação qualificada da rede de universidades federais para regiões com relevância socioeconômica e carência histórica de oferta pública de

ensino superior.

Composto por 32 municípios, o COREDE Serra (Conselho Regional de Desenvolvimento da Serra Gaúcha, instância de planejamento regional integrada por 32 municípios do nordeste do Rio Grande do Sul, nos termos da Lei Estadual nº 10.283/1994, que institui os COREDEs no RS) destaca-se por sua economia diversificada e pelos desafios estruturais, como o aumento dos anos de estudo da população, a inclusão educacional e social dos jovens, o desenvolvimento tecnológico, a sustentabilidade ambiental e a redução das disparidades regionais. A região apresenta elevado dinamismo econômico, com indústrias relevantes nos setores metal-mecânico e de transportes, além de um PIB expressivo. Embora reúna cerca de 8% da população do Estado, a região do COREDE Serra responde por 10,7% do PIB gaúcho, com 4,3% na agropecuária, 16,6% na indústria e 9,6% nos serviços. Os municípios da região apresentam indicadores sociais positivos, como uma longevidade média de 77,2 anos e taxa de analfabetismo de 3,1%. A média de escolaridade é de 9,8 anos, o que evidencia avanços educacionais, mas também a necessidade de políticas voltadas ao ensino superior e à retenção de talentos. (Relatório da Comissão de Assessoramento para Criação e Instalação do Campus Serra da UFRGS). A Comissão de Assessoramento para Criação e Instalação do Campus Serra da UFRGS identificou, a partir de dados do CIEE, SINE-RS, UCS, que para as áreas de Administração, Contabilidade e RH consolidadas, a demanda anual estimada por empregos de nível superior da região é de 1.5000 a 2.000 vagas. No que concerne à demanda anual estimada por vagas para estágio nessas áreas, encontra-se o número de 600 a 800 vagas para a região.

A Serra Gaúcha, uma das regiões mais produtivas e densamente povoadas do Rio Grande do Sul, caracteriza-se por uma sólida base industrial, especialmente no setor metal-mecânico, um agronegócio dinâmico com destaque para a agricultura familiar e a vitivinicultura, e um setor de serviços em plena expansão, impulsionado pelo turismo. A partir da escuta da população, foi possível identificar que uma das áreas de maior interesse por formação na região está no campo da Administração, na área de turismo e gastronomia, formação para gestão e políticas públicas, gestão de pessoas, agricultura familiar e empreendedorismo. Sustentabilidade social e ambiental são temas transversais a todas as áreas de ensino, pesquisa e extensão, contemplando especialmente os interesses manifestos por agroecologia e desenvolvimento rural de pequenas propriedades, as mudanças climáticas em dimensões de prevenção e mitigação de efeitos, e os desastres ambientais.

Apesar de sua expressiva contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) estadual, a região apresenta uma assimetria histórica no que tange à infraestrutura universitária pública, com uma oferta de vagas incompatível com sua densidade populacional e seu dinamismo econômico. A demanda pela instalação de uma universidade federal na Serra Gaúcha é um anseio antigo da comunidade local, manifestado em diversas mobilizações ao longo de décadas e reafirmado como prioridade regional em consultas públicas recentes, como o Plano Plurianual

Participativo (PPP) de 2023 (Brasil, 2024b).

A criação do Campus Serra, e com ele o curso de Administração, representa, portanto, a convergência entre uma política nacional de desenvolvimento educacional e uma aspiração legítima da sociedade local. Para a UFRGS, instituição centenária e reconhecida por sua excelência acadêmica, esta expansão não significa apenas a ampliação de sua presença física, mas a reafirmação de seu compromisso social e de seu papel como agente de transformação e desenvolvimento regional. O projeto propõe estabelecer uma nova forma de presença universitária no interior do estado, com foco em áreas estratégicas, forte articulação com os arranjos produtivos locais e as políticas públicas regionais, promovendo a fixação de talentos e a produção de conhecimento socialmente referenciado.

Neste contexto, a proposta do curso de Administração é justificada por sua potencial contribuição para o enfrentamento de desafios complexos da região. A demanda por profissionais da área da administração com competências para a liderança e gestão de pessoas, bem como para o empreendedorismo e inovação, com perfil analítico é construída por demandas históricas da região combinadas com a realidade tecnológica que as organizações enfrentam nos dias de hoje. O curso nasce, assim, com a missão de formar administradores e administradoras capazes de responder a essas demandas, combinando uma sólida formação científica com um profundo compromisso ético e político para a promoção da cidadania e da justiça social na Serra Gaúcha.

1.8. Formas de Ingresso e reserva de vagas

Para a primeira turma de ingressantes, será realizado um processo seletivo específico, em que os resultados das últimas 3 (três) edições do ENEM ou do Concurso Vestibular serão utilizados para classificação e seleção dos estudantes. Os demais critérios para desempate e ingresso estarão disponíveis no edital do processo seletivo.

Para as demais turmas, a principal forma de acesso ao Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS será através de Processos Seletivos realizados por candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente, nos termos da lei e das normas regulamentares da Universidade. De acordo com a Resolução 11/2013-CEPE (CEPE-UFRGS, 2013) são considerados Processos Seletivos de Ingresso nos cursos regulares da Universidade:

I - Concurso Vestibular, com processo seletivo próprio regulamentado pelo CEPE, de acordo com a Resolução 46/2009-CEPE (CEPE-UFRGS, 2009).

II – Sistema de Seleção Unificada – SiSU, organizado pelo INEP e de acordo com a Resolução 14/2016 do CEPE (CEPE-UFRGS, 2016)

III - Específico para Ingresso de Estudantes Indígenas

IV - Programa de Estudantes Convênio - PEC-G (Brasil, 2024d)

O peso das provas do Concurso Vestibular será:

Prova	Peso
Química	1
Língua Portuguesa e Redação	3
Física	1
Matemática	3
Biologia	1
Geografia	2
História	2
Literaturas de Língua Portuguesa	1
Língua Estrangeira Moderna	1

Já para o Sistema de Seleção Unificada (SiSU), os pesos e notas mínimas para concorrer a uma vaga são:

Prova do ENEM	Peso	Nota mínima
Redação	2	500,00
Ciências da Natureza e suas Tecnologias	1	450,00
Ciências Humanas e suas Tecnologias	2	450,00
Linguagens, Códigos e suas Tecnologias	2	450,00
Matemática e suas Tecnologias	3	450,00
Média mínima no Enem	-	0,01

Existem ainda outras formas de ingresso extravestibular nos termos da Resolução 11/2013 do CEPE (CEPE-UFRGS, 2013): transferência voluntária, ingresso de diplomado, transferência interna e transferência compulsória.

A transferência voluntária é a forma de ingresso, mediante processo seletivo, de discentes regularmente matriculados, ou com matrícula trancada, em Instituições de Ensino Superior.

O ingresso de diplomado é a forma de ingresso, mediante processo seletivo, para diplomados por esta Universidade ou por outras Instituições de Ensino Superior do país em curso reconhecido ou para diplomados que tenham obtido diploma no exterior, desde que este tenha sido revalidado, na forma da lei.

A transferência interna é uma forma de mobilidade acadêmica mediante a qual o discente em curso de graduação desta Universidade poderá transferir-se para outro curso de graduação desta Universidade.

A transferência compulsória é a forma de ingresso concedida a servidor público federal civil ou militar, ou seu dependente discente, em razão de comprovada remoção ou transferência de ofício que acarrete mudança de domicílio para Caxias do Sul ou município próximo, na forma da lei.

As formas de ingresso existentes na UFRGS estão detalhadas e podem ser consultadas na página da Pró-Reitoria de Graduação da UFRGS (PROGRAD), cujo link é: <https://www.ufrgs.br/prograd/prograd/estude-na-ufrgs/formas-de-ingresso/>

1.8.1. Reserva de Vagas

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) foi uma das pioneiras na implementação e institucionalização de um Programa de Ações Afirmativas, em 2007, por meio da Decisão nº 134/2007 (CONSUN-UFRGS, 2007). O Programa foi atualizado, em 2012, considerando a Lei Federal nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, a “Lei de Cotas” (Brasil, 2012a), por meio da Decisão nº 268/2012 (CONSUN-UFRGS, 2012), e suas atualizações, que estabeleceu o Ingresso por Reserva de Vagas para acesso a todos os cursos de graduação da UFRGS. Ademais, há processo seletivo especial para ingresso de indígenas e também de pessoas em situação de refúgio; a UFRGS também foi uma das pioneiras na recepção de estudantes estrangeiros de países africanos, asiáticos e latino-americanos, por meio do Programa Estudante Convênio na Graduação (PEC-G) (Brasil, 2024d) e Português para Estrangeiros (PPE) (Brasil, 2024a). Em 2023, institucionalizou o Programa de Ações Afirmativas na Pós-Graduação, reservando vagas para o ingresso de negros, indígenas, quilombolas, trans e travestis, bem como migrantes em vulnerabilidade e em situação de refúgio (CONSUN-UFRGS, 2023). Considerando o histórico da UFRGS com as ações afirmativas, atualmente há um significativo contingente de estudantes sujeitos de direito das ações afirmativas na Universidade: em 2025/1, dos 28616 estudantes matriculados na

graduação, 9947 ingressaram via vestibular e SISU por meio de ações afirmativas, conforme dados do Painel de Dados UFRGS - Graduação¹, 92 por meio do ingresso indígena e 88 de pessoas em situação de refúgio e estudantes dos Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G) e Programa de Estudantes-Convênio de Português como Língua Estrangeira (PEC-PLE). Para além do ingresso, as ações de permanência são fundamentais para garantir a continuidade e conclusão dos cursos. Através dos recursos do Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), geridos pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica têm acesso à alimentação, moradia estudantil, transporte, auxílio parental, bolsas, entre outros auxílios financeiros. Aos estudantes é propiciado o acompanhamento pedagógico, psicológico e social. Em 2025, a UFRGS criou a Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade (PROAFE)², com o objetivo de propor, articular, formular, implementar e acompanhar políticas e ações institucionais, acadêmicas e pedagógicas voltadas à promoção das ações afirmativas na Universidade. A atuação da PROAFE conta com o apoio do Núcleo de Estudos Africanos, Afro-Brasileiros e Indígenas da UFRGS (NEABI)³, do Observatório para as Violências Étnico-Raciais, de Gêneros e Sexualidades (OVERGES)⁴ (em processo de estruturação) e do Núcleo de Inclusão e Acessibilidade (INCLUIR)⁵.

As Políticas de Ações Afirmativas da UFRGS têm sido acompanhadas por meio de diagnósticos detalhados produzidos pelos órgãos de gestão das políticas e, no momento, geridos pela PROAFE. Os relatórios bianuais demonstram a necessidade de aprimorar as ações em prol da permanência, na atual conjuntura, considerando fortemente a questão da saúde mental nos grupos socialmente vulnerabilizados da Universidade. Isto corrobora com o Levantamento sobre o perfil dos estudantes das Instituições Federais de Ensino Superior realizado pela Associação Nacional de Dirigentes das IFES - ANDIFES (FONAPRACE, 2019), que indicava em sua primeira edição, em 2004, que 36,9% dos estudantes relataram dificuldades emocionais. Na edição mais recente, em 2019, esse contingente chega a 83,5%.

Esse aprimoramento deve focar, sobretudo, em estratégias de enfrentamento ao racismo, ao machismo, ao cissexismo, à xenofobia, ao capacitismo como estruturas interseccionadas que produzem iniquidades sociais, violências, e que provocam situações pessoais e coletivas de sofrimento e adoecimento.

A instituição deve assegurar as condições adequadas de acesso, permanência e êxito, promovendo ambientes acolhedores e inclusivos para os diferentes grupos que compõem a

¹ Pode ser acessado em: <https://www.ufrgs.br/paineldedados/graduacao/>

² Pode ser acessado em: <https://www.ufrgs.br/proafe/>

³ Pode ser acessado em: <https://www.ufrgs.br/neabi/>

⁴ Pode ser acessado em: <https://www.ufrgs.br/proafe/overges/>

⁵ Pode ser acessado em: <https://www.ufrgs.br/incluir/>

comunidade universitária, valorizando suas trajetórias, capacidades e contribuições para a produção de conhecimento crítico e transformador.

2. Estrutura Curricular

2.1. Estrutura curricular e atendimento às DCNs

A estrutura curricular do Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS atende integralmente às Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Administração (Brasil, 2021). Nas diretrizes, observa-se uma ênfase no equilíbrio entre competências humanas, analíticas e quantitativas no perfil do aluno. Isto está contemplado no balanceamento da oferta de disciplinas associadas às ciências sociais aplicadas, disciplinas associadas à matemática e estatística, bem como nas metodologias adotadas nas próprias disciplinas e na condução dos projetos integradores. No currículo do curso, tanto as disciplinas de áreas da Administração como das demais ciências que sustentam o curso são oferecidas ao longo dos oito semestres como obrigatórias, obrigatórias alternativas ou eletivas. Na oferta de disciplinas eletivas e obrigatórias alternativas, oportuniza-se aos alunos a escolha de disciplinas associadas a três percursos possíveis que são apresentados na seção 2.2.

A estrutura curricular foi concebida de forma a atender as DCNs, no tocante ao curso formar alunos com um perfil que contemple o domínio de conhecimentos relativos às diferentes áreas da Administração e suas áreas correlatas (Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas), que saibam gerenciar recursos definindo estratégias, planos e ações no contexto em que estiver atuando considerando o impacto nos diferentes públicos de interesse.

As orientações das DCNs relativas às competências de aplicação de técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas, ter prontidão tecnológica e pensamento computacional, e relacionamento interpessoal são atendidas pela oferta de disciplinas obrigatórias, obrigatórias alternativas e eletivas.

Entende-se que algumas das competências previstas nas DCNs tais como relacionamento interpessoal, comunicar-se de forma eficaz e aprender de forma autônoma devem ser desenvolvidas adicionalmente pelas metodologias utilizadas pelos docentes, tais como as metodologias ativas.

Por fim, as DCNs destacam também a necessidade do curso de Administração contemplar a interação com o mercado.

Nesse curso, a interação com o mercado será fortemente explorada através dos projetos

integradores, que ocorrem em três semestres do curso. Nos projetos integradores, os alunos trabalharão de forma interdisciplinar com desafios reais apresentados por representantes da sociedade (empresas, organizações, associações, microempreendedores). Eles também serão responsáveis pela integralização das 300 horas de extensão do curso. Adicionalmente, a interação com o mercado será oportunizada pelas atividades realizadas pelos alunos no Escritório de Práticas e na empresa júnior.

2.1.1 A Interdisciplinaridade no Curso de Administração: Fundamentos e Articulação Curricular

O curso de Administração é constituído, por natureza, por um campo de conhecimentos intrinsecamente interdisciplinar. Sua identidade epistemológica não deriva de uma única disciplina mãe, mas da confluência produtiva entre as ciências humanas, as ciências exatas e as ciências sociais aplicadas, em que cada uma contribui com ferramentas analíticas e perspectivas interpretativas indispensáveis à compreensão e à gestão da complexidade organizacional contemporânea. Essa pluralidade de fundamentos está reconhecida nas Diretrizes Curriculares Nacionais vigentes, instituídas pela Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021, que representa uma inflexão significativa no paradigma regulatório do curso: ao substituir a lógica anterior de organização por eixos de conteúdo pela abordagem centrada no desenvolvimento de competências. As novas DCNs reafirmam que a formação do administrador não pode ser concebida como a soma linear de saberes disciplinares isolados. Ao contrário, ela exige a construção progressiva de uma visão sistêmica e integrada que articule, de forma coerente, o pensamento analítico-quantitativo, o raciocínio estratégico-organizacional e a sensibilidade humanística necessária à liderança responsável.

No plano da arquitetura curricular, a interdisciplinaridade se efetiva por meio de escolhas pedagógicas deliberadas que ultrapassam a simples justaposição de disciplinas. O presente curso estrutura seu currículo de modo a favorecer a progressão integrada dos saberes: conteúdos de Matemática, Estatística e Métodos Quantitativos dialogam com disciplinas de Pesquisa, Finanças e Análise de Dados; fundamentos de Psicologia, Sociologia e Filosofia informam as abordagens de Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Ética Empresarial; conhecimentos de Economia e Direito sustentam a compreensão do ambiente institucional em que atuam as organizações. Essa articulação se expressa em estratégias didáticas como projetos integradores, estudos de caso multidisciplinares e componentes curriculares de síntese, em consonância com o que a Resolução CNE/CES nº 5/2021 preconiza ao admitir a organização das atividades de aprendizagem por disciplinas, módulos, blocos, temas, eixos de conteúdo ou projetos, desde que o conjunto assegure o efetivo desenvolvimento das competências definidas para o egresso. A coerência vertical do currículo (progressão entre

semestres) e sua coerência horizontal integração entre componentes de um mesmo período) são, portanto, dimensões pedagógicas centrais do projeto formativo aqui apresentado.

A conexão entre interdisciplinaridade e perfil do egresso constitui o terceiro eixo estruturante desta proposta. A Resolução CNE/CES nº 5/2021 estabelece que o curso de Administração deve proporcionar ao egresso, ao longo da formação, competências gerais que incluem, entre outras, a capacidade de integrar conhecimentos fundamentais para criar ou aprimorar, de forma inovadora, modelos de negócios, operacionais e organizacionais sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. Tal orientação é, em si mesma, uma afirmação do caráter interdisciplinar da formação: integrar conhecimentos provenientes de campos distintos como Economia, Finanças, Contabilidade, Ciências Sociais, Tecnologia da Informação, Ciências do Comportamento, entre outros, para produzir soluções inovadoras e sustentáveis. O perfil do egresso deste curso está, portanto, orientado para um profissional capaz de articular análise quantitativa e julgamento qualitativo, decisão estratégica e responsabilidade ética, visão global e sensibilidade às especificidades locais. Tal perfil só se torna alcançável quando a interdisciplinaridade deixa de ser um princípio declaratório e passa a ser um critério efetivo de organização das experiências de aprendizagem inscrita nas ementas, nas metodologias de ensino, nas formas de avaliação e no sistema de Gestão da Aprendizagem que a própria DCN vigente exige que seja mantido de forma bem documentada.

Por fim, cabe situar esta proposta no contexto mais amplo das transformações que reconfiguram o campo da Administração no século XXI. A crescente complexidade dos fenômenos organizacionais, intensificada pela transformação digital, pelas demandas de sustentabilidade e pelos imperativos de governança em ambientes de alta incerteza, torna ainda mais urgente uma formação que supere a fragmentação disciplinar. Não por acaso, a Resolução CNE/CES nº 5/2021 incorpora, entre as competências esperadas do egresso, dimensões como o pensamento computacional, o julgamento crítico sobre a qualidade da informação e a comunicação fundamentada em evidências, todas elas transversais às fronteiras disciplinares tradicionais. Nesse sentido, o caráter interdisciplinar deste curso não é apenas uma exigência normativa derivada das DCNs, mas uma escolha estratégica de projeto pedagógico, comprometida com a formação de profissionais aptos a compreender, problematizar e transformar realidades organizacionais complexas com competência técnica, visão humanística e responsabilidade social.

2.2. Núcleo Comum e Percursos Formativos

A estrutura curricular do Curso de Administração do Campus Serra foi concebida para garantir uma formação interdisciplinar, abrangente e conectada com as especificidades regionais. O currículo se organiza em duas grandes fases: um Núcleo Comum, que constitui a base da formação, seguido pela escolha dos percursos formativos, que permitem o aprofundamento em domínios específicos da atuação profissional.

O Núcleo Comum do Curso abrange os primeiros quatro semestres do curso e é composto por um conjunto de disciplinas obrigatórias que contemplam os conhecimentos gerais e específicos das diferentes áreas da Administração. Este núcleo assegura uma base homogênea e uma identidade profissional comum, abordando conhecimentos fundamentais como: Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas. Esta fase inicial garante que todo estudante adquira as competências básicas essenciais para a profissão, independentemente de suas futuras áreas de interesse.

Após a conclusão do Núcleo Comum, o estudante poderá escolher um dos três percursos formativos oferecidos. Os percursos formativos possibilitam o aprofundamento de um conjunto de competências e conteúdos mais associados com áreas da administração mais relevantes nesse momento no contexto geográfico da Serra, permitindo uma maior singularização do percurso formativo do estudante. Tendo em vista que este percurso formativo é principalmente constituído por disciplinas optativas, o aluno também pode escolher disciplinas de mais de um percurso formativo caso compreenda que isto contribuirá melhor para a construção do seu perfil de forma autônoma. A seguir, são apresentados os percursos formativos.

- **Percurso Formativo I - Liderança orientada para processos formativos relacionados ao trabalho**

Este percurso desloca a compreensão de liderança para além da lógica tradicional da Gestão de Pessoas, concebendo-a como uma prática relacional, ética e situada, orientada à criação de condições coletivas de trabalho, aprendizagem e processos formativos no trabalho. A liderança é compreendida como exercício de responsabilidade e implicação, voltado à construção de ambientes organizacionais marcados por confiança, segurança psicológica, reconhecimento da diversidade e afirmação das pessoas como sujeitos do trabalho, pessoas dotadas de capacidades, saberes, experiências e trajetórias, e não como meros recursos produtivos. Nessa perspectiva, o administrador é formado para atuar como referência nos processos de construção cultural, compreendendo que decisões e práticas de gestão produzem efeitos simbólicos, subjetivos e materiais sobre indivíduos, coletivos e territórios.

Para viabilizar essa forma de liderança, o curso promove o desenvolvimento de

competências relacionadas à compreensão de si e do outro no trabalho, incluindo processos de autoconhecimento, escuta, empatia e compreensão e mediação de conflitos inerentes ao trabalho coletivo, entendidos como dimensões constitutivas da vida organizacional. A liderança inclusiva é trabalhada a partir do reconhecimento das diferenças e das desigualdades, orientando práticas de gestão comprometidas com diversidade, equidade e inclusão como princípios ético-políticos. Também se enfatiza o papel da liderança no acompanhamento de trajetórias profissionais, na orientação de percursos não lineares de carreira, na construção de processos de sucessão e na oferta de feedback como prática formativa e dialógica. Por fim, o estudo do comportamento organizacional permite compreender as dinâmicas de poder, influência, cooperação e motivação, ampliando a capacidade de atuar em contextos nos quais a liderança se exerce para além da autoridade formal.

- **Percurso Formativo II - Análise de dados aplicada à gestão**

Este percurso estabelece a "alfabetização de dados" como a nova língua franca dos negócios. O objetivo não é formar cientistas de dados, mas sim "tradutores de dados": gestores capazes de fazer as perguntas certas, interpretar análises complexas e tomar decisões estratégicas baseadas em evidências (Evidence-Based Management), mitigando vieses cognitivos e intuição pura. Para tanto, algumas competências específicas necessitam ser desenvolvidas como tomada de decisão data-driven, por meio do uso de estatística aplicada para resolver problemas reais de marketing, finanças e operações; people analytics, utilizando dados para entender produtividade, engajamento e retenção de trabalhadores (colaborando com o primeiro pilar); visualização e storytelling com dados, desenvolvendo a capacidade de transformar números em narrativas persuasivas para stakeholders; e, fluência em IA e tecnologia, por meio da compreensão do impacto da Inteligência Artificial nos modelos de negócio e ética no uso de algoritmos

- **Percurso Formativo III - Empreendedorismo e Inovação**

Este percurso trata a inovação como um método replicável. Aborda o empreendedorismo em duas frentes: a criação de novos negócios (novas empresas ou startups) e a inovação corporativa (intraempreendedorismo). O foco é desenvolver uma mentalidade ágil, capaz de lidar com a incerteza e a complexidade do mercado atual. Para tanto, algumas competências específicas necessitam ser desenvolvidas como Metodologias Ágeis e Design Thinking com foco na centralidade do cliente, prototipagem rápida, testes A/B e iteração constante (cultura do "falhar rápido para aprender rápido"); atuação em ecossistemas de

inovação, desenvolvendo a compreensão de como operar em redes abertas, parcerias com startups, Venture Capital e Corporate Venture; desenvolvimento de modelagem de negócios disruptivos, por meio de estudo de modelos de plataforma, economia circular e transformação digital; e, mentalidade empreendedora, desenvolvendo proatividade, resiliência e capacidade de identificar oportunidades onde outros veem problemas.

2.2.1. Estrutura dos Percursos Formativos:

Percurso Formativo - Etapas 5, 6, 7 e 8

- Disciplina Obrigatória (4 créditos)
- Disciplinas Obrigatórias Alternativas (16 créditos)
- Projeto de TCC (6 créditos)
- TCC (8 créditos)

2.3. Práticas Profissionais e Estágio

2.3.1. Prática profissional e a interação com o mercado de trabalho

A interação com o mercado no Curso de Administração será materializada nos Projetos Integradores I, II e III. Os projetos tem como objetivo integrar a prática profissional e a curricularização da extensão, a partir de problemas reais de organizações de natureza privada, pública e da sociedade civil da Serra Gaúcha. As organizações serão escolhidas a partir do objetivo de aprendizagem estabelecido no plano de ensino da disciplina e do projeto de extensão à ela vinculada. Além disso, as organizações poderão apresentar suas demandas para o Escritório de Projetos que será estruturado. Para tanto serão identificados desafios reais de empresas que mobilizem conhecimentos das disciplinas em turmas compostas por diferentes cursos, fortalecendo a importância da diversidade de formações e conhecimento e consequentemente do trabalho em equipe para a atuação no ambiente organizacional. A interação com o mercado de trabalho, realizada por meio de projetos de extensão, está prevista no art. 11, inciso V, das Diretrizes Curriculares Nacionais da Administração (Brasil, 2021).

A carga horária total dedicada aos projetos integradores é de **300 horas**, distribuídas em três semestres.

- Projeto Integrador I - Este componente curricular colocará os alunos em contato com as demandas de organizações que buscam por novos mercados ou novos produtos, convidando o aluno a contribuir nessa tomada de decisão, adquirindo e utilizando

ferramentas do campo do empreendedorismo.

- Projeto Integrador II - O segundo projeto integrador apresentará problemas e demandas internas das organizações, relacionados a gestão das diferentes áreas funcionais como marketing, finanças, logística, produção, gestão de pessoas entre outras potenciais demandas do campo da gestão de organizações.
- Projeto Integrador III - Este componente curricular terá como foco a pesquisa teórico-empírica, direcionada para o atendimento de demandas reais de informações para a tomada de decisão das organizações. Os alunos terão a oportunidade de explorar ferramentas de técnicas de pesquisa aplicadas à realidade organizacional.

Além dos Projetos Integradores, a interação com o mercado de trabalho será fortalecida por meio do Escritório de Práticas e da Empresa Júnior do curso.

O Escritório de Práticas constitui um espaço institucional de articulação entre universidade e organizações, no qual estudantes, a partir de demandas da região, sob orientação docente, poderão desenvolver atividades aplicadas, estudos organizacionais, diagnósticos e projetos de intervenção junto a organizações públicas, privadas e da sociedade civil.

A Empresa Júnior, por sua vez, configura-se como um ambiente formativo que possibilita aos estudantes vivenciar experiências de gestão, empreendedorismo e prestação de serviços organizacionais, aproximando-os das demandas concretas do mercado de trabalho e estimulando o desenvolvimento de competências profissionais, éticas e relacionais.

Essas iniciativas contribuem para a integração entre ensino, pesquisa e extensão, ampliando as oportunidades de aprendizagem prática e fortalecendo a formação profissional dos estudantes em diálogo com as realidades organizacionais da Serra Gaúcha.

2.3.2. Estágios Não Obrigatórios

A realização de estágio não obrigatório é facultada ao estudante do Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS. Entende-se o estágio não obrigatório como ato educativo, de acordo com a Lei Federal No 11.788 (Brasil, 2008), que deverá ser acompanhado por um professor orientador, na Universidade, e por um supervisor, no local de estágio. A realização do estágio não obrigatório pelos estudantes será avaliada e deverá ser autorizada pela Comissão de Graduação do Curso, considerando o plano de atividades proposto e a situação acadêmica dos estudantes.

O estágio não obrigatório poderá ter duração de até 6 (seis) meses, não ultrapassando 6 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais. O estágio poderá ser renovado semestralmente e não poderá exceder 2 (dois) anos, salvo no caso de estudante que seja pessoa com deficiência. O local de estágio deverá enviar relatórios semestrais com a avaliação do estagiário pelo

supervisor local. Na ocasião da renovação do estágio, o estudante deverá apresentar a avaliação do supervisor e o parecer do professor orientador.

2.4. Matriz Curricular e Fluxograma

A organização do percurso formativo do estudante é apresentada na Matriz Curricular a seguir. A estrutura foi desenhada para um curso de graduação com duração de 8 semestres, em turno noturno, totalizando uma carga horária de 3.000 horas, em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais da Administração (Brasil, 2021). A matriz detalha a distribuição das atividades de ensino, trabalho de conclusão de curso, atividades complementares e a carga horária de extensão curricularizada.

A carga horária do curso totaliza 3.000 horas, sendo:

- 2.490 horas de atividades obrigatórias, das quais 210 horas são dedicadas ao trabalho de conclusão;
- 420 horas de atividades eletivas;
- 90 horas-equivalentes de atividades complementares;
- 300 horas de extensão, correspondentes a 10% da carga horária total do curso, sendo 300 horas em Projetos Integradores;
- até 90 horas (3 % da carga horária total do curso) oferecidas em formato EAD, sendo 90 horas obrigatórias.

A Tabela 1 a seguir apresenta de forma concisa as atividades de ensino obrigatórias e eletivas e seus respectivos créditos, cargas horárias totais (CHT), de extensão (CHE) e de atividades EAD (CH-EAD). A Tabela 2 apresenta a seriação do curso com pré-requisitos. A Tabela 3 lista as disciplinas eletivas a serem ofertadas, com as respectivas informações. O Anexo I, por sua vez, apresenta imagetivamente uma representação da Matriz Curricular e suas possibilidades de Percurso Formativo ao estudante.

Tabela 1: Visão concisa da Matriz Curricular do Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS

Organizador*	Etapas	Componente Curricular	Créditos	Carga Horária Total	Carga Horária Extensão	Carga Horária EAD
NC	1	Administração: Ciência e Profissão	4	60	0	0
NC	1	Comportamento Organizacional, Trabalho e	4	60	0	0

		Subjetividade				
NC	1	Sociedade, Estado e Organizações	4	60	0	0
NC	1	Tópicos Jurídicos	2	30	0	30
NC	1	Introdução à Universidade	2	30	0	0
NC	1	Produtos Financeiros	4	60	0	0
NC	2	Teorias Organizacionais	4	60	0	0
NC	2	Introdução à Investigação Científica	4	60	0	0
NC	2	Comunicação, Produção Textual e Storytelling	4	60	0	0
NC	2	Matemática Aplicada à Administração	4	60	0	0
NC	2	Contabilidade e Controladoria	4	60	0	0
NC	2	Projeto Integrador I (Sábado ou Vespertino)	6	90	90	0
NC	3	Gestão de Operações	4	60	0	0
NC	3	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	4	60	0	0
NC	3	Gestão de Marketing	4	60	0	0
NC	3	Programação para negócios	4	60	0	0

NC	3	Fundamentos de Economia: Mercados, Inflação e Juros	4	60	0	0
NC	4	Gestão Estratégica	4	60	0	0
NC	4	Tecnologias Digitais nas Organizações	4	60	0	0
NC	4	Direito aplicado à Gestão	4	60	0	0
NC	4	Estatística para negócios	4	60	0	0
NC	4	Finanças Estratégicas	4	60	0	0
NC		Projeto Integrador II <i>(Sábado ou Vespertino)</i>	7	105	105	0
NC	5	Empreendedorismo e Inovação: Estratégias para Novos Negócios	4	60	0	0
NC	5	Liderança e Desenvolvimento de Pessoas	4	60	0	0
NC	5	Visualização de Dados Aplicada à Gestão	4	60	0	0
NC	5	ESG nas organizações	4	60	0	0
NC	5	Logística e Gestão de Cadeia de Suprimentos	4	60	0	0
NC	6	Gestão de Clientes e Relacionamentos	4	60	0	0
NC	6	Técnicas de	4	60		0

		Pesquisa em Administração			0	
PF	6	Obrigatória Alternativa	4	60		
PF	6	Eletivas	8	120		
NC	6	Projeto Integrador III (Sábado ou Vespertino)	7	105	105	0
NC	7	Ética e Tomada de Decisão	4	60	0	0
PF	7	Obrigatória Alternativa	8	120		
PF	7	Eletivas	8	120		
NC	7	Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso	6	90	0	60
NC	8	Soft Skills e Planejamento de Carreira	4	60	0	0
PF	8	Obrigatória Alternativa	4	60		
PF	8	Eletivas	12	180		
NC	8	TCC - Trabalho de Conclusão de Curso	8	120	0	0
		ACG	6	90	-	-
		Total	200	3000	300	90

* Legenda: NC -Núcleo Comum; PF - Percurso Formativo

Tabela 2: Matriz Curricular do Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS com pré-requisitos

Organi- zador*	Etapa	Componente Curricular	Créditos	C.H. Total	C.H. Ext.	C.H. EAD	Pré-requisitos
NC	1	Administração: Ciência e Profissão	4	60	0	0	-
NC	1	Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade	4	60	0	0	-
NC	1	Sociedade, Estado e Organizações	4	60	0	0	-
NC	1	Tópicos Jurídicos	2	30	0	30	-
NC	1	Introdução à Universidade	2	30	0	0	-
NC	1	Produtos Financeiros	4	60	0	0	-
	1	Total da Etapa	20	300	0	30	
NC	2	Teorias Organizacionais	4	60	0	0	Administração: Ciência e Profissão
NC	2	Introdução à Investigação Científica	4	60	0	0	-
NC	2	Comunicação, Produção Textual e Storytelling	4	60	0	0	-
NC	2	Matemática Aplicada à Administração	4	60	0	0	-

NC	2	Contabilidade e Controladoria	4	60	0	0	-
NC	2	Projeto Integrador I (Sábado ou Vespertino)	6	90	90	0	20 créditos integralizados
		Total da Etapa	26	390	90	0	
NC	3	Gestão de Operações	4	60	0	0	-
NC	3	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	4	60	0	0	Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade
NC	3	Gestão de Marketing	4	60	0	0	Teorias organizacionais; Matemática aplicada à Administração
NC	3	Programação para Negócios	4	60	0	0	-
NC	3	Fundamentos de Economia: Mercados, Inflação e Juros	4	60	0	0	Produtos Financeiros
	3	Total da Etapa	20	300	0	0	
NC	4	Gestão Estratégica	4	60	0	0	-
NC	4	Tecnologias Digitais nas Organizações	4	60	0	0	-
NC	4	Direito aplicado à Gestão	4	60	0	0	Tópicos Jurídicos
NC	4	Estatística para negócios	4	60	0	0	Matemática aplicada à

							administração
NC	4	Finanças Estratégicas	4	60	0	0	Contabilidade e controladoria; Fundamentos de Economia: Mercados, Inflação e Juros
NC	4	Projeto Integrador II (Sábado ou Vespertino)	7	105	105	0	60 créditos integralizados
	4	Total da Etapa	28	405	105	0	
NC	5	Empreendedorismo e Inovação: Estratégias para Novos Negócios	4	60	0	0	-
NC	5	Liderança e Desenvolvimento de Pessoas	4	60	0	0	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
NC	5	Visualização de Dados Aplicada à Gestão	4	60	0	0	Programação para negócios; Estatística para negócios
NC	5	ESG nas organizações	4	60	0	0	-
NC	5	Logística e Gestão de Cadeia de Suprimentos	4	60	0	0	Gestão de Operações
	4	Total da Etapa	20	300	0	0	
NC	6	Gestão de Clientes e Relacionamentos	4	60	0	0	Gestão de Marketing

NC	6	Técnicas de Pesquisa em Administração	4	60	0	0	-
PF	6	Obrigatória Alternativa - Grupo 1	4	60	0	0	-
PF	6	Eletivas	8	120	0	0	-
NC	6	Projeto Integrador III (Sábado ou Vespertino)	7	105	105	0	80 créditos integralizados
		Total da Etapa	28	405	105	0	
NC	7	Ética e Tomada de Decisão	4	60	0	0	-
PF	7	Obrigatória Alternativa - Grupo 2	8	120	0	0	-
PF	7	Eletivas	8	120	0	0	-
NC	7	Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso	6	90	0	60	120 créditos Técnicas de Pesquisa em Administração Projetos integradores I, II e II
	7	Total da Etapa	26	390	0	60	
NC	8	Soft Skills e Planejamento de Carreira	4	60	0	0	Liderança e Desenvolvimento de Pessoas
PF	8	Obrigatória Alternativa - Grupo 3	4	60	0	0	

PF	8	Eletivas	12	180	0	0	
NC	8	TCC - Trabalho de Conclusão de Curso	8	120	0	0	Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso
	8	Total da Etapa	26	390	0	0	
		ACG	6	90	-	-	
		Total do Curso	200	3000	300	90	

* Legenda: NC -Núcleo Comum; PF - Percurso Formativo.

Tabela 3: Disciplinas Obrigatórias Alternativas da Matriz Curricular do Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS

Disciplinas obrigatórias alternativas						
Percurso Formativo	Componente Curricular	Créditos	C.H. Total	C.H. Ext.	C.H. EAD	Pré-requisito
PF1 - Grupo 1	Trabalho, Organizações e Interseccionalidades	4	60	0	0	Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade
PF1 - Grupo 2	Poder, Cultura e Clima Organizacional	4	60	0	0	Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade
PF1 - Grupo 3	Saúde do Trabalhador e Qualidade de Vida no Trabalho	4	60	0	0	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
PF1 - Grupo 2	Desenvolvimento de Pessoas e Aprendizagem nas Organizações	4	60	0	0	Liderança e Desenvolvimento de Pessoas

Disciplinas obrigatórias alternativas						
PF2 - Grupo 1	Análise multivariada de dados	4	60	0	0	Visualização de dados aplicada à gestão.
PF2 - Grupo 2	Mineração de Dados	4	60	0	0	Análise multivariada de dados.
PF2 - Grupo 2	Séries Temporais Aplicadas	4	60	0	0	Análise multivariada de dados.
PF2 - Grupo 3	Mineração de texto e LLM	4	60	0	0	Mineração de Dados
PF3 - Grupo 1	Gestão Estratégia de Projetos	4	60	0	0	Inovação e Empreendedorismo: Estratégias para Novos Negócios
PF3 - Grupo 2	Gestão da Inovação	4	60	0	0	Inovação e Empreendedorismo: Estratégias para Novos
PF3 - Grupo 2	Ecossistemas de Inovação	4	60	0	0	Inovação e Empreendedorismo: Estratégias para Novos
PF3 - Grupo 3	Inovação em Modelos de Negócios	4	60	0	0	Inovação e Empreendedorismo: Estratégias para Novos

Legenda: PF1 - Liderança orientada para processos formativos relacionados ao trabalho; PF2 - Análise de dados aplicada à gestão; PF3 - Inovação e Empreendedorismo.

Tabela 4: Disciplinas Eletivas da Matriz Curricular do Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS

Disciplinas eletivas						
Etapa	Componente Curricular	Créditos	C.H. Total	C.H. Ext.	C.H. EAD	Pré-requisito
sem etapa	Avaliação e Retribuição do Trabalho	4	60	0	0	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
sem etapa	Cultura, Identidade e Território	4	60	0	0	Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade
sem etapa	Capitalismo, Psicologia do Trabalho e Direitos	4	60	0	0	Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade
sem etapa	Conversas cruciais	4	60	0	0	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
sem etapa	Micropolítica do Trabalho e das Organizações	4	60	0	0	Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade
sem etapa	Direito do Trabalho	4	60	0	0	Tópicos Jurídicos

Disciplinas eletivas						
sem etapa	Liderança e diferentes abordagens psicológicas	4	60	0	0	-
sem etapa	People Analytics e Gestão de Pessoas	4	60	0	0	-
sem etapa	Tópicos Especiais em Gestão de Pessoas	4	60	0	0	-
sem etapa	Trabalho em Equipe e Relacionamento Interpessoal	4	60	0	0	-
sem etapa	Direito da Proteção e Uso de Dados	4	60	0	0	Tópicos Jurídicos
sem etapa	Finanças Quantitativas	4	60	0	0	Séries temporais aplicadas; Gestão de carteira de investimentos
sem etapa	Inteligência Artificial para Negócios	4	60	0	0	Mineração de Texto e LLM.
sem etapa	Marketing Analytics	4	60	0	0	Comportamento do Consumidor; Matemática Aplicada à Administração; Análise multivariada de dados; Gestão de Clientes e Relacionamentos
sem etapa	Modelagem Econométrica Aplicada	4	60	0	0	Séries temporais aplicadas.
sem etapa	Risco Financeiro	4	60	0	0	Séries temporais aplicadas; Mineração de dados; Produtos

Disciplinas eletivas						
						Financeiros.
sem etapa	Transformação Digital nos Negócios	4	60	0	0	-
sem etapa	Prescriptive Analytics	4	60	0	0	Pesquisa Operacional; Visualização de dados aplicada à gestão.
sem etapa	Engenharia de Software	4	60	0	0	Engenharia de Dados ou Visualização de Dados Aplicada à Gestão
sem etapa	Matemática Discreta - CSE	4	60	0	0	-
sem etapa	Engenharia de Dados	4	60	0	0	Visualização de Dados Aplicada à Gestão
sem etapa	Álgebra Linear	4	60	0	0	Matemática aplicada à Gestão
sem etapa	Cálculo e Geometria Analítica I	6	90	0	0	-
sem etapa	Comportamento do Consumidor	4	60	0	0	Gestão de Marketing
sem etapa	Derivativos e Hedge	4	60	0	0	Gestão de carteira de investimentos. Estatística para negócios.
sem etapa	Direito, Inovação e Propriedade Intelectual	4	60	0	0	Tópicos Jurídicos
sem etapa	Gestão de Carteira de Investimentos	4	60	0	0	Estatística para negócios;

Disciplinas eletivas						
						Finanças estratégicas
sem etapa	Finanças Corporativas	4	60	0	0	Finanças Estratégicas
sem etapa	Finanças Pessoais e Comportamentais	4	60	0	0	-
sem etapa	Gestão de Empresas Familiares	4	60	0	0	Gestão Estratégica
sem etapa	Macroeconomia Aplicada	4	60	0	0	Fundamentos de Economia: Mercados, Inflação e Juros
sem etapa	Marketing Digital	4	60	0	0	Gestão de Marketing
sem etapa	Valuation	4	60	0	0	Contabilidade e controladoria. Finanças estratégicas.
sem etapa	Administração Pública e Sociedade	4	60	0	0	-
sem etapa	Administração de Organizações da Sociedade Civil	4	60	0	0	-
sem etapa	Licitações e Contratos Públicos	4	60	0	0	-
sem etapa	Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS)	4	60	0	0	-
sem etapa	Matemática Básica	4	60	0	0	-
sem etapa	Políticas Públicas	4	60	0	0	-

Disciplinas eletivas						
sem etapa	Educação para as Relações Étnico-Raciais	4	60	15	0	-
sem etapa	Pesquisa Operacional - CSE	4	60	0	0	-
sem etapa	Planejamento e Controle da Produção I	4	60	0	0	Gestão de Operações
sem etapa	Planejamento e Controle da Produção II	2	30	0	0	Planejamento e Controle da Produção I
sem etapa	Tópicos Especiais Em Finanças A	4	60	0	0	-

2.5. Conteúdos curriculares “transversais”

Em conformidade com a Resolução CNE/CP nº 01/2004 (Brasil, 2004), o Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS integra a Educação das Relações Étnico-Raciais (ERER) como dimensão estruturante da formação. As relações raciais, o racismo estrutural e os processos de subjetivação vinculados a colonização, branquitude, desigualdade e práticas de resistência não são tratados como temas isolados, mas como elementos constitutivos da vida social e organizacional. Essa abordagem inclui tanto o estudo da violência racial quanto o reconhecimento e diálogo com epistemologias e práticas de cuidado produzidas por povos originários e comunidades quilombolas presentes inclusive no território da Serra Gaúcha. Embora o curso conte com disciplina em que essa discussão ocorre de modo aprofundado — como Educação para as Relações Étnico-Raciais, como disciplina eletiva, se estabelece como eixo transversal, devendo atravessar todo o conjunto de disciplinas estando presente nos conteúdos, referenciais bibliográficos, metodologias de ensino, pesquisas e práticas extensionistas.

Conforme as Resoluções CNE/CP nº 01 (Brasil, 2012b) e 02/2012 (Brasil, 2012c), são também integradas de forma transversal as temáticas de Educação em Direitos Humanos (DH) e Educação Ambiental. A temática dos direitos humanos na formação em Administração está contemplada nas disciplinas obrigatórias Sociedade, Estado e Organizações e Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade e nas disciplinas eletivas Políticas Públicas, Capitalismo, Psicologia do Trabalho e Direitos e Direito do Trabalho. A dimensão ambiental, por sua vez, é entendida de forma ampliada, articulada às desigualdades sociais, ao racismo ambiental e às violências de Estado. Essa abordagem se concretiza principalmente em ESG nas Organizações, podendo ser trabalhado também nos Projetos Integradores I, II e III.

Finalmente, o curso cumpre o Decreto nº 5.626/2005 (Brasil, 2005) ao ofertar Libras como disciplina eletiva, reconhecendo a língua e a cultura surda não como adaptação acessível, mas como campo específico de produção de subjetividade, comunicação e direitos linguísticos. Assim, Relações Étnico-Raciais, Direitos Humanos, Educação Ambiental e Libras compõem, de forma integrada, o compromisso ético-político de tornar as organizações espaços mais inclusivos, diversos e comprometidos com a realidade do território.

2.6. Articulação entre componentes curriculares, percurso formativo e perfil do egresso

A organização curricular do Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS está estruturada para garantir o desenvolvimento das competências profissionais previstas no perfil do egresso. Nos semestres iniciais, o Núcleo Comum assegura a todos os estudantes uma base generalista, crítica e tecnicamente sólida nas diferentes áreas da Administração. Esse núcleo formativo possibilita a compreensão crítica da profissão e das organizações. Os componentes curriculares dessa fase articulam saberes técnicos, quantitativos, jurídicos e sociais, introduzindo o estudante ao diálogo entre teoria, prática e compromisso ético que orienta toda a formação. O Projeto Integrador I trabalha a lógica de integração teoria-prática que caracteriza todo o restante do curso, ao aproximar o estudante de desafios reais de organizações da Serra Gaúcha.

A partir dos semestres intermediários, a formação avança para o estudo articulado das principais áreas da Administração, em diálogo crescente com os três pilares estruturantes do perfil do egresso: liderança, análise de dados e inovação. Nesse momento, o estudante passa a mobilizar conhecimentos de forma integrada por meio dos Projetos Integradores II e III, onde realizam atividades de interação com o mercado de caráter extensionista e de disciplinas que articulam análise quantitativa, pensamento estratégico e gestão de pessoas, consolidando sua capacidade de compreender contextos complexos, tomar decisões fundamentadas e atuar de forma responsável.

Na fase final, os Percursos Formativos aprofundam a autonomia profissional e a singularidade da trajetória de cada estudante, sem abrir mão da base generalista construída anteriormente. O Trabalho de Conclusão de Curso funciona como síntese investigativa e técnica, articulando fundamentação teórica, rigor metodológico e análise de problemas organizacionais situados. Assim, o curso garante que o perfil do egresso seja construído não apenas como diretriz formal, mas como experiência formativa concreta, progressiva e territorialmente referenciada na Serra Gaúcha.

Tabela 5: Síntese para a integralização curricular

Composição da carga horária total do curso	Créditos	Horas
Disciplinas obrigatórias	116	1740
Disciplinas obrigatórias alternativas	16	240
Disciplinas eletivas	28	420
Atividades complementares de graduação	6	90
Carga horária extensionista (Projetos integradores)	20	300

Atividades de TCC	15	210
Total	200	3000

A articulação entre componentes curriculares, percurso formativo e perfil do egresso também é sustentada por processos permanentes de acompanhamento e feedback construtivo ao estudante. Ao longo do curso, especialmente nos Projetos Integradores I, II e III, nas atividades de extensão, pesquisa, inovação, práticas aplicadas e no Trabalho de Conclusão de Curso, os estudantes desenvolvem competências em contextos reais ou simulados de atuação profissional, recebendo devolutivas sistemáticas de docentes e colegas. Essas devolutivas contemplam aspectos técnicos, analíticos, éticos, relacionais e de comunicação, permitindo que os estudantes reconheçam potencialidades, identifiquem oportunidades de desenvolvimento e construam trajetórias formativas mais autônomas e reflexivas.

Essa dinâmica é fortalecida pela indissociabilidade entre ensino, pesquisa, extensão e inovação, entendida como princípio estruturante do curso. A participação em projetos de pesquisa, ações extensionistas, atividades desenvolvidas junto ao Escritório de Práticas, à Empresa Júnior e às organizações parceiras da Serra Gaúcha amplia as oportunidades de integração entre conhecimentos, competências e experiências profissionais. Desse modo, o desenvolvimento do perfil do egresso ocorre de forma progressiva, contextualizada e socialmente referenciada, articulando formação acadêmica, compromisso com o território e preparação para os desafios contemporâneos da Administração.

2.7. Atividades complementares

Serão consideradas atividades complementares a participação dos estudantes em atividades como congressos, seminários, fóruns, semanas acadêmicas, extensão universitária, iniciação científica, monitorias, estágios extracurriculares, disciplinas eletivas e obrigatórias alternativas adicionais, autoria em publicações e representação em comissões. É necessária a realização de, no mínimo, seis créditos de atividades complementares, de pelo menos dois tipos. As atividades complementares da UFRGS são regulamentadas pela Resolução nº 24/2006-CEPE, que estabelece as normas gerais para seu cômputo e aproveitamento nos cursos de graduação da Universidade.

2.8. Inserção curricular da extensão

As atividades de extensão curricularizáveis do Curso de Administração da UFRGS constituem um eixo estruturante do projeto formativo e se integram de maneira orgânica às atividades de ensino do currículo, conforme o Art. 5º, inciso II, da Resolução 29/2021 do CEPE (CEPE-UFRGS, 2021). As atividades de extensão propostas para o Curso estão de acordo com as diretrizes e com a concepção previstas pela Resolução CNE 05/2021 (Brasil, 2021), em seu Artigo VII, que recomenda “estimular as atividades que articulem simultaneamente a teoria, a prática e o contexto de aplicação, necessárias para o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso, incluindo ações de extensão e integração entre a instituição e o campo de atuação dos egressos.”

No Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS, essas atividades representam o total de 300 horas, a serem integralizadas pelos estudantes através de atividades de ensino, de caráter obrigatório e realizadas de forma integrada com organizações da região, que possuem reconhecimento de prática extensionista como componente curricular de extensão em sua carga horária (Projetos Integradores I, 90 horas, II e III, com 105 horas cada).

As atividades de extensão do curso exercem um papel de destaque na interação com o mercado, que é também destacada nas DCNs do curso de Administração (2021). A matéria prima do fazer administrativo está nas organizações. Portanto, atividades que possibilitem aos alunos vivenciar a realidade de atores locais (empresas, organizações e empreendimentos de diferentes naturezas) contribuem para a significação dos conteúdos trabalhados no curso e a efetivação do aprendizado. Adicionalmente, através das interações, possibilita-se que a comunidade local seja também beneficiada pelas trocas realizadas com os alunos mediadas pela supervisão dos docentes nas diferentes frentes em que as atividades de extensão serão realizadas.

A avaliação das atividades extensionistas é contínua e formativa, considerando a participação do estudante nas ações, o rigor ético das suas interlocuções com organizações e empreendedores, a qualidade das análises produzidas, a articulação entre referenciais teóricos e vivências, e a capacidade de fazer avaliações fundamentadas e críticas sobre as realidades conhecidas na prática extensionista.

2.9. Trabalho de conclusão de curso

O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) constitui componente curricular obrigatório do Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS, configurando-se como requisito para obtenção do grau de Bacharel. Sua previsão no Projeto Pedagógico encontra respaldo no da Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, ao estabelecer a possibilidade de adoção de Trabalho de Curso nas modalidades de monografia, projeto de iniciação científica ou

projetos de atividades centrados em áreas teórico-práticas e de formação profissional, conforme regulamentação própria da instituição.

Mais do que exigência formal, o TCC representa momento síntese da formação acadêmica, possibilitando ao estudante integrar, aprofundar e sistematizar conhecimentos desenvolvidos ao longo do curso. Constitui espaço privilegiado de consolidação das competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais, especialmente aquelas relacionadas à capacidade de reconhecer e definir problemas, elaborar e implementar projetos, realizar análises organizacionais e atuar de forma crítica, ética e fundamentada.

O TCC tem por finalidade promover a articulação entre fundamentação teórica, rigor metodológico, análise crítica e implicações organizacionais e sociais, reafirmando o compromisso do curso com a formação de administradores aptos a compreender, intervir e inovar em diferentes contextos organizacionais.

O curso prevê três modalidades de TCC:

- I. Artigo de Pesquisa Teórico-Empírica;**
- II. Relatório Técnico-Analítico Organizacional;**
- III. Projeto de Desenvolvimento de Novos Negócios e Produtos.**

As modalidades diferenciam-se quanto ao formato e ao produto final, mas compartilham o mesmo percurso formativo e os mesmos critérios de rigor acadêmico. Em todas elas, exige-se delimitação clara de um problema ou oportunidade organizacional, fundamentação teórico-conceitual consistente, definição de procedimentos metodológicos adequados e análise sistematizada dos resultados ou da proposta desenvolvida.

O desenvolvimento do TCC ocorre ao longo de dois semestres letivos, mediante matrícula nas disciplinas de Projeto de TCC e TCC, preferencialmente nos dois últimos semestres do curso. A disciplina de Técnicas de Pesquisa em Administração constitui pré-requisito para matrícula em TCC I. O trabalho deverá ser desenvolvido sob orientação de docente do curso, conforme regulamentação específica aprovada pelos órgãos colegiados competentes.

Independentemente da modalidade, o TCC estrutura-se em três etapas comuns:

1. Fundamentação e Problemática

Compreende a definição do tema, a delimitação do problema ou oportunidade organizacional, a explicitação dos objetivos, a justificativa acadêmica e social e a construção do referencial teórico pertinente.

2. Estruturação Metodológica e Desenvolvimento

Envolve a definição do delineamento metodológico, dos procedimentos e instrumentos a serem utilizados, bem como a execução da pesquisa, da análise organizacional ou da modelagem e desenvolvimento da proposta empreendedora.

3. Análise, Sistematização e Implicações

Consiste na organização e análise crítica dos resultados obtidos ou da solução desenvolvida, na apresentação estruturada do produto final e na reflexão acerca de seus limites, contribuições e implicações organizacionais, sociais e éticas.

Nos casos em que o trabalho envolver pesquisa com seres humanos, deverão ser observadas as normas éticas vigentes e, quando aplicável, a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS (CEP-UFRGS). Os detalhes do processo de submissão podem ser acessados na página institucional do CEP-UFRGS: <https://www.ufrgs.br/cepe/>.

A conclusão do TCC dar-se-á mediante entrega do trabalho escrito e apresentação oral pública, aberta à comunidade acadêmica, conforme regulamentação própria, que estabelecerá critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, nos termos do parágrafo terceiro do art. 8º da Resolução CNE/CES nº 5/2021.

Dessa forma, o TCC consolida-se como instrumento de integração entre teoria e prática, ensino e pesquisa, formação acadêmica e atuação profissional, contribuindo para a formação de administradores críticos, tecnicamente qualificados e socialmente responsáveis.

2.10. Articulação com Pesquisa, Extensão e Inovação

O Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS organiza-se a partir do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como fundamento estrutural de sua proposta formativa. Esses três eixos não constituem dimensões paralelas ou complementares da vida acadêmica, mas se configuram como um único processo integrado de produção de conhecimento, no qual a formação do administrador se dá em permanente diálogo com a realidade organizacional, com os territórios e com os desafios contemporâneos da Serra Gaúcha.

O ensino se constitui como espaço de problematização, análise crítica e elaboração teórica a partir das diferentes áreas que compõem o campo da Administração. Desde os primeiros semestres, os componentes curriculares integram atividades de estudo de caso,

análise de dados organizacionais, projetos aplicados e reflexão sobre contextos reais, tornando a sala de aula um espaço de produção de conhecimento articulado às dinâmicas sociais, econômicas e produtivas da região.

A pesquisa atravessa o percurso formativo como exercício investigativo contínuo e progressivo. A disciplina de Introdução à Investigação Científica, ofertada no segundo semestre, introduz os fundamentos do pensamento científico, da formulação de problemas, da análise de dados e da produção de evidências. No Trabalho de Conclusão de Curso, exige-se a mobilização de competências investigativas para a produção de conhecimento original e aplicado. A iniciação científica constitui oportunidade complementar para que os estudantes se integrem aos grupos e projetos de pesquisa do campus.

A extensão universitária, obrigatória e curricularizada, constitui o lugar privilegiado de encontro entre a universidade e a sociedade. No Curso de Administração, ela se materializa, principalmente, por meio dos Projetos Integradores I, II e III, voltadas ao desenvolvimento de projetos aplicados a organizações parceiras reais. Essa estrutura permite que a formação se dê "com" e não "sobre" as organizações e comunidades, valorizando as demandas concretas do território, os saberes acumulados pelos atores locais e as especificidades produtivas, culturais e sociais da Serra Gaúcha. Adicionalmente, o Escritório de Práticas e a Empresa Júnior ampliam as possibilidades de interação entre o curso e o tecido organizacional da região, criando espaços institucionais de prestação de serviços, desenvolvimento de projetos e diagnósticos organizacionais.

A inovação, como dimensão transversal do curso, não se restringe ao percurso formativo de Empreendedorismo e Inovação, mas permeia a proposta pedagógica em sua totalidade. A formação de gestores capazes de identificar oportunidades, propor soluções criativas e conduzir processos de mudança organizacional pressupõe uma cultura de experimentação, de aprendizado a partir da prática e de abertura ao novo.

Dessa forma, ensino, pesquisa, extensão e inovação se retroalimentam no curso: o que se investiga e vivencia nas organizações retorna como reflexão teórica e aprimoramento curricular; o que se discute em sala de aula se converte em projetos aplicados junto à comunidade; e o que se constroi coletivamente com os parceiros do território se transforma em conhecimento científico e em formação profissional qualificada. Essa articulação sustenta uma Administração que se produz no diálogo com a realidade, comprometida com a geração de valor econômico, social e ambiental, e com a construção de organizações mais justas, inovadoras e responsáveis.

3. Metodologias

O processo de ensino-aprendizagem no curso de Administração é fundamentado em uma diversidade de técnicas didáticas, adaptadas às particularidades de cada disciplina. O objetivo central é estimular o pensamento crítico e a capacidade analítica, permitindo que os estudantes utilizem fundamentos teóricos para solucionar problemas reais do cotidiano organizacional.

Toda a estrutura dos componentes curriculares, que pode ser dividida entre carga horária teórica e prática, deve ser formalizada no Plano de Ensino. Este documento funciona como um contrato entre docente e discente, detalhando objetivos, conteúdos programáticos, metodologias, critérios de avaliação, bem como bibliografias básicas e complementares. Vale ressaltar que os professores possuem autonomia para atualizar esses planos, buscando constantemente o aprimoramento pedagógico e o ajuste do nível de complexidade para otimizar o aprendizado.

A abordagem metodológica foca no desenvolvimento progressivo de competências ao longo da formação. Para isso, o corpo docente utiliza uma combinação de aulas expositivas dialogadas, seminários e o suporte de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). As práticas são pautadas na compreensão de que o conhecimento é construído de forma processual, valorizando a autonomia e a interação. Entre as principais metodologias ativas aplicadas, destacam-se os estudos de caso, por meio de análises profundas de cenários reais; aprendizado baseado em problemas, focando na resolução de desafios; e workshops e seminários, incentivando ao debate e à colaboração coletiva.

3.1. Existência de atividades EAD em curso presencial

As atividades de ensino que incluem carga horária a distância (assíncrona, síncrona ou síncrona mediada) deverão incluir métodos e práticas de ensino-aprendizagem que incorporem o uso integrado de Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC para a realização dos objetivos pedagógicos, bem como deverão observar a legislação vigente no que tange a materiais didáticos, ambiente virtual, comunicação professor-aluno, mediação pedagógica e capacitação docente.

A carga horária das diferentes atividades formativas presenciais e a distância (assíncrona, síncrona ou síncrona mediada) que compõem a atividade de ensino deverão estar detalhadas nos Planos de Ensino. O Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025 (Brasil, 2025), delimita e conceitua os diferentes tipos de atividades formativas, a saber:

Atividade presencial: caracteriza-se pela realização de ações formativas com a participação simultânea de estudantes e docentes — ou de outro responsável pela atividade — em local e tempo coincidentes;

Atividade síncrona: corresponde à atividade de educação a distância desenvolvida com o uso de recursos de áudio e vídeo, na qual estudantes e docentes (ou responsáveis pela atividade formativa) encontram-se em locais distintos, porém interagem em tempo coincidente;

Atividade síncrona mediada: trata-se de uma modalidade de atividade síncrona conduzida com a participação de, no máximo, setenta estudantes por docente ou mediador pedagógico, devendo ser realizado o controle de frequência dos participantes;

Atividade assíncrona: refere-se à atividade de educação a distância em que estudantes e docentes (ou responsáveis pela atividade formativa) se encontram em locais e tempos distintos, sem a exigência de simultaneidade na interação.

Sobre a avaliação da aprendizagem das atividades de ensino, independentemente do formato de oferta (presencial, semipresencial ou à distância), devem conter avaliação presencial com peso majoritário na composição da nota final.

Ambientes Virtuais de Aprendizagem

O Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) mais utilizado na UFRGS é o Moodle. O Moodle permite apoio a capacitações, aulas, grupos de trabalho e atividades administrativas. A UFRGS utiliza o Moodle Acadêmico⁶ (em atividades de ensino de graduação, pós-graduação e atividades de extensão) e o Moodle Colaboração⁷ (voltado às capacitações, grupos de pesquisa e atividades de gestão). Também conta com o Moodle Histórico⁸, o qual armazena atividades de ensino e atividades de extensão do Moodle Acadêmico, ofertadas há mais de 8 semestres.

Os docentes que atuam nas atividades de ensino de graduação da UFRGS utilizam de maneira regular as possibilidades oferecidas pelo Moodle Acadêmico, que está integrado aos Sistemas Acadêmicos de Graduação e Pós-Graduação, e o Sistema de Extensão.

Podem ser utilizadas, nas atividades de ensino da graduação, as mais diversas funcionalidades de comunicação síncrona e assíncrona disponibilizadas pelo ambiente virtual de aprendizagem Moodle, como chats, fóruns, diários e mensagens. Também são disponibilizados, no Moodle, atividades e recursos didáticos, como textos, artigos, áudios, vídeos, imagens, animações, applets interativos, que auxiliam nos processos de ensino e

⁶ Moodle Acadêmico pode ser acessado em: <https://moodle.ufrgs.br/login/login.php>

⁷ Moodle Colaboração pode ser acessado em: <https://moodlecolaboracao.ufrgs.br/login/login.php>

⁸ Moodle Histórico pode ser acessado em: <https://moodlehistorico.ufrgs.br/>

aprendizagem e possibilitam experiências diferenciadas de aprendizagem, podendo ser acessados a qualquer tempo e lugar. Os docentes, por sua vez, gozam de ampla liberdade de cátedra para planejar e customizar seu AVA Moodle de acordo com os seus objetivos didático-pedagógicos.

A plataforma Moodle possibilita interatividade entre docentes, discentes e monitores e acesso a materiais, atividades e recursos didáticos. Estas iniciativas têm o objetivo de diminuir a distância entre discente e docente, bem como favorecer o acesso de todos os discentes às tecnologias digitais, contribuindo para melhorar suas experiências de aprendizagem. Assim, o Moodle funciona como uma importante ferramenta de comunicação, avaliação, compartilhamento e organização de conteúdos entre docentes e discentes.

A Equipe Multidisciplinar da UFRGS e o Comitê Gestor do Moodle na UFRGS realizam avaliações periódicas do ambiente virtual de aprendizagem (AVA) Moodle Institucional. E, conjuntamente com o Centro de Processamento de Dados (CPD) da UFRGS, são responsáveis pelo processo de migração do Moodle para novas versões a cada dois anos.

Uma segunda alternativa de AVA disponibilizada na UFRGS é o Rooda⁹. O Rooda é um ambiente virtual de apoio às disciplinas de cursos presenciais ou a distância de graduação, pós-graduação e extensão da UFRGS. Cada professor pode selecionar as ferramentas que mais se adaptam a sua metodologia de trabalho. Este ambiente tem funcionalidades síncronas e assíncronas que visam facilitar a interação/ comunicação entre os participantes e o uso integrado de diferentes recursos.

A UFRGS também dispõe de sistema de comunicação síncrona na categoria webconferência, com o Mconf UFRGS. O Mconf UFRGS¹⁰ é um sistema de webconferência que permite interações a distância com suporte a vídeo, áudio, chat, compartilhamento de tela, entre outros. Indicado para reuniões remotas, trabalhos em grupo, aulas a distância, webinars, streaming de eventos, defesa de trabalhos, teses e dissertações. Este recurso pode ser vinculado ao Moodle UFRGS, propiciando webconferências com os discentes acessando diretamente pelo Moodle, integrando os dois recursos para o compartilhamento e organização de conteúdos entre docentes e discentes.

Como alternativa comunicacional, a UFRGS também oferece o Serviço Sala de Aula Virtual (SAV)¹¹. O SAV é um ambiente web, desenvolvido pelo Centro de Processamento de Dados (CPD), que dispõe de espaço para armazenamento de arquivos, lista de frequência e correio eletrônico. O SAV tem o intuito de ampliar o acesso e o uso de ferramentas digitais de comunicação, de colaboração e de disponibilização de conteúdos para apoio às atividades de ensino, facilitando a interação e a cooperação entre alunos e professores. O que diferencia o

⁹ Rooda pode ser acessado em: <https://ead.ufrgs.br/rooda/>

¹⁰ Mconf UFRGS pode ser acessado em: <https://mconf.ufrgs.br>

¹¹ SAV pode ser acessado em: <https://www.ufrgs.br/documentacaoti/sala-de-aula-virtual-sav-tutorial-de-uso/>

ambiente Sala de Aula Virtual das outras plataformas EAD da Universidade é a sua total incorporação ao Portal de Serviços do Usuário, não exigindo o uso das rotinas de sincronização.

3.2. Acessibilidade metodológica

O Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS adota acessibilidade pedagógica e adaptação metodológica fundamentadas em uma perspectiva anticapacitista e inclusiva, em consonância com a Política de Ações Afirmativas da UFRGS e com a legislação de proteção e garantia de direitos das pessoas com deficiência. Essas adaptações são realizadas de forma personalizada, considerando as necessidades específicas de cada estudante, a fim de assegurar igualdade de condições no percurso formativo e na participação plena nas atividades acadêmicas.

O processo tem início com o apoio institucional do Núcleo Inclusão e Acessibilidade, que convida estudantes com deficiência, transtornos do neurodesenvolvimento ou necessidades educacionais específicas a preencherem um formulário de autodeclaração e mapeamento de demandas pedagógicas.

A partir do contato com estas informações, a Comissão de Graduação do Curso convidará o estudante para um encontro, que visa ser um momento de escuta e de acolhimento às necessidades específicas apresentadas, bem como uma oportunidade para apresentar informações sobre o curso e para esclarecer dúvidas eventualmente existentes. Este canal de diálogo entre o estudante e a Comissão de Graduação do Curso permanecerá aberto, de forma a possibilitar o acompanhamento efetivo do estudante durante sua trajetória acadêmica no Curso. A cada novo semestre, a Comissão de Graduação fará contato com os professores das atividades de ensino matriculadas, para orientar sobre as necessidades específicas de cada estudante.

Sempre que houver disponibilidade institucional, o(a) estudante poderá também ser acompanhado(a) por monitoria de acompanhamento discente ou de atividade de ensino, destinada ao suporte pedagógico contínuo, com orientações individualizadas para organização de estudos, compreensão de conteúdos e mediação de atividades práticas. Essa possibilidade não substitui o trabalho docente, mas amplia condições de permanência qualificada, favorecendo a autonomia do(a) estudante e o respeito ao ritmo próprio do processo de aprendizagem. Assim, o curso reafirma seu compromisso com uma formação ética e inclusiva, garantindo que o direito à educação não seja apenas acesso, mas permanência com dignidade.

3.3. Avaliação do processo de ensino/aprendizagem (diagnóstica, formativa, somativa)

Os processos de avaliação no curso têm caráter formativo, contínuo e articulado às competências previstas no perfil do egresso. Cada docente pode definir os procedimentos avaliativos mais adequados aos objetivos pedagógicos de seu componente curricular, desde que coerentes com o projeto pedagógico do curso e com o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. A avaliação não se restringe à verificação de conteúdos, buscando acompanhar o desenvolvimento do pensamento crítico, da postura investigativa e das competências técnicas, éticas e relacionais necessárias à formação profissional.

Prioriza-se o uso de estratégias avaliativas processuais e dialógicas, que permitam acompanhar o percurso formativo do estudante e favorecer a construção coletiva do conhecimento. Entre os instrumentos possíveis estão projetos, relatórios de pesquisa, estudos de caso, seminários, portfólios reflexivos, análises de práticas, produções técnicas e participação em atividades de extensão, entre outros. A autoavaliação também pode ser utilizada como recurso pedagógico, estimulando a reflexão crítica e a corresponsabilização do estudante em relação ao próprio processo de aprendizagem.

Sempre que pertinente, podem ser desenvolvidas avaliações integradas entre diferentes componentes curriculares, favorecendo a interdisciplinaridade, a articulação entre teoria e prática e o aprofundamento de atividades formativas. Em todas as modalidades avaliativas, são consideradas as condições de acessibilidade e inclusão, com adaptações metodológicas quando necessárias, garantindo equidade e permanência qualificada dos estudantes.

3.4 Uso de TICs na Prática Didática

No Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS, o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) constitui um elemento estruturante do processo formativo. As tecnologias são compreendidas não apenas como ferramentas de apoio às atividades de ensino, mas como parte do desenvolvimento de competências necessárias à atuação profissional em contextos organizacionais cada vez mais digitalizados e orientados por dados. As TICs atuam como mediadoras do processo de ensino e aprendizagem, ampliando o uso de metodologias ativas e interativas. Ambientes Virtuais de Aprendizagem, como o Moodle, são utilizados não apenas como repositórios de materiais didáticos, mas também como espaços de interação síncrona e assíncrona, realização de atividades colaborativas, fóruns de discussão, acompanhamento de tarefas e estratégias de gamificação do ensino. Ao longo das disciplinas

do curso, os estudantes terão contato com diferentes softwares e ferramentas digitais aplicadas à gestão, ampliando seu repertório tecnológico e sua capacidade de utilização prática dessas soluções em contextos organizacionais. Paralelamente, busca-se promover o letramento digital e o desenvolvimento de competências relacionadas à análise e ao uso estratégico de dados, incluindo conteúdos voltados à ciência de dados, à lógica de programação e ao uso crítico de ferramentas baseadas em inteligência artificial e modelos de linguagem de grande escala (LLMs). Essas iniciativas articulam-se ao desenvolvimento do pensamento computacional, entendido como a capacidade de estruturar problemas e formular soluções que possam ser processadas por sistemas tecnológicos, contribuindo para o fortalecimento das habilidades analíticas e da interação qualificada com tecnologias digitais. A prática docente também se mantém atenta aos avanços no desenvolvimento de ferramentas de inteligência artificial, observando diretrizes institucionais, nacionais e internacionais relacionadas ao uso responsável dessas tecnologias. Nesse contexto, são considerados tanto seus potenciais pedagógicos quanto suas implicações éticas, sociais, culturais, ambientais e econômicas, promovendo uma formação crítica e responsável dos estudantes. Dessa forma, a integração das TICs na prática didática do curso busca fortalecer processos de aprendizagem ativos, colaborativos e alinhados às transformações tecnológicas contemporâneas, preparando os estudantes para atuar de forma crítica, criativa e responsável em ambientes organizacionais cada vez mais mediados por tecnologias digitais.

4. Estrutura para Execução

4.1. Corpo Docente e Gestão do Curso

De acordo com o Estatuto da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, os cursos de graduação serão coordenados por Comissões de Graduação, constituídas por representantes dos Departamentos que ministram atividades de ensino do curso, com mandato de 2 (dois) anos, de acordo com o Regimento Geral da Universidade, e pela representação discente na proporção de 1 (um) aluno para cada 5 (cinco) docentes, escolhidos de acordo com o Regimento Interno da Unidade.

A Comissão de Graduação terá um Coordenador com mandato de 2 (dois) anos, eleito na forma do Regimento Geral da Universidade, com funções executivas. Compete à Comissão de Graduação:

I - propor ao Conselho da Unidade, ouvidos os Departamentos envolvidos, a organização curricular e atividades correlatas dos cursos correspondentes;

II - avaliar periódica e sistematicamente o currículo vigente, com vistas a eventuais reformulações e inovações, deliberando sobre emendas curriculares observadas as diretrizes curriculares emanadas pelo Poder Público;

III - propor ações ao Conselho da Unidade, relacionadas ao ensino de graduação;

IV - avaliar os planos de ensino elaborados pelos docentes e aprovados pelos Departamentos;

V - orientar academicamente os alunos e proceder a sua adaptação curricular;

VI - deliberar sobre processo de ingresso, observando a política de ocupação de vagas estabelecida pela Universidade;

VII - aprovar e encaminhar periodicamente à Direção da Unidade a relação dos alunos aptos a colar grau.

Portanto, a Comissão de Graduação assume o papel de zelar pelo perfil do egresso, atuando para que ele seja atingido.

Além disso, cada curso de graduação possui o seu Núcleo Docente Estruturante (NDE), com diretrizes dadas pela Resolução CEPE 22/2012 (CEPE-UFRGS, 2012). O NDE, na UFRGS, tem caráter consultivo, para acompanhamento do curso, visando à contínua promoção de sua qualidade. As atribuições do NDE, definidas pela Resolução nº22/2012 do CEPE, são:

I. Acompanhar o desenvolvimento do Projeto Pedagógico do curso, tendo em vista a preservação de sua atualidade, em face das demandas e possibilidades do campo de atuação profissional e da sociedade, em sentido amplo;

II. Contribuir para a consolidação do perfil profissional do egresso, considerando as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso, quando houver, bem como a necessidade de promoção do desenvolvimento de competências, visando à adequada intervenção social do profissional em seu campo de atuação;

III. Zelar pela execução do currículo, tendo em vista sua flexibilização, bem como as políticas e estratégias necessárias a sua efetivação;

IV. Indicar formas de articulação entre o ensino de graduação, a extensão, a pesquisa e a pós-graduação, considerando as demandas específicas do curso e de cada área do conhecimento.

São realizadas, no mínimo, reuniões semestrais ou conforme demanda indicada pela COMGRAD ou algum membro do NDE.

4.2. Equipe multidisciplinar

A Equipe Multidisciplinar da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) é formada por profissionais de diversas áreas que atuam de forma integrada e tem sua coordenação assegurada pela Secretaria de Educação a Distância (SEAD). Possui sítio no qual consta a portaria de nomeação da equipe, sua apresentação e seu plano de ação¹².

A Equipe Multidisciplinar atua de maneira direta junto aos cursos a distância, semipresenciais e presenciais, tanto em nível de graduação como em nível de pós-graduação, com objetivo de oferecer apoio pedagógico e tecnológico às atividades mediadas por tecnologias digitais. Existem cinco eixos principais de atuação da Equipe Multidisciplinar, são eles: (i) Assessoria Pedagógica; (ii) Suporte às Plataformas EaD; (iii) Formação Continuada; (iv) Apoio na Produção, Publicação e Validação de Materiais Didáticos; e (v) Estruturas de apoio. A seguir, serão detalhadas as ações da Equipe Multidisciplinar em cada um dos eixos mencionados:

(i) Presta assessoria pedagógica, orientando docentes e técnicos-administrativos da Universidade interessados em desenvolver atividades e ações nas modalidades presencial, semipresencial e a distância nos níveis de graduação, pós-graduação e extensão universitária. No âmbito específico da graduação, atua na construção e adequação do Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Também participa das discussões e proposições das normativas que regem a Educação a Distância na UFRGS, bem como presta assessoria em relação à legislação vigente sobre a modalidade a distância, a fim de resguardar as práticas desenvolvidas na UFRGS.

(ii) Gerencia e presta suporte aos usuários de plataformas institucionais como o Moodle, o MConf e o serviço Sala de Aula Virtual. Dentre as atividades, elabora e atualiza tutoriais de uso e presta atendimento personalizado aos usuários via sistema de chamados.

(iii) Realiza ações de formação continuada, com foco na modalidade a distância e para usos pedagógicos das tecnologias digitais. As ações são promovidas por meio de Cursos MOOCs, disponíveis na plataforma LÚMINA – Repositório de cursos online gratuitos da UFRGS, em diferentes áreas do conhecimento, disponíveis à comunidade em geral; e de capacitações para os(as) servidores(as) da UFRGS, ofertadas em conjunto com a Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS (EDUFRGS).

(iv) Apoia docentes responsáveis por componentes curriculares na produção, publicação e validação de material didático para cursos de graduação com carga horária a distância. Este apoio ocorre de três formas: a primeira, mais relacionada à produção de material didático, através do NAPEAD – Produção Multimídia para a Educação. O Napead oferece um trabalho especializado na elaboração e produção de materiais educacionais digitais. Dentre os

¹² O sítio da Equipe Multidisciplinar da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) pode ser acessado em: <https://www.ufrgs.br/sead/institucional/equipe-multidisciplinar/>

serviços ofertados estão: produção de identidade visual; construção de sites; design de layout de atividades de ensino; orientação para elaboração de roteiros; design instrucional; gravação e edição de vídeos; assessoria para organização dos materiais nas atividades de ensino com carga horária à distância.

A segunda forma, mais relacionada à publicação de material didático, ocorre através da Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias, vinculada à Editora da UFRGS, que propõe a publicação de materiais didáticos, livros, coletâneas, entre outros, identificados como: oriundos de cursos da UFRGS na modalidade a distância e/ou de formação de professores; materiais didáticos nas diversas áreas do conhecimento em formato digital; e obras no campo de conhecimento da EaD e domínios correlatos, ou em temas que se articulem com a temática mais ampla do ensino e da aprendizagem e sua vinculação com a inserção das tecnologias nas práticas educacionais. A terceira forma de apoio se dá através do processo de validação dos recursos educacionais produzidos na Universidade por seus docentes, técnico-administrativos e discentes (desde que orientados por docentes ou técnico-administrativos), feito via submissão à comunidade Recursos Educacionais do Lume – Repositório Digital da UFRGS. O procedimento e as instruções para a submissão estão no sítio da Submissão de Recursos Digitais para o Lume.

(v) Fornece uma base estrutural para realização de atividades mediadas por tecnologias educacionais digitais, atuando no suporte à gestão de estruturas de apoio institucionais, como: Polo de Apoio Presencial de EaD de Porto Alegre, Polo de Apoio Presencial de EaD de Imbé, e Rede Multivídeos UFRGS.

4.3. Mediação Pedagógica (quando envolve EAD)

As atividades de mediação pedagógica nas atividades de ensino com carga horária a distância, na UFRGS, são atribuições do(a) docente responsável pela atividade de ensino. O(a) docente responsável pela mediação pedagógica deve apresentar qualificação para atuar na Educação a Distância (EaD), por meio de processos de pesquisa, inovação e formação continuada, que possibilitam a atualização e o desenvolvimento de competências digitais e metodologias inovadoras de ensino.

As atividades de mediação pedagógica considerarão a adequação do ambiente virtual, dos materiais didáticos, o domínio dos conteúdos, a interação e comunicação e a capacitação docente, bem como o acompanhamento e a avaliação do processo formativo. Cabe observar que as atividades de ensino são avaliadas semestralmente pelos discentes que as cursaram – essa avaliação é anônima. Todo semestre, o Núcleo de Avaliação da Unidade (NAU) produz

relatórios sobre a avaliação das disciplinas pelos discentes, que são apresentados à coordenação do curso e ao Núcleo Docente Estruturante (NDE) e embasam estratégias para resolução de problemas identificados.

Complementando as ações do docente, agente responsável pela mediação pedagógica, a UFRGS prevê também o monitor, que tem como papel dar apoio e suporte às atividades de ensino. A UFRGS oferece o Programa de Monitoria Acadêmica, gerenciado pela Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) e regido pela Instrução Normativa nº 003/2022 - PROGRAD/SEAD/UFRGS. Esse programa visa proporcionar uma instância de aprendizagem para os estudantes de graduação, dando suporte aos discentes e docentes, elevando os índices de sucesso acadêmico. Destaca-se que o monitor não exerce as funções de docente ou mediador pedagógico; ele atua sob orientação do docente responsável pela atividade de ensino.

Algumas das funções desempenhadas pela monitoria são: a) Auxílio aos docentes na seleção e disponibilização de objetos de aprendizagem baseados na web e de acesso aberto; b) Acompanhamento de ambientes virtuais de ensino e aprendizagem, com vistas à efetivação do seu potencial didático-pedagógico e instrucional; c) Esclarecimento de dúvidas através dos fóruns de discussão pelo Moodle; d) Atendimento presencial em horários pré-acordados com os discentes da atividade de ensino. A cada início de semestre, é estabelecido pelo docente da atividade de ensino o Plano de Atividades de Monitoria, no qual descrevem-se as atividades a serem desenvolvidas, as estratégias que serão utilizadas para mobilizar os discentes a acionar os monitores, as rotinas de comunicação adotadas entre monitores e discentes, e entre monitores e docente, os procedimentos para registro de atividades dos monitores e o cronograma de atividades. Este plano de ação é avaliado periodicamente pelo docente da atividade de ensino, visando melhorias e ações corretivas e de qualificação para o planejamento de atividades futuras. Dado o exposto, as atividades de mediação pedagógica são desempenhadas pelo docente responsável pela atividade de ensino e são auxiliadas pelo monitor, quando há monitor.

4.4. Qualificação e perfil docente

A excelência do projeto pedagógico depende fundamentalmente da qualificação e da adequação de seu corpo de servidores. A proposta a seguir detalha a alocação proporcional e o perfil necessário para garantir a implantação e a consolidação do curso com o padrão de qualidade institucional que caracteriza a UFRGS.

A constituição do corpo docente será realizada de forma progressiva, por meio de concursos públicos para professor da carreira do Magistério Superior. A titulação mínima exigida para todas as vagas será o Doutorado, com Dedicação Exclusiva (DE), de modo a assegurar um quadro altamente qualificado para o desenvolvimento indissociável do ensino, da pesquisa e da extensão. O perfil dos docentes a serem contratados deverá estar em alinhamento

direto com as áreas de conhecimento e os percursos formativos definidos no curso.

A previsão é de que o curso demande, em seu pleno funcionamento, um total de 31 docentes, quantitativo considerado essencial para viabilizar o currículo proposto. O provimento das vagas poderá ser planejado ao longo dos primeiros anos de implementação do curso, conforme apresentado na Tabela 06, que também organiza as disciplinas em grupos de conhecimento.

Tabela 6: Projeção de demanda por docentes para o Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS, segundo grupos de conhecimento.

Grupos de Conhecimento	Disciplinas	Nº de vagas por ano			
		1º	2º	3º	4º
Administração Geral	Administração: Ciência e Profissão; Introdução à Universidade; Técnicas de Pesquisa em Administração; Introdução à Investigação Científica; Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso; Gestão Estratégica; Teorias Organizacionais; Comunicação, Produção Textual e Storytelling; Ética e Tomada de Decisão; Eletivas.	3	2	0	0
Análise de dados aplicada à gestão	Produtos Financeiros; Matemática Aplicada à Administração; Contabilidade e Controladoria; Programação para negócios; Fundamentos de Economia: Mercados, Inflação e Juros; Estatística para negócios; Finanças Estratégicas; Visualização de Dados Aplicada à Gestão; Análise multivariada de dados; Mineração de Dados; Projeto Integrador I ; Projeto Integrador II; Projeto Integrador III; Séries Temporais Aplicadas; Mineração de texto e LLM; Eletivas	3	3	2	1
Empreendedorismo e Inovação	Gestão de Marketing; Tecnologias Digitais nas Organizações; Empreendedorismo e Inovação: Estratégias para Novos Negócios; Gestão da Inovação; Ecossistemas de Inovação; Inovação em Modelos de Negócios; Gestão de Operações; Projeto Integrador I; Projeto Integrador II; Projeto Integrador III; ESG nas organizações; Logística e Gestão de Cadeia de Suprimentos; Gestão Estratégia de Projetos; Eletivas.	0	3	3	2

Liderança orientada para processos formativos relacionados ao trabalho	Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade; Sociedade, Estado e Organizações; Tópicos Jurídicos; Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho; Direito aplicado à Gestão; Liderança e Desenvolvimento de Pessoas; Gestão de Clientes e Relacionamentos; Soft Skills e Planejamento de Carreira; Trabalho, Organizações e Interseccionalidades; Poder, Cultura e Clima Organizacional; Saúde do Trabalhador e Qualidade de Vida no Trabalho; ; Projeto Integrador I ; Projeto Integrador II; Projeto Integrador III; Desenvolvimento de Pessoas e Aprendizagem nas Organizações	1	3	3	2
TOTAL POR ANO		7	11	8	5
NÚMERO TOTAL DE PROFESSORES PREVISTO		31			

4.5. Corpo Técnico-Administrativo

O Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS deverá contar com equipe de pessoal técnico-administrativo, que atuará de forma articulada com os docentes e com as Comissões e instâncias vinculadas ao Curso e ao Campus Caxias, de forma a operacionalizar o funcionamento qualificado do Curso em suas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. A existência dessa equipe é fundamental para que o Curso funcione com excelência.

Tabela 7: Quadro Técnico-Administrativo (TAE)

Função / Cargo	Quantidade	Vinculação / Principais Atribuições
Técnicos em Assuntos Educacionais	5	Apoio pedagógico e discente, articulação com a Secretaria Acadêmica central e acompanhamento de estágios. Acompanhamento discente.
Assistentes em Administração	8	Apoio à gestão administrativa, departamentos, comissões, contratos, convênios e funcionamento do Escritório de práticas
Técnicos de Informática	2	Suporte ao laboratório de informática
Total Geral	15	

Essa estrutura permite o funcionamento contínuo das atividades do estágio não-obrigatório, a oferta de ações extensionistas e o apoio técnico-administrativo aos laboratórios de informática e ao Escritório de Projetos.

Ao centralizar parte das funções administrativas em uma Secretaria Acadêmica comum, a UFRGS otimiza o uso de recursos humanos, garantindo eficiência na gestão institucional e concentrando no curso os técnicos necessários às atividades acadêmicas e às demandas do Escritório de Práticas. Dessa forma, o curso mantém condições de funcionamento autônomas para suas atividades técnicas, pedagógicas e de práticas.

A estrutura de pessoal docente e técnico-administrativa foi dimensionada para garantir a plena execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão do Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS, considerando o ingresso anual de 60 estudantes e a progressão até o alcance de aproximadamente 300 alunos em regime pleno. O dimensionamento também leva em conta a centralização parcial dos serviços de atendimento acadêmico em uma Secretaria Acadêmica compartilhada com outros cursos.

4.6. Política de atendimento a pessoas com deficiência

Para implantação de uma política de atendimento às pessoas com deficiência na Universidade, destacamos as ações que visam atender às demandas deste público específico por meio da articulação com o Núcleo de Inclusão e Acessibilidade da PROAFE.

Inicialmente, o Programa Incluir foi criado pela Secretaria de Ensino Superior/SESu e Secretaria de Educação Especial/SEESP do Ministério de Educação, visando apoiar ações de inclusão de pessoas com deficiência no ensino superior, bem como garantir a permanência dos alunos com necessidades educacionais especiais decorrentes de cegueira, baixa visão, mobilidade reduzida, deficiência auditiva e na condição de ser surdo (usuário da Língua Brasileira de Sinais) nesta Universidade. Em 2014 foi transformado em Núcleo, institucionalizando as ações para estudantes e servidores da UFRGS.

São serviços oferecidos pelo Núcleo de Inclusão e Acessibilidade na UFRGS: leitor oral, digitalização e produção de materiais didáticos em Braille e ampliado, guia vidente, tradutor-intérprete de língua brasileira de sinais (Libras), softwares leitores, ampliadores de tela e lupas eletrônicas - incluindo orientação ao uso dos mesmos. Além disso, o Núcleo promove articulações com os diversos setores da Universidade para pensar as questões de acessibilidade dos alunos com deficiência.

Os serviços do Núcleo de Inclusão e Acessibilidade são oferecidos para atividades da

Universidade e são definidos de acordo com o pedido da pessoa ou unidade atendida. Entre os principais serviços estão:

- Ledor e transcritor;
- Produção de materiais didáticos em Braille, áudio, ampliado e táteis;
- Guia vidente para acompanhar até a sala de aula, na chegada ou saída, nos RUs e nos diversos espaços da Universidade, conforme a necessidade da pessoa atendida;
- Acompanhamento em sala de aula e estudos extraclasse;
- Tecnologia Assistiva: acesso a softwares leitores e ampliadores de tela, lupas eletrônicas, entre outros;
- Tradução e Interpretação de Língua Brasileira de Sinais (Libras) / Português;
- Articulações com os diversos setores da universidade para criar e promover estratégias de inclusão, acessibilidade e permanência para os estudantes com deficiência.

4.7. Apoio aos Discentes

As estratégias de apoio ao discente na UFRGS são desenvolvidas em diferentes níveis institucionais, abrangendo suporte acadêmico, social e psicológico. Essas ações são coordenadas por diversas unidades, que oferecem atendimentos individuais e coletivos, além de programas e benefícios que auxiliam na permanência e no bem-estar dos estudantes.

Desde 2006, o Núcleo de Apoio ao Estudante (NAE) oferece atendimento gratuito a alunos de graduação e pós-graduação, auxiliando na adaptação universitária e no planejamento de carreira, por meio de atendimento individual, oficinas e grupos temáticos.

4.8. Apoio a Vida Acadêmica e Monitoria

A Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) atua na melhoria do ensino por meio da Divisão de Políticas de Graduação (DPGRAD), que organiza programas como:

- Mobilidade Acadêmica Nacional
- Monitoria Acadêmica (em parceria com a SEAD)

O Programa de Monitoria Acadêmica visa aprimorar o aprendizado dos estudantes, proporcionando também experiência didática aos monitores.

Além disso, há a possibilidade de estudantes de Pós-Graduação realizarem o Estágio de Docência nas atividades de Graduação. Essa interação entre diferentes níveis de ensino favorece trocas enriquecedoras e uma formação mais ampla.

O Programa de Mobilidade Estudantil oferece oportunidades de intercâmbio acadêmico nacional e internacional, além de receber estudantes estrangeiros na UFRGS.

Além disso, a UFRGS disponibiliza as seguintes plataformas institucionais para facilitar a vida acadêmica: TUAUFRGS com infraestrutura central que permite acesso virtual aos serviços da Universidade e atendimento presencial nos campi; e o uso do SEI, um sistema eletrônico que agiliza a tramitação de processos administrativos.

4.9. Ouvidoria

A Ouvidoria da UFRGS funciona como um canal direto entre a comunidade acadêmica e a instituição, recebendo, analisando e encaminhando sugestões, reclamações, elogios e denúncias, garantindo retorno aos solicitantes.

4.10. Acompanhamento Discente

O Acompanhamento Discente é um trabalho longitudinal, baseado nos indicadores de desempenho acadêmico e nas trajetórias estudantis, que orienta e monitora o andamento dos estudantes no curso, tendo como objetivo atuar preventivamente à evasão e visando à permanência e à diplomação.

A atuação do Acompanhamento deve auxiliar estudantes a transitar no espaço acadêmico de forma que suas relações com a instituição, docentes e colegas potencializem seu envolvimento e pertencimento institucional, além de criar espaço de escuta para reflexão tanto sobre sua trajetória acadêmica quanto de vida em relação a sua caminhada no Ensino Superior.

Fazem parte das ações de Acompanhamento: atividades de recepção e acolhimento aos calouros; análise dos indicadores de desempenho de estudantes; monitoramento dos riscos de retenção e evasão; orientação de matrícula e atendimento individual ao estudante.

Esse trabalho poderá ser realizado por servidores docentes e técnicos capacitados para tal, do quadro efetivo da UFRGS, podendo, ainda, contar com a participação de Monitores

participantes do Programa de Monitoria de Acompanhamento Discente regulamentado pela PROGRAD.

4.11. Assistência e permanência estudantil

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul dispõe de uma política institucional voltada ao acesso, à permanência e ao êxito acadêmico dos estudantes, desenvolvida de forma articulada por diferentes órgãos e serviços de apoio.

A Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE)¹³ é responsável pela implementação da Política Nacional de Assistência Estudantil (Lei nº 14.914, de 3 de julho de 2024), oferecendo auxílios, programas e serviços destinados à permanência estudantil, especialmente para estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Suas ações compreendem, entre outras, acompanhamento social e pedagógico, promoção da saúde discente, apoio à inclusão e à acessibilidade de pessoas com deficiência, atendimento psicológico, moradia estudantil, restaurantes universitários e demais iniciativas voltadas ao desenvolvimento acadêmico e à qualidade de vida da comunidade estudantil.

Em articulação com a PRAE, a Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade (PROAFE)¹⁴ formula, implementa e acompanha políticas institucionais voltadas à promoção das ações afirmativas, da equidade, da diversidade, da interculturalidade e da justiça social. Sua atuação busca fortalecer as condições de acesso, permanência e êxito acadêmico, bem como promover ações de enfrentamento às diferentes formas de discriminação, assédio e violência, contribuindo para a construção de um ambiente universitário inclusivo e comprometido com os direitos humanos.

Complementando essa estrutura de apoio, a Central do Aluno (TUAUFRGS)¹⁵ reúne, em uma plataforma multicanal de atendimento, orientações e serviços acadêmicos e administrativos, facilitando o acesso dos estudantes aos diferentes setores da Universidade e qualificando sua experiência acadêmica.

Os serviços, programas e demais informações sobre a PRAE, a PROAFE e a TUAUFRGS podem ser consultados nos respectivos sítios eletrônicos institucionais, indicados nas notas de rodapé desta seção.

¹³ Pode ser acessado em: <https://www.ufrgs.br/prae/>

¹⁴ Pode ser acessado em: <https://www.ufrgs.br/proafe/>

¹⁵ Pode ser acessado em: <https://www.ufrgs.br/tuaufrgs/>

4.12. Acervo bibliográfico

O Sistema de Bibliotecas da UFRGS (SBUFRGS), composto por 31 bibliotecas e coordenado pela Biblioteca Central, é responsável pela prestação de serviços de informação especializada à comunidade da Universidade e ao público externo. As bibliotecas estão distribuídas pelos diversos campi e unidades da UFRGS e atuam de forma integrada para apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de fomentar a cultura e o avanço do conhecimento.

As bibliotecas reúnem acervos, ambientes de estudo e pesquisa, espaços de convivência, tecnologias e outros recursos. Oferecem acesso a coleções físicas e digitais, além de serviços que orientam e facilitam o acesso à informação e ao conhecimento.

O acervo reúne livros, revistas, filmes, mapas, partituras, obras raras, entre outros, e inclui acesso a fontes de informação digitais como o Portal de Periódicos da CAPES e coleções de livros eletrônicos assinadas pela Universidade. O SBUFRGS integra as atividades da Universidade e busca qualificar continuamente seus serviços, fortalecendo seu papel como centro de cultura, conhecimento e informação para a Universidade e a sociedade.

As bibliotecas do SBUFRGS possuem acervos distribuídos por áreas do conhecimento, conforme a especialização de assunto de cada Campus ou unidade acadêmica. O acervo bibliográfico da Biblioteca do Campus Serra será formado com base nas bibliografias dos Planos de Ensino e outros critérios adotados pelo Sistema de Bibliotecas da UFRGS - SBUFRGS.

As coleções das bibliotecas da UFRGS são formadas com base em uma Política de Desenvolvimento de Coleções que contempla recursos físicos e digitais, garantindo a qualidade e a relevância dos acervos. A Tabela 7 apresenta a composição dos acervos do SBUFRGS em 2024, por tipo de material.

Tabela 8: Acervo bibliográfico do SBUFRGS - dez. 2024

Tipo de material	Números do acervo
Livros (volumes)	694.921
E-books (títulos)	100.126
Periódicos (títulos)	15.829
Outros materiais	107.839

O acervo das bibliotecas é complementado pelas plataformas assinadas pela UFRGS, além do Portal de Periódicos da Capes, que oferece acesso a mais de 40 mil títulos de

periódicos, além de bases de dados referenciais, de texto completo, livros eletrônicos e outros recursos.

Entre as bases de dados assinadas pela UFRGS destacam-se:

- Academic Collection (e-book Collection): + 250.000 títulos de e-books
- Biblioteca Digital Proview e Revista dos Tribunais: e-books e outros recursos
- Business Source Complete: recursos nas áreas de Administração, Economia e outras
- Minha Biblioteca: + 12.000 e-books em português, de diversas editoras nacionais, contemplando as diversas áreas e cursos da UFRGS
- Normas técnicas (ABNT Coleção): normas ABNT
- PressReader: revistas e jornais diários

O acervo das bibliotecas da UFRGS pode ser consultado no Sabi+ - Catálogo das bibliotecas e publicações eletrônicas, por meio do qual é possível fazer a busca integrada das coleções impressas e digitais, com acesso direto aos recursos e eletrônicos por toda a comunidade acadêmica, na rede UFRGS ou por acesso remoto.

As bibliotecas também disponibilizam uma importante lista de Fontes de Pesquisa Online com indicações de bases de dados e plataformas nas diversas áreas de pesquisa. Esses recursos apoiam as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento.

Os acervos, recursos e serviços das bibliotecas da UFRGS representam importante suporte à Biblioteca do Campus Serra. Com a definição dos Projetos Pedagógicos e das bibliografias dos Planos de Ensino, será possível desenvolver um acervo específico para a nova Biblioteca, que, aliado aos recursos já disponíveis à comunidade acadêmica, apoiará as atividades de ensino, pesquisa e extensão no novo Campus.

Para a elaboração deste PPC, foram priorizadas referências bibliográficas disponíveis eletronicamente no acervo do SBUFRGS. As referências que, atualmente, não estão disponíveis eletronicamente no SBUFRGS serão solicitadas para aquisição pela Biblioteca do Campus Serra oportunamente.

4.13. Condições de Acessibilidade em geral

A edificação, de modo geral, apresenta boas condições de acessibilidade nos elevadores, sanitários, circulações internas e escada de incêndio, presentes desde sua implantação e seu uso (anterior) como instituição de ensino.

A edificação não possui desníveis internos e a circulação é facilitada com a existência de corredores largos e portas de aproximadamente 1m nas salas de aula. Destacam-se os dois elevadores existentes e boas condições e dimensões internas. Todos os pavimentos de salas de aula apresentam sanitários adaptados e circulações internas adequadas. No subsolo, pavimentos de estacionamentos, há a marcação da área de resgate de PCD na área de acesso à escada à prova de fumaça (PF) e aos elevadores.

Há boas possibilidades de acesso na região do entorno do prédio, com oferta de linha de ônibus acessível e possibilidade de estacionamento próximo. Na praça ao lado do prédio há um ponto de ônibus utilizado apenas para transporte de pessoas com deficiência (conforme informação colhida no local com a motorista do ônibus). Os passeios públicos sob responsabilidade da edificação são planos e apresentam piso tátil.



Piso tátil externo com rebaixamento da guia de meio-fio junto à travessia do semáforo da esquina. Foto: Guilherme Siqueira



Foto: Guilherme Siqueira



Foto: Guilherme Siqueira

Na praça ao lado do prédio: ponto de ônibus utilizado apenas para transporte de pessoas com deficiência.

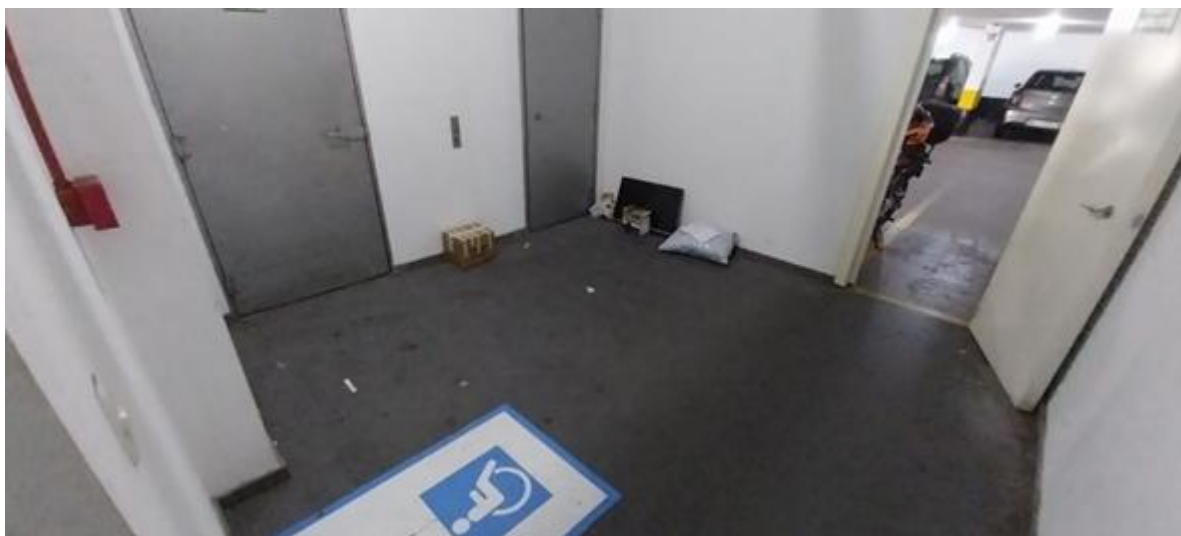


Foto: Guilherme Siqueira

No subsolo, pavimentos de estacionamentos: marcação da área de resgate de PCD.



Foto: Guilherme Siqueira

Boas condições de acesso aos sanitários masculino e feminino.



Foto: Guilherme Siqueira

Sanitários acessíveis ao fundo de todos os banheiros coletivos.



Foto: Guilherme Siqueira

Sanitários providos de bancadas com pias com instalação de barra de apoio.



Vista do interior de um dos boxes acessíveis existentes nos sanitários coletivos dos pavimentos tipo.

Foto: Guilherme Siqueira

4.14. Avaliação da Infraestrutura

Conforme a matrícula do imóvel, o edifício obteve Carta de Habite-se expedida pela Prefeitura Municipal de Caxias do Sul em 25/05/2012. A área total construída é de 6.539,64 m², distribuída conforme quadro a seguir. No pavimento térreo há uma área aberta exclusiva para o acesso à torre, com 117,87 m² de área total.

Tabela 9: Infraestrutura do Campus Serra Gaúcha

ÁREAS CONSTRUÍDAS			
PAVIMENTO	Uso atual	ÁREA (m ²)	TOTAL (m ²)
Subsolo 2	Garagem	899,78	1.799,56
Subsolo 1		899,78	

Térreo	Hall de entrada e saída de emergência e lojas	805,94	805,94
Mezanino	Espaços de uso múltiplo	615,12	1.435,66
Pavimento intermediário		820,54	
Terceiro pavimento	Salas de aula	803,84	3.215,36
Quarto pavimento		803,84	
Quinto pavimento		803,84	
Sexto pavimento		803,84	
TOTAL ÁREAS CONSTRUÍDAS		7.256,52	7.256,52
ÁREAS ABERTAS			
PAVIMENTO	Uso atual	ÁREA (m²)	
Subsolo 2	Rampas de acesso de veículos	265,43	
Subsolo 1			
Térreo	Acesso de pedestre	117,87	
TOTAL ÁREAS ABERTAS		383,3	

Fonte: totalização medidas tomadas do arquivo eletrônico contendo os projetos do edifício, repassado pelo proprietário do imóvel.

O prédio apresenta térreo mais seis pavimentos, além dos dois subsolos de estacionamento. Dos sete pavimentos, os quatro superiores são divididos em 9 salas de aula e um laboratório de atividades práticas cada um, totalizando 10 salas por pavimento. As salas de aula têm entre 45 m² e 56 m², sendo que 24 das 36 têm 45 m² (4,75 x 9,35 m aproximadamente), e 12 têm 56 m². Os laboratórios têm 45 m² cada. Cada um destes pavimentos conta com conjuntos de sanitários masculino e feminino, com box para bacia sanitária acessível para PCD dentro de cada conjunto.

O segundo pavimento (mezanino) tem uma área total menor que a dos demais e não está, atualmente, subdividido. O espaço disponível é um salão em formato de U com 419 m². Neste pavimento não estão presentes os conjuntos de sanitários, mas apenas dois lavabos simples, sendo necessária a construção de sanitários para PCDs. A biblioteca ocupará este pavimento, com uma área total de 200 m². Também está previsto para este pavimento um espaço de estudos e espaço de vivência e alimentação para estudantes.

O pavimento intermediário tem planta equivalente aos quatro mais altos, embora a subdivisão das salas seja diferente. São duas salas com 45 m², uma sala com 140 m², uma com 85 m² e um salão com 260 m² integrado ao hall do elevador. Este pavimento também conta com dois conjuntos de sanitários equivalentes aos dos demais. Neste pavimento estão previstos uma sala de conferência para 100 pessoas, espaços administrativos, sala dos professores, direção do campus e refeitório.

Para fins de avaliação geral, foram quantificados salas de aula, laboratórios e salas de uso múltiplo existentes no edifício. Conforme a Tabela 9 abaixo, o prédio contará com 36 salas de aula (área entre 45 m² e 56 m²) e quatro laboratórios (área de 45 m²).

Tabela 10: Quantidade de salas de aula, laboratórios e outros espaços

Pavimento	Sala de aula	Laboratório	Outros espaços
Subsolo 2	-	-	-
Subsolo 1	-	-	-
Térreo	-	-	Recepção e acesso Atendimento público
Mezanino	-	-	Biblioteca Espaço de estudo Espaço de vivência
Pavimento intermediário	-	-	Sala de conferência Espaços administrativos Sala dos professores Direção do Campus Refeitório
Quarto	9	1	-
Quinto	9	1	-
Sexto	9	1	-

Sétimo	9	1	-
Total	36	4	-

5. Processo de Avaliação

5.1. Autoavaliação institucional e Avaliação do PPC

Na UFRGS, a estrutura de avaliação é formada por três instâncias: Secretaria de Avaliação Institucional (SAI), Comissão Própria de Avaliação (CPA), e Núcleos de Avaliação das Unidades (NAUs).

A Secretaria de Avaliação Institucional (SAI) foi criada nos anos 2000, e constitui-se num Órgão da Administração Central. Os Núcleos de Avaliação das Unidades (NAUs) existem desde os anos 1990 na Universidade. Já a Comissão Própria de Avaliação (CPA) foi fundada na UFRGS atendendo à Lei nº 10.861/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Conforme estabelece essa lei federal, a CPA é responsável pela condução dos processos internos de avaliação e pelo fornecimento das informações solicitadas pelo INEP. Em virtude da importância que a Universidade confere à descentralização e à participação da comunidade universitária, a UFRGS atendeu a legislação ao criar a CPA, mas decidiu manter a organização dos NAUs, para auxiliar no processo avaliativo, e a SAI como mediadora entre essas instâncias de avaliação.

As informações sobre a estrutura de avaliação e as atribuições de cada uma dessas instâncias estão disponíveis no Regimento da CPA, aprovado pelo Conselho universitário (CONSUN). A Resolução inicial que aprovou o Regimento da CPA era a Resolução 184/2009 (disponível em: https://www.ufrgs.br/avaliacao/wp-content/uploads/2021/09/Dec184-09-Regimento_CPA_SINAES-1-1.pdf). Em 2023, foi aprovado um novo Regimento, com a Resolução nº177, de 18/08/2023, que atualizou demandas relativas à avaliação interna, e o tempo de mandato da CPA (disponível em: <https://www.ufrgs.br/avaliacao/wp-content/uploads/2024/02/Res177-23-Regimento-da-Comissao-Propria-de-Avaliacao.pdf>). Ambas Resoluções contemplam as definições de competências e atribuições da SAI, CPA e NAUs, definindo seu escopo de atuação e a forma do trabalho conjunto entre as três instâncias.

A CPA é composta por Presidente e Vice-presidente, representantes docentes, técnico-administrativos, discentes e membros da sociedade civil organizada, nomeados pela Reitoria da Universidade. Regimentalmente, o Secretário(a) e Vice-Secretário(a) de Avaliação Institucional ocupam a Presidência e Vice-Presidência da CPA, respectivamente.

A Secretaria de Avaliação Institucional é um Órgão da Administração Central, composto por uma Secretaria Administrativa, por um Núcleo de Avaliação e um Núcleo de Regulação.

O Núcleo de Avaliação da Unidade é nomeado pela Direção da Unidade, e sua composição compreende o coordenador e coordenador substituto, representantes docentes, técnico-administrativos, discentes e, em alguns casos, representantes da comunidade externa.

A avaliação interna ou autoavaliação é realizada pelos instrumentos de avaliação elaborados e aprovados pela CPA, com apoio da SAI e dos NAUs. Os Núcleos podem desenvolver instrumentos próprios de avaliação nas suas Unidades, a fim de atender a demandas específicas identificadas. Já os instrumentos aprovados pela CPA são aplicados em toda a Instituição, considerando as especificidades do público-alvo.

Semestralmente, a UFRGS realiza o processo de avaliação das atividades de ensino nos cursos de graduação e pós-graduação Stricto Sensu, disponibilizando pelo Portal os questionários da CPA para serem respondidos.

Em 2025, estão em vigência os seguintes instrumentos de avaliação institucional da UFRGS: (1) Avaliação docente pelo discente (graduação); (2) Avaliação docente pelo discente (pós-graduação); (3) Autoavaliação docente (graduação); (4) Autoavaliação docente (pós-graduação); e (5) Avaliação da Infraestrutura. Estão em fase de implementação outros instrumentos de avaliação já aprovados pela CPA. São eles: (6) Avaliação do Egresso; (7) Avaliação da Extensão; (08) Avaliação das atividades de ensino de cursos de graduação a distância.

Essas coletas de informações por meio dos instrumentos da CPA são qualitativas. Na análise de seus resultados, a SAI, CPA e NAUs trabalham buscando garantir o sigilo de dados sensíveis e o anonimato dos respondentes, ao mesmo tempo que realizam a entrega de resultados, elaborando diagnósticos e sinalizando as fragilidades trazidas pela avaliação para que os gestores possam promover melhorias.

A SAI disponibiliza informações referentes à avaliação dos cursos por meio de dois painéis informatizados: o Painel de Avaliação interno, acessível à Coordenação do NAU e à Direção da Unidade, que contém dados qualitativos e quantitativos, e o Painel da Qualidade, que contém dados quantitativos e públicos, disponível no site: <https://www1.ufrgs.br/sistemas/paineldaqualidade/>.

O Painel da Qualidade da UFRGS é um repositório de Gráficos, Tabelas e Dados, que informa o estado da qualidade dos processos de cada Curso, Departamento e Unidade da Universidade. Assim, o Painel da Qualidade, (1) fornece subsídios aos gestores da Universidade para tomada de decisão; (2) torna transparente para a sociedade o estado da qualidade da Universidade; (3) estimula a comunidade universitária para o fornecimento de dados avaliativos; (4) fortalece a cultura de avaliação institucional; e, principalmente (5) fornece à comunidade universitária uma devolutiva confiável das aplicações dos dados coletados.

Os resultados da avaliação interna são apresentados num evento institucional denominado “Semana de avaliação”, o qual foi instituído na UFRGS em 2015. Trata-se de um momento de entrega de resultados da avaliação institucional aos gestores da administração central, pela CPA e SAI, e entrega dos resultados da avaliação institucional aos gestores das Unidades, pelos NAUS. Todos os eventos de entregas de resultados institucionais da avaliação estão disponíveis no site, para acesso público, em: <https://www.ufrgs.br/avaliacao/avaliacao-interna/>

O Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI), também conhecido como Relatório da CPA, é uma produção coletiva na UFRGS, composto a partir da contribuição de textos autoavaliativos elaborados anualmente pelos Órgãos da Administração Central (Volume 1) e pelos NAUs (Volume 2). A CPA e a SAI organizam Cursos preparatórios para a elaboração do RAAI, compartilhando as orientações gerais, com base na Lei do SINAES e na Nota Técnica do INEP/DAES/CONAES, os quais estabelecem os Eixos e Dimensões obrigatórias que devem embasar a elaboração do referido Relatório. Sendo a responsável institucional pelo mesmo, a CPA elabora pareceres a respeito de cada um dos textos que o compõem, solicitando melhorias, quando necessário. As edições do RAAI estão disponíveis em: <https://www.ufrgs.br/avaliacao/relatorio-de-autoavaliacao-institucional-raai/>

No âmbito do Curso de Administração, os resultados provenientes dos diferentes instrumentos de avaliação institucional constituem insumos relevantes para o acompanhamento e a revisão periódica do Projeto Pedagógico do Curso (PPC). A Comissão de Graduação (COMGRAD) analisará periodicamente os dados disponibilizados no Painel da Qualidade, os relatórios elaborados pelo NAU da unidade e os indicadores produzidos pela CPA, com o objetivo de identificar fragilidades, necessidades formativas e oportunidades de aprimoramento do curso.

Essas informações contribuem para orientar decisões relativas à atualização de conteúdos curriculares, ao aprimoramento das práticas pedagógicas, à adequação da infraestrutura de ensino e à articulação entre ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, a autoavaliação institucional assume não apenas um caráter regulatório, mas também uma função formativa e estratégica, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade do curso e para a

atualização permanente do seu projeto pedagógico, em consonância com a missão pública da Universidade.

5.2. Acompanhamento do egresso na avaliação do PPC

O Curso de Administração do Campus Serra da UFRGS prevê o acompanhamento sistemático de seus egressos como parte integrante dos processos de avaliação e aperfeiçoamento contínuo do Projeto Pedagógico do Curso (PPC). O monitoramento das trajetórias profissionais dos ex-alunos possibilita avaliar a pertinência e a efetividade da formação oferecida, identificando demandas emergentes do campo de atuação, padrões de inserção no mercado de trabalho, necessidades de qualificação e oportunidades de aprimoramento das práticas formativas.

Esse acompanhamento será realizado por meio de instrumentos periódicos, como questionários aplicados aos egressos, consultas específicas em processos avaliativos institucionais e levantamentos voltados à identificação de demandas do ambiente organizacional. Além disso, o curso estimulará a participação de egressos em atividades acadêmicas, como palestras, seminários, disciplinas eletivas e eventos de integração com estudantes em formação, favorecendo o compartilhamento de experiências profissionais e a aproximação entre a formação universitária e as dinâmicas do campo de atuação. Nesse contexto, destaca-se também a articulação com a EA Alumni (<https://eaalumni.com/>), rede de ex-alunos da Escola de Administração da UFRGS, que constitui um importante espaço de conexão entre a Universidade e seus egressos.

As informações coletadas serão sistematizadas e analisadas pelas instâncias responsáveis pela gestão acadêmica do curso, especialmente pelo Núcleo Docente Estruturante (NDE) e pela Comissão de Graduação (COMGRAD), servindo como subsídio para ajustes curriculares, ajustes curriculares, aprimoramento das práticas formativas, fortalecimento das articulações com o território e ampliação de oportunidades de formação permanente.

Dessa forma, o Curso de Administração assegura que o seu Projeto Pedagógico permaneça atualizado, contextualizado e alinhado às transformações do ambiente organizacional e às demandas da sociedade, mantendo-se coerente com os princípios acadêmicos, éticos e públicos que orientam a atuação da Universidade.

Atividades de Ensino

Etapa 1

1.1 Administração: Ciência e Profissão

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Apresentação da Administração como campo científico e como profissão na contemporaneidade, situando seus fundamentos conceituais, históricos, sociais e mercadológicos. Estudo do significado da Administração, de seu objeto de análise e de suas principais áreas de atuação. Reflexão crítica sobre os impactos das organizações na vida dos indivíduos, dos trabalhadores e da sociedade, bem como sobre o papel social da Administração e suas perspectivas futuras enquanto ciência aplicada e profissão regulada. Ética na administração. A disciplina constitui-se também como espaço introdutório de compreensão do curso de Administração, de seus eixos formativos, da universidade como espaço de produção científica e das possibilidades de atuação profissional. BERTERO, C. O.. Ensino e Pesquisa em Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2006. HALL, H. R. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004. PAULA, A. P. P. Para além dos paradigmas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistêmicas. Cad. EBAPE.BR, v. 14, n. 1, p. 24-46, 2016.

1.2 Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Estudo do comportamento organizacional a partir das contribuições da Psicologia e das Ciências Sociais, compreendendo o trabalho como experiência social e produtora de subjetividades. Análise do comportamento humano no trabalho, abordando personalidade, emoções, aprendizagem, inteligências múltiplas e tomada de decisão, situadas em contextos organizacionais. Discussão dos componentes visíveis e não visíveis do comportamento organizacional, dos grupos nas organizações, da cultura e do clima organizacional. Reflexão sobre relações interpessoais no trabalho, poder, ética, diversidade, direitos humanos e os desafios contemporâneos do mundo do trabalho. Marcadores sociais da diferença, relações de poder, preconceito e pertencimento nos contextos organizacionais

BERGAMINI, C. W. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

ROTHMANN, I. Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

1.3 Sociedade, Estado e Organizações

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Estudo interdisciplinar das relações entre sociedade, Estado e organizações, a partir de contribuições da Sociologia, da Antropologia, da Filosofia e da Ciência Política aplicadas à Administração. Análise das organizações e do Estado como construções sociais e arenas de poder, atravessadas por diferentes racionalidades, valores, normas e interesses. Reflexão crítica sobre governança, políticas públicas, ética, cidadania, direitos

humanos e os efeitos sociais e territoriais das decisões organizacionais, contribuindo para a formação de administradores capazes de compreender e intervir de modo responsável e situado na vida coletiva.

BOBBIO, N. Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

DAMATTA, R. Relativizando: introdução a uma Antropologia Social. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

PICCININI, V. C.; ALMEIDA, M..L.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. (org.). Sociologia e administração: relações sociais nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

1.4 CSE02049 - Tópicos Jurídicos

Carga Horária: 30 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Introdução ao estudo do Direito. Direito constitucional, direitos humanos e educação de relações étnico-raciais. Noções de direito civil e contratos, direito empresarial e societário, direito do trabalho, direito tributário, direito previdenciário, direito ambiental e sustentabilidade, direito administrativo e direito do consumidor. Propriedade intelectual. Proteção de dados. Direito e novas tecnologias. Ética, boas práticas, regulamentação, função social e exercício profissional.

JUSTEN FILHO, M.. Introdução ao estudo do direito.. Rio de Janeiro: Forense, 2021. ISBN 9786559640577.

REIS, H. M.. Direito para administradores, v.3 : direito comercial, empresarial, direito do consumidor e direito econômico. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

REIS, H.M.; REIS, C. N. P. Direito para administradores, v.1 : introdução ao direito, direito constitucional e direito civil. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

1.5 Introdução à Universidade

Carga Horária: 30 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: A Universidade como espaço público de produção de conhecimento, acolhimento, formação profissional, desenvolvimento humano e exercício da cidadania. Estrutura, organização e funcionamento da UFRGS e sua inserção na sociedade. Direitos e deveres do estudante e organização da sua vida acadêmica. Extensão universitária: conceito, histórico e marco institucional. Introdução à pesquisa científica e à indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Ética, integridade e responsabilidade acadêmica.

FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa / Paulo Freire. – São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS. Política Nacional de Extensão Universitária.. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2012. Disponível em: http://www.ufrgs.br/prorext-siteantigo/arquivos-diversos/PNE_07.11.2012.pdf/view

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. Revista brasileira de educação, n. 24, p. 5-15, 2003.

1.6 Produtos Financeiros

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Intermediação financeira. Sistema Financeiro Nacional (SFN). Mercado de capitais brasileiro. Matemática financeira: valor do dinheiro no tempo. Juros simples e juros compostos. Equivalência de taxas e de capitais. Anuidades e perpetuidades. Sistemas de amortização com e sem carência. Inflação: taxa real e taxa efetiva. Avaliação de investimentos: valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR). Renda fixa: instrumentos de renda fixa. Produtos financeiros de captação e de financiamento. Taxas de juros do mercado brasileiro: SELIC e DI. Apreçamento de instrumentos de renda fixa. Títulos públicos brasileiros: LTN e NTN-F. Renda variável: mercado de ações no Brasil e no exterior. Produtos de renda variável. Apreçamento de instrumentos de renda variável. Fundos de investimento. Taxa de câmbio. Mercado cambial.

HAZZAN, S.; POMPEO, N. Matemática Financeira. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BERK, J.; DEMARZO, P. Finanças Empresariais: essencial. 1. ed. Bookman, 2010.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Mercado de Valores Mobiliários Brasileiro. 5. ed. Rio de Janeiro: CVM, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/investidor/pt-br/educacional/publicacoes-educacionais/livros-cvm/cvm-livro_top_valores_mobiliarios_br_5ed.pdf/

Etapa 2

2.1 Teorias Organizacionais

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Administração: Ciência e Profissão

Súmula: Estudo das principais teorias organizacionais e abordagens clássicas da Administração. Análise da Abordagem Clássica, com ênfase na Administração Científica e na Teoria Clássica da Administração; da Abordagem Humanística, a partir da Teoria das Relações Humanas; da Abordagem Estruturalista, incluindo a Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista da Administração; da Abordagem Comportamental; da Abordagem Sistêmica, com base na Teoria dos Sistemas; e da Abordagem Contingencial, a partir da Teoria da Contingência. Discussão crítica dos pressupostos, limites e contribuições dessas teorias para a compreensão das organizações e do trabalho.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. Teoria geral da administração. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

TAYLOR, F. W.. Princípios de administração científica. São Paulo: Gen, 2019.

FAYOL, H.. Administração industrial e geral. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

2.2 CSE02006 Introdução à Investigação Científica

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Estudo dos princípios fundamentais da investigação científica, com inclusão de construção de problemas, formulação de hipóteses, definição de métodos e produção de evidências. Apresentação de diferentes abordagens de pesquisa - quantitativas, qualitativas, experimentais, participativas e baseadas em projetos - e discussão de seus usos em áreas como saúde, tecnologias, artes, educação e gestão. Análise dos fundamentos éticos da pesquisa e de sua responsabilidade social, com atenção a impactos sobre pessoas, comunidades e territórios. Atividades práticas de leitura crítica, análise de dados, elaboração de projetos e interpretação de resultados, com desenvolvimento de autonomia intelectual e capacidade de investigação interdisciplinar.

COZBY, P. C.. COZBY, P. C.. SP: Editora Atlas, 2009.

CRESWELL, J. W.. Pesquisa de Métodos Mistos. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRESWELL, J. W.. Projeto de Pesquisa. Porto Alegre: Artmed, 2010.

2.3 Comunicação, Produção Textual e Storytelling

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Estudo dos fundamentos e práticas da comunicação corporativa e interpessoal no ambiente de negócios. Desenvolvimento de competências para a leitura, compreensão e produção de textos empresariais. Introdução e aplicação de técnicas de Storytelling e narrativas persuasivas para engajamento de stakeholders, apresentações de alto impacto, pitches de vendas e liderança. Comunicação não-violenta e oratória voltada ao mercado de trabalho. Leitura e produção textual [recurso eletrônico] / Gessilene Silveira Kanthack, Eliuse Sousa Silva (org.). [s. l.]: Editus, 2012.

COGO, R. S. Storytelling : as narrativas da memória na estratégia da Comunicação. [s. l.]: ABERJE, 2016.

AMARAL, L. L. Letramento acadêmico : prática de pesquisa e produção textual na universidade. São Paulo: Contexto, 2025.

2.4 Matemática Aplicada à Administração

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Sistemas de equações lineares, matrizes e operações matriciais, resolução de sistemas lineares. Limites e continuidade. Taxa de variação. Derivadas e regras básicas de derivação. Análise marginal: receita marginal, custo marginal e lucro marginal. Máximos e mínimos. Concavidade e convexidade, segunda derivada e pontos de inflexão. Otimização aplicada sem restrições.

GOLDSTEIN, L. J.; LAY, D. C.; SCHNEIDER, D. I. Matemática Aplicada: economia, administração e

contabilidade. 12ed. Porto Alegre: Bookman. 2012.
LEITE, A. Aplicações da matemática : administração, economia e ciências contábeis. 2. ed. São Paulo : Cengage Learning, 2016.
SILVA, L. M. O.; MACHADO, M. A. S. Matemática aplicada à administração, economia e contabilidade: funções de uma e mais variáveis. 1.ed. - São Paulo: Cengage Learning, 2014.

2.5 Contabilidade e Controladoria

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Distinção entre lucro e caixa. Patrimônio: controle patrimonial. Conceitos de patrimônio, bens, direitos e obrigações. Patrimônio líquido. Demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial. Demonstração do Resultado do Exercício. Demonstração dos Fluxos de Caixa. Estrutura de grupos de contas: curto prazo e longo prazo. Classificação em circulante, não circulante e patrimônio líquido. Aplicações e fontes de recursos. Capital de giro. Ativo permanente. Capital de terceiros e capital próprio. Custos: terminologia aplicada. Investimentos, despesas, custos, perdas, gastos e desembolsos. Classificação de custos: custos e despesas. Custos diretos e indiretos. Custos fixos e variáveis. Depreciação. Métodos de custeio: custeio por absorção. Custeio variável ou direto. Custeio baseado em atividades (ABC). Análise custo-volume-lucro: margem de contribuição total e unitária. Ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro. Representação gráfica. Margem de segurança. Alavancagem operacional. Regimes de tributação.

SALOTTI, B. M. *et al.* Contabilidade financeira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARTINS, E. Contabilidade de custos. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2025.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. Introdução à contabilidade gerencial. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

2.6 Projeto Integrador I

Carga Horária: 90 h

Pré-requisitos: 20 créditos integralizados

Súmula: Projetos com desafios reais relacionados a novos mercados e desenvolvimento de novos produtos e soluções inovadoras voltadas ao desenvolvimento sustentável, identificados em empresas e organizações parceiras que mobilizem conhecimentos das disciplinas cursadas por meio de adoção de ferramentas de design thinking e métodos ágeis propostas de acordo com o problema a ser trabalhado.

CAVALCANTI, C. Design thinking : inovação com propósito. Rio de Janeiro: Atlas, 2026.

DAHL, J. Liderança lean. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

PRIKLADNICKI, R. Métodos ágeis para desenvolvimento de software. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Etapa 3

3.1 Gestão de Operações

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Conhecimentos relativos às atividades a cargo dos distintos segmentos da cadeia de suprimentos e o respectivo fluxo de informações sob o enfoque logístico integrado. Movimentação, armazenagem, dimensionamento, controle, tempos, custos e os modelos de gerenciamento voltados à demanda por produtos e por serviços ofertados pelas organizações, envolvendo, consequentemente, fornecedores, clientes, entidades governamentais e órgãos não governamentais. Reflexões sobre o impacto da sustentabilidade na gestão de operações. Produção mais Limpa.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; BURGESS, N. Administração da Produção. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

CHING, H. Y. Administração da produção e operações, uma abordagem inovadora com desafios práticos. 1. ed. São Paulo: Empreende, 2019.

COSTA, R. S.; JARDIM, E. Gestão de Operações de Produção e Serviços. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

3.2 Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade

Súmula: Estudo da distinção conceitual e analítica entre Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, situando esta última no âmbito dos fatores econômicos, políticos, socioculturais e tecnológicos que estruturam o trabalho no Brasil enquanto situa as fases da Gestão de Pessoas no Brasil. Análise dos principais modelos de gestão de pessoas, problematizando seus pressupostos e efeitos. Discussão das políticas e práticas organizacionais associadas à Gestão Estratégica de Pessoas e às carreiras, como recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de cargos, remuneração e benefícios, considerando seus impactos sobre o trabalho e os trabalhadores. Reflexão crítica sobre desigualdades, diversidade, inclusão e implicações éticas e institucionais das práticas de gestão no contexto das transformações contemporâneas do mundo do trabalho. Diversidade, inclusão, ações afirmativas, discriminação racial e promoção da equidade no trabalho.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (org.). Gestão com pessoas e subjetividade. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, G. A. Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

SOBOLL, L. A.; FERRAZ, D. L. S. Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014.

3.3 Gestão de Marketing

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Teorias Organizacionais, Matemática aplicada à Administração

Súmula: Conceito, natureza e aplicações de marketing em diferentes contextos. Aplicação de Marketing em instituições com e sem fins lucrativos. Elementos essenciais para o entendimento de marketing: necessidades, desejos, demanda, mercado, valor, satisfação, troca, transações, relacionamento. Consumo, desigualdade de renda, marcadores sociais da diferença e poder de compra. O ambiente de Marketing. Análise da concorrência. A natureza do comportamento do consumidor e do comprador organizacional. Estratégias de segmentação do mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento da oferta. Gestão do produto, preço, promoção e distribuição. Estratégias de crescimento.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. ; CHERNEY, A. Administração de marketing. 16ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2024.

BITNER, M. J., ZEITHAML, GREMLER, D. D. Marketing de Serviços. 5a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SOLOMON, Michael. O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo. 11ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016,.

3.4 Programação para negócios

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Introdução à Ciência de Dados: conceitos, ciclo de vida de projetos. Noções de aquisição, limpeza e organização de dados. Tipos de dados e formatos. Análise exploratória e estatística descritiva: noções introdutórias. Noções de algoritmo, instrução, programa, dados e variáveis. Comando de atribuição, operadores aritméticos e lógicos, expressões. Tipos de dados escalares: inteiros, reais, caracteres, intervalos e enumerações. Entrada e saída de dados. Estruturas de controle: sequência, seleção e iteração. Tipos estruturados básicos: vetores, matrizes e strings. Subprogramas: funções, procedimentos e passagem de parâmetros. WAZLAWICK, R. S. Introdução a algoritmos e programação com python. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

PERKOVIC, L. Introdução à computação usando Python: um foco no desenvolvimento de aplicações. Rio de Janeiro. LTC, 2022.

NETTO, A.; NETO, F.. Python para data science. 1.ed. São Paulo: Alta Books, 2021.

3.5 Fundamentos de Economia: Mercados, Inflação e Juros

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Produtos Financeiros.

Súmula: Fundamentos de Economia: Mercados, Inflação e Juros. Microeconomia: teoria do consumidor, teoria da firma e equilíbrio. Teoria da utilidade. Mecanismos de oferta e demanda. Estrutura de custos. Maximização de lucros. Estruturas de mercado: concorrência perfeita, monopólio e oligopólio. Falhas de mercado. Regulação econômica. Princípios de defesa da concorrência. Macroeconomia: produto interno bruto e componentes. Emprego e desemprego. Produtividade. Ciclos econômicos. Leitura e interpretação de indicadores

macroeconômicos. Inflação: nível de preços e inflação. Inflação esperada e inflação realizada. Índices de inflação. Fontes de inflação. Efeitos econômicos da inflação. Juros: juros nominal, juros real e expectativas. Estrutura a termo da taxa de juros e curva de juros. Prêmios de risco. Regime de metas de inflação. Instituições e regulação do sistema financeiro: Comissão de Valores Mobiliários. Banco Central do Brasil. VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. Fundamentos de economia. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2023. MANKIW, N. G. Introdução à economia. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2025. GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S.; TONETO JÚNIOR, R. Economia brasileira contemporânea. 9. ed. Barueri: Atlas, 2025.

Etapas 4

4.1 Gestão Estratégica

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Teorias Organizacionais

Súmula: Fundamentos da gestão estratégica. Evolução do pensamento estratégico. Análise ambiental. Formulação, implementação e controle de estratégias organizacionais. Vantagem competitiva e posicionamento estratégico. Modelos e ferramentas de análise estratégica. Governança corporativa, ética e sustentabilidade. Indicadores de desempenho e gestão por resultados. Sustentabilidade, diversidades, desenvolvimento territorial e desafios socioambientais contemporâneos.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. Administração Estratégica: competitividade e globalização: conceitos. São Paulo: São Paulo, SP : Cengage, 2019.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. Fundamentos de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. O processo da estratégia. Porto Alegre: Artmed, 2007.

4.2 Tecnologias Digitais nas Organizações

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Evolução e aplicação das tecnologias digitais nas organizações e seus impactos nas operações, na formulação estratégica e nos modelos de negócio, incluindo impactos socioambientais. Sistemas de informação empregados em empresas e seus objetivos, como os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG). Análise do papel dessas tecnologias digitais na inovação e na construção de vantagens competitivas.

SILVA, M. T.. Transformação digital e indústria 4.0. São Paulo: Editora Blucher, 2023.

ROGERS, D. L. Transformação digital 2: Um roadmap para superar os obstáculos e implementar a transformação digital de forma contínua na sua organização. São Paulo: Autêntica Business, 2024.

BORGES, F. R. Transformação Digital - Um Guia Prático Para Liderar Empresas que se Reinventam. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

4.3 Direito aplicado à Gestão

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Tópicos Jurídicos

Súmula: Estudo dos fundamentos do Direito aplicados à Administração, com enfoque no Direito empresarial, tributário e financeiro. Análise do conceito e regime jurídico da empresa, atividade empresarial, empresário, estabelecimento e estrutura societária. Exame dos direitos e deveres dos sócios, noções de direito societário, tipos societários, e recuperação judicial, extrajudicial e falência. Relações de Consumo. Contratos relacionados à atividade empresarial. Compreensão da Legislação Tributária, do Sistema Tributário Nacional, competência tributária, espécies tributárias, hipóteses de incidência, imunidade, isenção. Poder de polícia. Sistema financeiro. Instituições financeiras. Regulação e regulamentação estatal. Mercado de capitais.

AMARO, L. A. Direito Tributário Brasileiro. São Paulo: Saraiva, 26. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2025.

ÁVILA, H. Sistema Constitucional Tributário. 5. ed. São Paulo : Saraiva, 2012.

NEGRÃO, R. Curso de Direito Comercial e de Empresa. v.1. 20. ed. Rio de Janeiro : Saraiva Jur, 2024.

4.4 Estatística para negócios

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Matemática aplicada à administração.

Súmula: Conceitos iniciais: população, amostra, dados estatísticos e variáveis. Estatística descritiva: medidas e gráficos para dados qualitativos e quantitativos. Probabilidade e distribuições de probabilidade: noções introdutórias. Amostragem e variabilidade amostral. Inferência estatística: intervalos de confiança e testes de hipóteses. Testes para médias e variâncias em nível aplicado. Correlação. Regressão linear simples. Regressão linear múltipla. Inferência em regressão.

ANDERSON, D. R. Estatística aplicada à administração e economia. São Paulo: Cengage Learning, 2020. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=e87e656f-500a-322b-95f4-105347f77631>.

BELFIORE, P. Estatística aplicada à administração, contabilidade e economia com excel e spss. Rio de Janeiro: LTC, 2015. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=301a7360-9f8d-3b03-b734-fc295fd1aa73>.

DOANE, D. P. Estatística aplicada à administração e economia. Porto Alegre: Bookman, 2014. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=51b8c3f4-7578-3491-a840-33ecbee578d4>.

4.5 Finanças Estratégicas

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Contabilidade e controladoria. Fundamentos de Economia: Mercados, Inflação e Juros.

Súmula: Introdução à administração financeira. Função financeira da empresa. Papel, responsabilidades e tomada de decisão do administrador financeiro. Análise de balanço: análise horizontal e análise vertical. Alavancagem operacional e alavancagem financeira. Indicadores econômico-financeiros de desempenho e risco. Finanças de curto prazo: capital de giro. Ciclo operacional. Ciclo de caixa. Planejamento do crescimento. Taxa de crescimento sustentável. Orçamento e controle: budget, elaboração orçamentária e acompanhamento. Orçamento de capital: avaliação de projetos de investimento. Política de dividendos. Estrutura de capital: custo de capital. Custo médio ponderado de capital (WACC). Resultados e intuições em mercados perfeitos. Dívida e impostos. Custos de falência e dificuldades financeiras. Incentivos, assimetria de informação e seleção adversa. Compliance. Custos de agência e governança corporativa.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. Administração financeira: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F. Princípios de finanças corporativas. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. Administração financeira. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

4.6 Projeto Integrador II

Carga Horária: 105 h

Pré-requisitos: 60 créditos integralizados

Súmula: Projetos com desafios reais relacionados aos problemas identificados em empresas e organizações parceiras, considerando seus impactos econômicos, sociais e ambientais com temáticas relacionadas também à diversidade, equidade, inclusão e sustentabilidade, que mobilizem conhecimentos das disciplinas já cursadas por meio de adoção de ferramentas de gestão propostas de acordo com o problema a ser trabalhado.

CAVALCANTI, C. Design thinking : inovação com propósito. Rio de Janeiro: Atlas, 2026.

DAHL, J. Liderança lean. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

PRIKLADNICKI, R. Métodos ágeis para desenvolvimento de software. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Etapa 5

5.1 Empreendedorismo e Inovação: Estratégias para Novos Negócios

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Estudo das teorias e práticas de inovação e do comportamento empreendedor. Análise de cenários e identificação de oportunidades de mercado. Aplicação de metodologias ágeis de ideação e validação (Design Thinking e Lean Startup). Estruturação e teste de modelos de negócios (Business Model Canvas e Proposta de Valor). Desenvolvimento de Produto Mínimo Viável (MVP). Estratégias de entrada no mercado (Go-to-Market), noções de métricas para novos negócios e panorama de captação de recursos (ecossistema de Venture Capital e investidores-anjo).

DORNELAS, J. Empreendedorismo : transformando ideias em negócios. São Paulo: Atlas, 2023.

CARNEIRO, A. D. O livro das ideias : inovação e empreendedorismo. Rio de Janeiro: Actual, 2025.

DORNELAS, J. Empreendedorismo corporativo. São Paulo: Atlas, 2023.

5.2 Liderança e Desenvolvimento de Pessoas

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Súmula: Estudo da liderança como processo relacional, coletivo e situado, articulado ao desenvolvimento de pessoas no trabalho. Análise das principais teorias e abordagens de liderança, incluindo teorias dos traços, abordagens comportamentais, contingenciais e perspectivas contemporâneas, como liderança carismática, transacional, transformacional, baseada em valores e relacional, bem como a diferenciação entre liderança, coaching e mentoria. Discussão da liderança no desenvolvimento de equipes, da diversidade nos coletivos de trabalho e dos desafios da cooperação e do desempenho. Análise crítica da liderança tóxica, de seus efeitos sobre a saúde do trabalhador e das implicações éticas e organizacionais das práticas de liderança na contemporaneidade. BERGAMINI, C. W. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

COSTA, S. G. Comportamento organizacional – cultura e casos brasileiros. São Paulo. Ed. LTC, 2014.

5.3 Visualização de Dados Aplicada à Gestão

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Programação para negócios. Estatística para negócios.

Súmula: Fundamentos teóricos e práticos da visualização de dados. Tipos de dados e representações visuais. Estruturas e manipulação de arquivos. Extração e conexão de dados: noções de SQL e APIs. Métricas e indicadores: definição, cálculo e dicionário de KPIs. Modelagem de dados para análise e BI. Pipeline programático de dados para visualização. Visualização programática: construção de gráficos, templates reutilizáveis e automação de relatórios. Visualizações para negócios: séries temporais, comparações, distribuições, correlações e segmentações. Dashboards e BI. Layout e hierarquia de informação em painéis. Storytelling com dados e comunicação executiva. Avaliação de visualizações e auditoria de consistência de indicadores. Governança, ética e responsabilidade no uso e na apresentação de dados. MILANI, A. M. P.; SOARES, J. A.; ANDRADE, G. L.. Visualização de Dados. Porto Alegre: SAGAH, 2020. ISBN 978-6556900278.

HYMAN, J.. Microsoft Power BI para Leigos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023. ISBN 978-8550820309.

KNAFLIC, C. N.. Storytelling com Dados: Vamos Praticar!. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023. ISBN 978-8550817521.

5.4 ESG nas organizações

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: Evolução da sustentabilidade corporativa: do Triple Bottom Line e Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ao conceito de ESG. Os pilares ambiental (mudanças climáticas, economia circular, descarbonização), social (diversidade, direitos humanos, impacto na comunidade) e governança (ética, compliance, transparência). Estruturas de relato e métricas (GRI, SASB). Identificação e mitigação de riscos, incluindo a análise crítica do Greenwashing. Integração do ESG na estratégia de negócios e no mercado de capitais.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade nas organizações. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

ATCHABAHIAN, A. C. R. C. ESG : Teoria e prática para a verdadeira sustentabilidade nos negócios. São Paulo: Saraiva Jur, 2024.

SOLER, F. ESG (ambiental, social e governança) : da teoria à prática. São Paulo: Expressa, 2023.

5.5 Logística e Gestão de Cadeia de Suprimentos

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Gestão de Operações

Súmula: Conhecimentos relativos às atividades a cargo dos distintos segmentos da cadeia de suprimentos e o respectivo fluxo de informações sob o enfoque logístico integrado. Movimentação, armazenagem, dimensionamento, controle, tempos, custos e os modelos de gerenciamento voltados à demanda por produtos e por serviços ofertados pelas organizações, envolvendo, consequentemente, fornecedores, clientes, entidades governamentais e órgãos não governamentais. Alternativas de canais de distribuição e omnichannel. Sustentabilidade na cadeia de suprimentos: logística reversa, economia circular e gestão de resíduos sólidos.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PIRES, M. R. S.; SILVEIRA, R. M. Logística e gestão da cadeia de suprimentos. Porto Alegre: SAGAH, 2016

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; et al. Gestão logística da cadeia de suprimentos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014

Etapa 6

6.1 Gestão de Clientes e Relacionamentos

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Gestão de Marketing

Súmula: Conceito de gestão de clientes. Orientação para o mercado e a centralidade do cliente nas organizações. Sistema de informações e base de dados. Classificação de clientes. Custos de mudança. Valor do cliente. Engajamento do cliente. Ciclo de vida do cliente: aquisição de clientes, retenção e atrito. Eliminação de clientes. Reconquista de clientes. Auditoria de clientes.

DAMIN, Hiram B. Customer success: o sucesso das empresas focada em clientes. São Paulo : DVS, 2019.

SIGGELKOW, Nicolaj; TERWIESCH, Christian. Estratégia conectada : como construir relacionamentos contínuos com clientes e alcançar vantagem competitiva. São Paulo : Benvirá, 2020.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valerie A.; LEMON, Katherine N. O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

6.2 Técnicas de Pesquisa em Administração

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: A natureza do conhecimento científico e a epistemologia aplicada à Administração. Tipologia da pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa (causal). Abordagens metodológicas: pesquisa qualitativa, quantitativa e métodos mistos. Delineamento da pesquisa: estudo de caso, survey (levantamento), pesquisa-ação e etnografia. Técnicas de coleta de dados: entrevistas em profundidade, grupos focais, questionários e observação. Noções de amostragem. Técnicas elementares de análise de dados (análise de conteúdo e estatística descritiva). Estruturação do projeto de pesquisa. Normas da ABNT para trabalhos acadêmicos. Ética na pesquisa em ciências sociais aplicadas

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2015.

COOPER, D. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2016.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2022.

6.3 Projeto Integrador III

Carga Horária: 105h

Pré-requisitos: 80 créditos integralizados

Súmula: Projetos com desafios reais relacionados às necessidades de obtenção e gestão de dados das empresas e organizações parceiras, considerando aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança, que mobilizem conhecimentos de metodologia científica por meio de aplicação de técnicas de pesquisa.

COOPER, D. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2016.
VIRGILITO, S. B. Pesquisa de marketing : uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva Uni, 2017.
RENDER, B. Análise quantitativa para a administração. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Etapa 7

7.1 Ética e Tomada de Decisão

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Súmula: A tomada de decisões: macrovisão do processo decisório e suas responsabilidades. A função decisão no contexto da Administração. Métodos e processos de decisão. A decisão participativa e a prática no contexto das organizações. Administração como um processo de tomada de decisões empresarial. Análise - estratégica - alocação e mobilização dos recursos, especificações e desempenho. O processo de tomada de decisão. Otimização do processo decisório. Utilização e disseminação da metodologia de resolução de problemas para a tomada de decisão. Ética e impacto dos stakeholders no processo decisório.

GOMES, L. F. A. M. Princípios e métodos para tomada de decisão. São Paulo: Atlas, 2019.

SANTOS, F. de A. Ética empresarial : políticas de responsabilidade social em 5 dimensões. São Paulo: Atlas, 2023.

CERREIA NETO, J. F. Tomada de decisões gerenciais com analítica de dados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

7.2 Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: 120 créditos; Projeto Integrador I, II III; Técnicas de Pesquisa em Administração

Súmula: Projetos com desafios reais relacionados às necessidades de obtenção e gestão de dados das empresas e organizações parceiras, que mobilizem conhecimentos de metodologia científica por meio de aplicação de técnicas de pesquisa.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2024.

GIL, A. C. Como fazer pesquisa qualitativa. 1. ed. – Barueri: Atlas, 2021.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Etapa 8

8.1 Soft Skills e Planejamento de Carreira

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Liderança e Desenvolvimento de Pessoas

Súmula: Estudo crítico das chamadas soft skills no contexto do trabalho contemporâneo, abordando competências como liderança, inteligência emocional, adaptabilidade, flexibilidade, resiliência, criatividade, ética profissional, empatia e trabalho em equipe, compreendidas como construções sociais e organizacionais. Análise de seus usos nas práticas de gestão de pessoas, empregabilidade, trabalhabilidade e processos de avaliação. Discussão das carreiras como trajetórias socialmente construídas, considerando atravessamentos de gênero, raça, classe, geração e outros marcadores sociais da diferença. Elaboração orientada e reflexiva de um plano de carreira, articulando projeto profissional, condições concretas de trabalho e escolhas éticas, sem reduzir a formação a modelos normativos de sucesso.

ANTUNES, L. Soft skills: competências essenciais para os novos tempos. Literare Books, 2020.

DUTRA, J. S. Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2021.

VACLAVIK, M. C. (Org.); COLOMBY, R. K. (Org.) ; GUIMARAES, R. C. (Org.) ; OLTRAMARI, A. (Org.);

SCHEFFER, A. B. B. (Org.) ; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. (Org.) . Trabalho e carreira : perspectivas contemporâneas [livro eletrônico]. 1. ed. Goiânia: Editora Espaço Acadêmico, 2020.

8.2 Trabalho de Conclusão de Curso

Carga Horária: 120 h

Pré-requisitos: Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso

Súmula: Acompanhamento da definição do tema, da delimitação do problema ou oportunidade organizacional, da definição dos objetivos, da justificativa acadêmica e social, da construção do referencial teórico e do método de trabalho, incluindo a definição das técnicas de coleta e análise dos dados. Supervisão da coleta e da análise de dados, bem como da sistematização dos achados obtidos ou da solução desenvolvida, e da apresentação estruturada do produto final, incluindo a respectiva reflexão acerca de seus limites, contribuições e implicações organizacionais, sociais e éticas.

Disciplinas Obrigatórias Alternativas

Percurso Formativo 1 - Liderança orientada para processos formativos relacionados ao trabalho

PF1. 01 Trabalho, Organizações e Interseccionalidades

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade

Súmula: Estudo das transformações históricas no mundo do trabalho e de suas consequências sociais, articulando direitos, cidadania e proteção social às dinâmicas contemporâneas de desigualdade. Análise das interseccionalidades como perspectiva teórica e metodológica para compreender como os marcadores sociais da diferença, tais como raça, gênero, classe, sexualidade, geração, deficiência, território e diversidade cultural e religiosa, atravessam as experiências de trabalho nas organizações. Discussão da constituição do sujeito no trabalho, considerando dimensões psicossociais, relações de poder, reconhecimento, violência e resistência. Reflexão crítica sobre diversidade, inclusão, políticas públicas e práticas organizacionais, problematizando tensões entre normas sociais, identidades e gestão no contexto brasileiro contemporâneo.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.). Gestão com pessoas e subjetividade. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra;

FERNANDES, M. I. A.; BRANDT, J. A. Fundamentos da Psicologia das Relações de Trabalho. São Paulo. Ed. Zagodoni, 2014.

FERRAZ, D. L. da S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLLI O. (Org.) Gestão de pessoas e relações de trabalho. São Paulo: Atlas, 2011.

PF1. 02 Poder, Cultura e Clima Organizacional

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade

Súmula: Estudo da cultura e do clima organizacional como construções sociais que orientam práticas, relações e sentidos do trabalho. Análise das relações de poder e dos processos de mudança organizacional, considerando dimensões simbólicas, políticas e psicossociais, bem como resistências, conflitos e negociações no cotidiano das organizações. Discussão crítica em torno das relações de poder, instrumentos e discursos de controle, problematizando seus usos normativos e seus efeitos sobre trabalhadores, subjetividades e as organizações contemporâneas.

LARAIA, R. B. Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

PAGÈS, M. et al. O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 1987.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

PF1. 03 Saúde do Trabalhador e Qualidade de Vida no Trabalho

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Súmula: Estudo crítico das relações entre trabalho e saúde, analisando o impacto da organização do trabalho sobre a vida física, psíquica e social dos trabalhadores. Discussão de qualidade de vida no trabalho, riscos psicossociais, sofrimento psíquico, adoecimento, assédio e estratégias coletivas de enfrentamento. Reflexão sobre cuidado, prevenção, ética e responsabilidade organizacional diante das transformações contemporâneas do mundo do trabalho.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho. São Paulo. Dublinense.2017.

MENDES, R. Patologia do trabalho. Atheneu: São Paulo, 3º ed., v.2, 1924 p., 2013.

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

PF1. 04 Desenvolvimento de Pessoas e Aprendizagem nas Organizações

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Liderança e Desenvolvimento de Pessoas

Súmula: Estudo dos processos de aprendizagem e desenvolvimento de pessoas no trabalho, compreendidos como experiências individuais e coletivas de transformação. Análise da aprendizagem organizacional, dos saberes da experiência, da cultura de aprendizagem e da noção de competências como referência situada para o desenvolvimento pessoal e profissional. Discussão da aprendizagem individual e coletiva, da aprendizagem pela experiência e em situação de trabalho, problematizando abordagens instrumentalizadas e individualizantes. Reflexão sobre aprendizagem como estratégia e produção de conhecimento, considerando seus limites, ambivalências e implicações para o desenvolvimento humano e organizacional na contemporaneidade.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

NICOLINI, D. Practice theory, work, and organization: An introduction. oUP oxford, 2012.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. In: Objetivo competência: por uma nova lógica. 2012. p. 197-197.

Percurso Formativo 2 - Análise de dados aplicada à gestão

PF2. 01 Análise multivariada de dados

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Visualização de dados aplicada à gestão.

Súmula: Predição e intervalos de previsão. Avaliação de ajuste: coeficiente de determinação e testes de ajuste. Diagnóstico do modelo: análise de resíduos, heterocedasticidade em nível introdutório, outliers e influência. Multicolinearidade: identificação e implicações. Estruturação de dados em matriz. Padronização e escalas. Medidas de distância e similaridade. Associação multivariada e colinearidade. Visualização multivariada. Técnicas de segmentação: clusterização hierárquica e particional, critérios de escolha do número de grupos e perfilamento de segmentos. Modelos de decisão para resposta binária: regressão logística multivariada, interpretação de coeficientes, probabilidades previstas e medidas de ajuste. Avaliação preditiva: matriz de confusão e curvas ROC. Validação e diagnóstico de modelos.

FÁVERO, L. P. Análise de dados : técnicas multivariadas exploratórias com spss e stata. São Paulo: Atlas, 2015.

HAIR JR., J. F. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MURTAGH, F.; HECK, A. Multivariate Data Analysis. [s. l.]: Springer Netherlands, 1987.

PF2. 02 Mineração de Dados

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Análise multivariada de dados.

Súmula: Redução de dimensionalidade: análise de componentes principais e interpretação de componentes. Análise fatorial exploratória: construtos, extração, rotação e escores fatoriais. Processos de mineração de dados: KDD e CRISP-DM. Preparação de dados: integração, limpeza, transformação, redução e seleção de atributos. Modelagem preditiva e descritiva. Árvores de decisão. Random forest. Ajuste de modelos e seleção de hiperparâmetros. Validação e avaliação de desempenho. Interpretação e explicabilidade. Ferramentas computacionais para mineração de dados em ambiente de programação.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GOLDSCHMIDT, R.; PASSOS, E.; RIBEIRO, A. Data mining: conceitos, técnicas, algoritmos, orientações e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

VANDERPLAS, J. Guia do Python para data science: ferramentas essenciais para trabalhar com dados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2025.

PF2. 03 Séries Temporais Aplicadas

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Análise multivariada de dados.

Súmula: Conceitos e componentes de séries temporais. Frequência, granularidade e calendário. Tendência, sazonalidade e ruído. Preparação de dados temporais: agregação, defasagens, transformações e tratamento de outliers. Análise exploratória e medidas de dependência temporal. Modelos de previsão: médias móveis e suavização exponencial. Modelos ARMA e ARIMA. Modelos sazonais SARIMA. Heterocedasticidade e modelos ARCH/GARCH. Avaliação preditiva e validação temporal: backtesting e métricas de erro.

BUENO, R. de L. da S. Econometria de séries temporais. São Paulo: Cengage Learning, 2018. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=8b483f8b-1436-3f65-bbe6-5d447cc5b843>.

MORETTIN, P. A. Análise De Series Temporais. [S.l.]: Blucher, 2018. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=4d49d7bd-05a5-39f4-b2fa-f464d8bc001d>.

SHUMWAY, R. H.; STOFFER, D. S. Time Series Analysis and Its Applications : With R Examples. 4th ed. [s. l.]: Springer International Publishing, 2017. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=fd021a6b-4db7-3d1e-9206-d37ece03a011>.

PF2. 04 Mineração de texto e LLM

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Mineração de dados.

Súmula: Processamento de linguagem natural. Aquisição de dados textuais e web scraping. Preparação e manipulação de textos: limpeza, normalização e tokenização. Representação de textos. Recuperação de informação: indexação, busca e ranking. Classificação e agrupamento de textos. Extração de informação. Sumarização de texto. Modelos de linguagem de larga escala e prompting em aplicações de negócio.

MANNING, C. D.; RAGHAVAN, P.; SCHÜTZE, H. Introduction to information retrieval. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

ROTHMAN, D. Transformers for natural language processing: build innovative deep neural network architectures for NLP with Python, PyTorch, TensorFlow, BERT, RoBERTa, and more. Birmingham: Packt Publishing, 2021.

GOODFELLOW, I.; BENGIO, Y.; COURVILLE, A. Deep learning. Massachusetts: MIT Press, 2016.

Percorso Formativo 3 - Empreendedorismo e Inovação

PF3. 01 Gestão Estratégia de Projetos

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Inovação e Empreendedorismo: Estratégias para Novos Negócios

Súmula: Fundamentos contemporâneos de gestão de projetos baseados em valor e princípios. Ciclo de vida de projetos. Abordagens de desenvolvimento: preditiva, ágil e híbrida. Domínios de desempenho de projetos. Modelos, métodos e artefatos relacionados à gestão de projetos. Gestão estratégica de portfólio e realização de benefícios.

MAXIMIANO, A. C. A. Gestão de projetos : preditiva, ágil e estratégica. São Paulo: Atlas, 2022.

GIDO, J. Gestão de projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

KERZNER, H. Gestão de projetos : as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2020.

PF3. 02 Gestão da Inovação

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Inovação e Empreendedorismo: Estratégias para Novos Negócios

Súmula: Fundamentos e dimensões da inovação (tecnológica, organizacional, de mercado). O processo de inovação: da invenção à comercialização. Estratégias de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Estruturação e gestão do Funil de Inovação e da metodologia Stage-Gate. Cultura organizacional inovadora, liderança e gestão da mudança. Ambidestria organizacional (Exploração vs. Exploração). Proteção do conhecimento: noções de Propriedade Intelectual, patentes e segredos industriais. Métricas e indicadores de desempenho da inovação corporativa (ROI da inovação).

TIDD, J. Gestão da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, P. Gestão da inovação. São Paulo: Atlas, 2019.

ANDREASSI, T. Gestão da inovação tecnológica. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

PF3. 03 Ecossistemas de Inovação

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Inovação e Empreendedorismo: Estratégias para Novos Negócios

Súmula: Fundamentos teóricos e práticos dos ecossistemas de inovação e empreendedorismo. Análise dos modelos da Tríplice e Quádrupla Hélice (Universidade, Empresa, Governo e Sociedade civil). Tipologia dos habitats de inovação: parques tecnológicos, incubadoras, aceleradoras, hubs e espaços maker. A dinâmica da Inovação Aberta (Open Innovation) e a atuação das corporações nesses ambientes através de Corporate Venture Capital (CVC), spin-offs e hackathons. Governança, orquestração e métricas de maturidade de ecossistemas locais, regionais e globais. Políticas públicas de fomento à inovação.

AUDY, J. L. N. As cidades e o futuro: modelo de pacto de inovação. Porto Alegre: Bookman, 2022.

VEDANA, D.; ANDREASSI, T. Desenvolvendo Universidades Empreendedoras: Estudo propõe um framework integrado que considera desde o Ensino do Empreendedorismo até a capacidade das universidades de liderar Ecossistemas de Inovação. GV-executivo, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 1–12, 2024. SILVA, L. M. C.; BRITO, M. B; GRÜTZMANN, A.O Processo de Co-Inovação em Ecossistemas de Inovação. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, [s. l.], v. 11, n. 1, 2023.

PF3. 04 Inovação em Modelos de Negócios

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Inovação e Empreendedorismo: Estratégias para Novos Negócios

Súmula: O conceito e a anatomia dos modelos de negócios. A diferença entre inovação de produto, processo e inovação de modelo de negócios (Business Model Innovation - BMI). Frameworks de análise e design, com aprofundamento no Business Model Canvas. Padrões de modelos de negócios: Cauda Longa, Plataformas Multilaterais, Freemium, Isca e Anzol, Assinatura e Servitização. O design de novos modelos: ideação, prototipação e validação de premissas. Avaliação do ambiente de negócios (forças da indústria e macrotendências). Inovação em modelos de negócios sustentáveis e circulares. A transição de modelos tradicionais para modelos exponenciais.

ROSA, J. A. Modelos de negócios : organizações e gestão. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SCHIAVINI, J. M. Modelos de negócios. Porto Alegre: SAGAH, 2020.

VEFAGO, Y. B.; FRANCISCO, T. H. A; NAKAYAMA, M. K. Uma Revisão Bibliográfica Sobre Os Modelos De Negócios Inovadores. Revista Ibero-Americana De Estratégia, 17(1), 05–14. 2018. DOI 10.5585/riae.v17i1.2458.

Disciplinas Eletivas

Percurso Formativo 1 - Liderança orientada para processos formativos relacionados ao trabalho

E.01 Avaliação e Retribuição do Trabalho

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Estudo crítico dos sistemas de avaliação e retribuição do trabalho nas organizações. Análise dos fundamentos e métodos de avaliação de cargos e estruturas salariais, articulando estatística aplicada, pesquisa salarial, políticas de remuneração e sistemas de benefícios. Discussão das relações entre salário, motivação, reconhecimento e desigualdades, considerando políticas salariais governamentais, estratégias organizacionais e planos de carreira e sucessão. Reflexão sobre os efeitos éticos, psicossociais e políticos dos sistemas de avaliação e recompensa no trabalho contemporâneo.

DUTRA, J. S. Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2021.

MARRAS, J. P. Administração da remuneração :remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios. São Paulo, SP: Thomson, c2002.

PONTES, B. R. Administração de cargos e salários. Editora LTr, 2006.

E.02 Cultura, Identidade e Território

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade

Estudo de cultura, identidade, território e etnicidade como conceitos centrais para a compreensão das dinâmicas sociais contemporâneas. Análise do debate sobre cultura, subjetividade e identidade, das construções identitárias na contemporaneidade e das relações entre identidade, diferença e alteridade. Discussão das dicotomias global e nacional, nacional e local, urbano e rural, bem como das representações sociais, discursos e imagens, considerando identidade, proteção social e desigualdades.

CUCHE, D. A noção de cultura nas Ciências Sociais. Bauru: Edusc, 2002.

HAESBAERT, R. Dos múltiplos territórios à multiterritorialidade. Porto Alegre, v. 16, 2004.

MATHEWS, G. Cultura global e identidade individual. Bauru, SP: EDUSC, 2000.

E.03 CSE 02031 - Capitalismo, Psicologia do Trabalho e Direitos

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade

Estudo das relações entre capitalismo, subjetividade e trabalho, com análise de transformações históricas e contemporâneas nas formas de produção, gestão e regulação da atividade laboral. Exame de impactos das dinâmicas capitalistas sobre saúde mental, vínculos, autonomia e precarização, bem como dos efeitos de raça, gênero, classe, sexualidade e deficiência na divisão social do trabalho. Discussão de marcos legais e políticas de proteção social, direitos trabalhistas, organização coletiva e estratégias de enfrentamento das desigualdades. Análise de práticas da Psicologia no campo do trabalho e de suas implicações ético-políticas em contextos formais, informais e emergentes.

DEJOURS, C. A Loucura do Trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1987.

FESTI, R.; ANTUNES, R. Capitalismo pandêmico. São Paulo: Boitempo, 2022.

ROBERT, C. As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário. Tradução de Iraci D. Poleti. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

E.04 Conversas cruciais

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Estudo das conversas necessárias no contexto do trabalho e das organizações, compreendidas como interações essenciais para lidar com conflitos, feedbacks, decisões difíceis e processos de mudança. Análise dos processos comunicacionais, emocionais e relacionais envolvidos em situações de tensão e divergência no trabalho. Desenvolvimento de habilidades de escuta, mediação e comunicação interpessoal, incluindo contribuições da Comunicação Não Violenta (CNV). Discussão de diferentes tipos de diálogos organizacionais e de estratégias para conduzir conversas necessárias de forma ética, responsável e construtiva nas organizações.

GOLEMAN, D. O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas. Objetiva, 2012.

PATTERSON, K. et. al. Conversas cruciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

E.05 Micropolítica do Trabalho e das Organizações

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade

Estudo dos processos micropolíticos que atravessam o trabalho e as organizações, a partir de contribuições da esquizoanálise e de abordagens críticas da subjetividade. Análise das relações entre desejo, poder, afetos e produção de subjetividades no cotidiano organizacional. Discussão das dinâmicas de captura, controle, resistência e criação presentes nos processos de organização do trabalho. Reflexão sobre os modos de viver e trabalhar nas organizações contemporâneas, considerando conflitos, invenções coletivas e possibilidades de transformação nas práticas organizacionais.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. Mil platôs. Capitalismo e esquizofrenia, v. 1, p. 3, 1995.

FOUCAULT, M. Microfísica do Poder, Rio de Janeiro. Graal, 1979.

GUATTARI, F.; ROLNIK, S. Micropolítica: Cartografias do desejo. 1996.

E.06 Direito do Trabalho

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Conceito de trabalho. Direito do Trabalho: conceito, natureza, fontes. Trabalho como direito humano fundamental. Contrato individual de trabalho: denominação, conceito, classificação, caracterização. Alterações nos contratos de trabalho. Obrigações do empregado e do empregador. Remuneração e salário: conceito, distinções. Interrupção e suspensão do contrato de trabalho. Duração do Trabalho. Ambiente laboral e proteção à saúde dos trabalhadores. Regulamentos especiais de trabalho: proteção à maternidade, trabalho do adolescente. Contratos especiais de trabalho: trabalho doméstico, trabalho rural. Trabalho escravo. Proteção ao emprego: estabilidade, garantias de emprego e indenizações. Fundo de Garantia por Tempo de Serviço. Extinção do Contrato de Trabalho. Modalidades especiais de contrato de trabalho: contrato intermitente de trabalho, contratos de trabalho a prazo determinado, contrato de trabalho remoto. Terceirização. Noções de direito processual do trabalho. Direito coletivo do trabalho, organização sindical, negociação coletiva, convenções e acordos coletivos de trabalho. Direito à greve. Justiça do Trabalho. Temas atuais de direito do trabalho.

BARROS, A.M. Curso de direito do trabalho. 4.ed. São Paulo: LTr, 2008.

MARTINS, S. P. Direito do trabalho. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAAD, E. G. Consolidação das leis do trabalho: comentada. 40. ed. São Paulo: LTr, 2007.

E.07 Liderança e diferentes abordagens psicológicas

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Estudo da liderança a partir de diferentes abordagens psicológicas, analisando seus fundamentos teóricos, pressupostos e implicações para o trabalho nas organizações. Discussão de perspectivas clássicas e contemporâneas sobre liderança, incluindo abordagens baseadas em traços, comportamentos, relações e processos grupais. Análise de dimensões como motivação, emoções, percepção, influência e dinâmica de grupos na construção da liderança. Reflexão crítica sobre o papel da liderança nos contextos organizacionais contemporâneos, considerando desafios éticos, relacionais e psicossociais no exercício da liderança.

BERGAMINI, C. W. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

ROTHMANN, I. Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

E.08 People Analytics e Gestão de Pessoas

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Visualização de Dados Aplicada à Gestão.

Fundamentos de People Analytics e níveis de maturidade analítica em Gestão de Pessoas. Análise de indicadores e métricas relacionadas ao trabalho e às organizações ao longo do ciclo de vida do trabalhador. Coleta, qualidade e tratamento de dados em Gestão de Pessoas, incluindo análise de redes organizacionais e técnicas de modelagem preditiva aplicadas a temas como recrutamento, desempenho e rotatividade. Introdução ao uso de processamento de linguagem natural em dados textuais provenientes de contextos organizacionais. Discussão de aspectos éticos, vieses algorítmicos, transparência analítica e proteção de dados no uso de informações sobre pessoas, considerando a legislação vigente e os princípios da LGPD.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. Ft Press, 2010.

FITZ-ENZ, J; JOHN MATTOX, I. I. Predictive analytics for human resources. John Wiley & Sons, 2014.

MINBAEVA, D. B. Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. Human Resource Management Review, v. 23, n. 4, p. 378-390, 2013.

E.09 Tópicos Especiais em Gestão de Pessoas

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Estudo e problematização da Gestão de Pessoas a partir de suas articulações com o sujeito, o trabalho e a vida social. Análise de temas contemporâneos que atravessam as organizações, os indivíduos e a sociedade, considerando transformações no mundo do trabalho, nas formas de gestão e nos processos de subjetivação. Discussão crítica de questões emergentes relacionadas a políticas, práticas e discursos em Gestão de Pessoas, situando seus efeitos éticos, sociais e organizacionais em contextos históricos e contemporâneos.

LAVAL, C.; DARDOT, P. A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, v. 413, 2016.

LEGGE, K. Rhetorics and realities. Human Resource Management, 2005.

STOREY, J.; WRIGHT, P. M.; ULRICH, D. (Ed.). The Routledge companion to strategic human resource management. New York, NY: Routledge, 2009.

E.10 Trabalho em Equipe e Relacionamento Interpessoal

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Estudo do trabalho em equipe nas organizações, considerando a formação, o desenvolvimento e a dinâmica dos grupos de trabalho. Análise dos processos de relacionamento interpessoal no contexto organizacional, incluindo comunicação, cooperação, confiança, conflito e negociação. Discussão de fatores que influenciam o trabalho das equipes, como diversidade, papéis sociais, liderança informal e processos de tomada de decisão coletiva. Reflexão sobre os desafios contemporâneos da colaboração e da convivência no trabalho, considerando dimensões éticas, relacionais e organizacionais.

GOFFMAN, E. A representação do eu na vida cotidiana. 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SENNETT, R. Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação. Editora Record, 2019.

Percurso Formativo 2 - Análise de dados aplicada à gestão

E.11 Direito da Proteção e Uso de Dados

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Tópicos Jurídicos

Sociedade da Informação e o direito digital. Privacidade, intimidade e proteção de dados. Marco Civil da Internet. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD): estrutura e aplicação nas organizações. Marcos regulatórios no direito comparado. Circulação internacional de dados. Compliance Digital. Governança Corporativa e a Segurança da Informação. Cibersegurança. Propriedade Intelectual Digital. Inteligência Artificial e Regulação. Temas atuais de direito digital.

HIRSCH, D. et al. Business Data Ethics. Cham: Springer Nature, 2023. DOI 10.1007/978-3-031-21491-2.

Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=2755d5cf-77f4-390d-9465-18f3c4535f44>.

SANTOS, M. J. P.; SCHAAL, F. M. M.; GOULART, R. (coord.) Propriedade intelectual e inteligência artificial. São Paulo: Almedina, 2024.

SILVEIRA, N. Propriedade intelectual: propriedade industrial, direito de autor, software, cultivares, nome empresarial, título de estabelecimento, abuso de patentes. 6. ed., rev. e ampl. Barueri: Manole, 2018.

E.12 Finanças Quantitativas

Carga Horária: 60 h

Pré-requisito: Séries temporais aplicadas. Gestão de carteira de investimentos.

Infraestrutura e tratamento de dados financeiros. Fontes de dados e APIs aplicadas a finanças. Dados intradiários e séries OHLC. Ajustes por eventos corporativos e organização de bases financeiras em larga escala. Engenharia de fatores e pesquisa quantitativa de sinais. Indicadores técnicos e estatísticos. Análise de sentimento aplicada ao mercado. Estacionariedade e cointegração em estratégias quantitativas. Backtesting de estratégias: arquitetura, custos de transação, slippage, vieses e métricas de desempenho. Aplicações de aprendizado de máquina em finanças: classificação, regressão, agrupamento e previsão de séries temporais. Otimização de portfólios e gestão de risco: métodos robustos de alocação, VaR, CVaR e simulação. Microestrutura de mercado, execução, noções de trading algorítmico, arbitragem estatística, ética e regulação. STRIMPEL, Jean. Python para negociação algorítmica: livro de receitas para desenvolver e construir estratégias de negociação algorítmica com Python. São Paulo: Blucher, 2025.

BUENO, R. L. S. Econometria de séries temporais. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

HULL, John C. Opções, futuros e outros derivativos. Porto Alegre: McGraw Hill, 2016.

E.13 Inteligência Artificial para Negócios

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Mineração de Texto e LLM.

Fundamentos da inteligência artificial contemporânea no contexto organizacional. Deep learning e uso de modelos pré-treinados em aplicações de negócio. IA generativa, modelos fundacionais, arquitetura Transformer e multimodalidade. Engenharia de prompt para automação e apoio à decisão. Sistemas baseados em recuperação aumentada por geração, agentes de IA e orquestração de fluxos inteligentes. Avaliação de alternativas tecnológicas, incluindo uso de APIs, modelos abertos e customização de soluções. Estratégia de adoção da IA nas organizações: análise de viabilidade, retorno econômico, produtividade, inovação e vantagem competitiva. Governança, ética, transparência, explicabilidade e gestão de riscos no uso empresarial da IA.

FACELI, K. Inteligência artificial : uma abordagem de aprendizado de máquina. Rio de Janeiro: LTC, 2025.

RUSSELL, S. J. Inteligência artificial : uma abordagem moderna. Rio de Janeiro: LTC, 2022.

BISWADIP, B. M. et al. Advanced Mathematical Applications in Data Science. Sharjah: Bentham Science Publishers, 2023..

E.14 Marketing Analytics

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Comportamento do Consumidor, Matemática Aplicada à Administração, Análise multivariada de dados, Gestão de Clientes e Relacionamentos.

Fundamentos e aplicações de marketing analytics na tomada de decisão gerencial. Coleta, organização e análise de dados de marketing. Métricas e indicadores de desempenho. Segmentação de mercado e análise do comportamento do consumidor baseada em dados. Modelos analíticos aplicados ao marketing e suas aplicações em decisões estratégicas de produto, preço, comunicação e gestão de clientes.

BEDANTE, G. N. Orientação para marketing analytics: antecedentes e impacto no desempenho do negócio. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo: São Paulo, 2019.

PROVOST, F.; FAWCETT, T.. Data Science para negócios: o que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

ANTUNES, C. R., & BANDEIRA de Oliveira, A. Marketing Analytics e Inteligência Artificial na Transformação da Competitividade Empresarial. *Revista Gestão & Tecnologia*. 25(3), 237–262. 2025. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i3.3101>

E.15 Modelagem Econométrica Aplicada

Carga Horária: 60 h

Pré-requisito: Séries temporais aplicadas.

Métodos econométricos aplicados à análise de relações causais em dados econômicos, financeiros e empresariais. Correlação e causalidade. Endogeneidade e identificação. Variáveis instrumentais e mínimos quadrados em dois estágios. Dados em painel: efeitos fixos e aleatórios. Avaliação de impacto e quase-experimentos: diferenças em diferenças, pareamento, regressão descontínua e controle sintético. Modelos para variáveis dependentes limitadas. Tópicos de econometria de séries temporais: VAR, causalidade de Granger, cointegração e correção de erro. Aplicações computacionais para estimação, teste de hipóteses e interpretação de resultados. WOOLDRIDGE, J. M. Introdução à econometria: uma abordagem moderna. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2023.

GUJARATI, D.; YAMAGAMI, C.; VIRGILITTO, S. Econometria básica. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

BUENO, R. L. S. Econometria de séries temporais. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

E.16 Risco Financeiro

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Séries temporais aplicadas. Mineração de dados. Produtos Financeiros.

Fundamentos de gestão de riscos: conceitos de incerteza, volatilidade e risco. Tipos de riscos financeiros: mercado, crédito, liquidez e operacional. Modelagem quantitativa de risco de mercado: métricas de volatilidade, Value at Risk (VaR) e Expected Shortfall (ES). Gestão de risco de crédito: modelos de score e rating, probabilidade de default (PD), exposição no default (EAD) e perda dado o default (LGD). Risco de liquidez: financiamento e liquidez de mercado.

HULL, J. C. Risk management and financial institutions. 6. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2023.
MCNEIL, A. J.; FREY, R.; EMBRECHTS, P. Quantitative risk management: concepts, techniques and tools. Revised ed. Princeton: Princeton University Press, 2015.
JORION, P. Value at risk: a nova fonte de referência para a gestão do risco financeiro. 2. ed. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 2003.

E.17 Transformação Digital nos Negócios

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Tecnologias Digitais nas Organizações

A transição da economia analógica para a economia digital. Diferenciação entre Digitalização, Digitalização e Transformação Digital. O papel das tecnologias habilitadoras (Computação em Nuvem, Big Data, Inteligência Artificial, Internet das Coisas) como alavancas de novos negócios. Impactos na proposta de valor, na jornada do cliente e na eficiência operacional das organizações. Liderança digital, metodologias ágeis e a mudança da cultura organizacional. Desafios de cibersegurança e ética na era digital. Avaliação da maturidade digital das empresas. RIBEIRO, R. Transformação digital : os desafios, o pensar e o fazer : guia de apoio às empresas. São Paulo: Actual, 2023.

BONILLA, S. H. et al. Transformação digital e indústria 4.0 : produção e sociedade. São Paulo: Blucher, 2023.

BORGES, F. R. Transformação digital. São Paulo: Atlas, 2021.

E.18 Prescriptive Analytics

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Pesquisa Operacional. Visualização de dados aplicada à gestão.

Fundamentos do analytics prescritivo e da modelagem quantitativa para apoio à decisão. Diferenças entre análise preditiva e prescritiva. Modelagem de decisões táticas e estratégicas. Otimização sob incerteza: programação estocástica e otimização robusta. Heurísticas e meta-heurísticas para problemas de grande escala. Integração entre simulação e otimização. Uso de previsões e modelos de aprendizado de máquina em problemas de decisão. Introdução ao aprendizado por reforço em ambientes dinâmicos. Aplicações computacionais com ferramentas de otimização e apoio à decisão.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. Business Intelligence, análise de dados, ciência de dados e IA : uma perspectiva gerencial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2025.

HILLIER, F. S.; LIEBERMAN, G. J. Introdução à pesquisa operacional. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. Inteligência artificial: uma abordagem moderna. 4. ed. Rio de Janeiro: GEN, 2025.

E.19 CSE01017 - Engenharia de Software

Carga Horária: 60h

Pré-requisitos: Engenharia de Dados ou Visualização de Dados Aplicada à Gestão.

Fundamentos de modelagem, projeto e construção de software. Ciclo de vida do software e modelos de desenvolvimento. Práticas Ágeis e métodos modernos de engenharia. Revisão de código, versionamento e qualidade de software. Processos e tecnologias emergentes para desenvolvimento e entrega contínua. Desafios e boas práticas na entrega de software e sistemas baseados em aprendizado de máquina.

PAULA FILHO, W. de P. Engenharia de software : fundamentos, métodos e padrões. 3. ed. [s. l.]: LTC, 2009.

PRESSMAN, R. S. Engenharia de software : uma abordagem profissional. Porto Alegre: Bookman, 2021.

RICHARDS, M. Fundamentos da arquitetura de software : uma abordagem de engenharia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2024.

E.20 CSE01014 - Matemática Discreta - CSE

Carga Horária: 60h

Pré-requisitos: sem pré-requisito

Indução matemática. Conjuntos. Álgebra de conjuntos. Relações binárias. Funções. Estruturas algébricas. Reticulados. Álgebra Booleana. Técnicas de demonstração de teoremas.

GERSTING, J. L. Fundamentos matemáticos para a ciência da computação. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

MENEZES, P. B. Matemática discreta para computação e informática, v.16. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SCHEINERMAN, E. R. Matemática discreta : uma introdução. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

E.21 CSE01011 - Engenharia De Dados

Carga Horária:

Pré-requisitos: Visualização de Dados Aplicada à Gestão

Estudo dos fundamentos de bancos de dados relacionais: modelagem conceitual, lógica e física, normalização. SQL. Introdução a bancos NoSQL, tipos e aplicações. Introdução aos conceitos de Data Lake, Data Warehouse, modelagem dimensional e OLAP. Pipelines de engenharia de dados e práticas de qualidade de dados.

DENSMORE, J. Data Pipelines Pocket Reference: Moving and Processing Data for Analytics. 1 ed. O'Reilly Media, Inc. 2021.

SADALAGE, P. J. NoSQL: um guia conciso para o mundo emergente da persistência poliglota. São Paulo: Novatec, 2013. 220p.

PAULA FILHO, W. de P. Engenharia de software : fundamentos, métodos e padrões. 3. ed. [s. l.]: LTC, 2009.

E.22 CSE01006 - Cálculo e Geometria Analítica II

Carga Horária: 90h

Pré-requisitos: Cálculo e Geometria Analítica I

Geometria analítica espacial. Derivadas parciais. Integrais múltiplas. Séries.

Básica Essencial

ANTON, H. Cálculo, v.2. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ROGAWSKI, J. Cálculo, v. 2. Porto Alegre: Bookman, 2018.

STEWART, J. Cálculo, v. 2. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

E.23 CSE01005 - Álgebra Linear

Carga Horária: 60h

Pré-requisitos: Matemática aplicada à Gestão

Sistema de equações lineares. Matrizes. Fatoração LU. Vetores. Espaços vetoriais. Ortogonalidade. Valores próprios. Aplicações.

ANTON, H.; RORRES, C.; DOERING, C. I. Álgebra linear com aplicações. 10. ed. [s. l.]: Bookman, 2012.

NICHOLSON, W. K. Álgebra linear. 2. ed. [s. l.]: McGraw-Hill do Brasil, 2006.

LIPSCHUTZ, S.; LIPSON, M. L.; DOERING, C. I. Álgebra linear. 4. ed. [s. l.]: Bookman, 2011.

E.24 CSE01002 - Cálculo e Geometria Analítica I - CSE

Carga Horária: 90h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Estudo da reta e de curvas planas. Cálculo diferencial de uma variável real. Cálculo integral das funções de uma variável real.

ANTON, H. Cálculo, v. 1. Porto Alegre: Bookman, 2025.

STEWART, J. Cálculo, v. 1. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

ROGAWSKI, J. Cálculo, v. 1. Porto Alegre: Bookman, 2018.

Percurso Formativo 3 - Empreendedorismo e Inovação

E.25 Comportamento do consumidor

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Gestão de Marketing

Fatores influenciadores no processo de compra, o processo decisório de compra. Motivação, percepção, aprendizagem e atitudes. A compra individual e a compra organizacional. Aspectos culturais do consumo: influências sociais, étnico-raciais, socioeconômicas e psicográficas. Modelos de comportamento do consumidor/comprador.

Básica essencial:

SOLOMON, M. O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo. 11ª. edição. Porto Alegre: Bookman, 2016.

HOYER, W. D; MACINNIS, D. D. Comportamento do consumidor. São. Paulo: Cengage Learning, 2011.

BERGER, J. O poder da influência: as forças invisíveis que moldam nosso comportamento. São Paulo: HSM, 2017.

E.26 Derivativos e Hedge

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Gestão de carteira de investimentos. Estatística para negócios.

Mercados a termo e futuros: mecânica operacional, margem de garantia, ajuste diário, convergência e apreçamento pelo modelo de custo de carregamento. Derivativos de renda fixa e câmbio no Brasil, com ênfase em DI Futuro, cupom cambial e DDI. Estratégias de hedge com contratos futuros e razão de hedge de mínima variância. Swaps: estrutura, apreçamento e transformação de ativos e passivos, risco de crédito e papel da contraparte central. Opções: tipos, terminologia, payoffs, limites de preços, paridade put-call e estratégias estruturadas. Modelos de apreçamento de opções: modelo binomial e modelo de Black-Scholes-Merton. Volatilidade histórica e implícita. As gregas e gerenciamento dinâmico de risco: delta, gamma, vega, theta e rho, com estratégias de hedge e rebalanceamento. Gestão de risco e hedge corporativo: identificação de exposições, proteção de fluxos de caixa e margens operacionais e noções de contabilidade de hedge.

HULL, J. C. Opções, futuros e outros derivativos. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey J.; LAMB, Roberto. Administração financeira. Porto Alegre: AMGH, 2015.

BODIE, Z.; KANE, A.; MARCUS, A. Investimentos. Porto Alegre: McGraw Hill, 2014.

E.27 Direito, Inovação e Propriedade Intelectual

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Tópicos Jurídicos

Sistemas de Inovação e sua relação com o direito concorrencial no Brasil. Instituições e o sistema de fomento à inovação no Brasil. Inovação e a proteção da propriedade intelectual. Gestão da propriedade intelectual. Transferência de tecnologia. Propriedade industrial: marcas, patentes de invenção e de modelo de utilidade, desenho industrial, topografia de circuito integrado, indicações geográficas. Concorrência desleal e trade dress. Direito Autoral, direitos conexos e programa de computador. Informação tecnológica. Contratos. Temas atuais da Propriedade Intelectual.

SANTOS, M. J. P. (org.) Direito autoral, 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

SILVEIRA, N.. Propriedade intelectual: propriedade industrial, direito de autor, software, cultivares, nome empresarial, título de estabelecimento, abuso de patentes. 6. ed., rev. e ampl. Barueri [SP]: Manole, 2018.

VICENTE, D. M.. A tutela internacional da propriedade intelectual. 2. ed., rev. São Paulo: Almedina, 2020.

E.28 Gestão de Carteira de Investimentos

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Estatística para negócios. Finanças estratégicas.

Risco e retorno. Diversificação e composição de carteiras. Teoria moderna do portfólio. CAPM, APT e eficiência de mercado. Seleção de ativos e definição de classes de investimento. Avaliação de desempenho de carteiras.

BODIE, Z.; KANE, A.; MARCUS, A. J. Investimentos. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ASSAF NETO, A. Mercado financeiro. 16. ed. Barueri: Atlas, 2025.

STRIMPEL, J. Python para negociação algorítmica: livro de receitas para desenvolver e construir estratégias de negociação algorítmica com Python. São Paulo: Blucher, 2025.

E.29 Finanças Corporativas

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Finanças Estratégicas.

Teorias avançadas de estrutura de capital. Assimetria de informação, sinalização, pecking order, trade-off, tributação, custos de falência e flexibilidade financeira. Política de payout: dividendos, recompra de ações e gestão do free cash flow. Governança corporativa e conflitos de agência. Incentivos, remuneração executiva, conselho de administração e mercado de controle corporativo. Captação de recursos via mercado de capitais: IPO, follow-on, dívida corporativa e covenants. Reorganização societária, leveraged buyouts e reestruturação financeira. Tópicos internacionais: risco cambial e custo de capital em mercados emergentes.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F. Princípios de finanças corporativas. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

BERK, J.; DEMARZO, P. Finanças empresariais. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

E.30 Finanças Pessoais e Comportamentais

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Finanças Comportamentais. Teoria da utilidade esperada versus teoria do prospecto: Principais vieses e heurísticas. Sistemas de decisão. Planejamento financeiro: Capacidade de poupança. Reserva de emergência. Crédito e gestão de dívidas. Planejamento da aposentadoria, controle de gastos, aspectos patrimoniais e sucessórios. Investimentos em renda fixa. Investimentos em renda variável. Gestão da Carteira de Investimentos. Decisões de Financiamento e Endividamento: Principais fontes de Financiamento. Sistemas de Amortização, Custos Efetivos.

Básica essencial:

ASSAF NETO, A. Mercado financeiro. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Planejamento financeiro pessoal. Rio de Janeiro: CVM; Associação Brasileira de Planejadores Financeiros, 2019.

FERREIRA, R. G. Tesouro direto e outros investimentos financeiros. São Paulo: Atlas, 2015.

E.31 Gestão de Empresas Familiares

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Gestão Estratégica

A complexidade do sistema familiar: interação entre emoção e razão nos negócios. O modelo dos Três Círculos (Propriedade, Família e Empresa). Psicanálise do fundador e a "Síndrome do Fundador". O ciclo de vida da empresa familiar e os desafios da profissionalização nos diferentes setores econômicos: indústria, serviço, comércio e rural. Governança corporativa familiar avançada: Conselho de Família, Conselho de Sócios, Family Office e a elaboração do Protocolo Familiar. Estruturação do processo de sucessão.

Básica essencial:

AZEVEDO, H. de. Empresa de família. São Paulo: Saint Paul, 2020.

PRADO, R. N. Manual prático e teórico da empresa familiar : organização patrimonial, planejamento sucessório, governança familiar e corporativa e estratégias societárias e sucessórias. São Paulo: Saraiva, 2023.

SEABRA, A. M. Empresas familiares uma abordagem para pequenas e médias empresas bem-sucedidas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

E.32 Gestão Rural

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Gestão Estratégica

O ambiente do agronegócio e as especificidades da administração rural. Planejamento, organização e controle da propriedade rural. Gestão de riscos agropecuários e sazonalidade. Estratégias de agregação de valor, sustentabilidade e inovação no campo. O papel do cooperativismo agropecuário. A agroindústria como estratégia de diversificação.

Básica essencial:

WIVES, D. G.; KÜHN, D. D. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL SECRETARIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA. Gestão e planejamento de agroindústrias familiares. [s. l.]: Ed. da UFRGS, 2018.

NEVES, M. F. Gestão de sistemas de agronegócios. São Paulo: Atlas, 2015.

ZUIN, L. F. S. Agronegócios : gestão, inovação e sustentabilidade. São Paulo: Saraiva Uni, 2019.

E.33 Macroeconomia Aplicada

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Fundamentos de Economia: Mercados, Inflação e Juros.

Mensuração e diagnóstico da atividade econômica contemporânea. Modelos de determinação da renda e de equilíbrio macroeconômico. Análise empírica dos instrumentos de política fiscal, monetária e cambial. Dinâmica

da oferta agregada, mercado de trabalho e formação de preços. O papel das expectativas e da credibilidade na condução das políticas de estabilização. Economia aberta: balanço de pagamentos, regimes cambiais e fluxos globais de capital.

GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S.; TONETO JÚNIOR, R. Economia brasileira contemporânea. 9. ed. Barueri: Atlas, 2025.
MANKIW, N. G. Macroeconomia. 12. ed. Barueri: Atlas, 2026.
DORNBUSCH, R.; FISCHER, S.; STARTZ, R. Macroeconomia. 11. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

E.34 Marketing Digital

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Gestão de Marketing

Tendências e definições de marketing digital. Consumo digital e a jornada do cliente digital. Os múltiplos espaços digitais. Gestão da presença digital. Estratégia no marketing digital. Branding e relacionamento digital. O conteúdo no marketing digital (inbound e outbound) e a sua criação. Otimização dos mecanismos de busca e de IA. E-commerce e os múltiplos propósitos do marketing digital. Estratégias de aquisição e geração de leads. Métricas e dados em marketing digital.

GABRIEL, M. Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

TURCHI, S. R. Estratégias de marketing digital e E-commerce. São Paulo : Atlas, 2018

EE.35 Valuation

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Contabilidade e controladoria. Finanças estratégicas.

Fundamentos e métodos de avaliação de empresas e ativos. Construção de premissas, projeções e normalização de demonstrativos para valuation. Fluxo de caixa descontado, valor terminal e taxa de desconto. Avaliação relativa por múltiplos: seleção de empresas comparáveis e transações precedentes, múltiplos de valor da firma e de patrimônio, e ajustes para comparabilidade. Análise de sensibilidade, análise de cenários e simulação de Monte Carlo aplicada ao valuation. Noções de opções reais e valor da flexibilidade gerencial. Avaliação em situações especiais, incluindo startups, ativos em dificuldade, fusões e aquisições, IPO e fechamento de capital. Limites dos modelos e uso do valuation na tomada de decisão.

ASSAF NETO, A. Valuation: métricas de valor e avaliação de empresas. 4. ed. Barueri: Atlas, 2024.

KOLLER, T.; GOEDHART, M.; WESSELS, D. Avaliação de empresas: como medir e gerenciar o valor das empresas. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022.

PÓVOA, A. Valuation: como precificar ações. Barueri: Atlas, 2024.

Disciplinas Eletivas Transversais

E.36 Administração Pública e Sociedade

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisito)

Administração Pública no Brasil: trajetória e composição atual. Estrutura organizacional e funcionamento do Estado brasileiro. Modelos de Administração pública: origens, características e disfunções. Relações entre Estado, Mercado e Sociedade: ações cooperadas e contradições. Instâncias e formas de participação e controle da sociedade na perspectiva da democratização e transparência da gestão pública. Experiências locais, nacionais e internacionais de gestão pública contemporânea.

COSTIN, C. Administração pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DI PIETRO, M. S. Z. Direito administrativo. 38 ed. São Paulo: Editora Forense/Gen, 2025.

PAULA, A. P. P. Por uma nova gestão pública :limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

E.37 Administração de Organizações da Sociedade Civil

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisito)

Caracterização das organizações da sociedade civil: aspectos históricos, políticos e legais. Papel e ações das OSC na defesa de direitos humanos, direitos de povos originários e meio ambiente. Processos e estruturas organizacionais a partir da lógica da Gestão Social. Lógicas e racionalidades em organizações da sociedade civil. Aspectos particulares da administração em OSC: voluntariado, projetos, captação de recursos, comunicação, conformidade jurídica e sustentabilidade.

AFFONSO, M. L.F; GONÇALVES, G.; TEIXEIRA, V. R. Gestão Social. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

CABRAL, E. H. S. Terceiro setor : gestão e controle social, 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2015.

TACHIZAWA, T.. Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2019.

E.38 Licitações e Contratos Públicos

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisito)

O processo de licitação e contratos administrativos na administração pública brasileira. Princípios. Fundamentos Constitucionais. Legislação com ênfase na Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos). Modalidades de Licitação. Fases do Processo Licitatório. Governança e Planejamento de Compras. Contratos Administrativos: aspectos gerais, reajuste e revisão. Sanções administrativas. Controle interno e externo.

DI PIETRO, M. S. Z. Direito administrativo. 38 ed. São Paulo: Editora Forense/Gen, 2025.

GUIMARÃES, E. et. al; DI PIETRO, M. S. Z. (coord). Manual de licitações e contratos administrativos : Lei 14.133, de 1º de abril de 2021. 5. ed., rev., atual. e reform. Rio de Janeiro : Forense, 2026.

SPITZCOVSKY, C.; CARDINOT, R. Lei de licitações e contratos administrativos. 3. ed., rev., e atual. Rio de Janeiro : Saraiva Jur, 2025.

E.39 CSE02047 - Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) - CSE

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Aspectos linguísticos da Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS). História das comunidades surdas, da cultura e das identidades surdas. Ensino básico da LIBRAS. Políticas linguísticas e educacionais para surdos.

CAMPELLO, A. R., REZENDE, P. L. F. Em defesa da escola bilíngue para surdos: a história de lutas do movimento surdo brasileiro. Curitiba: Educ. rev. [online], 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602014000600006>

GESSER, A. Libras? Que língua é essa?: Crenças e preconceitos em torno da língua de sinais e da realidade surda. São Paulo: Parábola, 2009.

QUADROS, R. M.; KARNOPP, L. B. Língua de Sinais Brasileira. Porto Alegre: Artmed, 2004.

E.40 Matemática Básica

Carga Horária: 30 h

Pré-requisito: (sem pré-requisito)

Números reais. Funções reais e seus gráficos, operações com funções, movimentos no plano, funções pares e ímpares, funções crescentes e decrescentes, funções inversas. Polinômios: algoritmo da divisão, raízes racionais, estudo do sinal de um polinômio, frações parciais. Trigonometria: trigonometria no triângulo retângulo, seno e cosseno do arco duplo e arco metade, radianos, funções trigonométricas, funções trigonométricas inversas, gráficos, translações, alongamentos e compressões.

Básica essencial:

GOMES, F. M. Pré-Cálculo: Operações, Equações, Funções e Trigonometria. 1ª ed. São Paulo. SP: Cengage Learning, 2014.

CALDEIRA, A., DA SILVA, L., MACHADO, M. A., MEDEIROS, V. Z. Pré-Cálculo. 3ª ed. São Paulo. SP: Cengage Learning, 2013.

AXLER, S. Pré-Cálculo: uma preparação para o cálculo. 2ª ed. Rio de Janeiro/ RJ: LTC, 2025.

E.41 CSE02018 - Políticas Públicas - CSE

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Estudo dos princípios, estruturas e processos orientadores da formulação, implementação e avaliação de políticas públicas no Brasil. Análise de relações entre Estado, sociedade civil e território, com consideração de disputas políticas, produção de desigualdades e mecanismos de participação social. Discussão de políticas setoriais em áreas como saúde, educação, assistência social, cultura, cidades, ciência e tecnologia, com exame de marcos legais, arranjos institucionais e desafios contemporâneos. Abordagem de impactos de raça, gênero, classe e território na efetivação de direitos e na distribuição de recursos públicos. Desenvolvimento de competências para leitura crítica, tomada de decisão e atuação responsável em diferentes campos profissionais e redes intersetoriais. AMARANTE, Paulo; NUNES, Mônica. A reforma psiquiátrica no SUS e a luta por uma sociedade sem manicômios. Ciência coletiva [online]. 2018, vol.23, n.6, pp.2067-2074. ISSN 1678-4561. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232018236.07082018>

FERREIRA NETO, J.L. Psicologia, Políticas Públicas e o SUS. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fapemig, 2011.

ROMAGNOLI, R. O SUAS e a formação em psicologia: territórios em análise. Estudos Contemporâneos da Subjetividade. v. 1. n. 2. pp. 120-132, 2021. Disponível em: <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/683>

E.42 CSE02011 - Educação para as Relações Étnico-Raciais - ERER - CSE

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisitos)

Estudo das relações étnico-raciais e do racismo em seus fundamentos históricos e sociais, bem como das suas atualizações contemporâneas nos contextos global, brasileiro e regional da Serra Gaúcha. Exame comparativo das narrativas da imigração italiana e alemã no Rio Grande do Sul e das narrativas da diáspora Africana. Disputas territoriais e cosmológicas e a presença indígena, histórica e contemporânea, na Serra Gaúcha. Cultura africana, afro-brasileira e indígena. Educação antirracista. Racismo estrutural, institucional e cotidiano. Preconceito, discriminação e injúria racial. Aspectos jurídicos e legais das relações étnico-raciais e do enfrentamento ao racismo. Estudos da branquitude. Interseccionalidades. Resistências e movimentos sociais. Ontoepistemologias negras, africanas e indígenas. Produção de conhecimento e ciência a partir de referenciais racializadas e/ou etnificadas.

FANON, F. Pele negra, máscaras brancas. Salvador: EDUFBA, 2008.

GONZALEZ, L. Por um feminismo afro-latino-americano. Rio de Janeiro: Zahar, 2020.

HIRATA, H. Gênero, classe e raça: Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. Tempo Social, revista de sociologia da USP, v. 26, n.1, 2014, pp 61-73.

E.43 CSE01035 - Pesquisa Operacional - CSE

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Estatística para Negócios.

Solução geométrica para o problema com duas variáveis. Solução algébrica de problemas de programação linear, soluções básicas possíveis, aprimoramento da solução, término do processo simples e outros problemas. O caso particular do modelo de transporte. Programação linear em números inteiros. O problema da distribuição biunívoca. Exemplos de aplicação de programação linear.

HILLIER, F. S.; LIEBERMAN, G. J. Introdução à pesquisa operacional. São Paulo: Bookman, 2010.

TAHA, H. A. Pesquisa operacional. São Paulo: Pearson, 2008.

ARENALES, M.; ARMENTANO, V.; MORABITO, R.; YANASSE, H. Pesquisa operacional. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

E.44 Planejamento e Controle da Produção I

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: Gestão de Operações

Fundamentos do planejamento e controle da produção. Metodologias do planejamento da produção. Planejamento agregado. Planejamento e controle de capacidade. Gestão de estoques. Previsão de demanda.

CORREA, H. L.. Administração de Produção e Operações. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2022.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, L. P.; MALHOTRA, M. K.. Administração de Produção e Operações. S.L.: Pearson Universidades, 2008.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R.. Administração da Produção. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2023.

E.45 Planejamento e Controle da Produção II

Carga Horária: 30 h

Pré-requisitos: Planejamento e Controle da Produção I

Avanço das técnicas de programação da produção. Sequenciamento e controle da produção. Métodos quantitativos de controle e planejamento da produção. Estudo das técnicas de planejamento: MRP, TOC e JIT.

CHASE, R.B.; JACOBS, F.R.; AQUILANO, N.J. Administração da produção e operações para vantagens competitivas. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

LUSTOSA, L.; MESQUITA, M. A.; QUELHAS, O.; OLIVEIRA, R.. Planejamento e Controle da Produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PINEDO, M.. Scheduling, Theory, Algorithms and Systems. New York: Springer, 2016.

E.46 Tópicos Especiais em Finanças A

Carga Horária: 60 h

Pré-requisitos: (sem pré-requisito)

Assuntos relacionados a inovações tecnológicas decorrentes de pesquisas recentes ou a aplicações específicas, de interesse a um grupo restrito ou tendo caráter de temporalidade, enfocando aspectos não abordados ou abordados superficialmente em disciplinas regulares.

HULL, J. C. Opções, futuros e outros derivativos. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. J.; LAMB, R. Administração financeira. Porto Alegre: AMGH, 2015.

BODIE, Z.; KANE, A.; MARCUS, A. Investimentos. Porto Alegre: McGraw Hill, 2014.

6. Referências

BRASIL. **Decreto nº 5.626, de 22 de Dezembro de 2005**. Regulamenta a Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras, e o art. 18 da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000. Diário Oficial da União de 23/12/2005, Brasília (DF). 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5626.htm. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.632, de 11 de Agosto de 2023**. Institui o Programa de Aceleração do Crescimento - Novo PAC, o Comitê Gestor do Programa de Aceleração do Crescimento e o Grupo Executivo do Programa de Aceleração do Crescimento. Diário Oficial da União de 11/08/2023, Brasília (DF). 2023a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11632.htm. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.923, de 15 de Fevereiro de 2024.** dispõe sobre o Programa de Estudantes - Convênio - PEC, ferramenta de política externa e de apoio à internacionalização em casa das instituições de educação superior participantes, destinado a ampliar o horizonte cultural dos brasileiros e a fomentar as relações bilaterais com os países com os quais a República Federativa do Brasil tenha firmado acordo de cooperação educacional, cultural ou científico e tecnológico. Diário Oficial da União de 16/02/2024, Brasília (DF). 2024a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2024/decreto-11923-15-fevereiro-2024-795318-publicacaooriginal-171052-pe.html>. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 12.456, de 19 de Maio de 2025.** Dispõe sobre a oferta de educação a distância por instituições de educação superior em cursos de graduação e altera o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Diário Oficial da União de 20/02/2025, Brasília (DF). 2025. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-12.456-de-19-de-maio-de-2025-630398639>. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de Setembro de 2008.** Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Diário Oficial da União de 31/05/2012, Brasília (DF). 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.711, de 29 de Agosto de 2012.** Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Diário Oficial da União de 30/08/2012, Brasília. 2012a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.802, de 10 de Janeiro de 2024.** Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2024 a 2027. Diário Oficial da União de 11/01/2024, Brasília (DF). 2024b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14802.htm. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.914, de 3 de Julho de 2024.** Institui a Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Diário Oficial da União de 04/07/2024, Brasília (DF). 2024c. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2024/lei-14914-3-julho-2024-795887-publicacaooriginal-172283-pl.html>. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Administração.

Diário Oficial da União de 18/10/2021, Brasília (DF), Edição: 196 | Seção: 1 | Página: 47. 2021. Disponível em https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/pdf/resolucoes-do-cne/ces/2021/rces005_21.pdf. Acesso em 19 março de 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de Dezembro de 2018.** Estabelece as diretrizes para a extensão na educação superior brasileira. Diário Oficial da União de 19/12/2018, Brasília (DF). 2018. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 30 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CP nº 1, de 17 de Junho de 2004.** Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações ÉtnicoRaciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana. Diário Oficial da União de 22/06/2004, Brasília (DF). 2004. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/res012004.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CP nº 1, de 30 de Maio de 2012.** Estabelece Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos. Diário Oficial da União de 31/05/2012, Brasília (DF). 2012b. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=10889-rcp001-12&category_slug=maio-2012-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CP nº 2, de 15 de Junho de 2012.** Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. Diário Oficial da União de 18/06/2012, Brasília (DF). 2012c. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=10988-rcp002-12-pdf&category_slug=maio-2012-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de Abril de 2016.** Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. Diário Oficial da União de 07/04/2016, Brasília (DF). 2016. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Portaria MRE nº 572, de 19 de Dezembro de 2024.** Institui o Programa Guimarães Rosa de Apoio ao Estudante-Convênio, para estrangeiros vinculados ao Programa de Estudantes-Convênio - PEC. Diário Oficial da União de 23/12/2024, Brasília (DF). 2024d. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mre-n-572-de-19-de-dezembro-de-2024-603327370>. Acesso em: 8 dez. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Portaria nº 3.214, 08 de Junho de 1978.** Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho,

relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. Diário Oficial da União de 06/07/1978 - Suplemento, Brasília (DF). 1978. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/1978/portaria_3-214_aprova_as_nrs.pdf/@download/file.

CEPE-UFRGS. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Resolução nº 11/2013, de 24 de abril de 2013**. Dispõe sobre normas básicas da graduação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, bem como sobre o controle e o registro de suas atividades acadêmicas. Porto Alegre. 2013. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/comgrad-cca/wp-content/uploads/Geral/cepe-resolucao-11-2013.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2025.

CEPE-UFRGS. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Resolução nº 14/2016, de 04 de maio de 2016**. Dispõe sobre normas para utilização do Sistema de Seleção Unificada (SiSU) como forma de ingresso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2016. Disponível em: https://www.ufrgs.br/cepe/wp-content/uploads/2024/08/Res-14-Normas-utilizacao-SiSU-para-ingresso-na-UFRGS-pagina_ago24-alterada33-24.pdf. Acesso em: 8 dez. 2025.

CEPE-UFRGS. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Resolução nº 22/2012, de 04 de julho de 2012**. Aprova as diretrizes para o funcionamento do Núcleo Docente Estruturante (NDE) dos cursos de graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2012. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/123148>. Acesso em: 8 dez. 2025.

CEPE-UFRGS. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Resolução n.º 029, de 15 de Dezembro de 2021**. Dispõe sobre as normas gerais para a inserção curricular da extensão universitária nos Projetos Pedagógicos e nos currículos dos cursos de Graduação da UFRGS. Porto Alegre. 2021. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/prorext/wp-content/uploads/2022/09/Res-029-Insercao-atividades-extensao-nos-curriculos-de-graduacao.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2025.

CEPE-UFRGS. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Resolução n.º 46/2009, de 22 de julho de 2009**. Aprova NORMAS para o CONCURSO VESTIBULAR para ingresso na UFRGS. (Alterada pela Resolução 10/2025). Porto Alegre. 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/124322>. Acesso em: 8 dez. 2025.

CONSUN-UFRGS. Conselho Universitário da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Decisão nº 015/2023, de 13 de janeiro de 2023**. Programa de Ações Afirmativas para a Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado) e Lato Sensu (Especialização e Residência Profissional ou Multiprofissional em Saúde) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul UFRGS. Porto Alegre. 2023. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/257005>. Acesso em: 8 dez. 2025.

CONSUN-UFRGS. Conselho Universitário da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Decisão nº 147/2007, de 29 de Junho de 2007.** Institui o Programa de Ações Afirmativas, através de Ingresso por Reserva de Vagas para acesso a todos os cursos de graduação e cursos técnicos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, de candidatos egressos do Sistema Público de Ensino Fundamental e Médio, candidatos autodeclarados negros egressos do Sistema Público de Ensino Fundamental e Médio e candidatos indígenas. Porto Alegre. 2007. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/145263/norma_Dec_CONSUN_publicavel_2007_134_1780.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

CONSUN-UFRGS. Conselho Universitário da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Decisão nº 268/2012, de 10 de Agosto de 2012.** instituído o Programa de Ações Afirmativas, através de Ingresso por Reserva de Vagas para acesso a todos os cursos de graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, de candidatos egressos do Sistema Público de Ensino Médio, de candidatos egressos do Sistema Público de Ensino Médio autodeclarados pretos e pardos e candidatos indígenas e de candidatos egressos do Sistema Público de Ensino Médio que sejam pessoas com deficiência. Porto Alegre. 2012. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/consun/wp-content/uploads/2022/09/Dec268-12-Acoes-Afirmativas-consolidada-2021.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2025.

FONAPRACE. **Observatório do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Estudantis. V Pesquisa Nacional de Perfil Socioeconômico e Cultural dos (as) Graduandos (as) das IFES - 2018.** Brasília (DF): FONAPRACE; ANDIFES, 2019. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2021/07/Clique-aqui-para-acessar-o-arquivo-completo.-1.pdf>.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul Escola de Administração. Curso de Administração. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração.** Porto Alegre: UFRGS, 2022. Disponível em: https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2024/10/PPC_Versao_Final_para_CAMGRAD.pdf

Anexo I

Curso de Administração							
Matriz Curricular – Campus Serra							
Primeiro Semestre	Administração: Ciência e Profissão	Comportamento Organizacional, Trabalho e Subjetividade	Sociedade, Estado e Organizações	Tópicos Jurídicos	Introdução à Universidade	Produtos Financeiros	
Segundo Semestre	Teorias Organizacionais	Introdução à Investigação Científica	Comunicação, Produção Textual e Storytelling	Matemática Aplicada à Administração 60H	Contabilidade e Controladoria	Projeto Integrador I Foco: Novos Mercado e Novos Produtos (Sábado ou Vespertino)	
Terceiro Semestre	Gestão de Operações	Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	Gestão de Marketing	Programação para negócios	Fundamentos de Economia: Mercados, Inflação e Juros		Escritório de Práticas
Quarto Semestre	Gestão Estratégica	Tecnologias Digitais nas Organizações	Direito aplicado à Gestão	Estatística para negócios	Finanças Estratégicas	Projeto Integrador II Foco: Análise Técnica Organizacional (Sábado ou Vespertino)	
Quinto Semestre	Inovação e Empreendedorismo: Estratégias para Novos Negócios	Liderança e Desenvolvimento de Pessoas	ESD nas organizações	Visualização de Dados Aplicada à Gestão	Logística e Gestão de Cadeia de Suprimentos		Escritório de Práticas
Sexto Semestre	Obrigatória Alternativa - Grupo 1	Eletivas	Gestão de Clientes e Relacionamentos	Técnicas de Pesquisa em Administração	Eletivas	Projeto Integrador III Foco: Pesquisa Teórico-Empírica (Sábado ou Vespertino)	
Sétimo Semestre	Obrigatória Alternativa - Grupo 2	Obrigatória Alternativa - Grupo 2	Eletivas	Ética e Tomada de Decisão	Eletivas	Projeto de TCC Trabalho de Conclusão de Curso Ativ. Ensino – Agregadora	
Oitavo Semestre	Obrigatória Alternativa - Grupo 3	Soft Skills e Planejamento de Carreira	Eletivas	Eletivas	Eletivas	TCC Trabalho de Conclusão de Curso	

Obrigatória Alternativa Percurso Formativo 1 - Liderança e Trabalho	Trabalho, Organizações e Interseccionalidades	Poder, Cultura e Clima Organizacional	Desenvolvimento de Pessoas e Aprendizagem nas Organizações	Saúde do Trabalhador e Qualidade de Vida no Trabalho
Obrigatória Alternativa Percurso Formativo 2 - Análise de Dados e Gestão	Análise multivariada de dados	Mineração de Dados	Séries Temporais Aplicadas	Mineração de texto e LLM
Obrigatória Alternativa Percurso Formativo 3 - Inov. e Empreendedorismo	Gestão Estratégica de Projetos	Gestão da inovação	Ecosistemas de inovação	Inovação em Modelos de Negócios
	Obrigatória Alternativa Grupo 1 – Etapa 6	Obrigatória Alternativa Grupo 2 – Etapa 7	Obrigatória Alternativa Grupo 2 – Etapa 7	Obrigatória Alternativa Grupo 3 – Etapa 8