

**MINISTÉRIO DA DEFESA  
COMANDO DA AERONÁUTICA**



**E N S I N O**

**MCA 37-263**

**PLANO DE UNIDADES DIDÁTICAS DO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS  
DA AERONÁUTICA**

**2021**

**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**COMANDO DA AERONÁUTICA**  
**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA**



**E N S I N O**

**MCA 37-263**

**PLANO DE UNIDADES DIDÁTICAS DO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS  
DA AERONÁUTICA**

**2021**



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
COMANDO DA AERONÁUTICA  
UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA**

**PORTARIA EAOAR Nº 8/APED, DE 01 DE JULHO DE 2021**

Aprova a reedição do MCA 37-263 - Plano de Unidades Didáticas do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica - CAP, ministrado pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

**O COMANDANTE DA ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA – EAOAR**, no uso das atribuições que lhe confere o item 3.4 da ICA 37-457, aprovado pela Portaria DEPENS Nº 457/DE-1, de 17 de novembro de 2010, resolve:

Art. 1º Aprovar a reedição do MCA 37-263 – Plano de Unidades Didáticas do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica – CAP – ministrado pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, que com esta baixa.

Art. 2º Este PUD entrará em vigor na data de sua publicação no Boletim Interno Ostensivo da BAAF e valerá para os CAP 1/2022 e os subsequentes.

**GLEISON ANTÔNIO SOMENSI Cel Av**  
Comandante da EAOAR





## SUMÁRIO

PREFÁCIO.....	5
1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES.....	6
1.1 <u>FINALIDADE</u> .....	6
1.2 <u>ÂMBITO</u> .....	6
2 LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	7
3 ATIVIDADES COMPLEMENTARES.....	9
3.1 <u>ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS PRESENCIAIS</u> .....	9
3.2 <u>ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS EAD</u> .....	10
3.3 <u>COMPLEMENTAÇÃO DA INSTRUÇÃO</u> .....	10
3.4 <u>FLEXIBILIDADE DA PROGRAMAÇÃO PRESENCIAL</u> .....	10
4 DETALHAMENTO DAS UNIDADES DIDÁTICAS.....	11
5 DISPOSIÇÕES FINAIS.....	61
ANEXOS.....	62

## PREFÁCIO

Aperfeiçoar oficiais subalternos e intermediários, visando ao desenvolvimento de competências específicas é parte da missão da EAOAR prevista em seu regimento. Este Plano de Unidades Didáticas (PUD) foi desenvolvido tendo como referência esta missão, sendo um documento complementar ao Currículo Mínimo/Projeto Pedagógico de Curso e um instrumento que possibilita ao corpo docente o entendimento de aspectos específicos e operacionais dos Cursos de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (CAP) do ano 2022 e subsequentes.

A busca pelo aperfeiçoamento constante, que é um valor intrínseco à EAOAR, no decorrer de sua história, reflete-se no desenvolvimento deste PUD, que passa por atualizações periódicas, focadas em inovações curriculares, técnicas e metodológicas. Em destaque, para o desenvolvimento das competências necessárias para o aprimoramento dos Oficiais, apresentam-se as metodologias ativas e a multidisciplinaridade, por meio das quais os instruídos são incentivados a pensarem criticamente, a formularem um discurso e a debaterem ideias, na posição de protagonistas no processo de construção do conhecimento, tudo em sintonia com a realidade vivida no dia a dia das diversas Organizações do Comando da Aeronáutica.

Com efeito, este PUD foi desenvolvido por uma equipe de profissionais multidisciplinares e está ancorado nos atuais conhecimentos da andragogia e os específicos da profissão militar. Assim, está destinado ao uso pelos docentes, pelos discentes e pelo efetivo de apoio ao ensino da EAOAR.

Por fim, resta a certeza de que este PUD contribui para que a EAOAR cumpra sua missão, entregando para a Força Aérea Brasileira oficiais aperfeiçoados, conforme o conceito educacional defendido por Albert Einstein, para quem educação não é meramente o ensino sobre coisas, mas a preparação da mente para o exercício do pensar.



**1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES****1.1 FINALIDADE**

O presente Plano de Unidades Didáticas – PUD tem por finalidade complementar o Currículo Mínimo/Projeto Pedagógico de Curso do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica ministrado pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR).

**1.2 ÂMBITO**

Aplica-se a todos os setores da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR).



**2 LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
Ac	- Acolhimento (Domínio Afetivo - Taxionomia de Bloom)
AE	- Aula Expositiva
Na	- Análise (Nível de Aprendizagem – Taxionomia de Bloom)
Ap	- Aplicação (Nível de Aprendizagem – Taxionomia de Bloom)
APt	- Aula Prática
Av	- Avaliação (Nível de Aprendizagem – Taxionomia de Bloom)
BFP	- Bateria Fatorial de Personalidade
Co	- Conferência
CAP	- Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica
CASE	- Casos de Ensino
Ce	- Cerimônia
CH	- Carga Horária
CI	- Comunicação Interpessoal
CICV	- Comitê Internacional da Cruz Vermelha
Cn	- Conhecimento (Nível de Aprendizagem – Taxionomia de Bloom)
COMAER	- Comando da Aeronáutica
Cp	- Compreensão (Nível de Aprendizagem – Taxionomia de Bloom)
CPO	- Comissão de Promoções de Oficiais
Ctc	- Crítica
Dbt	- Debate
DCA	- Disposição do Corpo de Alunos
DDE	- Disposição da Divisão de Ensino
DICA	- Direito Internacional dos Conflitos Armados
DIDH	- Direito Internacional dos Direitos Humanos
EAOAR	- Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica
EEM	- Estudo de Estado-Maior
EFA	- Emprego das Forças Armadas
EM	- Estado-Maior
EO	- Exposição Oral
EPM	- Ética Profissional Militar

Ex Sit	- Exame de Situação
Exc	- Exercício
FFAA	- Forças Armadas
Fil	- Filme
GG	- Gestão e Governança no COMAER
GPP	- Gestão de Projetos e Processos
GT	- Grupo de Trabalho
IOTG	- Instrutor-Orientador de Trabalho de Grupo
IPM	- Inquérito Policial Militar
LO	- Liderança Organizacional
ONU	- Organização das Nações Unidas
Ot	- Orientação
Pal	- Palestra
PAM/S	- Pedido de Aquisição de Material ou Serviço
POt	- Prática Orientada
PPC	- Processo de Planejamento de Comando
Pr	- Prova
PTE	- Plano de Trabalho Escolar
PUD	- Plano de Unidades Didáticas
RH	- Recursos Humanos
RS	- Recursos Sensoriais
SAI	- Sala de Aula Invertida
Si	- Síntese (Nível de Aprendizagem – Taxionomia de Bloom)
Smp	- Simpósio
TCC	- Trabalho de Conclusão de Curso
TE	- Técnico-Especializado (Campo)
TEC	- Técnica de Ensino
TEP	- Técnicas de Estudo e Produção Textual das Pesquisas Acadêmicas
TG	- Trabalho de Grupo
UNIFA	- Universidade da Força Aérea
Va	- Valorização (Domínio Afetivo – Taxionomia de Bloom)

### 3 ATIVIDADES COMPLEMENTARES

#### 3.1 ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS PRESENCIAIS

ATIVIDADE	CH T	CH H	TEC
Orientação para Abertura do Curso	01T	0,75H	Ot
<i>Briefing</i> Comandante da UNIFA	02T	1,5H	Ce
<i>Briefing</i> Comandante da EAOAR	02T	1,5H	Ce
Abertura do Curso	01T	0,75H	Ce
Aula Inaugural	04T	3H	Ce
<i>Briefing</i> de Início de Curso	04T	3H	Ot
<i>Briefing</i> de Disciplinas – Comunicação Interpessoal e Liderança Organizacional	02T	0 1,5H	Ot
<i>Briefing</i> de Disciplinas – Emprego das Forças Armadas e Ética Profissional Militar	02T	1,5H	Ot
<i>Briefing</i> de Disciplinas – Gestão e Governança no COMAER	01T	0,75H	Ot
<i>Briefing</i> de Encerramento do Curso	03T	2,5H	Ot
<i>Briefing</i> de Prova	01T	3H	Ot
Crítica Final de Curso	04T	3H	TG/EO
Encerramento Interno	04T	3H	Ce
Encerramento Externo	04T	3H	Ce
Teste Físico	04T	3H	POt
Cerimônia de Abertura da Taça Eficiência	01T	0,75H	Ce
Avaliação Psicológica para a Seleção de Instrutores da EAOAR	03T	2,25H	EX/SIT/FIL
<i>Debriefing</i> da Pesquisa de Motivacional	01 T	0,75H	Ot
Foto da turma	01T	0,75H	Ce
Ensino Continuado e Pós-Graduação na Aeronáutica	01T	0,75H	Ot
TOTAL	46T	37H	-

3.2 ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS EAD

ATIVIDADE	CH	TEC
Ambientação / Gestão Acadêmica	30H	EAD
TOTAL	30H	

3.3 COMPLEMENTAÇÃO DA INSTRUÇÃO

ATIVIDADE	CH T	CH H	TEC
Administração do Tempo	01T	0,75H	Pal
Pensamento Crítico	01T	0,75H	AE
Taça Eficiência	32T	24H	TG
Simpósio da UNIFA	16T	12H	Pal
Liderança no Poder Aéreo	02T	1,5H	AE
Tribunal Penal Internacional	02T	1,5H	Pal
Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV)	02T	1,5H	Pal
Justiça Militar	01T	0,75H	Pal
Inquérito Policial Militar	01T	0,75H	Pal/TG
Prontidão para Atividade Física	01T	0,75H	TG
A Crítica	01T	0,75H	AE
Webinar Liderança e Inovação	06T	4,5H	Pal
TOTAL	66T	49,5H	TOTAL

3.4 FLEXIBILIDADE DA PROGRAMAÇÃO PRESENCIAL

ATIVIDADE	CH	TEC
DDE – à disposição da Divisão de Ensino	104T	(*)
TOTAL	78H (104T)	

(\*) Atividade desenvolvida sem técnica específica.

**4 DETALHAMENTO DAS UNIDADES DIDÁTICAS**

CAMPO: GERAL		ÁREA: LETRAS, LINGUÍSTICA E ARTES	
DISCIPLINA: COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL (CI)		MODALIDADE: PRESENCIAL/EAD (EAOAR)	
CH para instrução presencial:30H (40T) CH para instrução EAD: 4H		CH para avaliação presencial:30H (40T) CH para avaliação EAD: 2H	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: a) utilizar os recursos inerentes aos processos da comunicação para consolidar e efetivar a capacidade de expressar ideias, pensamentos e modelos mentais informativos, expositivos, argumentativos e dissertativos (Ap).			
UNIDADES DIDÁTICAS			
UNIDADE 1: EXPRESSÃO ORAL			
CH para instrução presencial: 30H (40T) CH para instrução EAD: 4H		CH para avaliação presencial:30H (40 T)	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE: a) planejar e executar uma exposição oral, acerca de um tema pré-determinado, empregando técnicas, recursos e procedimentos efetivos em um processo de comunicação (Si).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
AMBIENTAÇÃO À AUDIÊNCIA I	a) elaborar, mentalmente, uma argumentação sobre tema determinado, durante 30 segundos, sem efetuar a exposição verbal (Si).	0,75H (1T)	POt
AMBIENTAÇÃO À AUDIÊNCIA II	a) discorrer sobre um tema determinado, durante cinco minutos (Si).	2,25H (3T)	POt
AMBIENTAÇÃO À AUDIÊNCIA III	a) narrar, de forma argumentativa, durante cinco minutos, sobre tema elaborado com base em uma fábula (Si).	3H (4T)	POt
RETÓRICA	a) identificar o conceito de retórica (Cn); b) diferenciar retórica de eloquência (Cn); c) conceituar LOGOS (Cn); d) conceituar PATHOS (Cn); e) conceituar ETHOS (Cn); f) identificar as formas de emprego dos procedimentos próprios à retórica em uma situação real (Cn); g) valorizar a importância da retórica para os processos de produção textual e oral (Va); e	1,5H (2T)	AE

	h) valorizar a importância da retórica para a evolução do homem produtivo (Va).		
AMBIENTAÇÃO À AUDIÊNCIA IV	a) narrar, de forma argumentativa e persuasiva, sobre determinado tema, durante cinco minutos, com base em questionamento endossado ou refutado (Si).	3H (4T)	POt
TÉCNICAS E RECURSOS DA COMUNICAÇÃO	a) reconhecer os atributos de um expositor eficiente (Cn); b) identificar os elementos e os princípios do design gráfico para elaboração de uma apresentação atrativa (Cn); e c) reconhecer a importância das etapas de organização de uma exposição oral (Va).	0,75H (1T)	AE
		(4H)	EAD
AMBIENTAÇÃO À AUDIÊNCIA V	a) narrar, de forma argumentativa e persuasiva, durante cinco minutos, sobre um tema determinado (Si); e b) compreender e apresentar um tema, contendo as três partes constitutivas de uma EO: introdução, desenvolvimento e conclusão (Si).	3H (4T)	POt
ORIENTAÇÃO PARA AS PRÁTICAS DE EXPOSIÇÃO ORAL	a) aplicar as regras previstas pela Escola na preparação e execução das práticas de exposição oral (Ap).	1,5H (2T)	Ot
PRÁTICA DE EXPOSIÇÃO ORAL I	a) empregar em um tema as técnicas de planejamento e de organização para a apresentação de uma EO (Si); b) utilizar os fatores de bom desempenho evidenciados na exposição oral desenvolvida, do tipo informativa (Ap); c) identificar os fatores de desempenho a serem aperfeiçoados no desenvolvimento de uma EO (Ap); e d) empregar os diferentes recursos multimídia em apoio à exposição oral (Ap).	6H (8T)	POt
PRÁTICA DE EXPOSIÇÃO II	a) empregar em um tema as técnicas de planejamento e de organização para a apresentação de uma EO (Si); b) utilizar os fatores de bom desempenho evidenciados na exposição oral desenvolvida, do tipo persuasiva (Ap); c) empregar as técnicas de desempenho em plataforma (Ap); e	6,75H (9T)	POt

	d) empregar os diferentes recursos multimídia em apoio à exposição oral (Ap).		
ORIENTAÇÃO PARA A EXPOSIÇÃO ORAL AVALIADA	a) aplicar as regras previstas pela Escola na preparação e execução da exposição oral avaliada (Ap).	1,5H (2T)	Ot
RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS			
<p>Na subunidade “Técnicas e Recursos da Comunicação” o instrutor deve preocupar-se com seu próprio desempenho na plataforma, ressaltando, enquanto isso, as características da técnica de exposição oral. O instrutor deve, ainda, preocupar-se em conscientizar o oficial-aluno da importância do uso das ajudas de instrução. No entanto, deverá enfatizar que os recursos sensoriais constituem um reforço para a compreensão da instrução, não devendo ser usado em excesso ou apenas com o intuito de trazer um aspecto lúdico à instrução.</p> <p>Na realização dos exercícios de “Ambientação à Audiência” e de “Prática de Exposição Oral”, é essencial que o IOTG siga o planejamento constante do Plano de Trabalho Escolar (PTE), para conquistar a confiança e alcançar a proficiência dos discentes.</p>			
REFERÊNCIAS			
<p>COLUCCI, Eloísa; CARRASCO, Maria do Carmo Oliveira. <b>Comunicação e Oratória – Teoria e Prática</b>. São Paulo: Saraiva, 2004.</p> <p>CUNHA, Celso; CINTRA, L. F. Lindley. <b>Nova gramática do português contemporâneo</b>. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2013.</p> <p>FIORIN, José Luiz; SAVIOLI, Francisco Platão. <b>Lições de texto: Leitura e redação</b>. 4. ed. São Paulo: Ática, 2003.</p> <p>GALLO, Carmine. <b>Faça como Steve Jobs e realize apresentações incríveis em qualquer situação</b>. Ed. Lua de Papel, 2010.</p> <p>GALLO, Carmine. <b>TED - Falar, Convencer, Emocionar</b>. Editora Saraiva, 2014.</p> <p>PETERSEN, Waldemar. <b>Curso de Persuasão</b>. São Paulo: Ibrex, 1973.</p> <p>NICK, Fitzherbert. <b>Apresentações mágicas</b>. Editora Campos, 2012.</p> <p>POLITO, Reinaldo. <b>Como Falar Corretamente e Sem Inibições</b>. Editora Saraiva, 2006.</p> <p>REYNOLDS, Garr. <b>O Apresentador Nu - Realizando Apresentações Eficazes com ou sem Slides</b>. Editora Alta Books, 2012.</p> <p>REYNOLDS, Garr. <b>Apresentação Zen - Ideias simples sobre design e performance</b>. Editora Alta Books, 2008.</p>			
PERFIL DE RELACIONAMENTO			
<p>A disciplina “Comunicação Interpessoal”, em virtude de demandar um perfil de aprendizagem gradativa, será trabalhada ao longo do CAP, organizada e distribuída entre as demais disciplinas.</p> <p>É pré-requisito, para a execução da subunidade “Ambientação à Audiência IV”, o conhecimento do conteúdo programático da aula de “Retórica”. Para a execução da subunidade “Ambientação à Audiência V”, é pré-requisito o conhecimento do conteúdo programático da aula de “Técnicas e Recursos da Comunicação”, bem como os exercícios de Ambientação I, II, III e IV.</p>			

CAMPO: GERAL		ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	
DISCIPLINA: TÉCNICAS DE ESTUDO E PRODUÇÃO TEXTUAL DAS PESQUISAS ACADÊMICAS (TEP)		MODALIDADE: PRESENCIAL (EAOAR)	
CH para instrução presencial:25,5H (34T)		CH para avaliação presencial: 00	
OBJETIVO ESPECÍFICO DA DISCIPLINA: a) elaborar um texto crítico e reflexivo por meio de um Ensaio Acadêmico, focando nos eixos temáticos: Emprego da Força Aérea, Doutrina de Emprego, Logística e Mobilizações Aeroespaciais, Educação na Força Aérea, Administração Militar e Medicina Aeroespacial. (Si)			
UNIDADE 1: PRODUÇÃO TEXTUAL			
CH para instrução presencial: 7,5H (10T)		CH para avaliação presencial: 00	
OBJETIVO ESPECÍFICO DA UNIDADE: a) Redigir um texto dissertativo, acerca de um tema pré-determinado, empregando técnicas, recursos e procedimentos efetivos em um processo de comunicação escrita (Si).			
SUBUNIDADE	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	TÉC
NOÇÕES DE TEXTO E CRITÉRIOS DE TEXTUALIDADE	a) identificar os conceitos de texto (Cn); e b) identificar os critérios de textualidade (Cn).	1,5 H (2T)	AE
TIPOLOGIA TEXTUAL	a) identificar as características do texto narrativo (Cp); b) identificar as características do texto descritivo (Cp); e c) identificar as características do texto dissertativo (Cp).	1,5 H (2T)	AE
PARÁGRAFO - CONSTRUÇÃO, ESTRATÉGIA DE ESCRITA E ORGANIZAÇÃO	a) identificar os critérios de construção de parágrafos (Cn); b) identificar as estratégias de escrita do parágrafo (Cn); c) identificar as estratégias de leitura do parágrafo a partir da ótica do leitor (Cp); e d) distinguir os processos de organização dos parágrafos em um texto (Cp).	1,5 H (2T)	AE
COESÃO TEXTUAL	a) identificar as noções de coesão (Cn); b) identificar os processos de coesão referencial (Cn); c) identificar os processos de coesão sequencial (Cn); e d) aplicar a coesão referencial e sequencial como forma de progressão e encadeamento textual (Cp).	0,75H (1T)	AE



COERÊNCIA TEXTUAL	a) identificar os conceitos de coerência textual (Cn); b) identificar os mecanismos de coerência textual (Cn); c) identificar as estratégias de interpretação voltadas à coerência textual (Cn); d) identificar as estratégias discursivas na construção da coerência textual (Cn); e e) aplicar as estratégias de coerência textual na construção de textos (Ap).	0,75H (1T)	AE
GÊNEROS TEXTUAIS	a) identificar os critérios de definição do gênero textual (Cn); b) identificar as características do gênero texto científico (Cn); e c) produzir textos científicos de acordo com as características próprias do gênero (Ap).	1,5H (2T)	AE
UNIDADE 2: ENSAIO ACADÊMICO			
CH para instrução presencial: 12H (16T)		CH para avaliação presencial: 00	
OBJETIVO ESPECÍFICO DA UNIDADE:			
a) Elaborar um ensaio acadêmico, de forma crítica, acerca de temas de interesse da FAB, empregando recursos argumentativos que fundamentem os posicionamentos apresentados (Si).			
SUBUNIDADE	OBJETIVO OPERACIONALIZADOS	CH	TÉC
DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DE TEMA	a) identificar o processo de escolha de um tema (Cp); b) distinguir os elementos que caracterizam a formulação de um tema (Cp); e c) delimitar um tema que será objeto de discussão no ensaio acadêmico (Ap).	1,5H (2T)	AE
CONSTRUÇÃO DE SITUAÇÃO-PROBLEMA	a) identificar as características de uma situação-problema (Cp); e b) construir uma situação-problema que leve à discussão no ensaio acadêmico (Ap).	1,5H (2T)	AE
DEFINIÇÃO DE TESE	a) identificar os critérios de construção de uma tese para ensaio acadêmico (Cn); e b) elaborar uma tese para discussão no ensaio acadêmico (Ap).	1,5H (2T)	AE
DEFINIÇÃO DE ARGUMENTOS	a) identificar os critérios de construção de argumentos que sustentem uma tese no ensaio acadêmico (Cn); e b) elaborar argumentos que sustentem uma tese para discussão no ensaio acadêmico (Ap).	1,5H (2T)	AE

PROCESSO DE ARGUMENTAÇÃO	a) identificar as características do processo de argumentação (Cn); b) identificar os operadores argumentativos que podem ser usados no ensaio acadêmico (Cn); e c) aplicar os operadores argumentativos no processo de construção textual do ensaio acadêmico (Ap).	1,5H (2T)	AE
FUNDAMENTAÇÃO DOS ARGUMENTOS	a) identificar as categorias da teoria adotada no ensaio acadêmico (Cp); b) identificar a aplicabilidade dos dados empíricos no processo de fundamentação da argumentação (Cp); e c) articular a teoria com os dados empíricos como forma de fundamentação na discussão no ensaio acadêmico (Ap).	1,5H (2T)	AE
FONTES DE DIVULGAÇÃO E BUSCA DO CONHECIMENTO	a) identificar as principais fontes de divulgação de assuntos relativos às áreas dos eixos temáticos (Cn); e b) identificar as principais formas e ferramentas de busca de conhecimento (Cn).	0,75H (1T)	AE
RESUMO INFORMATIVO	a) identificar as características do resumo informativo (Cn); e b) elaborar um resumo informativo do ensaio acadêmico (Ap).	0,75H (1T)	AE
ENSAIO ACADÊMICO	a) identificar as características do ensaio acadêmico (Cn); b) identificar a arquitetura de um ensaio acadêmico (Cn); c) identificar os critérios de avaliação de um ensaio acadêmico na EAOAR (Cn); e d) construir um ensaio acadêmico de acordo com os critérios estabelecidos pela EAOAR (Ap).	1,5H (2T)	AE

**UNIDADE 3: ORIENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO ENSAIO ACADÊMICO**

**CH para instrução presencial: 6 H (8T)**

CH para avaliação presencial: 00

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:**

a) Produzir um ensaio acadêmico, mediante acompanhamento e orientação, a fim de apresentá-lo à banca de avaliação de TCC (Si).

SUBUNIDADE	OBJETIVO OPERACIONALIZADOS	CH	TÉC
ORIENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA EAOAR	a) identificar as principais falhas e processos de melhoria na elaboração do ensaio acadêmico (Cn); e b) realizar os devidos ajustes no ensaio acadêmico (Ap).	3H (4T)	AE
APERFEIÇOAMENTO DO ENSAIO POR MEIO DO FEEDBACK	a) identificar os principais processos de melhoria no ensaio acadêmico a partir do feedback do orientador (Cp); e b) aperfeiçoar o ensaio acadêmico a partir das críticas apontadas pelo orientador e pela banca (Si).	1,5H (2T)	AE
DÚVIDAS FINAIS – FEEDBACK	a) realizar os ajustes finais de acordo com as orientações da banca de avaliação do ensaio acadêmico (Si).	1,5H (2T)	AE
RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS			
A disciplina “Técnicas de Estudo e Produção Textual das Pesquisas Acadêmicas” tem por objetivo desenvolver a atitude crítica (pensamento crítico e reflexivo) do discente, por meio de textos argumentativos culminando na elaboração do Ensaio.			
REFERÊNCIAS			
<p>ABRAHAMSSOM, Benget. <b>Military Professionalization and Political Power. Forewords and Introduction.</b> USA: Sage Publications, 1972. p. 3-20.</p> <p>CORTELLA, Mário Sérgio; DIMENSTEIN, Gilberto. <b>A era da curadoria – o que importa é saber o que importa.</b> Campinas: Papirus 7 Mares, 2015.</p> <p>ECO, Umberto. <b>Como se faz uma tese.</b> 23. ed. Col. Estudos. São Paulo: Perspectiva, 2010.</p> <p>GIL, Antônio Carlos. <b>Como Elaborar Projetos de Pesquisa.</b> 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.</p> <p>HENRIQUES, Claudio Cezar; SIMÕES, Darcilia (Orgs.). <b>A redação de trabalhos acadêmicos: teoria e prática.</b> 4. ed. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2008.</p> <p>JOUE, Vincent. <b>A leitura.</b> São Paulo: Unesp, 2002.</p> <p>KOCK, Ingedore Grunfeld Villaça &amp; TRAVAGLIA, Luiz Carlos. <b>A coerência textual.</b> 17. ed., São Paulo: Contexto, 2007.</p> <p>SEVERINO, A. J. <b>Metodologia do Trabalho Científico.</b> 23. ed. rev. e atualizada, São Paulo: Cortez, 2007, p. 25.</p> <p>UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA. <b>Manual de Trabalhos Acadêmicos da Universidade da Força Aérea - UNIFA</b> 3. ed., Rio de Janeiro/UNIFA, 2016. Disponível em: &lt;<a href="http://www.unifa.intraer/documentos/biblioteca/MANUAL.TRAB.ACAD.2016.3.EDICAO-3.pdf">http://www.unifa.intraer/documentos/biblioteca/MANUAL.TRAB.ACAD.2016.3.EDICAO-3.pdf</a>&gt;. Acesso em 23 maio 2017.</p>			

**PERFIL DE RELACIONAMENTO**

As Unidades 1, 2 e 3 da disciplina Técnicas de Estudo e Produção Textual das Pesquisas Acadêmicas (TEP) não apresentam caráter linear entre si. As aulas serão intercaladas dentro da carga horária disponível a critério do professor/instrutor em conjunto com a Seção de Programação, considerando as fases de produção textual/elaboração do ensaio/orientação do ensaio. Tal flexibilidade se dá em virtude da necessidade do planejamento do CAP.

A Unidade 3 consiste na orientação direta dos trabalhos por parte dos orientadores, tendo sua dinâmica definida de acordo com sua experiência e práticas, porém, os horários programados e destinados à atividade devem ser cumpridos como forma de acompanhamento do processo pelo Coordenador de Disciplina.

CAMPO: GERAL		ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	
DISCIPLINA: LIDERANÇA ORGANIZACIONAL (LO)		MODALIDADE: PRESENCIAL/EAD (EAOAR)	
CH para instrução presencial: 55,5H (74T) CH para instrução EAD: 14H		CH para avaliação presencial:8H (10T) CH para avaliação EAD: 3H	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: a) identificar os fundamentos psicossociais aplicáveis ao desenvolvimento de equipes e formação de cultura organizacional (An); b) distinguir os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes à dinâmica do comportamento humano no desenvolvimento da liderança (An); e c) distinguir os recursos humanos como função estratégica para o alcance de resultados a partir da gestão estratégica de pessoas (An).			
UNIDADES DIDÁTICAS			
UNIDADE 1: DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES E LIDERANÇA			
CH para instrução presencial:40,5H (54T) CH para instrução EAD:14H		CH para avaliação presencial: 8H (10T) CH para avaliação EAD: 3H	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE: a) valorizar a importância do estudo do comportamento do homem para o desenvolvimento de atividades no contexto organizacional (Va); b) aplicar os conceitos e técnicas de desenvolvimento de equipes na execução das atividades acadêmicas e profissionais (Ap); c) relacionar os modelos de liderança e de desenvolvimento da liderança sob a perspectiva das dinâmicas interpessoais desenvolvidas nas atividades profissionais (An); d) relacionar a influência dos valores compartilhados por um grupo de indivíduos com seu comportamento e identificação com a Organização (An); e) interpretar as implicações decorrentes da incorporação de novos conceitos, valores e estratégias à cultura da organização (An); e f) distinguir qual estilo de liderança deve ser utilizado em cada contexto organizacional (An).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec

CONSENSO	a) distinguir o consenso como uma ferramenta decisória importante para o grupo (Cp); e b) identificar amostras de padrões de comportamento na interação grupal, principalmente nos aspectos de controle emocional e comunicação interpessoal (Cn).	1,5H (2T)	TG
IDENTIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES DO GRUPO	a) identificar as características pessoais e profissionais do orientador e dos demais membros participantes do grupo (Cn); b) empregar a escuta ativa como um recurso para o desenvolvimento da habilidade de liderança (Ap); e c) valorizar o conhecimento das características pessoais e profissionais dos membros do grupo para a eficácia do trabalho de grupo (Va).	1,5H (2T)	TG
REUNIÃO DE GRUPO I	a) identificar as normas de conduta e procedimentos adotados pela Escola (Cp); b) valorizar contratos sociais (Va); e c) discriminar quais serão as responsabilidades/atribuições de cada oficial-aluno durante o CAP, de forma a propiciar a oportunidade de exercitar a liderança (An).	1,5H (2T)	TG
COMPROMETIMENTO	a) construir o propósito e as responsabilidades do grupo – MISSÃO (Si); b) construir os princípios que servirão de diretrizes ao comportamento individual e em grupo, durante o curso, visando um relacionamento harmônico e produtivo – VALORES (Si); e c) valorizar o comprometimento do indivíduo e do grupo como um todo para com a Escola, com o curso e com as próprias expectativas, para o êxito das atividades em equipe (Va).	2,25H (3T)	TG
LIDERANÇA NA FAB	a) distinguir os conceitos de liderança de acordo com MCA 2-1 (Cp); b) distinguir modelos conceituais de exercício da liderança sob a perspectiva do Manual de Liderança da FAB (Cp); c) identificar os níveis de liderança no âmbito da FAB (Cn); d) distinguir os cinco estágios de desenvolvimento de equipes de acordo com a Escada de COG e suas implicações (Cp);	2,25H (3T)  7H  2,25H (3T)	PRÉ AULA  EAD  DAD

	<p>e) distinguir quais as competências de liderança adequadas para desenvolver seus subordinados de acordo com estágio de desenvolvimento em que se encontram (Cp); e</p> <p>f) identificar o valor do papel do líder na disseminação dos valores da FAB (Va).</p>		
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES	<p>a) definir equipes (Cn);</p> <p>b) distinguir grupo de equipe (Cp);</p> <p>c) distinguir os seis mecanismos de defesa de ego (Cp);</p> <p>d) distinguir as cinco modalidades de fronteiras do eu (Cp);</p> <p>e) distinguir os sete elementos fundamentais de uma equipe (Cp);</p> <p>f) distinguir as implicações da cooperação e da interdependência no processo de desenvolvimento de equipes (Cp);</p> <p>g) distinguir os elementos de uma equipe que devam ser priorizados em função do tempo (Cp);</p> <p>h) justificar a necessidade premente de alcançar o equilíbrio entre o foco na tarefa e o foco no processo, considerando a dinâmica de funcionamento de uma equipe (Cp);</p> <p>i) distinguir a importância da comunicação no desenvolvimento da equipe (Cp);</p> <p>j) distinguir as modalidades possíveis de tomada de decisão em equipe (Cp);</p> <p>k) distinguir o consenso como uma ferramenta poderosa de tomada de decisão (Cp);</p> <p>l) identificar a metodologia fenomenológica como uma postura positiva a ser adotada no momento de intervir no processo grupal (Cn); e</p> <p>m) distinguir a necessidade da construção da confiança como condição essencial para o processo de interação humana, a partir de um ambiente permeado pela confiabilidade (Cp).</p>	<p>2,25H (3T)</p> <p>2H</p> <p>2,25H (3T)</p>	<p>PRÉ AULA</p> <p>EAD</p> <p>DAD</p>
MODELOS E ESTILOS DE LIDERANÇA	<p>a) distinguir os conceitos de influência, poder e autoridade no exercício da liderança (Cp);</p> <p>b) distinguir os resultados do processo de influência no exercício da liderança (Cp);</p>	<p>3H (4T)</p>	<p>AE</p>

	<p>c) identificar as diferentes teorias e abordagens de liderança, de acordo com o foco de análise (Cn);</p> <p>d) distinguir liderança transacional, liderança transformacional e laissez-faire (Cp);</p> <p>e) distinguir a recompensa contingente e a gestão da exceção como os principais elementos na liderança transacional (Cp);</p> <p>f) avaliar as implicações da utilização frequente da liderança transacional (Va);</p> <p>g) distinguir a influência idealizada, a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada como os principais elementos utilizados na liderança transformacional (Cp);</p> <p>h) reconhecer a liderança distribuída como opção possível para influência (Cp);</p> <p>i) correlacionar o modelo de liderança utilizado e os valores expostos pela cultura organizacional (Cp); e</p> <p>j) valorizar a liderança transformacional como ferramenta poderosa de motivação e inspiração (Va).</p>		
LIDERANÇA E ÉTICA	<p>a) identificar o conceito de ética e sua abrangência no exercício da liderança (Cn);</p> <p>b) apontar as principais correntes teóricas de ética e liderança (Cn);</p> <p>c) diferenciar os princípios da liderança baseada em valores (Cp);</p> <p>d) valorizar a relação entre a postura ética do líder e a sua interferência na cultura organizacional (Va); e</p> <p>e) distinguir os valores que formam a base dos códigos de ética, considerando a importância do alinhamento entre os valores pessoais, da organização e da sociedade (Cp).</p>	1,5H (2T)	AE
<i>FOLLOWERSHIP</i>	<p>a) identificar o conceito de <i>Followership</i> e suas principais teorias (Cn);</p> <p>b) identificar os cinco tipos diferentes de seguidores (Cn);</p> <p>c) identificar quais ações auxiliam na progressão do liderado até o nível exemplar (Cn); e</p> <p>d) discriminar em que contexto é apropriado assumir a postura de liderado (An).</p>	<p>1,5H (2T)</p> <p>5H</p> <p>1,5H (2T)</p>	<p>PRÉ AULA</p> <p>EAD</p> <p>DAD</p>



DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA	<p>a) distinguir desenvolvimento do líder de desenvolvimento da liderança (Cp);</p> <p>b) reconhecer a necessidade da criação de um ambiente de suporte para garantir um processo de influência eficaz (Cp);</p> <p>c) definir <i>Coaching</i> e o quanto essa ferramenta pode contribuir para o desenvolvimento do líder e da liderança (Cn);</p> <p>d) definir <i>Mentoring</i> e o quanto essa ferramenta pode contribuir para o desenvolvimento do líder e da liderança (Cn);</p> <p>e) definir <i>Actionlearning</i> e o quanto essa ferramenta pode contribuir para o desenvolvimento do líder e da liderança (Cn);</p> <p>f) definir <i>Followership</i> e o quanto essa ferramenta pode contribuir para o desenvolvimento do líder e da liderança (Cn); e</p> <p>g) distinguir os modelos de subordinação (Cp).</p>	1,5H (2T)	AE
QUADRADOS/BLACK CLOUD	<p>a) valorizar o processo de definir objetivos claros para o desenvolvimento e o sucesso da tarefa (Va);</p> <p>b) distinguir os comportamentos adotados durante a atividade e suas implicações no desempenho e na proficiência do trabalho do grupo, bem como no alcance dos objetivos propostos para a tarefa (Cp);</p> <p>c) valorizar a cooperação e interdependência na solução de um problema (Va);</p> <p>d) valorizar a comunicação não verbal no trabalho em equipe (Va);</p> <p>e) interpretar quais as implicações da falta de comunicação no trabalho em equipe (Cp);</p> <p>f) relacionar a vivência do exercício com as atividades profissionais de cada participante (An).</p> <p>g) analisar as fortalezas e debilidades da equipe e dos indivíduos em uma atividade de construção de equipe (An); e</p> <p>h) identificar fatores que aceleram a coesão de uma equipe (Cp).</p> <p>i) aplicar técnicas de Comunicação com limitação de tempo (Ap);</p> <p>j) aplicar técnicas de construção de equipe e resolução de problemas (Ap); e</p>	1,5H (2T)	TG

	k) aplicar técnicas efetivas de liderança e <i>Followership</i> em cenários específicos (Ap).		
FUGITIVO / O PACIFICADOR	<p>a) empregar procedimentos de comunicação, organização e de estabelecimento de estratégias, objetivando a consecução de uma tarefa específica (Ap);</p> <p>b) distinguir os comportamentos adotados durante a atividade e suas implicações no desempenho e na proficiência do trabalho do grupo, bem como no alcance dos objetivos propostos para a tarefa (Cp);</p> <p>c) valorizar a comunicação, cooperação e interdependência para a solução de um problema (Va);</p> <p>d) relacionar a vivência do exercício e as atividades profissionais (An); e</p> <p>e) examinar o funcionamento e desempenho do grupo, tendo em vista as dinâmicas já vividas no CAP (An).</p>	2,25H (3T)	TG
CENTOPEIA	<p>a) empregar procedimentos de comunicação, organização e de estabelecimento de estratégias, objetivando a consecução de uma tarefa específica (Ap);</p> <p>b) aplicar as regras para a execução do exercício, percorrer 60 metros em equipe, usando esquis de madeira, sem apoiar o(s) pé(s) no chão, no menor tempo possível (Ap);</p> <p>c) distinguir os comportamentos adotados durante a atividade e suas implicações no desempenho e na proficiência do trabalho do grupo, bem como no alcance dos objetivos propostos para a tarefa (Cp);</p> <p>d) valorizar comunicação, cooperação e interdependência na solução de um problema (Va); e</p> <p>e) relacionar a vivência do exercício e as atividades profissionais (An).</p>	1,5H (2T)	TG
PISTA DE LIDERANÇA	<p>a) empregar procedimentos de comunicação, organização e de estabelecimento de estratégias, objetivando a consecução de uma tarefa específica (Ap);</p> <p>b) discriminar os comportamentos adotados durante a atividade e suas implicações no desempenho e na proficiência do trabalho do</p>	7,5H (10T)	TG

	<p>grupo, bem como no alcance dos objetivos propostos para a tarefa (An);</p> <p>c) valorizar a comunicação, cooperação e interdependência na solução de um problema (Va); e</p> <p>d) relacionar a vivência do exercício e as atividades profissionais (An).</p>		
REUNIÃO DE GRUPO II	a) analisar o processo de desenvolvimento do grupo durante o curso, tendo por referência a missão e os valores definidos no exercício Comprometimento (An).	1,5H (2T)	TG
NEGOCIAÇÃO INTERCULTURAL/ COMEX	<p>a) aplicar técnicas de negociação como ferramenta para uma liderança efetiva e a resolução construtiva de conflitos (Ap);</p> <p>b) aplicar o processo de seleção da estratégia de negociação em um determinado cenário (Ap);</p> <p>c) compreender que o entorno pode afetar os comportamentos em uma negociação (Cp);</p> <p>d) analisar como os fatores ambientais, individuais e contextuais afetam a tomada de decisão (An); e</p> <p>e) compreender como os comportamentos individuais e grupais influenciam e dão forma a um entorno de negociação (Cp).</p>	1,5H (2T)	TG

UNIDADES DIDÁTICAS			
UNIDADE 2: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS			
CH para instrução presencial: 15 H (20T)		CH para avaliação presencial: 00	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) valorizar os recursos humanos como função estratégica para o alcance de resultados (Va);			
b) empregar critérios de mensuração de desempenho e de mapeamento de competências (Ap);			
c) analisar a relação entre liderança e desenvolvimento de competências (An); e			
d) debater a subsunção de instrumentos de mensuração de desempenho e de mapeamento de competências aos valores da igualdade, justiça e meritocracia (An).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
CULTURA ORGANIZACIONAL	a) identificar as definições de cultura e cultura organizacional (Cn); b) identificar as riquezas e desafios das características culturais da sociedade brasileira (Cn); c) entender a cultura de uma organização como a expressão de seus valores (Cn); d) distinguir modelos de liderança e sua interferência na cultura organizacional (Cp); e) identificar a cultura como limitação cognitiva e valorativa (Cn); e f) distinguir como é construída a identidade de pertencimento organizacional (Cp).	3H (4T)	AE
FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE DESEMPENHO E POTENCIAL	a) relacionar a Gestão de Desempenho à estratégia organizacional (Cp); b) explicar as gerações X e Y, demonstrando o seu impacto na Gestão do Desempenho (Cp); c) explicar o conceito de igualdade a partir de definições apresentadas (Cp); d) explicar o conceito de justiça a partir de definições apresentadas (Cp); e) explicar o conceito de meritocracia a partir de definições apresentadas (Cp); f) distinguir desempenho e potencial (Cp); g) identificar ferramenta para mapeamento de potencial (Cn);	4H (6T)	AE

	<p>h) caracterizar o processo de avaliação de desempenho (Cn);</p> <p>i) explicar a Gestão de Desempenho com ênfase nas competências (Cp);</p> <p>j) destacar os diferentes métodos utilizados para mensuração de desempenho (Cn);</p> <p>k) distinguir a essência do processo de avaliação 360°, destacando os benefícios decorrentes desse método (Cp); e</p> <p>l) indicar várias estratégias para dar e receber <i>feedback e coaching (check-in)</i> (Cn).</p>		
ANÁLISE DE DESEMPENHO E POTENCIAL NO COMAER	<p>a) identificar as normas e os critérios de avaliação utilizados pela CPO (Cn);</p> <p>b) justificar os critérios utilizados na sistemática de avaliação adotada pela CPO (Cp); e</p> <p>c) discriminar os aspectos essenciais do Manual do Avaliador e das fichas CPO (Cp).</p>	2 H (2T)	AE
CAPACITAÇÃO DE AVALIADORES	<p>a) identificar o conceito de avaliação de desempenho, adotado pelo COMAER (Cn);</p> <p>b) identificar os itens de comportamento a serem observados por ocasião da realização de avaliação de desempenho (Cn);</p> <p>c) discriminar as características dos erros mais comuns ocorridos na avaliação de desempenho (Cp);</p> <p>d) empregar os procedimentos adequados ao conhecimento dos subordinados e das suas atribuições, bem como do instrumento de avaliação, dadas as condições necessárias ao ato de bem avaliar. (Ap);</p> <p>e) identificar as etapas de apresentação dos resultados de uma avaliação de desempenho (Cn);</p> <p>f) empregar os procedimentos próprios da avaliação de desempenho na crítica de um desempenho (Ap); e</p> <p>g) valorizar a avaliação de desempenho para o aprimoramento pessoal e profissional do efetivo da Aeronáutica (Va).</p>	3H (4T)	AE TG Dbt

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	a) identificar os recursos humanos como função estratégica para o alcance de resultados (Cp); b) explicar o processo de mudança e seu impacto na Gestão de Pessoas (Cp); c) indicar os diferentes estilos de Gestão de Acordo com Rensis Likert (Cn); d) explicar a importância da Gestão do Clima Organizacional (Cp); e) caracterizar a Gestão por Competências e o seu papel na Gestão de Pessoas (Cn); f) indicar as diferentes políticas e programas em Gestão de Pessoas existentes (Cn); e g) explicar o papel do líder como <i>coach</i> (Cp).	3H (4T)	AE  TG
RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS			
<p>Esta disciplina tem por finalidade apresentar ao oficial-aluno os processos de autoconhecimento, interação do homem com os grupos e dos diversos grupos entre si, direcionando-o para o seu desenvolvimento pessoal e organizacional. Assim, deverá ser empregada a técnica da aula expositiva enriquecida de material ilustrativo para exemplificação, tais como: estudos de caso, filmes, notícias, estatísticas, descrições de situações do cotidiano da vida militar, etc, para que os oficiais-alunos percebam a aplicação prática do conteúdo ministrado.</p> <p>Os Instrutores Orientadores de Trabalho de Grupo (IOTG) precisam ter domínio sobre os principais conceitos das Subunidades “Desenvolvimento de Equipes” e “Liderança na FAB”, uma vez que são aplicadores e avaliadores dos Trabalhos de Grupo (“<i>Action Learning</i>”) deste pacote. Tais conceitos serão trabalhados com os instrutores pelo Coordenador da Disciplina, nas reuniões de padronização, antes de cada dinâmica de grupo a ser aplicada. Cabe ao IOTG o estudo prévio do PTE (Plano de Trabalho Escolar) disponibilizado, bem como a avaliação formativa comportamental de cada Oficial Aluno durante a execução do trabalho de grupo. O processo e os instrumentos de avaliação serão padronizados pelo Coordenador da Disciplina Liderança Organizacional.</p>			
REFERÊNCIAS			
<p>BASS, B. M. <b>Bass e Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial application</b>. New York: The Free Press, 1990.</p> <p>BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. <b>Transformational leadership</b>. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.</p> <p>CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E.. <b>Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework</b>. John Wiley &amp; Sons, v. 3, f. 128, 2011. 256 p.</p> <p>CASTILHO, A. <b>A Dinâmica do Trabalho de Grupo</b>. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.</p> <p>CHANLAT, Jean-François (coord.). <b>O indivíduo na organização; dimensões esquecidas</b>. Vol. II. São Paulo: Atlas, 1994.</p>			

- \_\_\_\_\_. **O indivíduo na organização; dimensões esquecidas**. 3ª ed. Vol. I. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2008.
- DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. Vol. I: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento humano no trabalho**. Vol. II: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CREVELARO, R.; TAKAMORI, J. Y. **Dinâmica das Relações Interpessoais**. São Paulo: Alínea, 2005.
- FRITZEN, S. J. **Práticas de Dinâmica de Grupo**. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M.. **Culture and Organizations: Software of the Mind**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2010.
- HOFSTEDE, Geert H.; HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. SAGE, v. 1, f. 298, 2000. 596 p
- LANNES, L. S. **Equipes e Cooperação – O Elo Essencial**. Sorocaba: Editora Saraswati, 2012.
- LANZER, Fernando. **Clima E Cultura Organizacional: Entender, Manter E Mudar**. Createspace Independent Publishing Platform, f. 165, 2017. 330 p.
- MIGUELES, C.; ZANINI, M. T. **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- MINICUCCI, A. **Relações Humanas – Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 7. ed. 2002.
- NORTHOUSE, P.G.. **Leadership: Theory and practice**. 8 ed. Thousands Oaks, CA: SAGE, 2018.
- POLSTER, M.; POLSTER, E. **Gestalt Terapia Integrada**. Trad. Ricardo Brito Rocha – Belo Horizonte: Interlivros, 1979.
- RIBEIRO, J. P. **O Ciclo de Contato: temas básicos na abordagem gestáltica**. 2. ed., ver. E ampl. – São Paulo: Summus, 1997.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOSIK, J. J.; JUNG, D. **Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit and Planet**. 2. ed. New York: Taylor & Frances Group, 2010.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. Trad. Solange Aparecida Visconte – São Paulo: Saraiva, 2004.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WEISS, D. **Organizando uma verdadeira equipe**. Trad. Reinaldo Guarany – São Paulo: Nobel, 1994.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2006.

### PERFIL DE RELACIONAMENTO

Devido ao relacionamento entre as teorias abordadas, a ordem ideal das subunidades que tem aula expositiva é: Liderança na FAB; Modelos e Estilos de Liderança, Liderança e Ética, Desenvolvimento da Liderança e por último, Desenvolvimento de Equipes.

O exercício “Identificação dos Participantes do Grupo” deverá ser o primeiro exercício, aplicado com o objetivo de levantar características individuais favoráveis ao desenvolvimento das atividades em equipe, assim como promover a compreensão da escuta ativa.

O segundo exercício, “Consenso”, antecederá a subunidade “Desenvolvimento de Equipes”, a fim de demonstrar, de forma prática, que tanto a participação individual como a grupal são fatores determinantes do êxito ou do fracasso de uma equipe na tomada de decisão.

O exercício “Reunião de Grupo I” será desenvolvido pelo IOTG, objetivando esclarecer as regras de convivência valorizadas pela EAOAR e dividir, entre os membros do grupo, a responsabilidade pelas diversas tarefas a serem desenvolvidas. A “Reunião de Grupo I” deverá ser alocada antes do primeiro dia de jogos da “Taça Eficiência”, embora possa acontecer posteriormente a sua cerimônia de abertura.

A seguir (no mesmo dia ou até o dia seguinte), será aplicado o exercício “Comprometimento”, no qual o grupo irá estabelecer sua missão e valores norteadores.

O exercício dos “Quadrados” deve ser realizado após todas as aulas expositivas da unidade “Desenvolvimento de Equipes e Liderança”; consiste na identificação de procedimentos de cooperação e interdependência, e objetiva a consecução de uma tarefa específica, sem utilizar a comunicação.

O exercício “Centopeia” deve ocorrer por volta do meio do curso, servindo para ratificar os procedimentos de cooperação e interdependência preconizados no início do CAP.

O exercício “Fugitivo” ou “Pacificador” se alternarão em cada CAP, induzindo o grupo a adotar procedimentos de comunicação, organização e estabelecimento de estratégias para a consecução de uma tarefa. O IOTG deverá abordar os atributos observáveis, tais como: o modo como o grupo se organizou para a tarefa, as lideranças surgidas, a capacidade de ouvir de cada membro, etc, buscando trabalhar os elementos necessários ao desenvolvimento de uma equipe.

O exercício “Pista de Liderança” irá fechar os exercícios/dinâmicas, denominados *action learning*, visando a consolidação dos conceitos aprendidos a respeito do Modelo de Liderança Full Range, e da taxonomia de Liderados de Kelley (1992).

A Disciplina se encerra com feedbacks coletivo e individuais, conduzidos pelo IOTG. O feedback coletivo, “Reunião de Grupo II”, será analisado o processo de desenvolvimento do grupo durante o curso, tendo por referência a missão e os valores definidos no exercício “Comprometimento” e também a Teoria da Escada de COG (CHARRIER, 1972), abordadas na Subunidade “Liderança na FAB”. O feedback individual deverá ter no mínimo dois tempos, logo após a Reunião de Grupo II e terá por base as anotações de avaliação comportamental, fruto de observação do IOTG em cada dinâmica de grupo. O IOTG será responsável por manter um registro da evolução do aluno ao longo do CAP.



CAMPO: MILITAR		ÁREA: CIÊNCIAS MILITARES	
DISCIPLINA: EMPREGO DAS FORÇAS ARMADAS (EFA)		MODALIDADE: PRESENCIAL/ EAD (EAOAR)	
CH para instrução presencial:16,5H (22T) CH para instrução EAD: 32H		CH para avaliação presencial: 10H (13T) CH para avaliação EAD: 3H	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:  a) distinguir as formulações teóricas que contribuem para a concepção de emprego dos poderes Militar e Aeroespacial (Cn);  b) identificar os aspectos estruturais e operativos intervenientes nos modelos de planejamento e de emprego dos poderes Militar e Aeroespacial (Cp);  c) formular a classificação de conflitos, de emprego conjunto das Forças Armadas de acordo com os preceitos doutrinários vigentes (Ap);  d) construir concepções sobre o emprego do Poder Aeroespacial, em função de suas características e de acordo com a Doutrina Básica da FAB (Ap); e  e) Identificar, à luz, da Doutrina Básica da FAB, da Doutrina de Operações Conjuntas e da Doutrina Militar de Defesa, as situações e condições de emprego operacional do Poder Militar e, em especial, do Poder Aeroespacial (An).			
UNIDADES DIDÁTICAS			
UNIDADE 1: DOCTRINA DE EMPREGO			
CH para instrução presencial: 16,5H (22T) CH para instrução EAD: 32H		CH para avaliação presencial:10H (13T) CH para avaliação EAD: 3H	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:  a) formular a classificação de conflitos, de emprego conjunto das Forças Armadas de acordo com os preceitos doutrinários vigentes (Ap); e  b) construir concepções sobre o emprego do Poder Aeroespacial, em função de suas características e de acordo com a Doutrina Básica da FAB (Ap).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
DOUTRINA MILITAR DE DEFESA	a) identificar as características da Expressão Militar do Poder Nacional (Cp); b) descrever os três Poderes que constituem a Expressão Militar do Poder Nacional (Cp); c) descrever as três formas de Projeção do Poder Nacional (Cp); d) apontar a conceituação e a correlação entre Segurança e Defesa (Cn); e) apontar as características dos três Estados do Espectro dos Conflitos (Cn);	9H	EAD

	<p>f) identificar a classificação das guerras quanto às forças empregadas, à amplitude geográfica, ao grau de engajamento do Poder Nacional e quanto ao poder relativo e nacionalidade dos contendores (Cp);</p> <p>g) identificar as principais Estratégias de emprego das Forças Armadas (Cp); e</p> <p>h) identificar os Princípios de Guerra que podem ser empregados pelas Forças Armadas (Cp).</p>		
DOCTRINA DE OPERAÇÕES CONJUNTAS	<p>a) distinguir as principais conceituações que caracterizam e envolvem a Doutrina de Operações Conjuntas (An);</p> <p>b) distinguir os fundamentos doutrinários, conceitos e características das Forças Armadas em uma Operação Conjunta, nos aspectos relacionados à concepção de emprego (Cp);</p> <p>c) distinguir os diferentes níveis na Sistemática de Planejamento de Emprego Conjunto das Forças Armadas (An);</p> <p>d) distinguir os tipos e áreas de responsabilidade dos Comandos Operacionais das Operações Conjuntas (Cp);</p> <p>e) distinguir as atividades executadas nas Operações Conjuntas (Cp);</p> <p>f) distinguir os modelos de estrutura, funcionamento e aspectos de um Comando Operacional Conjunto (An);</p> <p>g) aplicar conceitos, concepção de emprego e fatores condicionantes da arte operacional e desenho operacional nas Operações Conjuntas (Ap); e</p> <p>h) distinguir o uso dos indicadores de desempenho e indicadores de eficácia (An).</p>	3H (4T)	AE
DOCTRINA BÁSICA DA FAB	<p>a) distinguir as conceituações que compõem a Doutrina Básica da FAB (Cp);</p> <p>b) distinguir as Características do Poder Aeroespacial (Cp);</p> <p>c) distinguir os Fundamentos do Poder Aeroespacial (Cp);</p> <p>d) identificar os Elementos do Poder Aeroespacial Brasileiro (Cn);</p> <p>e) distinguir as Tarefas da Força Aérea (Cp); e</p> <p>f) distinguir as Ações de Força Aérea (Cp).</p>	18H	EAD

DOCTRINA DE EMPREGO DA FORÇA NAVAL	a) distinguir a organização do Comando da Marinha (Cp); b) distinguir a missão da Marinha do Brasil (Cp); c) identificar o conceito de Poder Marítimo (Cn); d) identificar o conceito de Poder Naval (Cn); e) distinguir as tarefas básicas do Poder Naval (Cp); e f) distinguir o emprego da Doutrina Operacional da Marinha do Brasil em suas operações (Cp).	1,5H (2T)	Pal
DOCTRINA DE EMPREGO DA FORÇA TERRESTRE	a) distinguir a estrutura do Exército Brasileiro em tempo de paz e de guerra (Cp); b) distinguir os grandes comandos, as unidades do Exército Brasileiro e suas respectivas funções (Cp); c) distinguir as diversas formas de emprego operacional das armas e serviços dos grandes comandos do Exército Brasileiro (Cp); e d) justificar o emprego da Doutrina Operacional do Exército Brasileiro em suas operações (Cp).	1,5H (2T)	Pal
ESTUDO DE GUERRAS	a) distinguir a filosofia, as leis de guerra e os princípios de guerra evidentes à luz da Doutrina Militar de Defesa (An); b) analisar a ação das Forças Aéreas dos contendores à luz da Doutrina Básica da FAB (An); c) analisar as ações das Forças Armadas dos contendores à luz da Doutrina de Operações Conjuntas (An); e d) analisar a aplicação do DICA e a atuação dos organismos internacionais como limitadores da guerra, de acordo com ministrado na disciplina “Ética Profissional Militar” (An)	7,5H (10T)	EO* TG
*A carga horária de EO de Estudo de Guerras (08 H) está contemplado na tabela de avaliação.			
TEORIAS DA GUERRA	a) utilizar os principais autores conhecidos como teóricos da guerra. (Ap)	1,5H (2T)	AE
TEORIAS DO PODER AÉREO	a) usar os principais teóricos utilizados no estudo de Emprego do Poder Aéreo. (Ap)	1,5H (2T)	AE
LOGÍSTICA E MOBILIZAÇÃO NACIONAL	a) identificar os conceitos básicos sobre Logística Nacional, Mobilização Nacional e Desmobilização Nacional. (Cn); b) distinguir as fases de preparo e execução da Mobilização Nacional e da Desmobilização Nacional. (Cp);	5H	EAD

	c) distinguir as direções setoriais da estrutura do Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB), instituído pela Lei nº 11.631, de 27 dez 2007. (Cp).		
RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS			
<p>A disciplina “Emprego das Forças Armadas” aborda os fundamentos teóricos, doutrinários e operacionais que consolidam o emprego do Poder Militar e, em especial, do Poder Aeroespacial.</p> <p>A subunidade “Estudo de Guerras” será desenvolvida através de um tratamento eminentemente prático com a realização de trabalhos em grupo visando um estudo de caso através da análise de conflitos armados reais.</p> <p>A carga horária destinada à avaliação compreende uma avaliação somativa, com quatro tempos de duração, abrangendo as seguintes subunidades: “Doutrina Militar de Defesa”, “Doutrina de Operações Conjuntas” e “Doutrina Básica da FAB”. A avaliação conterà, ainda, questões da disciplina “Ética Profissional Militar”, abrangendo as seguintes subunidades: “Noções Básicas e Princípios” e “Estatutos”, tendo em vista que ambas as matérias se complementam. Os dois tempos restantes serão destinados à vista de prova, a ser realizada após a correção da avaliação somativa.</p>			
REFERÊNCIAS			
<p>BRASIL. Doutrina do Comando da Aeronáutica. DCA 1-1. 2020. <b>Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira</b>. Portaria nº 1.224/GC3, 10 Nov. 2020, do Comandante da Aeronáutica.</p> <p>BRASIL. Doutrina do Ministério da Defesa. MD30-M-01. 2020. <b>Doutrina de Operações Conjuntas</b>. Portaria Normativa nº 84/GM-MD, 15 Set. 2020.</p> <p>BRASIL. Doutrina do Ministério da Defesa. MD33-M-04. 2007. <b>Doutrina Militar de Defesa</b>. Portaria Normativa nº 113/SPEAI/MD, 1º de fevereiro de 2007.</p> <p>BRASIL. Doutrina do Ministério da Defesa. MD41-M-02. 2015. <b>Manual de Mobilização Militar</b>. Portaria Normativa nº 297/EMCFA/MD, 5 de fevereiro de 2015.</p> <p>BRASIL. Manual do Ministério da Defesa. MD-34-M-03, 2011. <b>Manual de Emprego do Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) nas Forças Armadas</b>. Portaria Normativa nº 1.069/MD, 05 Maio 2011.</p> <p>FUNES, José Luis Fernandez-Flores Y de. <b>El Derecho de Los Conflictos Armados</b>. Espanha: Ministério da Defesa, 2001.</p> <p>MULINEN, Frederic de. <b>El Derecho de La Guerra y Lãs Fuerzas Armadas</b>. Genebra: Instituto Henry-Dunant, 1993.</p>			
PERFIL DE RELACIONAMENTO			
<p>Para a realização do trabalho de grupo é necessário que tenham sido ministradas as subunidades “Doutrina Militar de Defesa”, “Doutrina de Operações Conjuntas”, “Doutrina</p>			

Básica da FAB”, nesta ordem, bem como as unidades da disciplina “Ética Profissional Militar”.

CAMPO: TÉCNICO-ESPECIALIZADO		ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	
DISCIPLINA: GESTÃO E GOVERNANÇA NO COMAER (GG)		MODALIDADE: PRESENCIAL/EAD (EAOAR)	
CH para instrução presencial: 39 H (52T) CH para instrução EAD: 22H		CH para avaliação presencial: 00H CH para avaliação EAD: 3H	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:			
a) analisar a relação entre Gestão Pública e Direito (An);			
b) examinar a estrutura normativa conformadora dos atos da Administração Pública no COMAER (An);			
c) aplicar a Governança Pública no contexto das Organizações Militares do COMAER (Ap); e			
d) aplicar conhecimentos gerenciais e organizacionais no planejamento estratégico (Ap).			
UNIDADES DIDÁTICAS			
UNIDADE 1: INSTRUMENTOS LEGAIS DA GESTÃO NO COMAER			
CH para instrução presencial: 22H (29T)		CH para avaliação presencial: 00H	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) analisar a relação entre Gestão Pública e Direito (An); e			
b) examinar a estrutura normativa conformadora dos atos da Administração Pública no COMAER (An).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	a) identificar o objeto do direito administrativo (Cn); b) descrever os princípios constitucionais da administração pública (Cn); c) identificar as fontes do direito administrativo: lei, doutrina, jurisprudência e costume (Cn); d) distinguir administração pública direta e indireta (Cn); e) identificar características do agente público e do agente de fato (Cp); f) distinguir os poderes da administração pública (regulamentar, vinculado, discricionário, hierárquico, disciplinar e de polícia) (Cn); g) compreender o conceito de abuso de poder (Cp); h) conceituar atos da administração pública e fatos administrativos (Cp); i) identificar os atributos do ato administrativo (Cp);	3H (4T)	AE

	<p>j) distinguir atos administrativos de acordo com sua validade (ato válido, nulo, anulável e inexistente) (Cn);</p> <p>k) compreender a Teoria das nulidades no direito administrativo (Cp);</p> <p>l) compreender as formas de extinção do ato administrativo (anulação e revogação) e de convalidação (Cp);</p> <p>m) identificar os meios de controle administrativos (Cn);</p> <p>n) compreender o papel do Tribunal de Contas da União (Cp); e</p> <p>o) conhecer o conceito de improbidade administrativa (Cn).</p>		
ATOS NORMATIVOS INTERNOS	<p>a) distinguir as atribuições dos diferentes agentes da administração (Cp);</p> <p>b) explicar os aspectos relativos aos processos de entrega, recebimento, inclusão e exclusão de materiais (Cp);</p> <p>c) explicar os aspectos relativos às três fases da despesa pública (Cp);</p> <p>d) distinguir as espécies de responsabilidades previstas nas normas e regulamentos (Cp);</p> <p>e) descrever os procedimentos, espécies e prazos para substituição de gestores (Cn);</p> <p>f) descrever os objetivos da Reunião da Administração, da Tomada de Contas e da Prestação de Contas, bem como seus procedimentos (Cn);</p> <p>g) explicar os aspectos relativos à delegação de competências (Cp); e</p> <p>h) distinguir os procedimentos e responsabilidades concernentes ao fluxo de compras públicas (Cp).</p>	7,5H (10T)	AE
SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO INSTITUCIONAL DA AERONÁUTICA (SPGIA)	<p>a) valorizar a importância da Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (SPGIA) no contexto institucional do COMAER (Va);</p> <p>b) conhecer os níveis, fases e documentos que compõe a SPGIA (Cn);</p> <p>c) compreender a relação entre o planejamento e o orçamento no âmbito do COMAER (Cp);</p> <p>d) compreender a estrutura da cadeia de valor e do mapa estratégico do COMAER (Cp); e</p> <p>e) conhecer os principais itens que compõe um Plano Setorial (PLANSET) e um Programa de Trabalho Anual (PTA) (Cn).</p>	3H (4T)	AE

NOÇÕES BÁSICAS DE LICITAÇÕES E CONTRATOS	a) conhecer as legislações e normas relativas a licitações e contratos em âmbito federal e na FAB (Cn); b) conhecer os conceitos de convênios e instrumentos congêneres e suas diferenças em relação aos contratos (Cn); e c) compreender a aplicação do Sistema de Registro de Preços na gestão pública (Cp).	8,5H (11T)	AE
UNIDADE 2: INSTRUMENTOS DE GESTÃO NO COMAER			
CH para instrução presencial: 17 H (22T) CH para instrução EAD: 22H		CH para avaliação EAD: 3H	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) aplicar a Governança Pública no contexto das Organizações Militares do COMAER (Ap); e b) propor soluções para problemas organizacionais utilizando ferramentas de gestão (Ap).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
GOVERNANÇA PÚBLICA	a) identificar o conceito e os tipos de governança (corporativa, político-institucional e pública) (Cn); b) identificar as características da Governança Pública (Cn); e c) conhecer o conceito de <i>accountability</i> (Cn).	7H	EAD
GESTÃO DE RISCOS	a) apresentar a legislação e os conceitos relacionados à gestão de riscos (Cp); e b) apresentar a metodologia de gestão de riscos no COMAER (Cp).	2H	EAD
INOVAÇÃO E DESIGN THINKING	a) apresentar os conceitos e princípios relacionados à inovação (Cp); b) demonstrar a atuação do Estado como agente empreendedor (Ap); e c) propor a solução para um problema organizacional utilizando técnicas de Design Thinking (Ap).	1,5H (2T)	AE
		2,5H (3T)	TG
TOMADA DE DECISÃO	a) distinguir as etapas que constituem os processos de análise de um problema (Cp); b) distinguir os ciclos de vida e a classificação dos problemas (Cp); c) distinguir os processos de resolução e os estados de percepção de um problema (Cp); d) distinguir as naturezas das decisões em um processo decisório (Cp); e) distinguir os elementos que compõem um processo de tomada de decisão (Cp); e	9H	EAD



	f) distinguir as ferramentas e as metodologias de apoio em um processo racional de tomada de decisão (Cp).		
INDICADORES DE GESTÃO	a) apresentar o conceito de indicadores como instrumentos de gestão, seus tipos e suas funções (Cn); b) enumerar os passos do processo de criação de indicadores de desempenho – o que mensurar, como mensurar, coleta de informações, mensuração, análise e comunicação (Cn); e c) identificar a Teoria da Mudança como uma técnica de desenho de programas e construção de indicadores (Cn).	4H	EAD
PRINCÍPIOS DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS/TBX	a) discutir os benefícios de utilizar um processo para solucionar problemas em equipe (Cp); b) aplicar um modelo de resolução de problemas em equipe (Ap); e c) promover a interdisciplinaridade entre os conteúdos de Gestão e Governança no COMAER e Liderança Organizacional. (An).	2H (3T)  2H (3T)	TG  TG
ESTUDO DE ESTADO-MAIOR (EEM)	a) distinguir os fatores atuantes em um processo de tomada de decisão fundamentado no EEM (Cp); b) distinguir os procedimentos e técnicas adotados nas diferentes fases e etapas de um EEM (Cp); e c) aplicar o Processo de Planejamento de Comando – PPC (Volume I - EEM) – como metodologia de análise e solução de problemas (Ap).	3H (4T)  6H (8T)	AE  TG
RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS			
<p>A disciplina “Gestão e Governança no COMAER” trata de assuntos pertinentes à administração pública brasileira, aplicáveis à Força Aérea Brasileira. Identifica, ainda, os modelos de assessoramento e de solução de problemas administrativos no Comando da Aeronáutica. Recomenda-se aos instrutores que, além das aulas expositivas, busquem associar os assuntos aos modelos administrativos das organizações militares através de estudos de caso, para que os discentes visualizem o caráter teórico-prático da disciplina.</p>			
REFERÊNCIAS			
<p>ABREU, Jorge Luiz Nogueira de Abreu. <b>Direito Administrativo Militar</b>. 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.</p> <p>ABREU, Jorge Luiz Nogueira de Abreu. <b>Manual de Direito Disciplinar Militar</b>. Curitiba: Juruá, 2018.</p>			

ASSIS, Jorge César de. **Curso de direito disciplinar militar**: da simples transgressão ao processo administrativo. 5ª ed. Curitiba: Juruá, 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 2189/GC3, de 19 de dezembro de 2019. Aprova a diretriz de Governança no Comando da Aeronáutica (DCA 16-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 232, f. 18469, 23 dez. 2019.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 59/7SC, de 05 de novembro de 2018. Aprova a DCA de Gestão de Riscos no Comando da Aeronáutica (DCA 16-2). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 202, f. 13059, 21 nov. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm).

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Manual de Liderança da FAB**: MCA 2-1. Brasília, 2016d.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. INOVAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In: Pedro Cavalcante *et al.* Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Org.). **Inovação no Setor Público**: teoria, tendências e casos no Brasil. 1ed. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É Preciso Inovar no Governo, Mas Por Quê? In: Pedro Cavalcante *et al.* Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Org.). **Inovação no Setor Público**: teoria, tendências e casos no Brasil. 1ed. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela. Are Governance Arrangements Alike? a tentative typology based on bureaucratic relationships and skills. In: **III Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas**. Natal: ANEPCP, 2019.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 30. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

GERTLER, Paul J., Sebastián Martínez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings e Christel M. J. Vermeersch. 2018. **Avaliação de Impacto** Laura B. Rawlings e Christel M. J. Vermeersch. 2018. **Avaliação de Impacto na Prática**. 2ª ed. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento e Banco Mundial. Licença: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBCG). **O que é Governança Corporativa**. 2020. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporative>. Acesso em 27 set. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Boletim de Análise Político-Institucional**: Governança Pública. Brasília, n. 19, dez. 2018.

Semestral. ISHIZAKA, Alessio; NEMERY, Philippe. **Multi-criteria Decision Analysis: Methods and Software**. United Kingdom: Wiley, 2013.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 2, p.87-125, abr/jun. 2008. Trimestral.

KEENEY, Ralph L.; **Value Focused Thinking**: a path to creative decision making, Harvard University Press, 1992.

KOOIMAN, Jan (Org.). Social-Political Governance: Introduction. In: KOOIMAN, Jan *et al.* (Org.). **Modern Governance**: New Government - Society Interactions. London: Sage, 1993. Cap. 1. p. 1-6.

LEINER, Piero de Camargo. **Meia-volta volder**: um estudo antropológico sobre a hierarquia militar. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997. 124p.

JUSTEIN FILHO, M. Comentários à lei de licitações e contratos administrativos. 18. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, Brasília, n. 130, p. 42-53, maio/ago. 2014.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. Brasília: Instituto Publix, 2010.

MINGERS, John. **Realising Systems Thinking**: Knowledge and Action in Management Science, Ed Springer, 2006, 325 p.

ROSENHEAD, Jonathan; MINGERS, John. **Rational Analysis for a Problematic World**: Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict, 2nd edition. 2001

#### PERFIL DE RELACIONAMENTO

Esta disciplina será avaliada, no mínimo, por meio da subunidade de Estudo de Estado-Maior.

As subunidades devem ser ministradas preferencialmente na seguinte sequência: Governança Pública; Tomada de Decisão; Inovação e Design Thinking; Conceitos de Administração Pública; Atos Normativos Internos; Sistemática de Planejamento e Gestão

Institucional da Aeronáutica; Noções Básicas de Licitações e Contratos; e Estudo de Estado-Maior.

CAMPO: MILITAR	ÁREA: CIÊNCIAS MILITARES
DISCIPLINA: ÉTICA PROFISSIONAL MILITAR (EPM)	MODALIDADE: PRESENCIAL/EAD (EAOAR)
<b>CH para instrução presencial: 11H (14T)</b> <b>CH para instrução EAD: 34H</b>	<b>CH para avaliação presencial: incluída em EFA</b> <b>CH para avaliação EAD: 3H</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> a) apontar as diretrizes da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização dos Estados Americanos (OEA), jurisprudências da Corte Interamericana, acordos e tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário sobre Direitos Humanos e a sentença exarada pela Corte Interamericana de Direitos Humanos, em 24 de novembro de 2010, no julgamento do caso histórico do Araguaia (Cn); b) apontar a legislação sobre Direitos Humanos, já internalizada no arcabouço jurídico nacional, suas regulamentações e abrangências (Cn); c) identificar os limitadores jurídicos na aplicação do emprego dos poderes Militar e Aeroespacial em um conflito armado, à luz do Direito Internacional de Conflitos Armados (DICA) (Cn); d) analisar o cumprimento ou não dos princípios do Direito Internacional dos Conflitos Armados em análise às situações de conflitos armados e históricos (An), e e) analisar, à luz do DICA, as limitações para as regras de engajamento operacionais (An).	
<b>UNIDADES DIDÁTICAS</b>	
<b>UNIDADE 1: LEGISLAÇÃO INTERNACIONAL</b>	
<b>CH para instrução EAD: 9H</b>	<b>CH para avaliação EAD: 1H</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:</b> a) listar os atos internacionais relativos aos direitos humanos, dos quais o Brasil é signatário (Cn); b) apontar os aspectos mais relevantes à preparação dos militares das Forças Armadas para o cumprimento das missões constitucionais relativas às convenções internacionais que tratam dos direitos e deveres do homem e das liberdades fundamentais, àqueles relativos aos refugiados, àqueles relativos à discriminação racial, do desaparecimento forçado de pessoas, das convenções sobre tortura e outros tratamentos cruéis, dos direitos civis e políticos, dos direitos das crianças e dos direitos da mulher, a decisão da Corte Interamericana de Direitos Humanos que afetem o Brasil (caso histórico do Araguaia) e a jurisprudência existente, em especial a jurisprudência da Corte Interamericana de Direitos Humanos relacionada com o desaparecimento forçado de pessoas, outras graves violações de direitos humanos e à jurisdição penal militar (Cn); e c) identificar, dentre as atribuições desempenhadas pelas Forças Armadas em missões de paz, aquelas ações realizadas que visam cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, por intermédio da participação em campanhas institucionais de utilidade pública ou de interesse social, que caracterizem a participação militar em atividades de cunho social, educativo, cívico e assistencial, de grande valia para a consecução da promoção da cidadania e da dignidade da pessoa humana em outros países (Cn).	

SUBUNIDADE	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
<p>LEGISLAÇÕES INTERNACIONAIS</p>	<p>a) listar os atos internacionais relativos aos Direitos Humanos, dos quais o Brasil é signatário (Cn);</p> <p>b) apontar os aspectos mais relevantes à preparação dos militares das Forças Armadas para o cumprimento das missões constitucionais relativos às convenções internacionais que tratam dos direitos e deveres do homem e das liberdades fundamentais, àqueles relativos aos refugiados, à discriminação racial, do desaparecimento forçado de pessoas, das convenções sobre tortura e outros tratamentos cruéis, dos direitos civis e políticos, dos direitos das crianças e dos direitos da mulher, a decisão da Corte Interamericana de Direitos Humanos que afetem o Brasil (caso histórico do Araguaia) e a jurisprudência existente, em especial a jurisprudência da Corte Interamericana de Direitos Humanos relacionada com o desaparecimento forçado de pessoas, outras graves violações de direitos humanos e à jurisdição penal militar, referenciando, na oportunidade, as legislações brasileiras correspondentes (Cn); e</p> <p>c) identificar, dentre as atribuições desempenhadas pelas Forças Armadas em missões de paz, aquelas ações realizadas que visam cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, por intermédio da participação em campanhas institucionais de utilidade pública ou de interesse social, que caracterizem a participação militar em atividades de cunho social, educativo, cívico e assistencial, de grande valia para a consecução da promoção da cidadania e da dignidade da pessoa humana em outros países (Cn).</p>	9H	EAD

UNIDADE 2: LEGISLAÇÃO NACIONAL			
CH para instrução EAD: 9H		CH para avaliação EAD: 1H	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
<p>a) apontar os aspectos mais relevantes à preparação dos militares das Forças Armadas para o cumprimento das missões constitucionais pautadas na legislação brasileira, que concretizem, no plano interno, o Direito Internacional de Direitos Humanos (Cn);</p> <p>b) relacionar, na legislação militar, os valores éticos, morais e deveres militares vinculados à temática dos Direitos Humanos (Cn); e</p> <p>c) identificar, dentre as atribuições subsidiárias, as ações realizadas pelas Forças Armadas que visam cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, por intermédio da participação em campanhas institucionais de utilidade pública ou de interesse social, que caracterizem a participação militar em atividades de cunho social, educativo, cívico e assistencial, de grande valia para a consecução dos fins essenciais do estado brasileiro, em face dos princípios constitucionais da proteção e da promoção da cidadania e da dignidade da pessoa humana (Cn).</p>			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
LEGISLAÇÕES NACIONAIS	<p>a) apontar os aspectos mais relevantes à preparação dos militares das Forças Armadas para o cumprimento das missões constitucionais pautadas na legislação brasileira, que concretizem, no plano interno, o Direito Internacional de Direitos Humanos (Cn);</p> <p>b) relacionar, na legislação militar, os valores éticos, morais e deveres militares vinculados à temática dos Direitos Humanos (Cn);</p> <p>c) identificar, dentre as atribuições subsidiárias, as ações realizadas pelas Forças Armadas que visam cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, por intermédio da participação em campanhas institucionais de utilidade pública ou de interesse social, que caracterizem a participação militar em atividades de cunho social, educativo, cívico e assistencial, de grande valia para a consecução dos fins essenciais do estado brasileiro, em face dos princípios constitucionais da proteção e da promoção da cidadania e da dignidade da pessoa humana (Cn); e</p> <p>d) apontar, na legislação brasileira, as normas que dispõem sobre os Direitos e Garantias Fundamentais (Art. 5º ao 17º, CF/88); o Estatuto da Criança e do Adolescente (<a href="#">Lei nº. 8.069/1990</a>); o crime de genocídio (<a href="#">Lei nº 2.889/1956</a>); os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor (<a href="#">/1989</a>); os crimes de tortura (<a href="#">/1997</a>); a violência doméstica e familiar contra a mulher (<a href="#">Lei nº 11.340/2006</a>); o apoio às pessoas portadoras de deficiência, bem</p>	9H	EAD

	como sua integração social ( <u>/1989</u> ); o acesso à informação pública ( <u>Lei nº 12.527/2011</u> ); o Estatuto dos Militares, com ênfase no Título II – “Das Obrigações e dos Deveres Militares” – Art. 27 ao 52 ( <u>Lei nº 6.880/1980</u> ); e sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, com ênfase nos Art. 16º a 18º (Cn).		
--	---	--	--



UNIDADE 3: DIREITO INTERNACIONAL DOS CONFLITOS ARMADOS (DICA)			
<b>CH para instrução presencial:11 H(14T)</b> <b>CH para instrução EAD: 16H</b>		<b>CH para avaliação presencial: incluída em EFA</b> <b>CH para avaliação EAD: 01H</b>	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE: a) discutir os aspectos mais relevantes à preparação dos militares das Forças Armadas para o cumprimento das missões constitucionais relativos ao emprego do Direito Internacional dos Conflitos Armados nas operações militares (Cp); b) distinguir as características do Tribunal Penal Internacional e os crimes contra a humanidade (Cp); c) distinguir os diversos instrumentos internacionais referentes ao DICA, dos quais o Brasil é signatário (Cp); e d) analisar o cumprimento ou não dos princípios do Direito Internacional dos Conflitos Armados em análise às situações de conflitos armados e históricos (An).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
(DICA) NOÇÕES BÁSICAS E PRINCÍPIOS	a) identificar a evolução do Direito Internacional dos Conflitos Armados, a partir da metade do século XIX, em relação ao <i>jus in bello</i> (Cn); b) distinguir o Direito Internacional dos Direitos Humanos e o Direito Internacional dos Conflitos Armados (Cp); c) distinguir os princípios da humanidade, distinção, limitação, proporcionalidade e necessidade militar (Cp); d) explicar a divisão do DICA em Direito do tipo Genebra, Haya, Misto e de Nova York (Cp); e) distinguir as condições estabelecidas pelo DICA para: combatente, objetivo militar, bens protegidos e vítimas (Cp); f) distinguir o Direito Consuetudinário das normas positivas e sua aplicação no DICA (Cp); g) identificar a Cláusula de <i>Martens</i> (Cn); h) distinguir os símbolos de proteção (Cp); i) explicar o significado das expressões <i>jus ad bellum</i> e <i>jus in bello</i> (Cp); e j) distinguir os métodos para solução pacífica de controvérsias (Cp).	11H	EAD
(DICA) ESTATUTOS	a) distinguir as características inerentes a uma pessoa para que a mesma tenha direito ao tratamento previsto no Estatuto do Combatente/Prisioneiro de Guerra (Cp); b) distinguir as características inerentes a uma pessoa para que a mesma seja considerada espião ou mercenário (Cp);	3,5 H (4T)	AE

	<p>c) distinguir as características inerentes a uma pessoa para que a mesma seja considerada vítima (Cp);</p> <p>d) distinguir os direitos e deveres básicos do combatente em um conflito armado (Cp);</p> <p>e) distinguir o tratamento a ser dispensado ao pessoal sanitário/religioso em um conflito armado, bem como às instalações e bens destinados a esse fim (Cp);</p> <p>f) distinguir os bens culturais quanto à proteção geral ou especial (Cp);</p> <p>g) distinguir as situações em que se deve aplicar o Estatuto Duvidoso (Cp);</p> <p>h) distinguir os direitos e deveres das potências e pessoas neutras em caso de um conflito armado (Cp);</p> <p>i) definir Potência Protetora (Cn); e</p> <p>j) explicar os passos para designação de Potências Protetoras/Substitutas (Cp).</p>		
REGRAS DE ENGAJAMENTO - OCUPAÇÃO	<p>a) distinguir as normas que compõem o direito de ocupação (Cp);</p> <p>b) distinguir as definições de invasão e ocupação (Cp); e</p> <p>c) exemplificar as precauções que deverão ser adotadas numa situação apresentada, para a proteção da população civil em caso de ocupação (Cp).</p>	3H (4T)	AE
REGRAS DE ENGAJAMENTO - CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES	<p>a) distinguir as proibições constantes do DICA quanto à condução das operações (Cp);</p> <p>b) distinguir as recomendações do DICA quanto ao emprego de represálias (Cp);</p> <p>c) distinguir situações nas quais a perfídia e os estratagemas são utilizados pelas partes em conflito (Cp);</p> <p>d) distinguir as localidades e zonas sob proteção (Cp);</p> <p>e) explicar as precauções para a condução do ataque e da defesa (Cp).</p> <p>f) analisar o comportamento durante o combate com os princípios do DICA (An);</p> <p>g) distinguir os procedimentos a serem adotados com as pessoas e os bens capturados durante um conflito armado (Cp);</p> <p>h) distinguir situações em que seja necessária a interrupção dos combates e a forma como a mesma deve ser realizada (Cp); e</p> <p>i) distinguir as medidas militares a serem adotadas após o combate (Cp).</p>	3H (4T)	SAI

REGRAS DE ENGAJAMENTO - ZONA DE RETAGUARDA	a) distinguir os elementos que compõem uma zona de retaguarda (Cp); b) distinguir as responsabilidades do chefe logístico da zona de retaguarda (Cp); c) distinguir as considerações do DICA no planejamento da zona de retaguarda (Cp); e d) distinguir as considerações do DICA quanto às bases logísticas, às pessoas e aos bens capturados e aos assuntos civis e penais (Cp).	1,5H (2T)	AE
REGRAS DE ENGAJAMENTO - ARMAMENTOS	a) exemplificar as proibições relativas ao emprego de armas não convencionais em conflitos armados (Cp); e b) exemplificar as condições para emprego de determinadas armas não convencionais em conflitos armados (Cp).	5H	EAD
RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS			
<p>A disciplina “Ética Profissional Militar” deverá enfatizar os diferentes níveis do domínio cognitivo, de modo a possibilitar o adequado conhecimento das variadas peculiaridades inerentes à temática dos Direitos Humanos e da legislação vigente, assim como do Direito Internacional dos Conflitos Armados, de modo que o profissional militar venha a conhecer e aplicar os conhecimentos adquiridos no exercício das suas atribuições profissionais e em atendimento às missões constitucionais.</p> <p>Especificamente para a unidade “Direito Internacional dos Conflitos Armados”, recomenda-se o tratamento eminentemente prático com a utilização de aula expositiva e Metodologias Ativas de Aprendizagem, por meio de Sala de Aula Invertida, como o estudo de caso, através da análise de conflitos armados reais, ou fictícios, com a discussão dos assuntos sugeridos pelo coordenador da disciplina.</p> <p>A avaliação abrangerá a unidade “Direito Internacional dos Conflitos Armados” e será contemplada na prova somativa da disciplina “Emprego das Forças Armadas”, de acordo com o especificado nas Recomendações Metodológicas da referida disciplina.</p>			
REFERÊNCIAS			
<p>BRASIL. Manual do Ministério da Defesa. MD-34-M-03, 2011. <b>Manual de Emprego do Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) nas Forças Armadas</b>. Portaria Normativa nº 1.069/MD, 05 Maio 2011.</p> <p>BRASIL. Manual do Ministério da Defesa. MD33-M-03, 2001. <b>Manual de Operações de Paz</b>. Portaria Normativa nº 434/MD, 19 Jul. 2001.</p> <p>BRASIL. Manual do Ministério da Defesa. MD-34-M-03, 2011. <b>Manual de Emprego do Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) nas Forças Armadas</b>. Portaria Normativa nº 1.069/MD, 05 Maio 2011.</p> <p>BRASIL. Manual do Ministério da Defesa. MD33-M-03, 2001. <b>Manual de Operações de Paz</b>. Portaria Normativa nº 434/MD, 19 Jul. 2001.</p> <p>BRASIL. Ministério da Defesa. Programa e/ou Curso de Ética Profissional Militar (com ênfase na temática dos Direitos Humanos). Fev 2015. Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de São José).</p> <p>Convenção contra a tortura e outros tratamentos ou penas cruéis, desumanos ou degradantes.</p> <p>Convenção Interamericana para prevenir e punir a tortura.</p>			

Convenção Interamericana sobre o Desaparecimento Forçado de Pessoas.  
 Convenção Internacional para a Proteção de todas as Pessoas contra o Desaparecimento Forçado.  
 Convenção Internacional sobre a eliminação de todas as formas de Discriminação Racial.  
 Convenção Relativa ao Estatuto dos Refugiados.  
 Convenção sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres.  
 Convenção sobre a Proteção dos Direitos do Homem e Liberdades Fundamentais.  
 Declaração dos Direitos da Criança.  
 Declaração Universal dos Direitos do Homem./2009.  
 FUNES, José Luis Fernandez-Flores Y de. **El Derecho de Los Conflictos Armados**. Espanha: Ministério da Defesa, 2001.  
 Lei nº. 2.889Lei nº. 2.889Lei nº. 2.889  
 Lei Complementar nº 97/1999.  
 Lei nº 2889/1956.  
 Lei nº 6.880/1980.  
 Lei nº 7.716/1989.  
 Lei nº7.853/1989.  
 Lei nº 8.069/1990.  
 Lei nº 9.455/1997  
 Lei nº 11.340/2006.  
 Lei nº 12.527/2011.  
 MULINEN, Frederic de. **El Derecho de La Guerra y Lãs Fuerzas Armadas**. Genebra: Instituto Henry-Dunant, 1993.BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988.  
 Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos.  
 Protocolo sobre Estatuto dos Refugiados.  
 Sentença exarada pela Corte Interamericana de Direitos Humanos, em 24 de novembro de 2010, no julgamento do Caso *Gomes Lund e outros vs. Brasil* (Caso Histórico do Araguaia).

#### PERFIL DE RELACIONAMENTO

Quando do planejamento da disciplina “Ética Profissional Militar”, as unidades “Legislação Internacional” e “Legislação Nacional” seguirão esta ordem de execução.

Na unidade “Direito Internacional dos Conflitos Armados”, as subunidades “Noções Básicas e Princípios” e “Estatutos” seguirão esta ordem de execução

CAMPO: TÉCNICO-ESPECIALIZADO		ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	
DISCIPLINA: GESTÃO DE PROCESSOS E PROJETOS		MODALIDADE: EAD (IES CONTRATADA)	
CH para instrução EAD: 88H		CH para avaliação EAD: 12H	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: a) identificar os conceitos de ciclo de vida, as fases e as etapas, as áreas de conhecimento suscetíveis e as estruturas típicas de projetos e processos (Cp); e b) distinguir os modelos de gestão de projetos e processos (Cp).			
DISCIPLINA: ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS			
CH para instrução EAD: 44H		CH para avaliação EAD: 06H	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE: a) identificar os conceitos teóricos fundamentais das estruturas e dos processos organizacionais, e suas conexões com as demais áreas da organização para proporcionar o alcance eficaz de objetivos (Cp); b) identificar as principais características da gestão por processos, compreendendo a modelagem de processos e as ferramentas disponíveis para a realização dos mapeamentos e da identificação dos processos organizacionais (Cp); e c) compreender o conceito de mudança organizacional e refletiremos acerca das conexões e implicações entre a gestão por processos e a mudança na estrutura organizacional (Cp).			
MÓDULO I: INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA "ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS"			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO I a) compreender as características de uma organização, buscando compreender a diferença entre uma organização e uma empresa (Cp); b) identificar as diferenças entre a estrutura física e a hierárquica (Cn); c) conceituar eficiência e a eficácia organizacionais no mundo contemporâneo (Cp); d) identificar os principais conceitos sobre as dimensões estruturais e contextuais das organizações (Cn); e) diferenciar o sistema aberto e a sua relação com o ambiente externo (Cp); e f) conceituar organograma e fluxograma. (Cn);			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
Unidade 1 – O que é uma organização- dimensões estruturais e contextuais: 1.1 – Organização e empresa	a) caracterizar uma organização (Cn); b) diferenciar uma organização de uma empresa (Cn); c) listar as diferenças entre a estrutura física e hierárquica da organização (Cp); d) conceituar as dimensões estruturais e as contextuais das organizações (Cp);	10H	EAD

<p>1.2 – Eficiência e eficácia</p> <p><b>Unidade 2</b> – A organização como sistema: o ambiente interno e externo:</p> <p>2.1 – Teoria das contingências</p> <p><b>Unidade 3</b> – Os fundamentos básicos dos modelos organizacionais</p> <p><b>Unidade 4</b> – O organograma e sua função conectora da organização estrutural</p>	<p>e) estabelecer as relações entre o sistema aberto e o ambiente externo (Cn);</p> <p>f) caracterizar o organograma e o fluxograma organizacionais (Cp);</p> <p>g) identificar na Cadeia de Valor da FAB (<a href="http://www.fab.mil.br/Download/arquivo/pemaer.pdf">http://www.fab.mil.br/Download/arquivo/pemaer.pdf</a> - pag 14) qual é o processo em que você exerce atualmente sua principal atividade (Cn);</p> <p>h) contribuir para o atingimento de qual ou quais objetivos estratégicos definidos pela FAB em (<a href="http://www.fab.mil.br/Download/arquivo/pemaer.pdf">http://www.fab.mil.br/Download/arquivo/pemaer.pdf</a> - pag 19 (Cn);</p> <p>i) definir quem são os clientes (internos / externos) deste processo (Cp); e</p> <p>j) definir o que estes clientes esperam como resultados destes processos (Requisitos da qualidade, requisitos do cliente, eficácia) (Cp).</p>		
MÓDULO II – FUNDAMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL			
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO II:</p> <p>a) compreender a forma da estrutura organizacional ocorre não apenas na estrutura física, mas como está relacionada, na verdade, à distribuição e organização das pessoas que formam uma organização (Cp);</p> <p>b) identificar as diferentes estruturas hierárquicas atualmente utilizadas nas organizações e as suas principais funções (Cn);</p> <p>c) conceituar estrutura organizacional e aos elementos estratégicos, com a finalidade de compreender a sua interação (Cp);</p> <p>d) identificar os principais conceitos sobre as dimensões estruturais e contextuais das organizações (Cn); e</p> <p>e) identificar a necessidade de repensar e reduzir custos ao abordarmos os temas de downsizing e reengenharia (Cp).</p>			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
<p><b>Unidade 1</b> – A relação entre estrutura e estratégia</p> <p><b>Unidade 2</b> – A interação da estrutura e dos processos organizacionais com o fator humano</p> <p><b>Unidade 3</b> – As estruturas divisionais e as suas relações hierárquicas</p>	<p>a) descrever a relação entre estrutura e estratégia que se estabelece em qualquer negócio (Cp);</p> <p>b) reconhecer a interação da estrutura e dos processos organizacionais com o fator humano (Cn);</p> <p>c) identificar as estruturas divisionais e as suas relações hierárquicas (Cp);</p> <p>d) refletir sobre a necessidade de mudanças e sobre a implementação de melhores práticas e conceituar processos de administração mais enxutos e eficientes, especificamente o downsizing e a reengenharia (Cn);</p> <p>e) identificar as mudanças ocorrida na estrutura de uma organização (Cp); e</p> <p>f) refletir os benefícios e desafios decorrentes de mudanças organizacionais (Cn).</p>	10H	EAD

<b>Unidade 4</b> – A estrutura organizacional mais enxuta e eficiente: o downsizing e a reengenharia.			
<b>MÓDULO III – CONCEITOS BÁSICOS DA GESTÃO POR PROCESSOS</b>			
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO III:</b> a) compreender que um processo pode ser definido como uma série de etapas coordenadas e organizadas que produz um resultado (Cp); b) diferenciar gestão por processo e gestão de processo (Cp); e c) identificar as diferentes maneiras de interação entre esse tipo de gestão e os diferentes modelos de negócios (Cp).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
<b>Unidade 1</b> – Gestão por processos e gestão de processos. <b>Unidade 2</b> – Principais características da gestão por processos. <b>Unidade 3</b> – Gestão por processos versus gestão funcional. <b>Unidade 4</b> – Como a gestão por processos interage com o gerenciamento de processos de negócios.	a) caracterizar a gestão por processos (Cn); b) utilizar a gestão por processos (Cn); c) estabelecer relações práticas entre a gestão por processos e a gestão funcional (Cp); d) utilizar, na sua rotina gerencial e tomada de decisões, as vantagens e desvantagens de uma gestão por processos no caso da sua implementação e relacionar a gestão por processos com as características estratégicas de qualquer negócio (Cn); e) escolher um processo que o considere importante e justificar a escolha (Cn); f) desenhar o processo em um fluxo ou diagrama de processos, considerando pessoas envolvidas, entradas saídas (Cp); e g) utilizar uma das ferramentas pode ser o Bizagi, ou o MS Word. Ou outra, que considerar mais conveniente ou indicado pelo professor (Cn).	10H	EAD
<b>MÓDULO IV – A MODELAGEM DE PROCESSOS</b>			
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO IV:</b> a) identificar os principais elementos ou etapas para se iniciar uma gestão por processos (Cp); b) compreender a construção do fluxograma e seus símbolos (Cn); e c) identificar a estruturação da cadeia de valor (Cp).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
<b>Unidade 1</b> – Mapeamento e identificação de processos: a fase de diagnóstico	a) realizar um diagnóstico, incluindo o mapeamento e a identificação de processos organizacionais (Cn); b) construir um fluxograma como ferramenta para o mapeamento de processos e estruturar uma cadeia de valor (Cp);		

<b>Unidade 2</b> – A construção do fluxograma <b>Unidade 3</b> – Estrutura da cadeia de valor <b>Unidade 4</b> – Melhoria de processos e implantação de novos processos	c) analisar o processo que o aluno considerar importante no módulo anterior e justificar essa escolha (Cp); d) indicar ou sugerir os Indicadores de desempenho e resultado, que ajudam no monitoramento e controle (Cn); e e) apresentar uma Proposta de Melhoria de Processo (Cp).	10H	EAD
---	---	-----	-----

#### MÓDULO V – MUDANÇA ORGANIZACIONAL

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO V:

a) identificar os principais conceitos relacionados ao tema mudanças organizacionais (Cp).

SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
<b>Unidade 1</b> – Gestão da mudança organizacional <b>Unidade 2</b> – A ação da mudança organizacional: a necessidade de planejamento e a resistência <b>Unidade 3</b> – Administração da mudança e criação de uma cultura organizacional aberta <b>Unidade 4</b> – organizações e a mudança social – desafios de estrutura e processos das organizações do século XXI	a) planejar ações relativas às necessidades de mudanças organizacionais (Cn); b) identificar as resistências no caminho das mudanças organizacionais e administrar o processo de mudança organizacional (Cp); e c) elaborar uma proposta de até 3 parágrafos para a melhoria do processo estudado anteriormente. Incluir a justificativa para a mudança proposta, com evidências e fatos (Cp).	10H	EAD

#### RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS

A disciplina Estrutura e Processos Organizacionais tem o objetivo de fazer com que todos possam, ao finalizar os seus estudos, ser capazes de implementar uma gestão por processos e estar bem seguros quanto aos conhecimentos relativos às estruturas organizacionais. Afinal, o nome já diz muito: “estrutura” é algo que não pode faltar, não é verdade? Como administrar uma empresa ou organização se não temos uma estrutura mínima ou adequada?

Vamos começar o nosso estudo entendendo e contextualizando o tema principal, diferenciando uma organização de uma empresa, conhecendo as suas várias dimensões, os seus modelos, como reagem aos ambientes e a função dos organogramas. Em seguida, passaremos à



compreensão de como essa função tem uma relação estreita com o planejamento estratégico. Aliás, nada em gestão está desconectado. Logo após, entenderemos melhor a questão da diferença entre a Gestão por Processos e a Gestão de Processos. A partir daí, avançaremos dentro da gestão por processos tecendo comparações com a gestão funcional e vendo como ela interage com os demais processos do negócio. Como a disciplina pretende ser bastante prática, você aprenderá como realizar um mapeamento e identificar os processos e as suas fases seguintes (construção do fluxograma e desenho da cadeia de valor). Por fim, será necessário compreendermos os princípios da mudança organizacional, pois toda ação, todo novo planejamento, em geral, gera alguma resistência.

Acreditamos que somos nós, as pessoas, e, principalmente, você, que está dedicando o seu tempo para estudar e fazer a diferença na sua vida e na de outras pessoas, que seremos responsáveis pelas organizações do futuro e, conseqüentemente, por uma mudança social.

#### REFERÊNCIAS

HALL, R. Organizações: **estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson, 2009.

PAVANI, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2015.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2011.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

#### PERFIL DE RELACIONAMENTO

Nos últimos anos a FAB vem passando por mudanças em sua estrutura visando a otimização de processos e a redução de custos.

A disciplina permite entender sobre as relações entre estrutura, os processos e a melhoria da qualidade. Apresenta conceitos e técnicas utilizadas na criação ou modificação da estrutura de uma organização.

O conteúdo esclarece as diferenças entre uma organização e uma empresa e apresenta várias dimensões e modelos para representar uma estrutura organizacional. Além disso, associa a estrutura organizacional com conceitos e técnicas utilizados em Gestão e, especificamente em Gestão por Processos. Em seguida identifica a diferença entre a Gestão por Processos e a Gestão de Processos, compara a Gestão Funcional com a Gestão por Processos e reforça como é importante entender as relações entre os processos da organização.

As atividades propostas em cada módulo permitem realizar um mapeamento, identificar elementos importantes nos processos e criam a oportunidade de se proporem melhoria nos processos, considerando a construção dos fluxogramas e o entendimento da cadeia de valor. Por fim, são abordados os princípios da mudança organizacional e estratégias para reduzir as resistências. Ao final, será possível elaborar um relatório com uma proposta de melhoria fundamentada na aplicação dos conceitos e técnicas aprendidos.

DISCIPLINA: GESTÃO DE PROJETOS			
CH INSTRUÇÃO: 44H		CH AVALIAÇÃO: 06H	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) identificar os conceitos fundamentais sobre o valor do gerenciamento de projetos (Cp); b) identificar os conceitos e as definições de gerenciamento de projetos (Cn); e c) relacionar melhores práticas referenciadas por 10 áreas de conhecimento do guia PMBOK® d) consolidar um plano de projeto (Cp).			
MÓDULO I– CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DOS PROJETOS			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO I:			
a) identificar os benefícios gerados pela utilização de boas práticas em gerenciamento de projetos e como os fatores críticos do sucesso são obtidos graças a sua correta implementação (Cp); b) compreender a vinculação entre a história e a história de projetos, assim como o conceito metodológico do que são projetos (Cn); e c) diferenciar conceitos mais complexos, como projeto versus programa versus portfólio (Cp).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
<b>Unidade 1</b> – Histórico e evolução do gerenciamento de projetos <b>Unidade 2</b> – Conceito e definição do projeto <b>Unidade 3</b> – Diferenças e semelhanças entre projetos e trabalhos operacionais <b>Unidade 4</b> – Tripla restrição <b>Unidade 5</b> – Projeto, programa e portfólio de projetos <b>Unidade 6</b> – Gerenciamento de projetos <b>Unidade 7</b> – Fatores críticos de sucesso	a) compreender o histórico de projetos e sua estreita vinculação com a história da humanidade (Cn); b) definir, claramente, o que é um projeto (Cn); c) identificar as diferenças e semelhanças entre projetos e trabalhos operacionais; d) identificar as diferenças e semelhanças entre projeto, programa e portfólio de projetos (Cn); e) descrever as condições psicossociais ligadas à emergência da liderança (Cp); f) listar os benefícios gerados pela utilização de boas práticas em gerenciamento de projetos e destacar como os fatores críticos de sucesso são obtidos (Cn); g) revisar dos módulos da disciplina, da metodologia e critérios da avaliação da disciplina, Foco na estruturação do curso baseado no PMBOK (Cp); h) explorar na aula on-line, os grupos de processos, áreas de conhecimento e os 49 processos do PMBOK (Cn); i) detalhar a Atividade Individual a ser entregue no final da disciplina com a composição das tarefas de cada módulo para suportar a atividade final de criação de um Business Case e um Termo de Abertura do Projeto (Cp); e j) relacionar exemplos de sua área com os conceitos de Projetos abordados na disciplina (Cn).	10H	EAD

MÓDULO II – ALINHAMENTO DE PROJETOS À ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO			
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO II:</b> a) identificar o planejamento estratégico nas organizações têm influência direta no seu portfólio, nos seus programas e nos seus projetos (Cp); e b) compreender que, uma vez definida, a estratégia empresarial será usada como referencial para a avaliação, seleção e validação dos projetos que servirão à companhia, podendo esta, inclusive, utilizar um comitê avaliador para esse propósito (Cn).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
<b>Unidade 1</b> – Processo de planejamento estratégico de uma organização  <b>Unidade 2</b> – Relacionamento entre programas, objetivos estratégicos e metas	a) entender a relação íntima entre a estratégia das organizações e os projetos que nelas são implementados (Cn); e  b) compreender os benefícios de ter um comitê que avalie e selecione o portfólio de uma companhia, utilizando como base o exemplo de projeto do módulo 1, seguiremos com a análise de Fortalezas, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades (Cp).	08H	EAD
MÓDULO III – PROCESSO DE GERENCIAMENTO E CICLO DE VIDA DO PROJETO			
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO III:</b> a) identificar os cinco grupos dos 49 processos de gerenciamento de projetos do PMBOK (6ª edição) interagem e conheceremos a sua diferença em relação a outros conceitos, como as fases de um projeto (Cp); e b) explorar e relacionar às 10 áreas de conhecimento apresentadas no PMBOK (Cn).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
<b>Unidade 1</b> – Processos de gerenciamento de projetos  <b>Unidade 2</b> – Diferença entre fase e grupo de processos	a) reconhecer os processos de planejamento, execução, monitoramento e controle de projetos (Cn); b) relacionar os processos de planejamento, execução, monitoramento e controle de projetos às 10 áreas de conhecimento apresentadas no PMBOK (Cp); c) descrever o ciclo de vida pelo qual passam os projetos, as suas distintas fases e respectivas necessidades (Cn); d) explorar o detalhamento dos processos que compõe a área de conhecimento de Gerenciamento das partes interessadas, desde o mapeamento, classificação e montagem do plano de gerenciamento dos Stakeholders através da metodologia 5W2H (Cn); e) montar um Business Case e um Termo de Abertura de Projetos fictício para reforçar os conceitos e expectativas da entrega na Atividade Individual Final (Cp);	08H	EAD

	f) explorar o tema de mapeamento, classificação e construção do Plano de gerenciamento de stakeholders. Sempre seguindo o Projeto escolhido no módulo 1 ou o Projeto que será escopo da Atividade Individual Final (Cn); e g) desenvolver de um Plano de Gerenciamento de Stakeholders (Cn).		
<b>MÓDULO IV – ÁREA DE CONHECIMENTO EM GERÊNCIA DE PROJETOS</b>  <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO IV:</b> a) identificar as 10 áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, também conhecidas como as áreas de conhecimento específicas do PMBOK (Cp); e b) compreender a estruturação do plano de gerenciamento de projeto, com os seus planos de gerenciamento específicos, assim como a definição da linha de base e controles de mudança desse plano (Cn).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
<b>Unidade 1</b> – Áreas do conhecimento  <b>Unidade 2</b> – Stakeholders do projeto <b>Unidade 3</b> – Linha de base e controle de mudanças	a) conhecer as 10 áreas de conhecimento em gerenciamento, segundo o PMBOK (Cn); b) compreender a estruturação de um plano de gerenciamento de projeto à luz dessas 10 áreas (Cp); c) explorar todos os processos desta área de conhecimento, os principais desafios e impactos no Projeto pela falta de um detalhamento e definição clara do Escopo do Projeto (Cp); d) revisar os conceitos de EAP e Cronograma (Cn); e) explorar o tema Escopo e os passos para construção de um EAP para sequenciar a construção de um racional do Projeto escolhido (Cp); e f) desenvolver uma Estrutura Analítica do Projeto (Cp).	08H	EAD
<b>MÓDULO V – ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E ESCRITÓRIOS DE PROJETOS (PMO'S)</b>  <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO V:</b> a) identificar as estruturas organizacionais, como as funcionais, matriciais, compostas e projetadas, e da sua relação com o gerenciamento de projetos (Cp); e b) compreender o conceito de escritório de gerenciamento de projetos (PMO) com mais profundidade (Cn).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
<b>Unidade 1</b> – As diversas formas de estruturas organizacionais	a) distinguir as estruturas organizacionais e determinar a sua relação com a gestão de projetos (Cp); b) descrever as funções de um escritório de projetos (PMO) (Cn);		

<p><b>Unidade 2</b> – Estruturas para organização dos projetos</p> <p><b>Unidade 3</b> – Project management office (PMO) ou escritório de projeto</p>	<p>c) explorar dois temas nesta etapa:</p> <p>1 – Viabilidade de implementação de um Escritório de Projetos na respectiva OM do aluno. Análise de viabilidade e benefícios (Cn);</p> <p>2 – Exploraremos a área de conhecimento “Gerenciamento dos Riscos do Projeto” com detalhamento dos tópicos de mapeamento dos riscos e realizar as análises qualitativas e quantitativas de Riscos (Cn); e</p> <p>d) desenvolver um Plano de Riscos do Projeto (Cp).</p>	08H	EAD
<p><b>MÓDULO VI – OUTROS PADRÕES E A COMPETÊNCIA NECESSÁRIA PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b></p>			
<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO VI:</b></p> <p>a) identificar os diferentes padrões de gerenciamento de projetos (Cn); e</p> <p>b) explorar o Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos do PMBOK, do PRINCE2, da ICB e da ISO 21.500, metodologias ágeis que são explanadas como possíveis fontes de conhecimento compreender o conceito de escritório de gerenciamento de projetos (PMO) com mais profundidade (Cn).</p>			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
<p><b>Unidade 1</b> – PRINCE2, ICB, ISO 21.500 e PMCD framework</p> <p><b>Unidade 2</b> – Metodologias ágeis</p> <p><b>Unidade 3</b> – Habilidades e Competências</p> <p>3.1 Perfil do gestor de projetos</p>	<p>a) conhecer as diversas metodologias de gerência de projetos, com especial foco à do PMI (Cn);</p> <p>b) identificar as competências fundamentais para o bom gestor de projetos (Cn).</p> <p>c) focar no tema “Riscos” e revisão final da Atividade Individual (Cp);</p> <p>d) detalhar os processos da área de conhecimento de Gerenciamento de Riscos, visão executiva de outras metodologias e no final da aula, abriremos espaço para dúvidas finais para o desenvolvimento da Atividade Final (Cp); e</p> <p>e) abordar as principais vantagens e desvantagens das outras metodologias e aplicação na sua respectiva OM (Cn)</p>	08H	EAD
<p><b>RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS</b></p>			
<p>A disciplina Gestão de projetos traz uma consistente base para o posterior entendimento das disciplinas técnicas da área. Além disso, apresenta a correlação entre a história da própria humanidade e a existência de projetos, mesmo quando não havia técnicas apuradas ou metodologias.</p> <p>Os conceitos abordados estão alinhados com o PMBOK, na estruturação dos módulos e nos debates assíncronos na área de discussão no Eclass. As aulas on-line seguem o formato de complemento e são evolutivas na construção do conhecimento dos processos para suportar a atividade individual final.</p>			

O último módulo tem o objetivo de complementar a base teórica da disciplina com conceitos de outras metodologias como a Prince2, metodologias Ágeis e ISO 21.500.

Houve uma preocupação de alinhar os conceitos à realidade dos oficiais, portanto em todos os debates na sala de aula, foram requisitados exemplos reais e a partir deste projeto real, são construídas as atividades alinhadas com o conteúdo do PMBOK.

Atividade Final:

Utilizando as atividades (Definição do Projeto, SWOT, Plano de Gerenciamento de Stakeholder, Mapa de Riscos) realizadas nos módulos, construir um Business Case e um Termo de Abertura do Projeto.

Objetivos de aprendizagem:

- saber definir um projeto;
- identificar as semelhanças e diferenças em relação a processos;
- contextualizar as origens e os propósitos dos projetos nas empresas;
- traduzir as tendências do macroambiente empresarial em possíveis estratégias e distinguir os conceitos fundamentais relacionados ao gerenciamento de projetos, avaliando os seus impactos na realidade prática

#### REFERÊNCIAS

CAMARGO, M. R. **Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. 8. ed. New York: John Willey & Sons, 2012.

LEWIS, James. **Project planning, scheduling & control**. New York: McGraw-Hill, 2009.

#### PERFIL DE RELACIONAMENTO

A disciplina Gestão de projetos traz uma consistente base para o posterior entendimento das disciplinas técnicas da área. Além disso, apresenta a correlação entre a história da própria humanidade e a existência de projetos, mesmo quando não havia técnicas apuradas ou metodologias.

Atualmente, a gestão de projetos de maior complexidade e risco faz desta disciplina uma das mais úteis bases de sustentação para a formação profissional. Nesse contexto, esta disciplina trata dos inúmeros assuntos que orbitam no universo de projetos, de fatores motivadores e da sua relação direta com as decisões estratégicas das companhias. Além disso, aborda também os diversos processos de gerenciamento de projetos existentes no PMBOK, 6ª edição, e o modo como devem ser usados enquanto recursos tecnológicos.

Em pleno século XXI, estamos inundados por variadas metodologias e guias com melhores práticas de gestão, assim como associações e centros de estudo nessa área. Cada vez mais, as organizações estão investindo na ciência da gestão de projetos, criando, dando poder aos seus escritórios de projetos e incentivando a qualificação dos seus profissionais. Isso não é por acaso: tais entidades apuraram a correlação direta entre a gestão profissional dos seus projetos e o maior nível de sucesso desses esforços.

## **5 DISPOSIÇÕES FINAIS**

5.1 Este Plano de Unidades Didáticas entrará em vigor na data da publicação da Portaria de Aprovação no Boletim Interno Ostensivo da Base Aérea dos Afonsos.

5.2 Os casos não previstos neste Plano de Unidades Didáticas serão resolvidos pelo Comandante da EAOAR.

MÁRCIO HENRIQUE TEIXEIRA DE SOUZA Ten Cel Av  
Chefe da Divisão de Ensino

GLEISON ANTÔNIO SOMENSI Cel Av  
Comandante da EAOAR

**ANEXOS**  
**COMPLEMENTAÇÃO DA INSTRUÇÃO**

<b>ATIVIDADE</b>	<b>OBJETIVO GERAL</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
Administração do Tempo	Propiciar ferramentas que possibilitem o gerenciamento eficiente das atividades a serem desenvolvidas pelos oficiais-alunos no CAP	0,75H (1T)
Pensamento Crítico	Apresentar mecanismos de suporte ao pensamento crítico-reflexivo	0,75H (1T)
A Crítica	Desenvolver nos alunos a consciência acerca da necessidade de elaborar críticas construtivas, que permitam o desenvolvimento e o aperfeiçoamento	0,75H (1T)
Prontidão para a Atividade Física	Apresentar a importância da atividade física para a saúde física e mental do oficial-aluno	0,75H (1T)
Taça Eficiência	Propiciar a interação e a interdependência entre os oficiais-alunos, com o desenvolvimento de atributos que possibilitem o aprimoramento da liderança e do trabalho em equipe	24H (32T)
Simpósio da UNIFA	Possibilitar aos oficiais-alunos a interação com temas inovadores e atuais na sociedade acadêmica	12H (16T)
Liderança no Poder Aéreo	Apresentar os teóricos do Poder Aéreo e sua importância para o desenvolvimento da doutrina de emprego atual	1,5H (2T)
Tribunal Penal Internacional	Apresentar as características do Tribunal Penal Internacional e os crimes contra a humanidade, assim como os diversos instrumentos internacionais referentes ao DICA, com análise de situações de conflitos armados	1,5H (2T)
Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV)	Apresentar o mandato, missão, princípios fundamentais, atividades e operações mais importantes do Comitê Internacional da Cruz Vermelha	1,5H (2T)
Justiça Militar	Apresentar as características e responsabilidade da Justiça Militar na condução de processos criminais	0,75H (1T)
Inquérito Policial Militar	Apresentar os casos mais relevantes de processos criminais envolvendo as Forças Armadas	0,75H (1T)
Webinar Liderança e Inovação	Propiciar aos Oficiais-alunos interações com palestrantes externos com amplo conhecimento em temas de Liderança e Inovação	4,5H (6T)
Debriefing Intermediário	Analisar diferentes formas de construir um <i>feedback</i> eficaz que incorpore fortalezas e oportunidades de melhora para cada membro do grupo. (An).	1,5H* (2T)



Debriefing Final	Elaborar um <i>feedback</i> eficaz que incorpore fortalezas e oportunidades de melhora para cada membro de seu grupo, da Escola e do CAP como um todo. (Ap).	03 H* (4T)
Flex	Promover a interdisciplinaridade entre os conteúdos de todas as disciplinas aplicando os diferentes princípios e estratégias durante um combate com o inimigo. (Cp).	6H* (8T)
* A carga horária disposta para as atividades complementares “ <u>Debriefing Intermediário, Debriefing Final e Flex</u> ” foram debitadas da Carga Horária de Flexibilidade (DDE).		
<b>CARGA HORÁRIA TOTAL PARA ATIVIDADES COMPLEMENTARES:</b>		<b>49,5 H (66T)</b>
<b>*CARGA HORÁRIA DEBITADA DE FLEXIBILIDADE (DDE) DISPONIBILIZADA PARA ATIVIDADES COMPLEMENTARES:</b>		<b>10,5 H* (14T)*</b>