

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



E N S I N O

MCA 37-61

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

2/2018

MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA



E N S I N O

MCA 37-61

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

2/2018



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

PORTARIA EAOAR Nº 21-T/SDCE, DE 6 DE NOVEMBRO DE 2017.

Aprova a edição do 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, usando 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 edição do “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 Bol Int Ost do GAP-AF, e valerá para o CAP 2/2018 e os Cursos de Aperfeiçoamento subsequentes.

Art. 3º Este documento será executado concomitantemente com o PUD 2017, ativado pela Portaria EAOAR Nº2/DE, de 01/03/2017, publicada no Boletim Interno Ostensivo do GAF-AF nº 51, de 16/03/2017, o qual será revogado, a partir de 08/12/2017.

HELMER BARBOSA GILBERTO Cel Av
Cmt da EAOAR

(Publicado no BCA nº 210, de 7 de dezembro de 2017)

SUMÁRIO

PREFÁCIO.....	5
1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES.....	6
1.1 FINALIDADE.....	6
1.2 ÂMBITO.....	6
2 LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	7
3 ATIVIDADES COMPLEMENTARES.....	9
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS PRESENCIAL.....	9
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS EAD	9
COMPLEMENTAÇÃO DA INSTRUÇÃO.....	10
FLEXIBILIDADE DA PROGRAMAÇÃO PRESENCIAL.....	10
FLEXIBILIDADE / PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA PROGRAMAÇÃO EAD.....	10
4 DETALHAMENTO DAS UNIDADES DIDÁTICAS.....	11
5 DISPOSIÇÕES FINAIS.....	71

PREFÁCIO

Esta publicação estabelece o Plano de Unidades Didáticas, referente ao segundo Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica do ano de 2018 (CAP 2/2018).

Este Plano de Unidades Didáticas complementa o Currículo Mínimo do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (ICA 37-55) e contém a previsão de todas as atividades que o instruído realizará, sob orientação da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR), para atingir os objetivos do curso.

Contém dados relativos ao desenvolvimento das Unidades Didáticas que compõem as disciplinas do Curso acima mencionado.

Destina-se, especificamente, aos docentes, discentes e ao uso administrativo da EAOAR.

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

O presente Plano de Unidades Didáticas – PUD tem por finalidade complementar o Currículo Mínimo do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (ICA 37-55), ministrado pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR).

1.2 ÂMBITO

Este documento 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
An	- 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
C	- 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
DG	- Direito e Gestão no COMAER
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
GPC	- Gestão de Processos
GPJ	- Gestão de Projetos
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
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

ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS PRESENCIAIS

ATIVIDADE	CH	TEC
Orientação para Abertura do Curso	01 T	Ot
<i>Briefing</i> Comandante da UNIFA	02 T	Ce
Abertura do Curso	01 T	Ce
Aula Inaugural	04 T	Ce
<i>Briefing</i> de Início de Curso	04 T	Ot
<i>Briefing</i> de Disciplinas – Comunicação Interpessoal e Liderança Organizacional	02 T	Ot
<i>Briefing</i> de Disciplinas – Emprego das Forças Armadas e Ética Profissional Militar	02 T	Ot
<i>Briefing</i> de Disciplinas – Direito e Gestão no COMAER e Gestão de Processos	01 T	Ot
<i>Briefing</i> de Encerramento do Curso	03 T	Ot
<i>Briefing</i> de Prova	01 T	Ot
Crítica Final de Curso	04 T	TG/EO
Encerramento Interno	04 T	Ce
Encerramento Externo	04 T	Ce
Teste Físico	04 T	POt
Foto da Turma	01 T	(*)
Bateria Fatorial de Personalidade (BFP)	01 T	Ex Sit / Fil
<i>Debriefing</i> da Pesquisa de Motivação	01 T	Ot
Cerimônia de Abertura da Taça Eficiência	01 T	Ce
Ensino Continuoado e Sistema de Pós-Graduação na Aeronáutica	01 T	Ot
TOTAL	42 T	

(*) Atividade desenvolvida sem técnica específica.

ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS EAD

ATIVIDADE	CH	TEC
Ambientação	06 H	EAD
TOTAL	06	

COMPLEMENTAÇÃO DA INSTRUÇÃO

ATIVIDADE	CH	TEC
Administração do Tempo	01 T	Pal
Pensamento Crítico	01 T	AE
A Crítica	01 T	Pal
Prontidão para Atividade Física	01 T	Pal
<i>Action Learning</i>	36 T	Exc
Simpósio da UNIFA	08 T	Pal
Missões de Paz na ONU	02 T	Pal
Tribunal Penal Internacional	02 T	Pal
Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV)	02 T	Pal
Justiça Militar	04 T	Pal
Inquérito Policial Militar	04 T	Pal/TG
Doutrina de Inteligência	02 T	AE
SISCULT	02 T	AE
ASPAER	02 T	AE
GPAER	04 T	AE
Gestão de Recursos Humanos no COMAER	02 T	Pal
Gerência do Sistema de Saúde da Aeronáutica	02 T	Pal
TOTAL	76 T	

FLEXIBILIDADE DA PROGRAMAÇÃO PRESENCIAL

ATIVIDADE	CH	TEC
DDE – à disposição da divisão de ensino	16 T	(*)
TOTAL	16 T	

FLEXIBILIDADE / PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA PROGRAMAÇÃO EAD

ATIVIDADE	CH	TEC
Gestão Acadêmica (TEP)	34 H	(*)
TOTAL	34 T	

(*) Atividade desenvolvida sem técnica específica.

4 DETALHAMENTO DAS UNIDADES DIDÁTICAS

CAMPO: GERAL		ÁREA: LETRAS, LINGUÍSTICA E ARTES	
DISCIPLINA: COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL (CI)		MODALIDADE: PRESENCIAL (EAOAR)	
Carga horária para instrução: 42 Tempos		Carga horária para avaliação: 32 Tempos	
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			
Carga horária para instrução: 42 Tempos		Carga horária para avaliação: 32 Tempos	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) planejar 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) Construir, mentalmente, uma argumentação sobre tema determinado, durante 30 segundos, sem efetuar a exposição verbal (Si).	01 T	POt
AMBIENTAÇÃO À AUDIÊNCIA II	a) Descrever sobre um tema determinado, durante cinco minutos (Si).	03 T	POt
AMBIENTAÇÃO À AUDIÊNCIA III	a) Narrar, de forma argumentativa, durante cinco minutos, sobre tema elaborado com base em uma fábula (Si).	04 T	POt
RETÓRICA	a) Identificar o conceito de retórica (Cn); b) identificar a diferença entre retórica e eloquência (Cn); c) identificar o conceito de <i>LOGOS</i> (Cn); d) identificar o conceito de <i>PATHOS</i> (Cn); e) identificar o conceito de <i>ETHOS</i> (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 h) valorizar a importância da retórica para o desenvolvimento do homem produtivo (Va).	02 T	AE

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).	04 T	POt
TÉCNICAS E RECURSOS DA COMUNICAÇÃO O	a) Identificar os atributos de um expositor eficiente (Cn); b) identificar as três partes constitutivas de uma exposição oral (Cn); c) identificar as vantagens da exposição oral como técnica informativa e argumentativa (Cn); d) distinguir as fases do planejamento de uma EO (Cp); e) identificar o emprego adequado dos diferentes recursos multimídia em apoio à exposição oral (Cn); f) explicar as técnicas de planejamento e de organização para a apresentação de uma EO (Cp); e g) valorizar a técnica de exposição oral como processo de comunicação verbal eficaz (Va).	03 T	AE
AMBIENTAÇÃO À AUDIÊNCIA V	f) Narrar, de forma argumentativa e persuasiva, durante cinco minutos, sobre um tema determinado (Si); e g) organizar a apresentação de um tema, compreendendo as três partes constitutivas de uma EO: introdução, desenvolvimento e conclusão (Si).	04 T	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).	02 T	Ot
PRÁTICA DE EXPOSIÇÃO ORAL I	a) Propor um tema, empregando 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).	08 T	POt
	a) Propor um tema, empregando as técnicas de planejamento e de organização para a apresentação de uma EO (Si);	09 T	POt

PRÁTICA DE EXPOSIÇÃO ORAL II	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 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).	02 T	Ot

RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS

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.

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.

REFERÊNCIAS

- COLUCCI, Eloísa; CARRASCO, Maria do Carmo Oliveira. **Comunicação e Oratória – Teoria e Prática**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CUNHA, Celso; CINTRA, L. F. Lindley. **Nova gramática do português contemporâneo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2013.
- FIORIN, José Luiz; SAVIOLI, Francisco Platão. **Lições de texto: Leitura e redação**. 4. ed. São Paulo: Ática, 2003.
- GALLO, Carmine. **Faça como Steve Jobs e realize apresentações incríveis em qualquer situação**. Ed. Lua de Papel, 2010.
- GALLO, Carmine. **TED - Falar, Convencer, Emocionar**. Editora Saraiva, 2014.
- NICK, Fitzherbert. **Apresentações mágicas**. Editora Campos, 2012.
- POLITO, Reinaldo. **Como Falar Corretamente e Sem Inibições**. Editora Saraiva, 2006.
- REYNOLDS, Garr. **O Apresentador Nu - Realizando Apresentações Eficazes com ou sem Slides**. Editora Alta Books, 2012.
- REYNOLDS, Garr. **Apresentação Zen - Ideias simples sobre design e performance**. Editora Alta Books, 2008.

PERFIL DE RELACIONAMENTO

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.

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.

CAMPO: GERAL		ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	
DISCIPLINA: TÉCNICAS DE ESTUDO E PRODUÇÃO TEXTUAL DAS PESQUISAS ACADÊMICAS (TEP)		MODALIDADE: EAD (UNIFA/CEAD)	
Carga horária dos módulos: 110 H		Carga horária para avaliação: 00	
OBJETIVO ESPECÍFICO DA DISCIPLINA: a) preparar o aluno na elaboração um texto crítico e reflexivo, por meio de um ensaio acadêmico, focado em um dos seguintes eixos temáticos: gestão; emprego militar e liderança (Ap).			
MÓDULOS	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
PERFIL DO PROFISSIONAL MILITAR DO SÉCULO XXI	a) Discutir as competências do militar do século XXI (Cn); e b) escrever um ensaio sobre a temática do módulo (Si).	10 H	EAD
TIPOS DE CONHECIMENTO E DE PESQUISA E SUAS CARACTERIZAÇÕES	a) Distinguir o conhecimento científico dos demais tipos de conhecimento (Cn); b) argumentar sobre a importância da apropriação do conhecimento científica com pilar de qualquer atuação profissional visando a obtenção de resultados eficientes e eficazes (Av); e c) distinguir a pesquisa de caráter acadêmico (realizada para fins de apropriação de conhecimentos já produzidos) da pesquisa científica (realizada para fins de produção de novos conhecimentos científicos) (Cn).	20 H	EAD
TIPOS E CARACTERÍSTICAS DE TEXTOS ACADÊMICOS	a) Identificar que existem várias formas de tornar público o conhecimento científico (Cn); b) distinguir os diferentes tipos e características de textos acadêmicos (Cn); c) identificar a estrutura dos principais tipos de trabalhos acadêmicos (Cn); d) identificar as características de um Ensaio Acadêmico (Cn); e e) diferenciar a estrutura e os aspectos que devem ser observados para a preparação de um Ensaio Acadêmico (Cp).	20 H	EAD
TIPOS DE LEITURA E TÉCNICAS DE DOCUMENTAÇÃO	a) Distinguir os diferentes tipos de leitura em pesquisa (Cn); b) distinguir os processos e etapas de um fichamento (Cp); e c) elaborar fichamentos como forma de organização de leitura (Si).	10 H	EAD
FONTES DE DIVULGAÇÃO E BUSCA DO CONHECIMENTO	a) Identificar as principais fontes de divulgação (Cn); b) identificar as principais bases de dados para pesquisa (Cn); e	10 H	EAD

	c) identificar as diferentes bases de dados de acordo com as diferentes áreas de conhecimento (Cn).		
LINGUAGEM ACADÊMICA	a) Elaborar um texto argumentativo crítico e reflexivo a partir dos eixos temáticos propostos, no qual deve contar uma tese, argumentos, defesa e síntese (Si).	30 H	EAD
ESTRUTURA DO ENSAIO ACADÊMICO	a) Identificar as características de um ensaio acadêmico (Cn); e b) produzir um ensaio acadêmico conforme as normas próprias de construção (Ap).	10 H	EAD
RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS			
<p>A disciplina “Técnicas de Estudo e Produção Textual de Pesquisa Acadêmica” objetiva preparar o discente para a confecção de um ensaio acadêmico. A apresentação escrita desses trabalhos abordará as regras básicas para a formulação de textos dissertativos, o uso da linguagem adequada para redação de texto científico e os mecanismos de coesão e coerência para a construção de textos harmônicos.</p> <p>A avaliação consiste em um processo que auxilia no desenvolvimento da aprendizagem. Dessa forma, não deve ser vista como ato isolado, mas sim integrada a um aspecto mais amplo que influencia a ação educativa. Por isso considera-se o debriefing como parte do processo avaliativo.</p>			
REFERÊNCIAS			
<p>GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.</p> <p>GONÇALVES, Hortência de Abreu. Manual de Artigos Científicos. 3. ed. São Paulo: Avercamp, 2004.</p> <p>LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: 2003.</p> <p>VERGARA, Sylvia. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.</p>			
PERFIL DE RELACIONAMENTO			
Todas as subunidades devem ser programadas conforme a sequência deste PUD.			

CAMPO: GERAL		ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	
DISCIPLINA: LIDERANÇA ORGANIZACIONAL (LO)		MODALIDADE: PRESENCIAL (EAOAR)	
Carga horária para instrução: 65 Tempos		Carga horária para avaliação: 11 Tempos	
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			
Carga horária para instrução: 47 Tempos		Carga horária para avaliação: 11 Tempos	
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	<p>a) Distinguir o consenso como uma ferramenta decisória importante para o grupo (Cp); e</p> <p>b) identificar amostras de padrões de comportamento na interação grupal, principalmente nos aspectos de controle emocional e comunicação interpessoal (Cn).</p>	02 T	TG
IDENTIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES DO GRUPO	<p>a) Identificar as características pessoais e profissionais do orientador e dos demais membros participantes do grupo (Cn);</p> <p>b) empregar a escuta ativa como um recurso para o desenvolvimento da habilidade de liderança (Ap); e</p> <p>c) valorizar o conhecimento das características pessoais e profissionais dos membros do grupo para a eficácia do trabalho de grupo (Va).</p>	02 T	TG
REUNIÃO DE GRUPO I	<p>a) Identificar as normas de conduta e procedimentos adotados pela Escola (Cp);</p> <p>b) valorizar contratos sociais (Va); e</p> <p>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).</p>	01 T	TG
COMPROMETIMENTO	<p>a) Construir o propósito e as responsabilidades do grupo – MISSÃO (Si);</p> <p>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</p> <p>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).</p>	03 T	TG
LIDERANÇA NA FAB	<p>a) Distinguir os conceitos de liderança de acordo com MCA 2-1 (Cp);</p> <p>b) distinguir modelos conceituais de exercício da liderança sob a perspectiva do Manual de Liderança da FAB (Cp);</p> <p>c) identificar os níveis de liderança no âmbito da FAB (Cn);</p> <p>d) distinguir os cinco estágios de desenvolvimento de equipes de acordo com a Escada de COG e suas implicações (Cp);</p> <p>e) distinguir quais as competências de liderança adequadas para desenvolver seus</p>	04 T	AE

	<p>f) subordinados de acordo com estágio de desenvolvimento em que se encontram (Cp); e</p> <p>g) valorizar o 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>	06 T	AE
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>c) identificar as diferentes teorias e abordagens de liderança, de acordo com o foco de análise (Cn);</p>	06 T	AE

	<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) observar as relações entre 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>	02 T	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>	02 T	AE
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</p>	02 T	AE

	<p>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>		
QUADRADOS	<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); e</p> <p>f) relacionar a vivência do exercício com as atividades profissionais de cada participante (An).</p>	02 T	TG
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</p>	03 T	TG

	<p>problema (Va); e</p> <p>d) relacionar a vivência do exercício e as atividades profissionais (An).</p> <p>e) examinar o funcionamento e desempenho do grupo, tendo em vista as dinâmicas já vividas no CAP. (An)</p>		
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>	02 T	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 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>	08 T	TG
REUNIÃO DE GRUPO II	<p>a) Analisar o processo de desenvolvimento do grupo durante o curso, tendo por referência a missão e os valores definidos no exercício Comprometimento (An).</p>	02 T	TG

UNIDADES DIDÁTICAS			
UNIDADE 2: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS			
Carga horária para instrução: 18 Tempos		Carga horária para avaliação: 00 Tempo	
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 as esferas de poder, 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).	04 T	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	05 T	AE

	<p>(Cp);</p> <p>g) identificar ferramenta para mapeamento de potencial (Cn);</p> <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>	01 T	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</p>	04 T	AE TG Dbt

	da avaliação de desempenho na crítica de um desempenho (Ap); e g) valorizar a avaliação de desempenho para o aprimoramento pessoal e profissional do efetivo da Aeronáutica (Va).		
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).	04 T	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			
BASS, B. M. Bass e Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial application. New York: The Free Press, 1990.			
BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. Transformational leadership. Mahwah: Lawrence Erlbaum,			

2006.

CASTILHO, A. **A Dinâmica do Trabalho de Grupo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização; dimensões esquecidas**. Vol. II. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **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.

LANNES, L. S. **Equipes e Cooperação – O Elo Essencial**. Sorocaba: Editora Saraswati, 2012.

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**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007.

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

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, induzirão 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). Esse exercício deverá preceder a exposição oral da Crítica Final de Curso. O *feedback* individual deverá ter no mínimo dois tempos, logo após a Reunião de Grupo II e terá por base as fichas de avaliação comportamental, fruto de observação do IOTG em cada dinâmica de grupo. O Coordenador da Disciplina será responsável por elaborar um relatório gráfico dessas fichas, demonstrando a evolução do comportamento do oficial-Aluno ao longo do CAP.

CAMPO: MILITAR		ÁREA: CIÊNCIAS MILITARES	
DISCIPLINA: EMPREGO DAS FORÇAS ARMADAS (EFA)		MODALIDADE: PRESENCIAL (EAOAR)	
Carga horária para instrução: 46 Tempos		Carga horária para avaliação: 16 Tempos	
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 planeamento 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 (Si);			
d) construir concepções sobre o emprego do Poder Aeroespacial, em função de suas características e de acordo com a Doutrina Básica da FAB (Si); e			
e) analisar, à luz do DICA, da Doutrina Básica da FAB, da Doutrina de Operações Conjuntas e da Doutrina Militar de Defesa, as limitações para regras de engajamento operacionais (An).			
UNIDADES DIDÁTICAS			
UNIDADE 1: DOCTRINA DE EMPREGO			
Carga horária para instrução: 46 Tempos		Carga horária para avaliação: 16 Tempos	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) formular a classificação de conflitos, de emprego conjunto das Forças Armadas de acordo com os preceitos doutrinários vigentes (Si); e			
b) construir concepções sobre o emprego do Poder Aeroespacial, em função de suas características e de acordo com a Doutrina Básica da FAB (Si).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
DOCTRINA 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); f) distinguir a classificação das guerras quanto às forças empregadas, à amplitude geográfica, ao	04 T	AE

	<p>grau de engajamento do Poder Nacional e quanto ao poder relativo e nacionalidade dos contendores (An);</p> <p>g) distinguir as principais Estratégias de emprego das Forças Armadas (An); e</p> <p>h) distinguir os Princípios de Guerra que podem ser empregados pelas Forças Armadas (An).</p>		
DOUTRINA 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);</p> <p>h) distinguir o uso dos indicadores de desempenho e indicadores de eficácia (An).</p>	04 T	AE
DOUTRINA BÁSICA DA FAB	<p>a) Distinguir as conceituações que compõem a Diretriz, oriundas do Glossário das Forças Armadas (Cp);</p> <p>b) distinguir as características do Poder Aeroespacial (An);</p> <p>c) distinguir os fundamentos do Poder Aeroespacial (An);</p> <p>d) identificar os elementos do Poder Aeroespacial Brasileiro (Cn); e</p> <p>e) distinguir as Capacidades Essenciais, Tarefas Básicas e as Ações de Força Aérea (An).</p>	08 T	AE

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).	02 T	Smp
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).	02 T	Smp
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)	10 T	EO TG*
*A carga horária do TG de Estudo de Guerras (08 T) está contemplado na tabela de avaliação.			
REGRAS DE ENGAJAMENTO - OCUPAÇÃO	a)Distinguir as normas que compõem o direito de ocupação (Cp); b)distinguir as definições de invasão e ocupação (Cp); e c)exemplificar as precauções que deverão ser adotadas numa situação apresentada, para a proteção da população civil em caso de ocupação (Cp).	02 T	AE
REGRAS DE ENGAJAMENTO -	a) Distinguir as proibições constantes do DICA quanto à condução das operações (Cp);	02 T	AE

CONDUÇÃO DAS OPERAÇÕES	<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); e</p> <p>e) explicar as precauções para a condução do ataque e da defesa (Cp).</p>		
REGRAS DE ENGAJAMENTO - COMPORTAMENTO NA AÇÃO	<p>a) Analisar o comportamento durante o combate com os princípios do DICA (An);</p> <p>b) distinguir os procedimentos a serem adotados com as pessoas e os bens capturados durante um conflito armado (Cp);</p> <p>c) distinguir situações em que seja necessária a interrupção dos combates e a forma como a mesma deve ser realizada (Cp); e</p> <p>d) distinguir as medidas militares a serem adotadas após o combate (Cp).</p>	02 T	AE
REGRAS DE ENGAJAMENTO - ZONA DE RETAGUARDA	<p>a) Distinguir os elementos que compõem uma zona de retaguarda (Cp);</p> <p>b) distinguir as responsabilidades do chefe logístico da zona de retaguarda (Cp);</p> <p>c) distinguir as considerações do DICA no planejamento da zona de retaguarda (Cp); e</p> <p>d) distinguir as considerações do DICA quanto às bases logísticas, às pessoas e aos bens capturados e aos assuntos civis e penais (Cp).</p>	02 T	AE
REGRAS DE ENGAJAMENTO - ARMAS ESPECÍFICAS	<p>a) Exemplificar as proibições relativas ao emprego de armas não convencionais em conflitos armados (Cp); e</p> <p>b) exemplificar as condições para emprego de determinadas armas não convencionais em conflitos armados (Cp).</p>	02 T	AE
TEORIAS DA GUERRA	a) Utilizar os principais autores conhecidos como teóricos da guerra. (Ap)	02 T	AE
TEORIAS DO PODER AÉREO	a) Usar os principais teóricos utilizados no estudo de Emprego do Poder Aéreo. (Ap)	02 T	AE
LOGÍSTICA E MOBILIZAÇÃO NACIONAL	<p>a) Identificar os conceitos básicos sobre Logística Nacional, Mobilização Nacional e Desmobilização Nacional. (Cn);</p> <p>b) distinguir as fases de preparo e execução da Mobilização Nacional e da Desmobilização Nacional. (Cp);</p> <p>b) distinguir as direções setoriais da estrutura do Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB), instituído pela Lei nº 11.631, de</p>	02 T	AE

	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”, “Doutrina Básica da FAB”, “Regras de Engajamento - Ocupação”, “Regras de Engajamento – Condução das Operações”, “Regras de Engajamento – Comportamento na Ação”, “Regras de Engajamento – Zonas de Retaguarda” e “Regras de Engajamento – Armas Específicas”. A avaliação conterà, ainda, questões da disciplina “Ética Profissional Militar”, tendo em vista que ambas as matérias se complementam. Os dois tempos restantes serão destinados à vista de prova.</p>			
REFERÊNCIAS			
<p>BRASIL. Doutrina do Comando da Aeronáutica. DCA 1-1. 2012. Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira. Portaria nº 278/GC3, 21 Jun. 2012, do Comandante da Aeronáutica.</p> <p>BRASIL. Doutrina do Ministério da Defesa. MD30-M-01. 2011. Doutrina de Operações Conjuntas. Portaria Normativa nº 3810/MD, 08 Dez. 2011.</p> <p>BRASIL. Doutrina do Ministério da Defesa. MD33-M-04. 2007. Doutrina Militar de Defesa. Portaria Normativa nº 113/SPEAI/MD, 1º de fevereiro de 2007.</p> <p>BRASIL. Doutrina do Ministério da Defesa. MD41-M-02. 2015. Manual de Mobilização Militar. Portaria Normativa nº 297/EMCFA/MD, 5 de fevereiro de 2015.</p> <p>BRASIL. Manual do Ministério da Defesa. MD-34-M-03, 2011. Manual de Emprego do Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) nas Forças Armadas. Portaria Normativa nº 1.069/MD, 05 Maio 2011.</p> <p>FUNES, José Luis Fernandez-Flores Y de. El Derecho de Los Conflictos Armados. Espanha: Ministério da Defesa, 2001.</p> <p>MULINEN, Frederic de. El Derecho de La Guerra y Lãs Fuerzas Armadas. 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 Básica da FAB”, nesta ordem, “Regras de Engajamento - Ocupação”, “Regras de Engajamento – Condução das Operações”, “Regras de Engajamento – Comportamento na</p>			

Ação”, “Regras de Engajamento – Zonas de Retaguarda”, “Regras de Engajamento – Armas Específicas”, bem como as unidades da disciplina “Ética Profissional Militar”.

CAMPO: MILITAR	ÁREA: CIÊNCIAS MILITARES
DISCIPLINA: ÉTICA PROFISSIONAL MILITAR (EPM)	MODALIDADE: PRESENCIAL(EAOAR)
Carga horária para instrução: 18 Tempos	Carga horária para avaliação: Incluída em EFA
OBJETIVOS ESPECÍFICOS <p>a) pontar 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);</p> <p>b) apontar a legislação sobre Direitos Humanos, já internalizada no arcabouço jurídico nacional, suas regulamentações e abrangências (Cn);</p> <p>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); e</p> <p>d) analisar o cumprimento ou não dos princípios do Direito Internacional dos Conflitos Armados em análise às situações de conflitos armados e históricos (An).</p>	
UNIDADES DIDÁTICAS	
UNIDADE 1: LEGISLAÇÃO INTERNACIONAL	
Carga horária para instrução: 04 Tempos	Carga horária para avaliação: 00 Tempo
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE: <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 relativas às convenções internacionais que tratem 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</p>	

<p> 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). </p>			
SUBUNIDADE	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
LEGISLAÇÕES INTERNACIONAIS	<p> 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 relativos às convenções internacionais que tratem 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 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 </p>	04 T	AE

	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).		
UNIDADE 2: LEGISLAÇÃO NACIONAL			
Carga horária para instrução: 04 Tempos	Carga horária para avaliação: 00 Tempo		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
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);			
b) relacionar, na legislação militar, os valores éticos, morais e deveres militares vinculados à temática dos Direitos Humanos (Cn); e			
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).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
LEGISLAÇÕES NACIONAIS	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); b) relacionar, na legislação militar, os valores éticos, morais e deveres militares vinculados à temática dos Direitos Humanos (Cn);	04 T	AE

	<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 (<u>1990</u>); o crime de genocídio (<u>/1956</u>); os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor (<u>/1989</u>); os crimes de tortura (<u>/1997</u>); a violência doméstica e familiar contra a mulher (<u>Lei nº 11.340/2006</u>); o apoio às pessoas portadoras de deficiência, bem 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).</p>	
--	--	--

UNIDADE 3: DIREITO INTERNACIONAL DOS CONFLITOS ARMADOS (DICA)			
Carga horária para instrução: 10 Tempos		Carga horária para avaliação: incluída em EFA	
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); e			
c) distinguir os diversos instrumentos internacionais referentes ao DICA, dos quais o Brasil é signatário (Cp).			
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).	05 T	AE

(DICA) ESTATUTOS	<p>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);</p> <p>b) distinguir as características inerentes a uma pessoa para que a mesma seja considerada espião ou mercenário (Cp);</p> <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>	05 T	AE
------------------	--	------	----

RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS

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.

Especificamente para a unidade “Direito Internacional dos Conflitos Armados”, recomenda-se o tratamento eminentemente prático com a utilização de aula expositiva e a realização de trabalhos em grupo, como o estudo de caso, através da análise de conflitos armados reais, com a apresentação de trabalhos escritos e exposição oral dos resultados. O coordenador de disciplina e o instrutor orientarão os grupos quanto aos exercícios, entregarão o material necessário ao desenvolvimento das tarefas e permitirão que os grupos organizem seus trabalhos e apresentações, interferindo, apenas, quando persistirem dúvidas que possam alterar os resultados esperados.

Os trabalhos de grupo poderão ser desenvolvidos por meio de dois exercícios: o primeiro poderá ser aplicado após a aula expositiva “Noções Básicas e Princípios”, sendo dada ao aluno a oportunidade de manusear as Convenções e Tratados do DICA. O segundo poderá ser aplicado após a instrução da subunidade “Estatutos” e funcionará como uma aplicação das Convenções às diversas situações abordadas no exercício, utilizando-se para isso a capacidade de análise.

A avaliação abrangerá a unidade “Direito Internacional dos Conflitos Armados” e será contemplada na prova somativa da disciplina “Emprego das Forças Armadas”, com quatro tempos de duração, e dois tempos destinados à vista de prova.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Manual do Ministério da Defesa. MD-34-M-03, 2011. **Manual de Emprego do Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) nas Forças Armadas**. Portaria Normativa nº 1.069/MD, 05 Maio 2011.
- BRASIL. Manual do Ministério da Defesa. MD33-M-03, 2001. **Manual de Operações de Paz**. Portaria Normativa nº 434/MD, 19 Jul. 2001.
- BRASIL. Manual do Ministério da Defesa. MD-34-M-03, 2011. **Manual de Emprego do Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) nas Forças Armadas**. Portaria Normativa nº 1.069/MD, 05 Maio 2011.
- BRASIL. Manual do Ministério da Defesa. MD33-M-03, 2001. **Manual de Operações de Paz**. Portaria Normativa nº 434/MD, 19 Jul. 2001.
- 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).
- Convenção contra a tortura e outros tratamentos ou penas cruéis, desumanos ou degradantes.
- Convenção Interamericana para prevenir e punir a tortura.
- 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 Complementar nº 97/1999.
- Lei nº 2889/1956.
- Lei nº 6.880/1980.
- Lei nº 7.716/1989.
- Lei nº 7.853/1989.
- 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 Las 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: DIREITO E GESTÃO NO COMAER (DG)	MODALIDADE: PRESENCIAL(EAOAR)		
Carga horária para instrução: 66 Tempos	Carga horária para avaliação: 16 Tempos		
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); e			
c) aplicar conhecimentos gerenciais e organizacionais no planejamento estratégico (Ap).			
UNIDADES DIDÁTICAS			
UNIDADE 1: INSTRUMENTOS LEGAIS DA GESTÃO NO COMAER			
Carga horária para instrução: 48 Tempos	Carga horária para avaliação: 08 Tempos		
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

<p style="text-align: center;">DIREITO CONSTITUCIONAL</p>	<p>a) Explicar a hierarquia das normas e os fundamentos de validade de cada espécie destas (Cn);</p> <p>b) identificar a classificação das constituições (Cn);</p> <p>c) distinguir a aplicabilidade das normas constitucionais: normas de eficácia plena, contida e limitada, normas pragmáticas (Cn);</p> <p>d) explicar os conceitos do Poder Constituinte originário e derivado (Cp);</p> <p>e) distinguir a repartição constitucional de competências (Cp);</p> <p>f) descrever a organização dos Poderes do Ministério Público (Cn);</p> <p>g) distinguir os processos legiferantes (executivo e legislativo) (Cp);</p> <p>h) descrever os controles concentrado e difuso da constitucionalidade (Cn);</p> <p>i) identificar as atribuições e responsabilidades do presidente da República. Ordem Social na CF/88 (Cn);</p> <p>j) descrever o processo de modificação de normas constitucionais e seus limites: cláusulas pétreas (Cn); e</p> <p>k) descrever as disposições acerca da administração pública e as regras de organização do Estado na CF/88 (Cn).</p>	<p>06 T</p>	<p>AE</p>
---	--	-------------	-----------

<p style="text-align: center;">DIREITO ADMINISTRATIVO I</p>	<p>a) Identificar o objeto do direito administrativo (Cn);</p> <p>b) conceituar administração pública sob os aspectos orgânico, formal e material (Cp);</p> <p>c) identificar as fontes do direito administrativo: doutrina e jurisprudência na formação do direito administrativo (Cn);</p> <p>d) identificar os diversos aspectos da Lei formal: regulamentos administrativos, estatutos e regimentos; instruções; princípios gerais; tratados internacionais; costume (Cn);</p> <p>e) identificar as situações do exercício da função pública por agente de fato e suas consequências (Cp);</p> <p>f) distinguir os diversos poderes de que dispõe a administração pública e as situações em que se aplicam (<i>poder hierárquico</i>, poder disciplinar, poder regulamentar, poder de polícia, uso e abuso do poder) (Cn);</p> <p>g) distinguir administração pública direta e indireta (Cn);</p> <p>h) compreender a atuação do terceiro setor na administração pública (Leis 8.958/94, 9.790/1999 e 13.019/2014 e respectivas alterações) (Cp);</p> <p>i) conceituar atos da administração pública e fatos administrativos (Cp);</p> <p>j) identificar os atributos do ato administrativo (Cp);</p> <p>k) identificar os requisitos do ato administrativo (Cp);</p> <p>l) conhecer as espécies de atos administrativos (Cn);</p> <p>m) classificar os atos administrativos quanto ao seu regramento, destinatário, alcance, objeto e processo de elaboração (Cn);</p> <p>n) compreender os conceitos de mérito do ato administrativo e as consequências da discricionariedade (Cp);</p> <p>o) compreender a Teoria das nulidades no direito administrativo (Cp);</p> <p>p) compreender a Teoria dos motivos determinantes (Cp); e</p> <p>q) compreender as formas de extinção do ato administrativo (anulação, revogação e retirada) e de convalidação (Cp).</p>	<p>04 T</p>	<p>AE</p>
---	--	-------------	-----------

DIREITO ADMINISTRATIVO II	<p>a) Conhecer a Lei nº 8.666 de 21/06/1993, e suas implicações para o gestor público (Cn);</p> <p>b) conhecer a Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 2/2008 e alterações posteriores e suas implicações para a gestão pública (Cn);</p> <p>c) conhecer a Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 4/2014 e da SLTI/MPOG e alterações posteriores e suas implicações para a gestão pública (Cn);</p> <p>d) conhecer a Lei nº 10.520, de 17/07/2002 e demais disposições normativas relativas ao pregão e suas implicações para a gestão pública (Cn);</p> <p>e) conhecer o Decreto nº 6.170, de 25/07/2007 e alterações e suas implicações para a gestão pública (Cn);</p> <p>f) conhecer a Portaria Interministerial nº 507, de 24/11/2011 e suas implicações para a gestão pública (Cn);</p> <p>g) conhecer o Decreto nº 7.746/2012 e suas implicações para a gestão pública (Cn); e</p> <p>g) compreender a aplicação do Sistema de Registro de Preços na gestão pública (Cp).</p>	12 T	AE
DIREITO ADMINISTRATIVO III	<p>a) Compreender as implicações do poder de polícia da administração pública (conceito; polícia judiciária e polícia administrativa; liberdades públicas e poder de polícia; ciclo de polícia) (Cp);</p> <p>b) compreender o conceito de serviços públicos segundo a Lei nº 8.987, de 13/02/1995, e suas implicações para gestão pública (conceito; princípios; formas de prestação; classificação; concessão; permissão e autorização) (Cn);</p> <p>c) conhecer o Decreto Lei 200/1967 e suas implicações para o controle jurisdicional da administração pública (Cp);</p> <p>d) identificar os sistemas de controle na administração pública brasileira (art. 70 a 74 da Constituição Federal) (Cn);</p> <p>e) identificar os diferentes tipos de controle (administrativo, judicial e legislativo) (Cn);</p> <p>f) identificar os meios de controle administrativos (Cn);</p> <p>g) compreender o papel do Tribunal de Contas da União: natureza, competência e jurisdição (Cp);</p> <p>h) compreender a responsabilidade civil do Estado e dos prestadores de serviços públicos; evolução, conceito e teorias (Cp);</p> <p>i) compreender a responsabilidade civil, penal e</p>	08 T	AE

	<p>administrativa do servidor (Cp);</p> <p>j) identificar os agentes públicos segundo os preceitos constitucionais (Cn);</p> <p>k) conhecer os regimes jurídicos aplicáveis a servidor público estatutário, empregado público e ocupante de cargo em comissão (Cn);</p> <p>l) conhecer os direitos, deveres e responsabilidades dos servidores públicos civil (Cn);</p> <p>m) conhecer os dispositivos legais para a contratação temporária (Cn);</p> <p>n) conhecer a Lei nº 8.112, de 11/12/1990 e alterações e suas implicações para o gestor público (Cp);</p> <p>o) conhecer o conceito de improbidade administrativa (Cn);</p> <p>p) conhecer a Lei nº 9.784/99 e suas implicações para o gestor público (Cn);</p> <p>q) conhecer o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171, de 22/06/1994 e decreto nº 6.029, de 01/02/2007) e suas Implicações para o gestor público (Cn); e</p> <p>r) conhecer a Lei de Acesso à Informação no âmbito da Administração Pública (Lei nº 12.527/2011 e Decreto nº 7.724/2012) e suas implicações para o gestor público (Cn).</p>		
<p>PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO PÚBLICOS</p>	<p>a) Identificar as atribuições econômicas do Estado: alocativa, distributiva e estabilizadora (Cn);</p> <p>b) identificar as etapas do desenvolvimento histórico do orçamento público e sua evolução conceitual (Cn);</p> <p>c) distinguir os princípios orçamentários e suas validades (Cp);</p> <p>d) descrever o conceito e os tipos de créditos orçamentários (Cp);</p> <p>e) descrever as classificações das receitas (Cn);</p> <p>f) descrever os estágios da receita: previsão, lançamento, arrecadação e recolhimento (Cn);</p> <p>g) compreender o conceito de renúncia de despesas (Cp);</p> <p>h) descrever as classificações das despesas (Cn);</p> <p>i) descrever conceito, classificação, validade, procedimentos de inclusão e pagamento, e impacto dos Restos a Pagar (Cn);</p> <p>j) descrever conceito, fundamentos e técnicas do orçamento-programa (Cn);</p> <p>k) conhecer os dispositivos normativos contidos na Lei nº 4.320/1964 (Cn);</p> <p>l) conhecer os dispositivos normativos contidos</p>	08 T	AE

	<p>na Lei de Responsabilidade Fiscal (Cn);</p> <p>m) distinguir os procedimentos e fases do processo orçamentário no Governo Federal (Cp);</p> <p>n) distinguir orçamento base-zero e orçamento incremental (Cp);</p> <p>o) compreender o conceito de flexibilização da ação estatal e as possibilidades legais: parcerias público-privadas; consórcios; terceirização; redes e parcerias com organizações da sociedade civil (OSCI) (Cn);</p> <p>p) compreender o papel das agências reguladoras e das agências executivas (Cn);</p> <p>q) compreender os conceitos de governança, governabilidade e <i>accountability</i> na administração pública (Cp);</p> <p>r) compreender os aspectos da estratégia em organizações públicas (Cp); e</p> <p>s) compreender os aspectos da gestão por resultados no setor público (metodologias de gestão; avaliação de programas e projetos públicos; <i>Balanced Scorecard</i> e indicadores de desempenho) (Cp).</p>		
ATOS NORMATIVOS INTERNOS	<p>a) Distinguir as atribuições dos diferentes agentes da administração (Cp);</p> <p>b) distinguir os instrumentos normativos que tratam da gestão administrativa no Comando da Aeronáutica aos seus conteúdos (Cp);</p> <p>c) explicar os aspectos relativos aos processos de entrega, recebimento, inclusão e exclusão de materiais (Cp);</p> <p>d) explicar os aspectos relativos às três fases da despesa pública (Cp);</p> <p>e) distinguir as espécies de responsabilidades previstas no RCA 12-1 (RADA) (Cp);</p> <p>f) descrever os procedimentos, espécies e prazos para substituição de gestores (Cn);</p> <p>g) compreender os aspectos funcionais dos militares prestando serviço ou adidos (subordinação, responsabilidades, procedimentos administrativos) (Cp);</p> <p>h) descrever os objetivos da Reunião da Administração, da Tomada de Contas e da Prestação de Contas, e seus procedimentos (Cn);</p> <p>i) explicar os aspectos relativos à delegação de competências (Cp);</p> <p>j) distinguir os procedimentos, responsabilidades e cuidados concernentes à elaboração de Pedidos de Aquisição de Material ou Serviço (PAM/S) (Cp);</p>	10 T	AE

	k) identificar o conceito, responsabilidades, conteúdos e formalidades dos Processos Administrativos de Gestão (PAG) previstos na ICA 172-3 (digital) (Cn); l) identificar os aspectos da gestão por resultados aplicáveis no COMAER a partir do MCA 11-1/2014 (Cn); m) compreender os procedimentos de ressarcimento ao erário (Cp); n) compreender os procedimentos administrativos disciplinares aplicáveis aos servidores civis do COMAER (Cp); e o) compreender os procedimentos administrativos disciplinares aplicáveis aos militares do COMAER (Cp).		
UNIDADE 2: INSTRUMENTOS DE GESTÃO NO COMAER			
Carga horária para instrução: 18 Tempos		Carga horária para avaliação: 08 Tempo	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) explicar os principais processos da gestão contemporânea aplicáveis à administração dos diferentes segmentos do COMAER (Cp); e b) identificar as viabilidades disponibilizadas pela aplicação de metodologias e modelos de gerenciamento nos processos de gestão pública (Cp).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
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 f) distinguir as ferramentas e as metodologias de apoio em um processo racional de tomada de decisão (Cp).	10 T	AE

INDICADORES DE GESTÃO	<p>a) Explicar o conceito de indicadores como instrumentos de gestão, seus tipos e suas funções (Cp);</p> <p>b) distinguir os passos do processo de criação de indicadores de desempenho – o que mensurar, como mensurar, coleta de informações, mensuração, análise e comunicação (Cp); e</p> <p>c) distinguir as principais experiências de construção de indicadores para o setor público e privado (Cp).</p>	04 T	AE
ESTUDO DE ESTADO-MAIOR (EEM)	<p>a) Explicar o Processo de Planejamento de Comando – PPC – como metodologia de análise e solução de problemas (Cp);</p> <p>b) distinguir os fatores atuantes em um processo de tomada de decisão fundamentado no EEM (Cp);</p> <p>c) distinguir os procedimentos e técnicas adotados nas diferentes fases e etapas de um EEM (Cp);</p> <p>d) explicar o processo de formulação da análise de soluções de um EEM (Cp); e</p> <p>e) explicar o processo de formulação das ações recomendadas de um EEM (Cp).</p>	04 T	AE TG*
*A carga horária do TG de EEM (08 T) está contemplado na tabela de avaliação.			

RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS

A disciplina “Direito e Gestão 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.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo & PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 17ª edição. São Paulo: Editora Método, 2009.

ARVATE, Paulo; BIDERMAN, Ciro. **Economia do Setor Público**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 15ª edição. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 23ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. Prentice-Hall, 2000.

MADRUGA, Roberto Pessoa; CHI, Bem Thion; SIMÕES, Marcos Licínio da Costa. **Administração de Marketing no Mundo Contemporâneo**. Série Marketing. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. 3ª edição. Salvador: Editora Jus Podivm, 2007

NETO, Diogo de Figueiredo Moreira. **Sociedade, Estado e Administração Pública**. 1. ed. Topbooks, 1995.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **T.I.C. - Tecnologias da Informação e da Comunicação. Érica**, 2003.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Planejamento Orçamentário**. Thomson Learning, 2005.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. Estado, Democracia e Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PERFIL DE RELACIONAMENTO

Esta disciplina será avaliada na sua integralidade. As subunidades devem ser ministradas na seguinte sequência: Direito Constitucional; Direito Administrativo I, II e III; Planejamento, Orçamento e Gestão; e Atos Normativos Internos.

A subunidade “Tomada de Decisão” deve ser ministrada antes da subunidade “Estudo de Estado Maior”.

CAMPO: TÉCNICO-ESPECIALIZADO	ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DISCIPLINA: GESTÃO DE PROCESSOS (GPC)	MODALIDADE: PRESENCIAL (IES CONTRATADA)
Carga horária para instrução: 160 T	Carga horária para avaliação: 40 T
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) identificar os principais conceitos, técnicas e ferramentas da Gestão de Processos (Cp); e</p> <p>b) diferenciar as ferramentas e a aplicabilidade da Gestão de Processos nas atividades do COMAER (An).</p>	
UNIDADES DIDÁTICAS	
UNIDADE 1: INTRODUÇÃO AO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E BPM	
Carga horária para instrução: 12 Tempos	Carga horária para avaliação: 00 Tempo
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:</p> <p>a) compreender os conceitos fundamentais aplicados ao gerenciamento de processos e ao ciclo BPM (Cp); e</p> <p>b) identificar a interação de BPM com outras técnicas e práticas da gestão (Cp).</p>	

SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
QUAL A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS PARA AS ORGANIZAÇÕES?	a) Identificar definições e conceitos aplicados nas atividades de gerenciamento de projetos (Cp); b) identificar as qualificações requeridas de um gerente de projetos (Cp); c) identificar características de equipes de alta performance (Cp);	01 T	AE
PRINCIPAIS CONCEITOS RELACIONADOS A GESTÃO DE PROCESSOS	a) Identificar práticas e processos aplicados nas diferentes áreas de conhecimento atuantes no gerenciamento de projetos e programas (Cp); b) identificar as etapas e processos de projetos e programas em suas diferentes áreas de conhecimento (Cp);	02 T	AE
MÉTODOS E ABORDAGENS PARA BPM	a) Definir métodos e bordagens para BPM (Cn).	03 T	AE
CICLO DE VIDA DA GESTÃO POR PROCESSOS	a) Identificar os conceitos de ciclo de vida de processos (Cp).	03 T	AE
PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NA GESTÃO POR PROCESSOS	a) Identificar os papéis e as responsabilidades aplicadas ao gerenciamento de processos (Cp).	03 T	AE
UNIDADE 2: FUNDAMENTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE EM PROCESSOS			
Carga horária para instrução: 04 Tempos		Carga horária para avaliação: 00 Tempo	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) aplicar os conceitos técnicos referentes aos fundamentos da gestão da qualidade (Ap); e			
b) identificar as principais características dos fundamentos da gestão da qualidade em processos (Cp).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec

CONCEITOS GERAIS E OBJETIVOS DA GESTÃO DA QUALIDADE	a) Identificar os conceitos de qualidade (Cn); b) explicar a metodologia de gestão para implementação da qualidade (Cp); c) examinar as necessidades e os benefícios de implementação da gestão de qualidade (An); e d) utilizar as principais ferramentas e metodologias de gestão para a implementação da qualidade (Ap).	01 T	AE
PDCA, PDCL E SDCA	a) Identificar os principais conceitos das ferramentas utilizadas para a garantia da qualidade em gestão de processos (Cn).	01 T	AE
A BUSCA PELA MELHORIA CONTÍNUA NOS PROCESSOS	a) Definir a busca pela melhoria contínua nos processos (Cn).	01 T	AE
OS CICLOS SIMPLES, DUPLO E TRIPLO DE APRENDIZADO	a) Identificar os ciclos simples, duplos e triplos de aprendizado por processos (Cn).	01 T	AE

UNIDADE 3: PADRONIZAÇÃO E CONFORMIDADE DE PROCESSOS

Carga horária para instrução: 06 Tempos

Carga horária para avaliação: 00 Tempo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:

a) identificar os conceitos de padronização e conformidade de processos (Cn).

SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
POR QUE PADRONIZAMOS PROCESSOS?	a) Apontar a importância da padronização de processos (Cn).	01 T	AE
DEFINIÇÃO DE PADRÕES NORMATIVOS ASSOCIADOS AOS PROCESSOS	a) Distinguir os padrões normativos associados aos processos (Cp).	01 T	AE
MODELOS DE REFERÊNCIA E CERTIFICAÇÃO	a) Identificar os diferentes modelos de referência e certificação (Cp).	02 T	AE

TÉCNICAS E FERRAMENTAS PARA A VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE DE PROCESSOS	a) Identificar as principais técnicas e ferramentas para a verificação de conformidade de processos (Cp).	02 T	AE
UNIDADE 4: GESTÃO DO DESEMPENHO DE PROCESSOS			
Carga horária para instrução: 12 Tempos		Carga horária para avaliação: 00 Tempo	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) identificar os aspectos de gestão do desempenho (Cp).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
VISÃO GERAL DE SISTEMAS DE MEDIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS	a) Empregar a visão geral e sistemas de mediação de desempenho de processos (Ap).	02 T	AE
DEFININDO INDICADORES DE DESEMPENHO PARA OS PROCESSOS	a) Distinguir a definição de indicadores para os processos (Cp)	02 T	AE
DEFININDO OBJETIVOS E METAS PARA INDICADORES	a) Estabelecer objetivos e metas para indicadores de processos (An).	02 T	AE
CLASSIFICANDO INDICADORES DE ACORDO COM A SUA NATUREZA	a) Classificar indicadores de processos de acordo com a sua natureza (An).	02 T	AE
CONSTRUÇÃO DE UM PAINEL DE INDICADORES	a) Construir um painel de indicadores relevante para a gestão de processos (Si).	02 T	AE
O MONITORAMENTO DO DESEMPENHO COMO INSUMO PARA A PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS EM PROCESSOS	a) Identificar o monitoramento do desempenho como insumo para a proposição de melhorias em processos (Cp).	02 T	AE
UNIDADE 5: PRINCIPAIS FASES E ATIVIDADES DA GESTÃO DE PROCESSOS			
Carga horária para instrução: 30 Tempos		Carga horária para avaliação: 00 Tempo	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) distinguir as principais fases e atividades da gestão de processos (Cp).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
GESTÃO DE RISCOS EM PROCESSOS	a) Identificar os conceitos e os tipos de riscos de processos (Cn); b) empregar processos de decisão e de mitigação de riscos (Ap); e c) elaborar processos de auditoria de riscos (Si).	08 T	AE
GESTÃO DE CUSTOS EM PROCESSOS	a) Identificar a classificação e os conceitos sobre gastos e custeio (Cn); b) empregar modelos de custeio (Ap); e c) compor um processo de custos (Si).	08 T	AE
PRÁTICA DE MONITORAMENTO, RISCO E CONFORMIDADE DE PROCESSOS	a) Identificar os principais conceitos sobre indicadores de desempenho (Cn); b) elaborar métricas para o desenvolvimento de indicadores (Si); e c) selecionar os mais adequados sistemas de controle de processos (Av).	08 T	AE
MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS	a) Identificar os conceitos de melhoria contínua em gestão de processos (Cn).	06 T	AE
UNIDADE 6: CAPACITANDO PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO PARA OS PAPÉIS DEFINIDOS NA GESTÃO DE PROCESSOS			
Carga horária para instrução: 24 Tempos		Carga horária para avaliação: 00 Tempo	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) identificar a capacidade individual de cada pessoa dentro da organização para assumir os papéis definidos na gestão de processos (Cn).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
COMO DISSEMINAR A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE BPM DEFINIDA?	a) identificar a estrutura de governança de BPM definida (Cn).	04 T	AE

COMO CAPACITAR PROFISSIONAIS PARA ASSUMIR OS PAPÉIS DEFINIDOS NA GESTÃO POR PROCESSOS?	a) distinguir as formas de capacitar profissionais para assumir os papéis definidos na gestão por processos (Cp).	04 T	AE
COMO INTEGRAR A EVOLUÇÃO PROFISSIONAL COM OS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DE GESTÃO POR PROCESSOS?	a) distinguir os métodos de integrar a evolução profissional com os papéis e responsabilidades de gestão por processos (Cp).	06 T	AE
COMO RECONHECER E RECOMPENSAR OS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS NA GESTÃO POR PROCESSOS	a) Demonstrar reconhecimento e recompensa aos profissionais que desenvolvem gestão por processo (Ap).	04 T	AE
GESTÃO INTEGRADA DE PROJETOS E PROCESSOS	a) Identificar os principais conceitos, técnicas e ferramentas da gestão de projetos de processos (Cp); e b) identificar a interdisciplinaridade entre gestão de projetos de processos (Cp).	06 T	AE
UNIDADE 7: MODELAGEM DE PROCESSOS			
Carga horária para instrução: 32 Tempos		Carga horária para avaliação: 00 Tempo	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) compreender métodos, técnicas, conceitos e instrumentos de modelagem de processos (Cp).			
b) aplicar ferramentas contemporâneas de modelagem de processos (Ap).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
INTRODUÇÃO À MODELAGEM DE PROCESSOS: CARACTERÍSTICAS DOS DIAGRAMAS, MAPAS E MODELOS	a) Compreender o método, as técnicas, o uso de notações e de tecnologia na modelagem de processos (Cp).	04 T	AE
PROPÓSITOS DA MODELAGEM DE PROCESSOS	a) Distinguir os propósitos da modelagem de processos (Cp).	04 T	AE

NOTAÇÃO DE MODELAGEM DE PROCESSOS: DEFINIÇÃO DE MODELAGEM, CARACTERÍSTICAS, OPORTUNIDADES DE USO, VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS NOTAÇÕES BPM, FLUXOGRAMA, EPC, UML, IDEF E VALUE STREAM MAPPING	a) Identificar a notação de modelagem de processos no que tange definição de modelagem e suas características, suas oportunidades de uso, as vantagens e desvantagens de BPM, fluxograma e ferramentas a fim (Cn).	06 T	AE
UTILIZANDO O PADRÃO BPM	a) Compreender os conceitos fundamentais aplicados ao gerenciamento de processos e ao ciclo BPM (Cp).	06 T	AE
MÉTODOS DE CAPTURA DAS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS À MODELAGEM	a) Identificar as principais tecnologias aplicadas a processos (Cn); b) caracterizar sistemas integrados de gestão (Cn); e c) analisar exemplos de emprego de tecnologia da informação (An).	06 T	AE
AMBIENTAÇÃO NO USO DE FERRAMENTA GRATUITA DE MODELAGEM - BIZAGI	a) Aplicar a ferramenta BIZAGI no uso de modelagem de processos (Ap).	06 T	AE
UNIDADE 8: ANÁLISE DE PROCESSOS			
Carga horária para instrução: 12 Tempos		Carga horária para avaliação: 00 Tempo	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) identificar os conceitos, as técnicas e as informações levantadas na fase da análise de processos (Cp); e			
b) ilustrar um levantamento de dados a partir de modelos de referência (Cp).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE PROCESSOS: CONCEITO E MOTIVOS TÍPICOS PARA A ANÁLISE	a) Interpretar os níveis de detalhamento necessários ao mapeamento e à análise de processos (An).	01 T	AE

PAPÉIS TÍPICOS NA ANÁLISE DE PROCESSOS	a) Identificar os papéis e as responsabilidades aplicadas ao gerenciamento de processos (Cp).	02 T	AE
PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS PARA ANÁLISE	a) Distinguir os métodos de priorização de processos para análise (Cp).	02 T	AE
MÉTODOS DE LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÃO PARA ANÁLISE	a) Distinguir os métodos de dados a partir de modelos de referência (Cp).	02 T	AE
ELEMENTOS PROSPECTADOS NA ANÁLISE: AMBIENTE DE NEGÓCIO, CULTURA, ENVOLVIMENTO HUMANO, DESEMPENHO, INTERAÇÕES COM OS CLIENTES, REGRAS DE NEGÓCIOS, CAPACIDADE, GARGALOS, VARIAÇÕES, CUSTOS, TECNOLOGIA E CONTROLE DE PROCESSOS	a) Identificar os papéis e as responsabilidades aplicadas a cada um dos elementos prospectados na análise da gestão de processos (Cp).	03 T	AE
FATORES DE SUCESSO NA ANÁLISE	a) Identificar os conceitos, as técnicas e as informações levantadas na fase da análise atual do processo visando o sucesso futuro(Cp).	02 T	AE
UNIDADE 9: DESENHO E TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS			
Carga horária para instrução: 24 Tempos		Carga horária para avaliação: 00 Tempo	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) explicar a estrutura da gestão de processos (Cp); e			
b) demonstrar uma estrutura a partir de matrizes e modelos apresentados na disciplina (Cp).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec

CONCEITOS BÁSICOS E FUNDAMENTOS DO DESENHO DE PROCESSOS: MODELO ATUAL E MODELO PROPOSTO	a) Identificar os principais conceitos relacionados à gestão de processos (Cn); e b) explicar o emprego de fluxogramas e matrizes de funções (Cp).	02 T	AE
ABORDAGEM DO DESENHO: MUDANÇAS TRANSFORMATIVAS E MELHORIAS	a) Compreender os conceitos, as técnicas e os princípios que norteiam o desenho de processos novos ou do estado futuro de processos existentes visando sua melhoria (Cp).	02 T	AE
PRINCÍPIOS DO DESENHO DE PROCESSOS	a) Identificar os componentes de um desenho de processos (Cn);	02 T	AE
DESENHO DE SERVIÇO, TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS E SERVIÇOS COMPARTILHADOS	a) demonstrar o desenho de serviço, terceirização de processos e serviços compartilhados (Cp).	02 T	AE
ATIVIDADES CHAVES NA FASE DE DESENHO	a) Distinguir fatores e técnicas utilizados no dimensionamento de recursos (Cp).	02 T	AE
PAPÉIS NO DESENHO DE PROCESSOS	a) Identificar os aspectos fundamentais no desenho de processos (Cn).	02 T	AE
CONCEITOS BÁSICOS E APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE DESIGN THINKING	a) Identificar os principais conceitos para o desenvolvimento da técnica de <i>design thinking</i> (Cn).	02 T	AE
DISTINÇÃO ENTRE MELHORIA CONTÍNUA E TRANSFORMAÇÃO	a) Identificar as diferenças de abordagem entre melhoria contínua e transformação de processos, bem como os requisitos da transformação (Cp).	02 T	AE
TÉCNICAS APLICADAS À MELHORIA CONTÍNUA	a) Conceituar as técnicas aplicadas visando a melhoria organizacional (Cn).	02 T	AE
REDESENHO, REENGENHARIA E MUDANÇA DE PARADIGMA	a) Identificar os principais conceitos do redesenho (Cn); e b) conceituar redesenho e reengenharia em gestão de processos (Cn).	02 T	AE

REQUISITO DA TRANSFORMAÇÃO	a) Identificar os principais tipos de melhoria e de redesenho de processo (Cn); b) analisar métodos de gestão da cultura e da mudança organizacionais (An); e	02 T	AE
ASPECTOS ESSENCIAIS A PREPARAÇÃO E A CONDUÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO	a) Identificar os principais aspectos para o processo de transformação (Cn); e b) combinar parâmetros para levantamento e priorização de alternativas (Si).	02 T	AE
UNIDADE 10: OPERAÇÕES DE TECNOLOGIA APLICADA AO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS			
Carga horária para instrução: 04 Tempos		Carga horária para avaliação: 00 Tempo	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA UNIDADE:			
a) identificar técnicas e conceitos contemporâneos de gestão de processos (Cp).			
SUBUNIDADES	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
O PAPEL DA TECNOLOGIA NO CONTEXTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS	a) Compreender o método, as técnicas e o uso da tecnologia no contexto de processos de negócios (Cp)	01 T	AE
O FUNCIONAMENTO DE UM PROCESSO AUTOMATIZADO	a) Interpretar o funcionamento de um processo automatizado (Cp).	01 T	AE
AUTOMAÇÃO DE UM PROCESSO COM UMA PLATAFORMA BPMS: POR QUÊ?	a) Compreender os conceitos fundamentais aplicados ao gerenciamento de processos e ao ciclo BPMS (Cp); e b) identificar a integração de BPMS com outras técnicas e práticas da gestão (Cp).	02 T	AE
RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS			

A disciplina Gestão de Processos poderá ser ministrada por Contratação de Instituição de Ensino Superior através de Termo de Referência.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. L. et al. **Pensamento Sistêmico**: caderno de campo. Porto Alegre: Bookman, 2006

BARBARÁ, S. **Gestão por Processos**: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação, Editora Qualitymark. Vol. 1, 2006.

BRASSARD, M. **Qualidade** - ferramentas para uma melhoria contínua - "The memory Jogger". Tradução Proqual Consultoria e Assessoria Empresarial. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1985.

BRITO, O. S. **Gestão de riscos**: uma abordagem orientada a riscos operacionais. São Paulo, Saraiva, 2007.

CROSBY, P. B. **Qualidade** - falando sério. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. Rev. Carlos de Mathias Martins . São Paulo, McGraw-Hill, 1990.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2005.

CURTICE, R. M. *Fundamentals of Process Management: Best Practices in Optimizing Cross-Functional Business Processes*, Performance Improvement Associates, October 2003.

MARANHÃO, M. MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. 2. ed. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 2010.

FERREIRA, J. A. **Custos industriais**: Uma ênfase gerencial. São Paulo, STS, 2007.

PERFIL DE RELACIONAMENTO

Todas as subunidades devem ser programadas conforme a sequência deste PUD.

CAMPO: TÉCNICO-ESPECIALIZADO	ÁREA:CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS		
DISCIPLINA: GESTÃO DE PROJETOS (GPJ)	MODALIDADE: EAD (IES CONTRATADA)		
Carga horária para instrução: 100 H			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:			
a) identificar os principais conceitos, técnicas e ferramentas da Gestão de Projetos (Cp); e			
b) diferenciar as ferramentas e a aplicabilidade Gestão de Projetos nas atividades do COMAER (An).			
MÓDULOS DIDÁTICOS			
MÓDULO I: CONCEITOS BÁSICOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS			
Carga horária para instrução: 05 H			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO I:			
a) definir o que é um projeto, suas características, seus resultados e quando são necessários (Cn);			
b) identificar os tipos de projeto e seus subtipos dentro de cada modelo de negócios (Cn);			
c) definir os grupos de processos dentro do ciclo de vida de um projeto (Cn); e			
d) identificar as áreas de conhecimentos da gestão de projetos e seus vínculos (Cn).			
SUBMÓDULO	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO	a) Demonstrar a história e a evolução do controle de projetos e os métodos desenvolvidos para seu controle (Ap).	05 H	EAD
TIPOS DE PROJETO	a) Distinguir e comparar o resultado final dentro de cada tipo de projeto (Cp).		EAD
CICLO DE VIDA DE UM PROJETO	a) Diferenciar as fases e analisar a evolução do projeto dentro do seu ciclo de vida (Cp).		EAD
ÁREAS DE CONHECIMENTO DA GESTÃO DE PROJETOS	a) Diferenciar quais processos compõem cada área de conhecimento da gestão de projetos (Cp).		EAD
MÓDULO II: PLANEJAMENTO GERAL DO PROJETO			
Carga horária para instrução: 15 H			

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO II:

- a) identificar quais os elementos necessários para a execução de um projeto (Cp);
- b) conceituar os métodos de controle de prazos de um projeto (Cn); e
- c) descrever os processos de estimativa, determinação e controle de custos de um projeto (Cp).

GESTÃO DO ESCOPO	a) Classificar os itens e requisitos para sua elaboração (An).	15 H	EAD
GESTÃO DO PRAZO	a) Coordenar e Organizar as diferentes etapas num projeto dentro de seu ciclo de vida (Si).		EAD
GESTÃO DOS CUSTOS	a) Classificar quais componentes deverão estar presentes no orçamento do projeto (An).		EAD
MÓDULO III: PROCESSOS AUXILIARES DE PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE			
Carga horária para instrução: 16 H			

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO III:

- a) identificar os desafios do gerenciamento de pessoas nas organizações (Cp);
- b) definir o papel do Gerente de Projetos, patrocinador e time do projeto (Cn);
- c) definir os principais elementos do Plano de Gestão de pessoas (Cn);
- d) definir as principais ferramentas de: Formação de equipes, Desenvolvimento das pessoas e Gestão de conflitos (Cn);
- e) identificar os conceitos de qualidade em projetos (Cp);
- f) planejar o gerenciamento da qualidade (Si);
- g) aplicar a garantia da qualidade e controlar a qualidade (Ap);
- h) apresentar uma visão geral da comunicação em projetos (Cp);
- i) explicar os aspectos comportamentais e o processo de comunicação entre as partes interessadas (Si);
- j) identificar como estruturar e monitorar a estratégia de comunicação com as partes interessadas em projetos (Cp);
- k) empregar o funcionamento de um processo estruturado para o efetivo gerenciando os riscos em projetos, isto é, como devemos lidar com as incertezas que ocorrem em qualquer projeto (Ap);
- l) identificar os processos de gestão de aquisições e suprimentos em projetos (Cp);
- m) identificar a etapa de Planejamento das aquisições no projeto (Cp);
- n) definir a retrospectiva histórica da evolução dos processos de medida da qualidade (Cn);
- o) identificar as relações de equilíbrio e de causa e efeito das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (Cp); e
- p) analisar sobre o papel dos indicadores de desempenho como sensores do direcionamento da organização (An).

SUBMÓDULO	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	a) Identificar os estágios de desenvolvimento da equipe em projetos (Cp); b) traçar ações de motivação e melhoria da performance da equipe (Ap); e c) resolver a solução de conflitos (Ap).	16 H	EAD
GESTÃO DA QUALIDADE	a) Avaliar as necessidades de qualidade do produto de um projeto e utilizar os processos necessários para garantir a conformidade (Av).		EAD

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E PARTES INTERESSADAS	a) Empregar os conhecimentos adquiridos na identificação, classificação e definição de estratégias de comunicação com as partes interessadas (Ap).		EAD
GESTÃO DOS RISCOS	a) Analisar o contexto do projeto e saber aplicar os conceitos de gestão dos riscos compreendendo: dinamismo, volatilidade, complexidade, competitividade, incertezas e turbulência do contexto do projeto (An).		EAD
GESTÃO DE SUPRIMENTOS E CONTRATAÇÃO	a) Aplicar os conhecimentos adquiridos com objetivo de selecionar a melhor forma de aquisições para os projetos (Ap).		EAD
BALANCED SCORE CARD	a) Analisar os conceitos necessário para o balanceamento entre as iniciativas de curto, médio e longo prazo (An); e b) identificar o papel dos indicadores e a relação de causa e efeito entre as perspectivas: aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeiro (Cp).		EAD

MÓDULO IV: VIABILIDADE, INTEGRAÇÃO E ENCERRAMENTO DO PROJETO

Carga horária para instrução: 13 H

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO VI:

a) descrever o funcionamento e utilidade de algumas ferramentas gerenciais utilizadas na análise de viabilidade econômica dos projetos (Cn); e

b) descrever os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento de projeto (Cn).

SUBMÓDULO	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA DE PROJETOS	a) Identificar como deve ser implementada a análise de viabilidade econômico financeira de projetos para fins de decisão de prosseguir ou não com o projeto (GO/NO GO) (Cp).	13 H	EAD
GESTÃO INTEGRADA DE UM PROJETO	a) Identificar como o gerenciamento da integração define onde e quando concentrar recursos e esforços, tratando problemas antes de se tornarem críticos e coordenando o trabalho visando sempre o sucesso do projeto (Cp).		EAD

MÓDULO V: GESTÃO DE PORTFÓLIO E PMO

Carga horária para instrução: 11 H

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO V:

- a) identificar os conceitos essenciais, tipos, funções e papéis na gestão de portfólio de projetos, vinculados à estratégia da organização (Cp);
- b) identificar o conceito de portfólio e a diferença entre projetos, programas e portfólios (Cp);
- c) identificar como a gestão de portfólio de projetos permite às organizações selecionar, priorizar e manter os projetos, vinculando a gestão de projetos à estratégia da organização (Cp);
- d) identificar como as métricas de portfólio de projetos auxiliam na gestão do portfólio (Cp); e
- e) identificar os processos da gestão de projetos, em suas áreas de conhecimento, baseados no PMI (Cp).

SUBMÓDULO	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
PMO - CONCEITOS ESSENCIAIS, TIPOS, FUNÇÕES E PAPEIS	a) Descrever e aplicar metodologias de definição de tipos, funções e papéis na gestão de portfólio de projetos (Cn).	11 H	EAD
O QUE É UM PORTFÓLIO?	a) Aplicar o portfólio como elemento nuclear e de importância estratégica à organização (Ap).		EAD
MÉTRICAS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO	a) Descrever e identificar métricas de gestão de portfólio, sem sobrecarregar as partes interessadas, de forma a garantir que sejam ativamente monitoradas e entendidas (Cn).		EAD
ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS DE PROCESSOS	a) Descrever e aplicar metodologias de gestão dos processos de projetos (Cn).		EAD

MÓDULO VI: GPAer (Versão Pro do Software Público Brasileiro GPWeb)

Carga horária para instrução: 40 H**OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO MÓDULO VI:**

- a) identificar os elementos básicos da Gestão Estratégica, referentes a indicadores, BSC - Balanced Score Card, FCS – Fatores Críticos de Sucesso, Dashboards, entre outros (Cp); e
- b) identificar os elementos de Gestão de Programas, Portfólios e Projetos, referentes a EAP – Estrutura Analítica do Projeto, Recursos, Linha de Base, Acompanhamento Físico e Financeiro, Riscos e Respostas aos Riscos, entre outros (Cp).

SUBMÓDULO	OBJETIVOS OPERACIONALIZADOS	CH	Tec
-----------	-----------------------------	----	-----

<ul style="list-style-type: none"> • INTERFACE DE EAP TEXTUAL • INTERFACE DE EAP GRÁFICA • DEPENDÊNCIAS ENTRE TAREFAS E LATÊNCIAS • EAP NA INTERFACE RÁPIDA • NAVEGAÇÃO NO SISTEMA E NÍVEIS DE ACESSO À INFORMAÇÃO • INTEGRANTES E <i>STAKEHOLDERS</i> DE PROJETO • PRINCIPAIS CAMPOS DAS TAREFAS • MODOS DE MODIFICAR A EXECUÇÃO FÍSICA DAS TAREFAS • EXECUÇÃO FINANCEIRA NAS TAREFAS • RECURSOS NO PROJETO • GEORREFERENCIAMENTO EM PROJETOS E TAREFAS • LINHA DE BASE • EVENTO DE CALENDÁRIO • ARQUIVO • LINK • FÓRUM • PLANO DE AÇÃO • MENSAGEM • DOCUMENTOS • RISCO • ATA DE REUNIÃO • PENDÊNCIAS • EXPEDIENTE • <i>OVERVIEW</i> DE CRIAÇÃO DE PROJETOS DESDE CADASTRO DE DEMANDA ATÉ APROVAÇÃO DE TERMO DE ABERTURA • PRINCIPAIS ARTEFATOS DE PROJETOS • TERMO DE REFERÊNCIA • INTEGRAÇÃO COM O SIAFI • PORTFÓLIOS E PROGRAMAS • INSTRUMENTOS JURÍDICOS 	<p>a) Identificar os elementos de Comunicação Corporativa, referentes a Fórum, mensagens, entre outros (Cp);</p> <p>b) identificar os elementos de Gestão de Documentos, referentes a arquivos, atas de reunião, documentos, instrumentos jurídicos, entre outros (Cp);</p> <p>c) identificar os elementos básicos de Administração do Sistema, referentes a Níveis de Acesso, Navegação, integrações, entre outros (Cp); e</p> <p>d) aplicar os conhecimentos de Administração do Sistema, e das gestões Estratégica, Projetos, Comunicação Corporativa e Documentos no software GPWeb (Ap).</p>	40 H	EAD
--	---	------	-----

<ul style="list-style-type: none">• FORMAS DE IMPORTAR E EXPORTAR PROJETOS NO GPAER• ELEMENTOS BÁSICOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA• PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO• TIPOS DE INDICADORES• MONTAGEM DE DASHBOARD• MONTAGEM DO BALANCED SCORE CARD			
RECOMENDAÇÕES METODOLÓGICAS			
<p>A disciplina Gestão de Projetos poderá ser ministrada por Contratação de Instituição de Ensino Superior através de Termo de referência.</p> <p>Esta disciplina será ministrada na modalidade de Ensino à Distância (EAD).</p>			
REFERÊNCIAS			

BARBOSA, Christina; NASCIMENTO, Carlos Augusto Dornellas do; Abdollahyan, Farhad; PONTES, Ronaldo Miranda. Gerenciamento de custos em projetos. 4a Ed. FGV Editora, 2011.

BARBOSA, M.C. et al. **Gerenciamento de Custos em Projetos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

BARCAUI, André B.; BORBA, Danubio; SILVA, Ivaldo M. da; Neves, Rodrigo B. **Gerenciamento do tempo em projetos.** 3a Ed. FGV Editora, 2010.

BLAZIUS, R. Fases e ciclo de vida de um projeto. Fonte: Disponível em: <<https://rblazius.wordpress.com/2011/06/13/fases-e-ciclo-de-vida-de-um-projeto/>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

CLELAND, David. The evolution of project management. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 51, n. 4, p. 396-397, 2004.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS. Análise de viabilidade de projeto. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/analise-de-viabilidade-de-projeto>>. Acesso em: 12 julho de 2017

GPWeb. **Manual de Operação:** Versão 8.4.59. 2017.

GPWeb. Video-Aulas. Disponível em: <<https://softwarepublico.gov.br/social/gpweb>>. Acesso em: 10 jul. 17.

GPWeb. Software Pro. Disponível em: <<http://uniassselvi.sistemagpweb.org>>. Acesso em: 27 de jul. 17.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos:** Fundamentos: Guia para exame oficial do PMI 4 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

KDFRASES. Ditados populares. Disponível em: <<http://kdfrases.com/frase/158904>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos:** As Melhores Práticas. Tradução: Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba, Porto Alegre, 2002.

MORAES, Renato O.; LAURINDO, Fernando J. B. Um estudo de caso de gestão de portfólio de projetos de tecnologia da informação. **SciELO Brasil**, São Carlos, 2003.

PM Tech. **Alinhando estratégias com projetos através da gestão de portfólio.** Disponível em: <<http://www.pmttech.com.br/Programas/OficinaPortfolio.pdf>>. Acesso em: 21 de out. 2015.

PMBOK. A Guide to Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide 2004 Edition Project Management Institute – PMI®.

PMBOK. Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)** - Quarta Edição – 2008

PMI. **Project management body of knowledge** (Guia PMBOK®). 4a Ed. Project Management Institute, 2009.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.** Guia PMBOK® 5a. ed. – EUA: Project Management Institute, 2013.

PRADO, Darci Santos do. **PERT/COM: Série Gerência de Projetos**, v. 4. Belo Horizonte: Editora DG, 1998.

ROVAI, Ricardo Leonardo; SILVA, Marcello Muniz; CAMPANÁRIO, Milton de Abreu. **Metodologias de Estimativa de Prazos, Custos e Orçamentos em Projetos de T.I.** 1ºCONTECSI Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação. USP. 2004.

TECNODIC. Dicionário de tecnologia. Disponível em: <<http://www.tecnodic.com/b/baseline-linha-de-base/>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

XAVIER, Carlos Magno – **Gerenciamento de Projetos – Como definir e controlar o escopo do Projeto**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

[XAVIER, Carlos Magno – Metodologia de Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro, Brasport, Editora Saraiva, 2005.](#)

PERFIL DE RELACIONAMENTO

Todas as subunidades devem ser programadas conforme a sequência deste PUD.

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 Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

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

HELMER BARBOSA GILBERTO Cel Av
Comandante da EAOAR

CLÁUDIO DA COSTA SILVA Ten Cel
Av
Chefe da Coordenadoria Acadêmica

ANEXO A – AVALIAÇÕES

AVALIAÇÃO	CH
EXPOSIÇÃO ORAL (CI)	32 T
PROVA DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL (LO)	02 T
VERIFICAÇÃO DE APRENDIZAGEM DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL (LO)	02 T
DEBRIEFING INDIVIDUAL DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL (LO)	02 T
CASE DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL (LO)	04 T
VISTA DE CASE DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL (LO)	01 T
PROVA DE DIREITO E GESTÃO NO COMAER (DG)	04 T
VISTA DE PROVA DE DIREITO E GESTÃO NO COMAER (DG)	02 T
VERIFICAÇÃO DE APRENDIZAGEM DE DIREITO E GESTÃO NO COMAER (DG)	02 T
TRABALHO DE GRUPO DE EEM - (DG)	07 T
VISTA DE TRABALHO DE GRUPO DE EEM - (DG)	01 T
PROVA DE EMPREGO DAS FORÇAS ARMADAS (EFA)	04 T
VISTA DE PROVA DE EMPREGO DAS FORÇAS ARMADAS (EFA)	02 T
VERIFICAÇÃO DE APRENDIZAGEM DE EMPREGO DAS FORÇAS ARMADAS (EFA)	02 T
TRABALHO DE GRUPO DE ESTUDO DE GUERRAS - (EFA)	08 T
TOTAL	75 T