

Aprova o curso de pós-graduação, em nível de especialização, em Gestão Estratégica de Pessoas – 5ª edição

O Reitor do Centro Universitário UNIVATES, no uso de suas atribuições estatutárias; com base na decisão do Conselho Universitário – CONSUN, de 10/11/2008 (Ata 11/2008),

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o curso de pós-graduação, em nível de especialização, em Gestão Estratégica de Pessoas – 5ª edição, conforme projeto pedagógico e orçamento que seguem devidamente rubricados.

Art. 2º O centro de custos deste curso é 1.03.03.139.

Art. 3º A presente Resolução vigora a partir da data de sua assinatura, sendo revogadas as disposições em contrário.

Ney José Lazzari
Reitor do Centro Universitário
UNIVATES

Resolução 165/REITORIA/UNIVATES, de 26/11/2008

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, EXTENSÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
CENTRO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - 5ª Edição**

Coordenação: Prof^ª. Ms. Evania Schneider

Lajeado/RS, outubro de 2008

1. Nome do Curso e Área do Conhecimento

1.1 Título: Pós-Graduação *Lato Sensu*, em nível de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas

1.2 Área do conhecimento: Área: 6.02.01.053 – Administração de Recursos Humanos

1.3 Amparo Legal: CNE/CES – Res. 01/2007, de 08/06/2007

1.4 Forma de oferta: presencial

2. Justificativa

A região do Vale do Taquari, por meio do Centro Universitário UNIVATES, está buscando desenvolver uma universidade comunitária e plenamente integrada com a realidade regional. Uma Universidade pública, embora não estatal, democrática e preocupada com a qualidade do que faz.

A expansão da Instituição nos últimos anos tem também se apresentado de forma mais acentuada na área de pesquisa, extensão, prestação de serviços e convênios com empresas, prefeituras, entidades de classe e Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado, permitindo que a Instituição efetue pesquisas aplicadas às questões locais e regionais, ofereça atualização e desenvolvimento de pessoas em diversas áreas, como extensão universitária, pós-graduação e prestação de serviços.

A UNIVATES caracteriza-se pela competência e pela preocupação com a qualidade na execução de suas atividades. Um dos resultados dessa preocupação pode ser constatado por meio dos conceitos obtidos no provão do MEC pelos cursos avaliados, classificando a Instituição entre as melhores do Estado.

Também a revisão curricular dos cursos demonstra a constante atualização necessária para que as mudanças do mercado sejam atendidas, principalmente no que se refere à gestão de pessoas, atividade fundamental na condução de uma equipe de trabalho.

Nesse contexto, os cursos de Administração representam importante papel no crescimento da Instituição, contando com alunos em seus câmpus de Lajeado, Encantado e Taquari.

A cada ano, tem-se em média 80 formandos. Diante da perspectiva de um número cada vez maior de egressos, o Centro de Gestão Organizacional tem oferecido cursos de pós-graduação atendendo a demanda existente e a potencialidade da região.

A produção e o emprego no Vale do Taquari estão alicerçados basicamente na indústria de alimentos, industrialização de couros, peles, no setor moveleiro, bebidas, construção civil e outros.

No setor comercial, a região atende à grande parcela do Estado na venda de insumos (rações, adubos, sementes etc.); de bens de capital (máquinas, equipamentos etc.); de bens de consumo final (nos quais se destacam o setor automobilístico, com mais de vinte concessionárias das mais diversas marcas nacionais e estrangeiras, os setores de vestuário, alimentício e de eletrodomésticos, o de pedras preciosas, que são responsáveis por boa parcela do emprego das pessoas); e a área de serviços também representativa na contribuição para a empregabilidade.

Enquanto alguns municípios da região se inserem no mercado mediante a produção de matérias-primas para as agroindústrias, outros se especializam no setor comercial, de serviços ou industrial, o que promove integração econômica extremamente importante na região.

Também, a demanda pelos cursos de graduação em Administração na região do Vale do Taquari percebida nas informações internas disponíveis, como número de inscritos, candidatos por vaga e número de alunos por semestre, revela a potencialidade do mercado da pós-graduação.

Esta procura reforça a justificativa do curso de especialização uma vez que se faz necessário o constante aperfeiçoamento do profissional egresso dos cursos de administração.

A modernização nas relações econômicas e de trabalho provocaram novo cenário para as organizações, nas quais as mudanças são uma constante, tanto no campo tecnológico como no gerenciamento. Os somatórios desses avanços forçaram os administradores a desenvolverem novos conceitos, concepções e estilos gerenciais para lidar com essa nova realidade.

Os administradores precisam entender de qualidade e produtividade e compreender que isso se dá basicamente por meio de pessoas motivadas e comprometidas com a filosofia que orienta a todos na empresa.

O mundo moderno não exclui ninguém da necessidade de buscar informações e conhecimentos, fatores imprescindíveis ao aprimoramento de qualquer atividade.

Sabe-se que o investimento no ser humano é, sem dúvida, instrumento viabilizador do desenvolvimento e sustentação das estratégias empresariais, as quais são imprescindíveis para a adequação das empresas à complexidade administrativa do mundo moderno. Tal adequação é fundamental para o seu crescimento, é como consequência para o desenvolvimento de nosso país.

Frente a essa conjuntura, o Centro de Gestão Organizacional, por meio do Curso de Administração da UNIVATES, oferece o curso de Pós-graduação - Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas, com o objetivo de qualificar os profissionais que gerenciam pessoas nas organizações, fortalecendo a importância da educação continuada.

3. Histórico da Instituição

3.1 Missão do Centro Universitário UNIVATES

Gerar, mediar e difundir o conhecimento técnico-científico e humanístico, considerando as especificidades e as necessidades da realidade regional, inseridas no contexto universal, com vistas à expansão contínua e equilibrada da qualidade de vida.

3.2 Princípios filosóficos

Apoiada no princípio da PLURALIDADE, que busca UNIDADE sem prejuízo da INDIVIDUALIDADE do Ser Humano, a UNIVATES defende:

- liberdade e plena participação;
- responsabilidade social;
- postura crítica perpassada pela reflexão teórico-prática;
- inovação permanente nas diferentes áreas da atividade humana;
- estímulo para a iniciativa individual e o desenvolvimento associativo e sustentável;
- interação construtiva entre Academia e Sociedade;
- auto-sustentabilidade.

3.3 Visão institucional

Ser uma Instituição de Ensino Superior reconhecida pela qualidade, onde se destacam os compromissos com a inovação, com o empreendedorismo e com os valores do associativismo.

3.4 Histórico

O Vale do Taquari, desde o início da colonização alemã e italiana, com o engajamento das forças vivas da comunidade e a exemplo do que vinha ocorrendo em

outras regiões, notadamente nos vales do Rio dos Sinos e Caí, deu encaminhamento comunitário às iniciativas que diziam respeito à educação e ao ensino. A idéia e os primeiros passos para estabelecer o ensino universitário no Vale do Taquari surgiram na Associação dos Ex-Alunos Maristas de Lajeado, em 1925.

Mais adiante, na década de 60, quando a região já contava com excelente equipamento e infra-estrutura na Educação Fundamental, inclusive em diversas áreas profissionalizantes, também surgiu aqui, naturalmente, a aspiração à instalação do Ensino Superior. Em 06 de junho de 1964, ocorreu a assembléia de fundação da Associação Pró-Ensino Universitário do Alto Taquari – APEUAT que, em 25 de novembro de 1968, obteve autorização do MEC para o funcionamento de uma extensão da Universidade de Caxias do Sul (UCS), em Lajeado. Assim, em 1969, foi determinada a extensão dos cursos de Letras - Licenciatura Plena, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis.

Em 16 de novembro de 1972, a APEUAT foi transformada em Fundação Alto Taquari de Ensino Superior - FATES, instituída nos termos da Legislação vigente e na forma da Lei nº 2.575, alterada pela Lei nº 2.777, de 12 de novembro de 1974. A FATES, entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com autonomia administrativa, financeira e econômica, nos termos da Lei e conforme o seu Estatuto, com duração por tempo indeterminado, assumiu os cursos já instalados.

Em 16 de janeiro de 1975, a FATES obteve reconhecimento e passou a manter a Faculdade de Educação e Letras do Alto Taquari (FELAT), que tinha a incumbência de ministrar o curso de Letras. No ano seguinte, no dia 25 de junho, foi criada e reconhecida a Faculdade de Ciências Econômicas do Alto Taquari (FACEAT), que passou a ministrar os cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, conforme Decreto nº 77.912/76. Mesmo mantidas pela FATES, as duas Faculdades possuíam regimentos próprios.

No início de 1985, com a agregação dos cursos de Ciências, Biologia e Matemática, a FELAT passou a denominar-se Faculdade de Educação, Ciências e Letras do Alto Taquari (FECLAT). Em 13 de março de 1985, conforme Decreto nº 91.135/85, a FACEAT acrescentou o curso de Administração, e, a partir de novembro do mesmo ano, as duas Faculdades passaram a ter Regimento unificado.

Em 25 de fevereiro de 1991, o Conselho Estadual de Educação aprovou, conforme Parecer nº 67/91, o Regimento da Escola de 2º Grau da FATES e, em 08 de abril de 1991, iniciaram-se as atividades da Escola Municipal de 1º Grau Junto à FATES, em dependências cedidas pela Fundação ao município de Lajeado, por meio de comodato.

Em 1992, com a divisão do Estado em Conselhos Regionais de Desenvolvimento, a Instituição foi procurada pela Associação dos Municípios do Vale do Taquari - AMVAT para coordenar a organização e estruturação do Conselho local. A inserção regional torna-se cada vez mais efetiva.

A partir de 1993, a Instituição foi obtendo autorização para oferecer novos cursos de graduação, que hoje totalizam 36. Para acompanhar o crescimento da oferta de cursos e, conseqüentemente, atender aos alunos, foi ampliada e melhorada a sua infra-estrutura (salas de aula climatizadas, construção da biblioteca central, aquisição de acervo bibliográfico, instalação de diversos laboratórios, estúdio de TV, além de espaços para recreação, descanso, lazer e prestação de vários serviços à comunidade acadêmica, e acesso à internet e serviços em rede). Também foi instalado o Pólo de Modernização Tecnológica do Vale do Taquari - PMT/VT, que desenvolve pesquisas e realiza análises técnico-científicas à população regional e, com isso, promove a melhoria da qualidade de vida da comunidade em geral.

Em 27 de fevereiro de 1997, o Conselho Nacional de Educação aprovou a fusão

das duas Faculdades, conforme a Portaria Ministerial nº 248, surgindo, assim, a Unidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior - UNIVATES, com administração central e estrutura universitária, que passou a ter responsabilidade sobre todos os cursos da FATES. Ao mesmo tempo, estreitava-se ainda mais o vínculo político entre a Instituição e o Vale do Taquari, por meio da participação das lideranças deste na constituição do Conselho Superior da UNIVATES e na eleição da Direção da mesma.

O Decreto de 1º de julho de 1999 credenciou a UNIVATES como Centro Universitário, e o Centro foi recredenciado pela Portaria Ministerial nº 3.609, de 08/11/2004 - D.O.U. 09/11/2004. Em 16 de agosto de 2000, a FATES foi extinta, surgindo, conforme a Escritura Pública da Instituição nº 13.039-014, a Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social - FUVATES, que passou a ser a mantenedora do Centro Universitário UNIVATES, conforme Assembléia Geral ocorrida em 21 de outubro de 2000. Extinta a primeira fundação, o patrimônio e o compromisso de manutenção da UNIVATES foram repassados à nova fundação.

A Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social – FUVATES, mantenedora do Centro Universitário UNIVATES, sediada em Lajeado (RS), tem como área de abrangência a região denominada "Vale do Taquari", localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul. Distante, em média, 150 quilômetros de Porto Alegre, com 4.867,0 Km² de área (1,73% da área do Estado do RS - 2005) e 319.538 habitantes (2,97% do Estado - Estimativa FEE 2005), a região situa-se às margens do rio Taquari e afluentes, na extensão compreendida entre os municípios de Arvorezinha e Taquari, estendendo-se, ao oeste, até os municípios de Progresso e Sério e, ao leste, até Poço das Antas e Paverama, com um total de 37 municípios, conforme últimas informações estatísticas do Banco de Dados Regional da UNIVATES (2006).

Organizada politicamente em torno de entidades como a Associação dos Municípios do Vale do Taquari - AMVAT e do Conselho de Desenvolvimento do Vale do Taquari – CODEVAT (cujo presidente é o Sr. Ney Lazzari, que também é Reitor da UNIVATES), a região caracteriza-se por discutir e planejar nesses foros as iniciativas de cunho socioeconômico e cultural de abrangência supramunicipal.

Cabem destacar algumas ações: assinatura de diversos convênios com instituições nacionais e estrangeiras para a realização de atividades em parceria (intercâmbios, eventos, estação meteorológica etc.); realização de eventos como a Mostra de Ensino, Pesquisa e Extensão – MEEP, o Salão de Iniciação Científica – SIC e a Feira de Cursos; diversas homenagens da comunidade regional, como o prêmio Alicerce Educação de 1998, destaque pelos relevantes serviços prestados na área; certificação ISO 9001 conquistada pela Central Analítica (2000); Serviço de Atendimento Jurídico (SAJUR), prestado por alunos do Curso de Direito, com orientação dos professores; Núcleo de Apoio Pedagógico (atendimento para alunos e professores); incubadora empresarial da Instituição (INOVATES); e Projeto Social da UNIVATES, envolvendo alunos dos cursos de Direito, Educação Física, Fisioterapia, Comunicação Social, Letras, Nutrição, Pedagogia, e um projeto multidisciplinar, que engloba Biologia, Educação Física, Enfermagem e Farmácia.

Também cabe destaque a criação do Centro de Treinamento em Tecnologia da Informação (CTTI) em parceria com a Associação Internacional dos Profissionais da Área de Telecomunicações (BICSI); a oferta do curso de extensão Gastronomia Gaúcha, com ênfase nas áreas de Operador de Restaurante e Gestor de Restaurante, em parceria com o Instituto Nacional de Pesquisa Cultural e Gastronômica (INAPECG); a coordenação e o desenvolvimento de programas ambientais, como o da Hidrelétrica Salto Forqueta, da Cooperativa Regional de Eletrificação Teutônia Ltda. - Certel; o monitoramento das enchentes e outros oriundos das pesquisas (várias linhas de pesquisa em diferentes segmentos ligados ao meio ambiente, para preservação).

Desde a sua criação, a UNIVATES prioriza e incentiva a participação comunitária, sendo agente propulsora do desenvolvimento regional, cabendo-lhe zelar constantemente pela atualização do seu programa de trabalho, por meio de sistemática avaliação e atualização dos currículos dos cursos, da sondagem das necessidades regionais e da conseqüente implantação de novas atividades e novos cursos, nos níveis técnico, graduação e pós-graduação. É uma instituição plural, democrática, preocupada com a qualidade daquilo que faz, comunitária e plenamente integrada com as questões do Vale, mantida pela comunidade da região e para a região.

4. Objetivos

- Proporcionar aos profissionais formados em curso de graduação que atuam em atividades gerenciais, o aprofundamento e a atualização dos conhecimentos em gestão de pessoas;
- Conscientizar os participantes da importância das relações e integração entre as diferentes áreas funcionais da empresa, para a melhoria constante da eficiência e eficácia gerencial;
- Sensibilizar os participantes sobre as mudanças de paradigmas e concepções modernas de Gestão Estratégica de Pessoas;
- Incentivar a produção científica na área de Gestão Estratégica de Pessoas, por meio dos trabalhos desenvolvidos nas disciplinas do curso.

5. Público-alvo

Profissionais detentores de título de graduação que atuam em cargo de administração, diretores, gerentes, empresários e profissionais liberais em posição executiva de gestão, bem como profissionais que busquem o aperfeiçoamento nas técnicas de gestão de pessoas.

6. Concepção do Programa

Os cursos de especialização têm sido ofertados para capacitar pessoas para determinadas áreas específicas dos negócios, deixando espaço para a formação de pessoas capazes de compreender o negócio como um todo e voltar-se para a transformação de problemas e necessidades em oportunidades e resultados.

A Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas trata de tema da maior relevância no cenário atual, visto a necessidade de se ter pessoas preparadas para o desenvolvimento humano nas organizações, pois são as pessoas que utilizam as tecnologias, sejam elas de equipamentos ou de conhecimento, e neste mundo globalizado, no qual o acesso às tecnologias é o mesmo para todas as organizações, um dos principais diferenciais competitivos são as pessoas e sua capacidade de transformar tecnologia em resultados.

O curso conta com a participação de professores de outras instituições, constituindo importante parceria, bem como transferência de conhecimentos, as instituições são: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM e Universidade de Caxias do Sul – UCS.

7. Coordenação

- Ms. Evania Schneider
- Professora com Tempo Parcial, desde 28/02/1996

8. Carga horária

O Conselho Nacional de Educação, na resolução CNE/CES Nº 1, de 08 de junho de 2007, estabelece a duração mínima de 360 horas para um curso de especialização, não computando o tempo de elaboração para a monografia.

OBS.: Caso o aluno tenha interesse, poderá cursar outras disciplinas oferecidas em outros cursos de Pós Graduação da Instituição, a título de complementação.

9. Período e Periodicidade

A oferta desta edição é de abril de 2009 a dezembro de 2010, sendo a periodicidade de dois anos.

10. Conteúdo Programático

<i>Módulo</i>	<i>Disciplina e Carga Horária</i>	<i>Ementa</i>	<i>Bibliografia</i>
Gestão de Recursos Humanos	Comportamento Organizacional - 16h	Integração e formação de equipes. Comportamento e Desenvolvimento organizacional.	HEIL, Gary, BENNIS, Warren & STEPHENS, Deborah, Douglas McGregor em foco: gerenciando o lado humano da empresa. Tradução de Luiz Frazão. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002. LIMA, Frederico O. e TEIXEIRA, Paulo C. Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações. São Paulo: Atlas, 1998. MILKOVICH, G. T. e BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
	Arquitetura Organizacional - 16h	Estrutura Organizacional. Ambiente Organizacional. Análise Organizacional: contextualização histórica; arquitetura organizacional. Mudança organizacional.	NADLER, D. A. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Campus, 1999. WOOD Jr. Mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 2000. CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Makron Books, 1997.
	Estratégia Organizacional - 24h	Estratégia organizacional focada no ambiente (Porter). Estratégia organizacional focada na organização (Mintzberg, Milles e Snow). Visão da firma baseada em recursos. Planejamento estratégico.	HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. MONTGOMERY, C. e PORTER, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

Resolução 165/REITORIA/UNIVATES, de 26/11/2008

Módulo	Disciplina e Carga Horária	Ementa	Bibliografia
	Estratégia em Recursos Humanos - 32h	Estratégias de RH. Natureza da função Recursos Humanos. Raízes teóricas e evolução histórica da Gestão de RH. Contexto das relações de trabalho no Brasil. Gestão contemporânea e a função estratégica da Gestão de RH. Novas relações sociais: comprometimento organizacional e/ou com a carreira. Decisões estratégicas para RH: fluxo de RH e reestruturação do trabalho.	BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": integrando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001. BOOG, G. E BOOG, M. Manual de gestão de pessoas e equipes. Volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002. DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
	Mudança e Clima Organizacional - 16h	Cultura e estilo de gestão como fatores do processo de mudança. A mudança a partir das pessoas e as lideranças. Relacionamento e o clima de trabalho nas equipes. Motivação humana. Clima organizacional e produtividade. Variáveis que afetam o clima organizacional. O comportamento humano nas organizações. Fatores de satisfação no trabalho.	AKTOUF, O. Administração entre a tradição e a renovação. São Paulo: Atlas, 1996. CHIAVENATO, I. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996. BENNIS, W. G.. Desenvolvimento organizacional: Sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blücker, 1972.
	Marketing Interno - 24h	Marketing: conceito, objetivos e composto. Marketing Interno: características, planejamento e estratégias. Programa de Marketing Interno: cultura organizacional, comunicação interna, endomarketing <i>mix</i> .	BEKIN, S. F.. Conversando Sobre ENDOMARKETING. São Paulo: Makron Books, 1995. BRUM, A. de M.. Endomarketing como Estratégia de Gestão /Encante seu Cliente Interno. Porto Alegre: L&PM, 1998. CERQUEIRA, W. Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
	Recrutamento e Seleção e Desligamento - 24h	Mercado de Trabalho / <i>turnover</i> . O processo de recrutamento (consultorias, <i>headhunters</i>). Processos de seleção (entrevistas, testes e técnicas utilizadas). Mudança de paradigmas no processo seletivo.	CARVALHO, A. V. & NASCIMENTO, Luiz Paulo. Administração de RH. São Paulo: Pioneira, 1997, Recursos Humanos. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1998, v.I e v. II. GOULART, Í. B. & SAMPAIO, J. dos R. Psicologia e Gestão de Recursos Humanos: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

Resolução 165/REITORIA/UNIVATES, de 26/11/2008

<i>Módulo</i>	<i>Disciplina e Carga Horária</i>	<i>Ementa</i>	<i>Bibliografia</i>
	Avaliação de Desempenho e de Competências - 32h	Administando as contradições. Comportamento individual/coletivo. Análise de desempenho individual / coletivo. Habilidades e competências. Finalidade do programa de avaliação de desempenho. Indicadores de gestão de pessoas.	BÖHMERWALD, P. Gerenciando o Sistema de Avaliação do Desempenho . Belo Horizonte: FCO, 1996. LUCENA, M. D. da S. Avaliação de Desempenho . São Paulo: Atlas, 1995. ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica . São Paulo: Atlas, 2001.
	Gerência e Liderança - 32h	Tendências de mudanças das organizações e as exigências nas funções gerenciais. Conceito, perfil e funções do gerente. Conceito, características, habilidades, funções e estilos de liderança. O gerente líder. Gestão de equipes.	ARNOLD, W. W. & PLAS, J. M. Liderança orientada para pessoas . São Paulo: Atlas, 1995. BENNIS, W. Líderes - Estrategistas para assumir a verdadeira liderança . São Paulo: Harbra, 2000. MOSCOVICCI, F. Razão e emoção: inteligência emocional em questão . Salvador: Casa da qualidade, 1997.
	Gestão do conhecimento e Aprendizagem Organizacional - 24h	Gestão do conhecimento e o desenvolvimento organizacional. Conceitos básicos de gestão do conhecimento: conhecimento tácito e explícito. O processo de gestão do conhecimento. Aprendizagem Organizacional.	ANGELONI, M. T.. Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologias . São Paulo: Saraiva, 2002. FLEURY, M.T. L.; OLIVEIRA, M. M. Jr. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências . São Paulo: Atlas, 2001. TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial . Rio de Janeiro: Negócio, 2000.
	Remuneração Estratégica e Carreira - 24h	O atual sistema de remuneração. Sistemas de remuneração estratégica. Motivação, desempenho e recompensa. Implantação de um sistema de remuneração estratégica. O impacto da mudança no sistema de remuneração. Plano de carreira.	ANDERSEN, A. Remuneração por Habilidades e por Competências . 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999. MARSHALL R. Don. Os quatro elementos da administração de sucesso – selecionar, direcionar, avaliar e recompensar . São Paulo: Futura, 1999. RESENDE, Ê. O que aprender e Desaprender sobre Remuneração . São Paulo: Copyright, 1997.
	Contribuição Social das Empresas - 24h	A Questão Social. Gestão Estratégica ou Gestão Social. Contribuição Social das Empresas. Filantropia Empresarial. Responsabilidade Social. Cidadania empresarial. Ética nos Negócios. Avaliação e Divulgação das Atividades Sociais Desenvolvidas.	DEMO, P. O charme da exclusão social . Campinas: Autores Associados, 1998. ETHOS. Manual de Primeiros Passos de Responsabilidade Social Empresarial . 1998 FIERGS. Conselho de Cidadania. A Contribuição Social do Industrial Gaúcho . Porto Alegre, 1999. 88 p.
Visitas e Palestras	Visita Técnica - 24h	Visita Técnica a organizações.	

Resolução 165/REITORIA/UNIVATES, de 26/11/2008

<i>Módulo</i>	<i>Disciplina e Carga Horária</i>	<i>Ementa</i>	<i>Bibliografia</i>
Metodologia de Pesquisa	Seminários - 24h	Seminários com profissionais da área sobre gestão de pessoas e novas abordagens e propostas para o desenvolvimento de competências gerenciais e sobre Legislação Trabalhista.	
	Metodologia de Pesquisa - 24h	Estrutura do conhecimento. Epistemologia. Tipos de pesquisa. Problemas de pesquisa. Hipóteses. Revisão bibliográfica. Metodologia da pesquisa.	ANDRADE, M. M. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação . São Paulo: Atlas, 1996. LAKATOS, E. M. & MARCONI, A. Fundamentos de metodologia científica . São Paulo: Atlas, 1996. PARRA FILHO, D. Apresentação de Trabalhos Científicos: Monografia . Rio de Janeiro: Futuro, 1999.
Orientação	Monografia - 10h	Aprofundamento de temas abordados nas disciplinas visando a completar a formação científica dos alunos. Coleta e organização de dados. Realização de diagnósticos. Encaminhamento de soluções compatíveis com a realidade socioeconômica do Vale do Taquari e/ou outras regiões. Divulgação, sempre que possível, das informações obtidas: ensaios científicos.	Conforme indicação de cada orientador
Opcional	Metodologia do Ensino Superior - 60h	Análise do processo de ensino e sua relação com o contexto global do fenômeno educativo. Configuração do ensino e da aprendizagem como dinâmica interativa, situada historicamente, destacando-se o papel do professor e do aluno. Abordagem metodológica do planejamento, execução e avaliação do ensino.	BRANDÃO, Z. et al. Universidade e educação . Campinas: Papyrus, 1992. GADOTTI, M. História das idéias pedagógicas . 5 ed. São Paulo: Atica, 1997. SACRISTÁN, J. C. GÓMEZ, A. I. P. Compreender e transformar o ensino . 4 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

11. Corpo Docente

<i>Disciplina</i>	<i>Professor(a)</i>	<i>Titulação</i>	<i>Instituição de origem</i>	<i>Vínculo</i>
Comportamento Organizacional	Evania Schneider	Mestre em Administração, Especialização em Recursos Humanos	UNIVATES	Tempo Parcial

Resolução 165/REITORIA/UNIVATES, de 26/11/2008

Disciplina	Professor(a)	Título	Instituição de origem	Vínculo
Arquitetura Organizacional	Carlos Honorato dos Santos	Doutorado em Engenharia da Produção, Mestrado em Administração, Especialização em Metodologia do Ensino Superior e Especialização em Engenharia Civil	UCS	Professor Visitante
Estratégia Organizacional	João Carlos Britto	Mestrado em Administração de Empresas – Marketing e Especialização em Administração Estratégica com Ênfase em Gestão da Qualidade	UNIVATES	Tempo Integral
Estratégia em Recursos Humanos	Clóvis Massaúd Barros da Silveira	Doutorado em Administração e Mestrado em Geopolítica e Desenvolvimento Econômico	ULBRA	Professor Visitante
Mudança e Clima Organizacional	Alvaro Junqueira	Mestre em Administração	UNIVATES	Professor Horista
Marketing Interno	Gerson José Bonfadini	Doutorado em Comunicação Social; Mestrado em Desenvolvimento Regional – Econômico Organizacional e Especialização em Marketing	UNIVATES	Tempo Integral
Recrutamento e Seleção e Desligamento	Ana Lúcia Bender Pereira	Mestrado em Administração – Recursos Humanos e Especialização em Recursos Humanos	UNIVATES	Tempo Integral
Avaliação de Desempenho e de Competências	Vania de Fátima Barros Estivalete	Doutorado em Agronegócios, Mestrado em Engenharia de Produção e Especialização em Gerência da Produção	UFSM	Professor Visitante
Gerência e Liderança	Carlos Cândido da Silva Cyrne	Mestrado em Engenharia da Produção – Gerência da Produção e Especialização em Gestão da Qualidade Total	UNIVATES	Tempo Integral
Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	Mauro Martens	Mestrado em Engenharia de Produção	UNIVATES	Professor Visitante
Remuneração Estratégica e Carreira	Alexandre Schneider	Mestrado em Administração e Especialização em Administração de Recursos Humanos	UNIVATES	Professor Horista
Contribuição Social das Empresas	Marlei Ambrosi	Mestrado em Administração	UNIVATES	Professor Horista
Visitas Técnicas sobre Gestão de Pessoas Palestras: – Gestão de pessoas e resultados – Legislação Trabalhista	Evania Schneider Palestrantes: profissionais da área convidados	Mestre em Administração e Especialização em Administração e Formação de Recursos Humanos	UNIVATES	Tempo Parcial

Disciplina	Professor(a)	Titulação	Instituição de origem	Vínculo
Metodologia da pesquisa	Glauco Schultz	Doutorado em Agronegócio e Mestrado em Agronegócio	UNIVATES	Tempo Integral

12. Metodologia

Os conteúdos nas diversas disciplinas do curso devem ser orientados para a prática, aproximando os temas estudados com a realidade dos alunos. Para tanto, sugere-se aos professores a utilização de estudos de casos aplicados, resolução de exercícios aplicados, pesquisas de campo, dinâmicas de grupo e outras técnicas relacionadas a essa linha metodológica.

O curso oferecerá como um de seus diferenciais “Seminários”, que serão desenvolvidos por meio de casos práticos de Gestão de Pessoas nas organizações. Os mesmos serão divididos em módulos de quatro ou oito horas cada, conforme o assunto.

A fim de garantir a integração entre teoria e prática, estão previstas visitas técnicas, nas quais os alunos poderão verificar a relação teórico-prática desenvolvida em cada uma das disciplinas do curso.

13. Interdisciplinaridade

O programa do curso contempla a visão da gestão organizacional, por isso, antes de iniciar as disciplinas específicas, os alunos terão disciplinas como: Arquitetura Organizacional e Estratégia Organizacional, a fim de contextualizar a Gestão de Pessoas dentro da Gestão da Organização.

Pretende-se que os alunos do curso obtenham o conhecimento e a prática para conduzir atividades de gestão de pessoas de forma global, tendo domínio sobre o conjunto das atividades desenvolvidas nesta área.

Deseja-se ampliar as discussões sobre o conhecimento científico e prático sobre gestão de pessoas, que vem sendo tema amplamente comentado, falado e discutido no meio empresarial e acadêmico. Busca-se também desenvolver estudo de caráter investigatório sobre a complexidade das relações entre as pessoas.

14. Atividades Complementares

As visitas técnicas serão realizadas em empresas consideradas referência no mercado em que atua, devendo os alunos apresentar relatório da visita.

Cada aluno deverá elaborar um projeto de aplicação prática na área de gestão de pessoas, o qual servirá de base para a monografia final do curso.

A todos os alunos da Pós-graduação da UNIVATES são concedidos os seguintes benefícios:

- utilização dos laboratórios de informática com acesso à Internet e e-mail gratuitos;
- um semestre de língua estrangeira (a escolher) gratuito a partir do semestre posterior ao início do curso;
- 10% de desconto para alunos egressos;
- 6% de desconto nas mensalidades pagas até a data do vencimento;
- 200 fotocópias de material didático;
- café, chá e água em todas as aulas;
- possibilidade de intercâmbio internacional e interinstitucional (por adesão);

- salas de aulas diferenciadas;
- acesso à biblioteca;
- Secretaria de Pós-Graduação e Extensão.

15. Estágio Não-Obrigatório

No curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas, os alunos poderão estagiar na área de Recursos Humanos das organizações. Para isso, terão que ter cursado no mínimo $\frac{1}{4}$ da carga horária total do curso.

15.1 Atribuições e Condições de Atuação do Estagiário

Os alunos que estagiarem terão as seguintes atribuições:

- exercendo as seguintes atribuições:
- recrutamento e seleção e pessoal;
- treinamento e desenvolvimento;
- avaliação de desempenho;
- carreira e remuneração;
- departamento pessoal;
- benefícios;
- fatores de satisfação no trabalho.

16. Tecnologia

O Curso, por não ser a distância, não utiliza softwares e recursos tecnológicos específicos. Serão utilizados os laboratórios disponíveis na infra-estrutura da Univates para as atividades práticas a serem desenvolvidas nas aulas, conforme plano pedagógico de cada disciplina.

17. Infra-estrutura Física

O Centro Universitário UNIVATES conta com Setor de Atendimento ao Aluno específico para a Pós-Graduação e Extensão. A Secretaria de Extensão e Pós-Graduação, além de manter os registros dos cursos e alunos, atende aos professores e alunos da Pós-Graduação.

A Instituição possui 22 laboratórios que podem ser utilizados pela pós-graduação, dos quais cabeM destacar, para este curso, os laboratórios de informática e a biblioteca.

Os laboratórios de informática possuem 510 microcomputadores, sendo em sua maioria Intel Pentium D 2.8Ghz, 1 Gb RAM, HD 80 Gb, CD-RW/DVD-R, monitores de 15' e 17' (convencionais ou LCDs). Os principais softwares existentes são: BrOffice, OpenOffice, Mozilla Firefox, Internet Explorer, Acrobat Reader, FreeZip, 7 Zip, AVG (antivírus), Autocad, Dietwin, Gimp, Corel Draw, Mplayer, GmPlayer, Xine, Real Player, entre outros. Todos os computadores estão conectados à Internet, oferecendo, ainda, aos usuários e-mail gratuito e espaço de 50Mb no servidor da Instituição para armazenamento de arquivos pessoais e homepages.

A Biblioteca da UNIVATES é central e ligada à rede mundial de computadores, com 22 computadores disponíveis aos usuários, sendo um destes destinado aos portadores de deficiência.

TABELA 01 - Resumo do acervo bibliográfico da Biblioteca Central

Área/Assunto	Títulos	Volumes
Administração Pública/Governo/Assuntos Militares	248	385

Resolução 165/REITORIA/UNIVATES, de 26/11/2008

Área/Assunto	Títulos	Volumes
Agricultura, Silvicultura, Zootécnica	402	876
Anuário/Censo/Balanço/Catálogo/Relatório/Governo	481	609
Artes, Urbanização/Arquitetura/Música	1.013	1.793
Assistência Social, Seguros	55	101
Astronomia, Geodesia, Física	548	1.369
Biografia	407	548
Botânica	98	223
Ciência Política	743	1.177
Ciências Biológicas/Antropologia	547	1.724
Ciências Doméstica, Economia Doméstica	183	470
Ciências Puras, Matemática, Estatística	1.616	3.662
Comércio Exterior	560	1.405
Contabilidade	696	2.303
Direito, Legislação, Jurisprudência	5.575	12.766
Economia	2.723	5.405
Educação Física (Esportes/Divertimentos)	829	2.768
Educação, Pedagogia	2.844	6.062
Engenharia/Tecnologia em Geral	369	757
Ética	114	185
Filologia e Lingüística	1.799	3.983
Filosofia	553	1.009
Generalidades/Biblioteconomia/Informação	799	1.693
Geografia	273	489
Geologia, Meteorologia	88	166
História	1.346	2.470
Indústria Gráfica/Tipografia/Editoração	36	77
Informática	806	1.957
Literatura	1.618	2.488
Literatura Brasileira	3.513	5.650
Literatura Estrangeira	2.451	3.392
Lógica/Epistemologia	140	258
Medicina (Enfermagem e Farmácia)	1.883	6.545
Monografia/Projetos/Teses/Dissertações/Especialização/Folhetos/Projeto	1.856	1.927
Normas Técnicas/Normas	105	203
Organização/Administração	3.595	9.205
Paleontologia	11	31
Psicologia	812	1.691
Publicidade/Propaganda/Relações Públicas	297	515
Química Industrial, Ofícios e Artes	1.090	2.752
Química, Mineralogia	303	954
Referência	588	1.675
Religião, Teologia	248	378
Sociologia, Sociografia/Etnologia/Folclore	1.149	2.278
Telecomunicações	51	92
Transportes	13	32
Zoologia	134	346
Total	45.608	96.844

Além dos títulos de livros listados acima, a Biblioteca possui assinatura das bases de dados Academic Search Elite – ASE (EBSCO), Business Source Elite – BSE

(EBSCO). A Academic Search Elite é uma base de dados multidisciplinar com 3.468 títulos indexados, dos quais 2.043 em texto completo. A Business Source Elite é uma base de dados na área de negócios com 1.806 títulos indexados, dos quais 1.133 em texto completo.

TABELA 02 - Publicações correntes e não-correntes do acervo

Área	Publicações correntes	Publicações não-correntes
Ciências Humanas	59	156
Ciências Sociais Aplicadas	168	457
Ciências Biológicas	17	17
Ciências Exatas e da Terra	18	41
Engenharia	19	23
Ciências da Saúde	45	29
Ciências Agrárias	4	8
Linguística, Letras e Artes	22	55
TOTAL	352	786

18. Critério de Seleção

O ingresso no curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas dar-se-á a partir da inscrição mediante pagamento de taxa e análise de currículo, nos quais terão prioridade àqueles candidatos em posição executiva e cargos de coordenação em empresas, entidades e organizações.

Os documentos exigidos são o diploma de graduação, histórico escolar, título eleitoral, quitação com o serviço militar, *curriculum vitae*, foto 3X4, quitação com a justiça eleitoral.

19. Sistemas de Avaliação

19.1. Avaliação do desempenho do aluno

A avaliação de cada disciplina pode envolver provas, seminários, artigos e/ou trabalhos, a critério do respectivo professor.

Em todas as disciplinas, a avaliação é expressa por graus situados na escala de A a E.

Ao final de cada disciplina, o professor atribui ao aluno o grau que expressa seu rendimento, compreendido na escala a seguir.

TABELA 3 – Conceitos de Avaliação

Grau	Expressão
A	90 a 100% de aproveitamento
B	80 a 89% de aproveitamento
C	70 a 79% de aproveitamento
D	Aproveitamento inferior ao mínimo descrito acima
E	Reprovado por frequência inferior a 75%

Fonte: Manual de Pós-Graduação da Univates.

19.2. Aprovação no curso

A UNIVATES expede certificado a que fazem jus os alunos que tiverem obtido

aproveitamento igual ou superior a C em todas as disciplinas do currículo, assegurados nos cursos presenciais pelo menos 75% de frequência.

19.3. Reprovação em uma disciplina

O aluno que registrar frequência inferior a 75% nas aulas do curso e/ou alcançar aproveitamento inferior a C em é considerado reprovado.

20. Controle de Frequência

As frequências são registradas em Cadernos de Chamadas por disciplina que, ao final da disciplina, são assinados pelos respectivos professores. O registro de presença da UNIVATES é sinal por sinal: [=] equivale a 4 h-a; [- /] corresponde a 2 h-a e [X] refere-se à ausência.

21. Trabalho de Conclusão

A disciplina de Metodologia da Pesquisa orientará os trabalhos realizados no curso e o trabalho de conclusão. O trabalho de conclusão (monografia) será em forma de artigo científico produzido individualmente, dentro da área de Gestão Estratégica de Pessoas, tendo como linhas de concentração estudos sobre gerência e liderança, marketing interno, clima organizacional, recrutamento e seleção, Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, avaliação de desempenho, remuneração estratégica e responsabilidade social, enfim, estarão diretamente relacionadas as disciplinas específicas do curso.

Quanto à orientação, será realizada pelos seguintes professores que compõem o corpo docente do curso, conforme tabela abaixo.

TABELA 4 – Linhas Prioritárias para Monografia

Linha de concentração	Orientadores
✓ Gerência e Liderança	✓ Carlos Cândido da Silva Cyrne
✓ Marketing Interno	✓ Gerson José Bonfadini
✓ Clima organizacional	✓ Alvaro Junqueira
✓ Recrutamento e Seleção	✓ Ana Bender Pereira
✓ Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	✓ Mauro Martens
✓ Avaliação de Desempenho e Competências	✓ Evania Schneider
✓ Remuneração Estratégica	✓ Alexandre Schneider
✓ Responsabilidade Social	✓ Marlei Ambrosi

Obs.: As monografias terão carga horária de 10 horas de orientação por aluno.

22. Certificação

A Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação confere Certificado de Pós-Graduação aos alunos aprovados no curso, seguindo todos requisitos da Resolução nº 1, de 08/06/2007, da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

23. Indicadores de Desempenho

23.1. Avaliação de disciplinas

O acompanhamento e a avaliação de cada disciplina são feitos pela Coordenação do Curso, ao término de cada disciplina, pela análise da adequação entre o programa proposto, a prática docente, os recursos, a bibliografia e a avaliação desenvolvida.

23.2. Avaliação do curso

O resultado do Curso é considerado ótimo no caso de:

- no mínimo 90% dos alunos matriculados obtiverem o título de Pós-Graduação *Lato sensu*;

- no mínimo 70% das Monografias receberem conceito A ou B.

24. Relatório

Dentre os diversos cursos de pós-graduação oferecidos pelo Centro de Gestão Organizacional, de agosto/1999 a junho/2001, foi realizado em parceria com a Universidade Federal de Santa Maria, o primeiro curso de pós-graduação em Recursos Humanos, o qual apresentou resultados altamente positivos. O segundo, ofertado de abril/2002 a dezembro/2003, e o terceiro, realizado de agosto/2005 a junho/2007, foram promovidos pela própria instituição, nos quais mais uma vez foram obtidos excelentes resultados. O quarto curso está em andamento, iniciou em abril de 2008 e conta com 45 alunos. Nos últimos meses obtivemos grande procura de interessados em ingressar no curso que está em andamento, razão pela qual entendemos ser necessário reeditar no próximo ano.

TABELA 3 – Número de alunos da Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos

<i>Curso</i>	<i>Ano</i>	<i>Inscritos</i>	<i>Concluintes</i>	<i>Egressos</i>
Especialização em Gestão de Recursos Humanos	1999/2001	28	28	19
Especialização em Gestão de Recursos Humanos	2002/2003	17	12	4
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas	2005/2006	39	36	12
Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas	2008/2010	48		

Fonte: Secretaria de Extensão e Pós-Graduação.

Permanecendo com o propósito de formar pessoas para pesquisa e qualificação das atividades de produção econômica e da prestação de serviços e em virtude da crescente preocupação das empresas em qualificar o seu processo de gestão de pessoas, o Centro de gestão Organizacional, por meio do curso de Administração, propõe-se a oferecer o curso de **Pós-graduação - Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas**.

24. Orçamento

Em anexo.

Resolução 165/REITORIA/UNIVATES, de 26/11/2008

ORÇAMENTO-PADRAO DOS CURSOS DE POS-GRADUACAO LATO SENSU
ESPECIALIZACAO EM GESTAO ESTRATEGICA DE PESSOAS – 5A. EDICAO

Coordenação	Evânia Schneider
Centro de Custos	10303139
Carga Horária do Curso	360
Nº de Alunos Previsto	30
Valor da Inscrição	R\$ 50,00
Valor da Mensalidade	R\$ 350,00
Nº de Parcelas	20
Valor Total do Curso:	R\$ 7.000,00
Data do Pagamento da Matrícula	10.04.09
Pagamento (sem matrícula)	Início: Mai 09 Término: Dez 10

RESULTADOS			
	Totais	AV	Unitários
Receitas	R\$ 211.500,00		R\$ 7.050,00
(-) Cancelamentos e Trancamentos	R\$ 0,00		R\$ 0,00
= Receita Líquida	R\$ 211.500,00	100,00%	R\$ 7.050,00
(-) Descontos Concedidos	R\$ 16.100,00	7,61%	R\$ 536,67
(-) Gastos Variáveis	R\$ 26.875,41	12,71%	R\$ 895,85
= Margem de Contribuição	R\$ 168.524,59	79,68%	R\$ 5.617,49
(-) Gastos Fixos Diretos	R\$ 64.224,12	30,37%	R\$ 2.140,80
= Margem Direta	R\$ 104.300,47	49,31%	R\$ 3.476,68
(-) Gastos Fixos Indiretos	R\$ 61.709,78	29,18%	R\$ 2.056,99
= Resultado do Curso	R\$ 42.590,69	20,14%	R\$ 1.419,69

Margem Mínima - Resolução... 15,00%

Ponto de Equilíbrio Contábil [1]	=	R\$ 125.933,89	22	Alunos
		R\$ 5.617,49		

[1] É o ponto onde as receitas totais se igualam aos gastos totais.

Ponto de Equilíbrio Econômico [2]	=	R\$ 157.658,89	28	Alunos
		R\$ 5.617,49		

[2] É o ponto onde as receitas totais se igualam aos gastos totais e à margem necessária.

SOLICITAR ATUALIZAÇÃO PERIODICA PARA A CONTABILIDADE	
Encargos Sociais sobre Remuneração	1,5
% Previdência Privada sobre Remuneração e Encargos	3,1414%
% Benefícios Diversos sobre Remuneração e Encargos	0,7025%
Gasto Indireto por Hora-Aula por Aluno	R\$ 5,9944
Custo Adicional por Turma para Utilização de Salas Especiais	R\$ 2.072,32
Número Médio de Alunos por Turma na Univates	29

ORÇAMENTO-PADRAO DOS CURSOS DE POS-GRADUACAO LATO SENSU
ESPECIALIZACAO EM GESTAO ESTRATEGICA DE PESSOAS – 5A. EDICAO

Simulação: 221,46			
RECEITAS BRUTAS			
Receitas direta ou indiretamente obtidas em decorrência dos serviços prestados.			
	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Mensalidades	30 Alunos	R\$ 7.000,00	R\$ 210.000,00
Inscrições	30 Alunos	R\$ 50,00	R\$ 1.500,00
...			R\$ 0,00
TOTAL DAS RECEITAS BRUTAS			R\$ 211.500,00

DESCONTOS CONCEDIDOS					
Descontos ou abatimentos concedidos aos alunos.					
	% de Alunos	Quantidade	% de Desconto	Valor Unitário	Valor Total
Aluno Egresso	10,00%	3	10,00%	R\$ 700,00	R\$ 2.100,00
Pagamento à Vista	0,00%	0	10,00%	R\$ 700,00	R\$ 0,00
Funcionários 44hs	16,67%	5	30,00%	R\$ 2.100,00	R\$ 10.500,00
Funcionários 40hs	0,00%	0		R\$ 0,00	R\$ 0,00
Funcionários 30hs	0,00%	0		R\$ 0,00	R\$ 0,00
Professores 40hs	3,33%	1	50,00%	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Professores 30hs	0,00%	0		R\$ 0,00	R\$ 0,00
Professores 20hs	0,00%	0		R\$ 0,00	R\$ 0,00
TOTAL DOS DESCONTOS CONCEDIDOS					R\$ 16.100,00

GASTOS FIXOS DIRETOS				
Gastos perfeitamente identificados ao curso e que não alteram em função do número de alunos.				
	Quantidade	Valor Unitário (s/encargos)	Encargos	Valor Total
Horas Docência – Doutor (TI/TP/HORISTA)	48	R\$ 72,23	1,50	R\$ 5.200,42
Horas Docência – Mestre (TI/TP/HORISTA)	192	R\$ 68,87	1,50	R\$ 19.835,71
Horas Docência – Especialista (TI/TP/HORISTA)	0	R\$ 66,87	1,50	R\$ 0,00
Coordenação	300	R\$ 30,37	1,50	R\$ 13.666,50
Previsão de aumento de salário – próximo ano 1	a partir de	Abr-09	5,00%	R\$ 1.935,33
Previsão de aumento de salário – próximo ano 2	a partir de	Abr-10	5,00%	R\$ 870,81
SUB-TOTAL HORAS FOLHA DE PAGAMENTO				R\$ 41.508,57
Benefícios Diversos			0,70%	R\$ 291,60
Previdência Privada			3,14%	R\$ 1.303,95
Palestrante	24	R\$ 70,00	1,20	R\$ 2.016,00
Horas Docência – Professor Visitante Dr	96	R\$ 110,00	1,20	R\$ 12.672,00
Horas Docência – Professor Visitante Ms	0	R\$ 86,00	1,20	R\$ 0,00
Horas Docência – Professor Visitante Esp	0	R\$ 86,00	1,20	R\$ 0,00
Despesas de Locomoção	12	R\$ 100,00	1,20	R\$ 1.440,00
Despesas de Locomoção (Longa Distância)	0	R\$ 180,00	1,20	R\$ 0,00
Hospedagem	12	R\$ 55,00	1,20	R\$ 792,00
Visitas	1	R\$ 1.500,00		R\$ 1.500,00
Material de Consumo	1	R\$ 300,00		R\$ 300,00
Propaganda e Publicidade				R\$ 0,00
Folder e Divulgação	2.000	R\$ 0,60		R\$ 1.200,00
Comunicações Postais (envio de folders)	2.000	R\$ 0,60		R\$ 1.200,00
TOTAL DOS GASTOS FIXOS DIRETOS				R\$ 64.224,12

GASTOS VARIÁVEIS				
Gastos perfeitamente identificados ao curso e que alteram em função do número de alunos.				
	Quantidade por aluno	Valor Unitário (s/encargos)	Encargos	Valor Total
Orientação de Monografias	7,5	R\$ 68,87	1,50	R\$ 23.244,98
Previsão de aumento de salário – próximo ano 1	a partir de	Abr-09	5,00%	R\$ 1.162,25
Previsão de aumento de salário – próximo ano 2	a partir de	Abr-10	5,00%	R\$ 0,00
SUB-TOTAL HORAS FOLHA DE PAGAMENTO				R\$ 24.407,22
Benefícios Diversos			0,70%	R\$ 171,46
Previdência Privada			3,14%	R\$ 766,73
Fotocópias	200	R\$ 0,12		R\$ 23,00
Material de Consumo	1	R\$ 15,00		R\$ 15,00
Pasta para Alunos	1	R\$ 12,00		R\$ 12,00
TOTAL DOS GASTOS VARIÁVEIS				R\$ 26.875,41

GASTOS FIXOS INDIRETOS				
Gastos da secretaria (são apropriados indiretamente, pois não podem ser identificados com o curso).				
	Nº horas	% de Utilização	Valor Unitário	Valor Total
Gasto Indireto por hora-aula/aluno	360	100,00%	R\$ 5,99	R\$ 61.502,54
Gasto Indireto Salas Especiais	36	10,00%		R\$ 207,23
TOTAL DOS GASTOS FIXOS INDIRETOS				R\$ 61.709,78