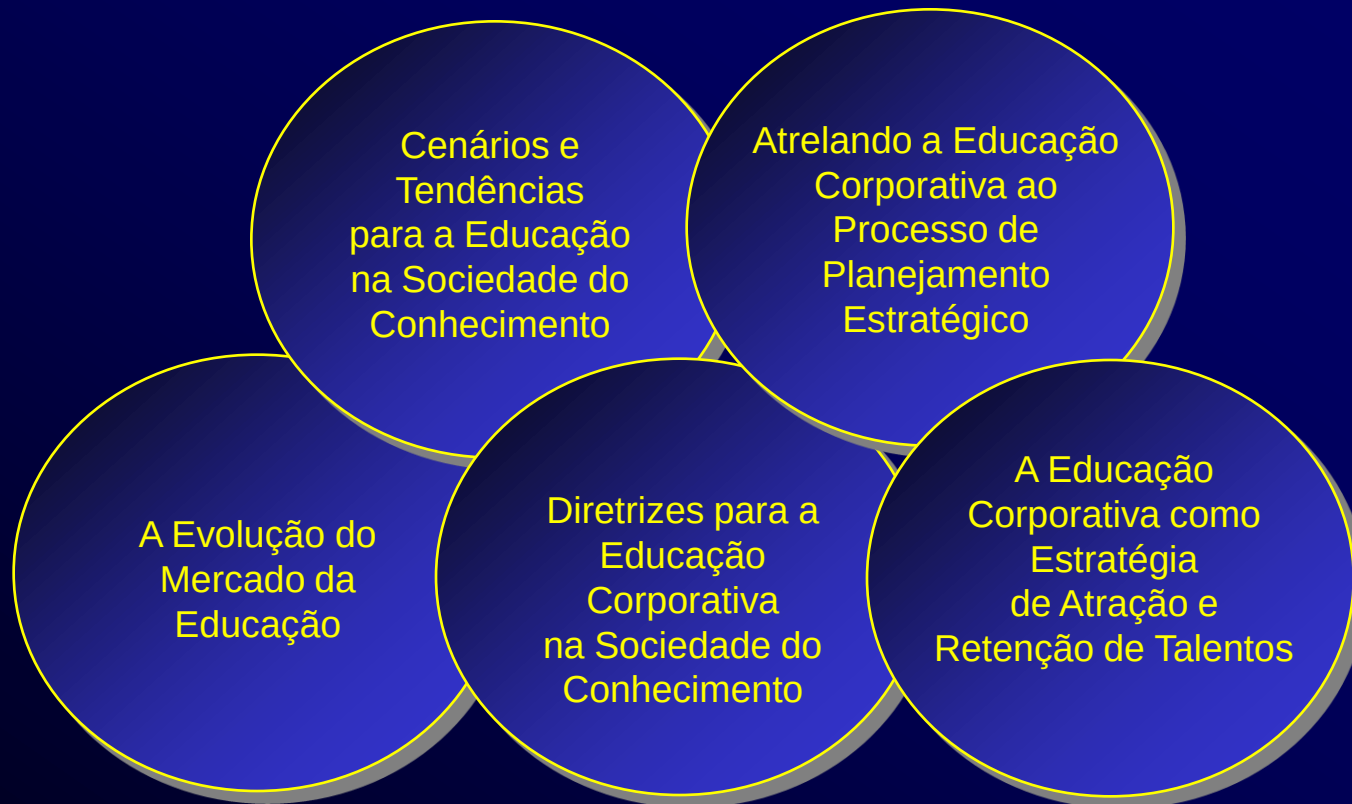




DEFININDO AS DIRETRIZES DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA ATRELADA À VISÃO E MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

**29 DE JANEIRO DE 2002
SÃO PAULO - SP**

**PALESTRANTE:
JOSÉ ANTÔNIO CAMPOS CHAVES**



ESTRUTURA DA PALESTRA



A Evolução do Mercado da Educação



A Evolução do Status da Universidade

(I) A Universidade Servindo ao Poder da Igreja



As primeiras Universidades foram criadas pela maior e mais poderosa instituição: a Igreja;

As elites que conseguiam acessar à Universidade estudavam teologia e, mais tarde, medicina e direito – estes considerados parte dos ensinamentos que deveriam ser controlados pela Igreja, em nome de Deus;

Os Professores eram em sua maior parte nobres e clérigos;

O conhecimento era controlado, legitimado e distribuído pela Igreja, com fins próprios

(II) A Universidade Servindo ao Poder do Estado



Com o Iluminismo, Calvinismo, Protestantismo e a Revolução Industrial quebra-se a hegemonia da Igreja como geradora, controladora e disseminadora de conhecimento;

Livres do poder da Igreja, os novos professores (Adam Smith entre eles) podiam inserir temas como orientação científica, racionalidade, cosmologia, humanidades, política, etc.. Nenhum desses novos pensadores provinha de Universidades Católicas;

Surgem as Universidades Instituídas e Controladas pelo Estado. A educação tornou-se um dos meios pelo qual o Estado controlava a Sociedade. Ao Estado cabia definir quais “disciplinas” deveriam ser estudadas e difundidas – Surge a aprendizagem just-in-case, na presunção de que o conhecimento adquirido serviria por toda a vida profissional do aluno;

Os jovens, na sua maioria ricos, que conseguiam acessar à Universidade, formaria a elite que deteria o poder político e influência na Sociedade.

(III) A Universidade Pressionada pelo Poder do Econômico



Com o desenvolvimento tecnológico e o aumento substancial da velocidade de geração do conhecimento, a Universidade perde o monopólio sobre a sua criação e distribuição;

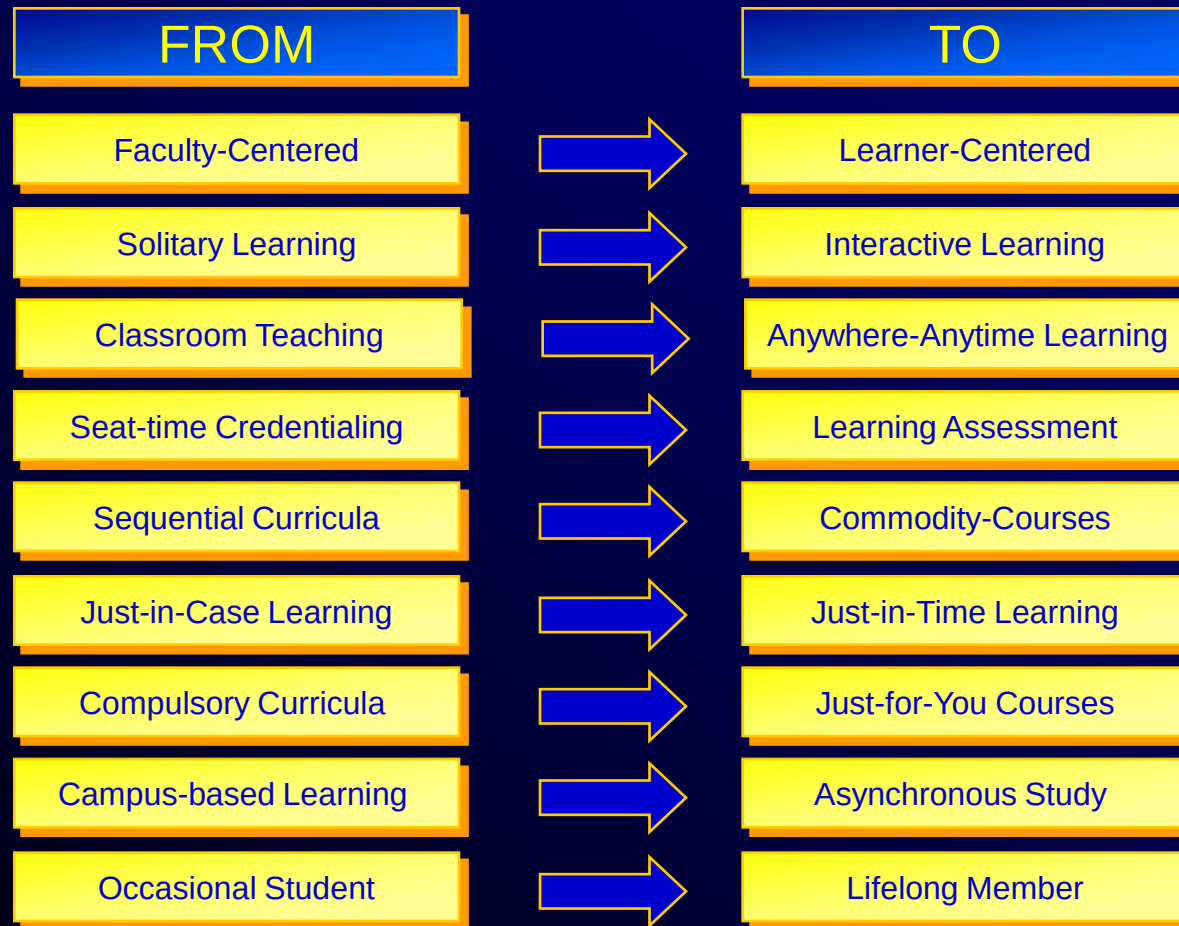
Sob essa pressão a Universidade deixa de ser um instrumento de controle social pelo Estado e busca servir à indústria e ao comércio, com a finalidade de assegurar a empregabilidade das pessoas;

Surgem as Universidades Corporativas, controladas pelas organizações públicas e privadas e destinadas a atender a seus próprios fins;

Surge o conceito de aprendizagem just-in-time e just-for-you;

Floresce o mercado de educação continuada. O diploma universitário passa a vir com “prazo de validade”.

A Mudança nos Métodos de Distribuição da Aprendizagem





A Mudança nos Métodos de Distribuição da Aprendizagem

O estudante adulto, que já está no mercado de trabalho, quer receber do seu fornecedor de educação continuada o mesmo tipo de serviço que vem recebendo do seu banco ou do supermercado:

- ❖ Conveniência;
- ❖ Qualidade;
- ❖ Alternativas de escolha;
- ❖ Acessibilidade;
- ❖ Serviço 24 horas.

Em 2003, segundo estimativas da Corporate University Xchange, Inc., 44% da aprendizagem corporativa será distribuída através de recursos tecnológicos.

A Mudança nos Métodos de Distribuição da Aprendizagem

Uso de recursos tecnológicos na distribuição de aprendizagem, de acordo com pesquisa realizada em 120 Universidades Corporativas nos Estados Unidos, Canadá e Europa.

USE OF LEARNING TECHNOLOGY	AVERAGE	TOP USERS
COMPUTER BASED	83%	Finance/Insurance: 92%
VIDEOCONFERENCING	70%	Healthcare: 80%
DISTANCE LEARNING	57%	Healthcare: 80%
ELECTRONIC SUPPORT	65%	Professional Service: 73%
STREAMING DESKTOP VIDEO	30%	Government: 67%

Fonte: CUX, Inc., 1999

A Mudança nos Métodos de Distribuição da Aprendizagem

COURSES DELIVERED	AVERAGE	TOP USERS
COMPUTER SKILLS	84%	Healthcare: 90%
CORE MANAGEMENT CURRICULA	61%	Finance/Insurance: 73%
FINANCIAL MANAGEMENT	47%	Government: 83%
MANAGEMENT SKILLS	43%	Finance/Insurance: 50%
PROJECT MANAGEMENT	38%	Government: 67%
CUSTOMER TRAINING	32%	Wholesale/Retail: 42%
PROFESSIONAL CERTIFICATION	30%	Healthcare: 40%
SUPERVISORY	28%	Finance/Insurance: 36%
SALES TRAINING	28%	Wholesale/Retail: 50%
LEADERSHIP DEVELOPMENT	26%	Utilities: 36%
MARKETING	23%	Finance/Insurance: 27%
STRATEGIC PLANNING	18%	Government: 33%

Fonte: McGraw Hill, Pesquisa E-Learning -2001



Cenários e Tendências para a Educação na Sociedade do Conhecimento

GLOBAL KNOWLEDGE & LEARNING INDUSTRY

ESTRUTURAS
EMERGENTES:

- ❖ Competição sem fronteiras;
- ❖ Consórcios Nacionais e Internacionais;
- ❖ Fusões e Aquisições;
- ❖ Learning Networks & Communities;
- ❖ Educação à Distância;
- ❖ Learning Technology Providers;
- ❖ Learning Material Providers;
- ❖ Mass-Provider Low-Cost Institutions;
- ❖ Escolas de Conveniência;
- ❖ Avaliadores Independentes;
- ❖ Learning & Alumni Exchange.

DESVERTICALIZAÇÃO
DA UNIVERSIDADE:

- ❖ Provedores de Conteúdo;
- ❖ Fornecedores de Acreditação;
- ❖ Learning Commodities Developers;
- ❖ Provedores de Cursos de Graduação;
- ❖ Provedores de Cursos Seqüenciais;
- ❖ Provedores de Pós-Graduação Part-Time;
- ❖ Provedores de Mestrado e Doutorado;
- ❖ Centros de Pesquisa;
- ❖ Focused Schools;
- ❖ Brand-Name Franchising;
- ❖ Provedores de Processo Seletivo.

As Mudanças no Padrão do Ciclo de Vida



Fonte: www.undp.org

Capital Intelectual e Educação Continuada

Na medida em que nos movemos na direção da Sociedade do Conhecimento, mais sofisticada e complexa se torna a demanda de qualificação e requalificação para que o indivíduo sustente sua empregabilidade.

Assim como o diploma de segundo grau tornou-se, no passado, um passaporte para ascensão social na Sociedade Industrial, hoje, um século depois, o diploma de curso superior e a educação continuada tornam-se uma exigência para a segurança financeira e um ticket para que o indivíduo possa acessar e sustentar melhores posições na Sociedade do Conhecimento

Diferentemente das antigas gerações, um típico profissional graduado num determinado curso superior mudará a direção da sua carreira várias vezes durante toda a sua vida, demandando cada vez mais, educação complexa e específica, em cada novo estágio de mudança.

Da mesma forma, com a constante expansão da base de conhecimento em todos os campos, aliada à extensão do tempo de trabalho, antes da aposentadoria definitiva, a necessidade de requalificação tornar-se-á ainda mais significativa. Até mesmo os profissionais altamente qualificados logo perceberão que sua empregabilidade estará condicionada aos seus projetos pessoais de educação continuada.

Capital Intelectual e Educação Continuada

Apenas para que o indivíduo se mantenha atualizado, no ritmo em que o conhecimento evolui, será requerida uma dedicação equivalente a 1 dia trabalho por semana. Isso significa, em termos de mercado americano, 28 milhões de empregados freqüentando programas de educação continuada.

No Brasil, existem 2,7 milhões de alunos matriculados em cursos superiores nas universidades públicas e privadas - a maioria, 53,5% no interior - segundo o censo de 2000 - Apenas 1,6% da população, contra 7,8% na Coréia do Sul e 6,0% nos Estados Unidos. O número de estudantes brasileiros matriculados em cursos superiores se nivela com países muçulmanos como Irã e Indonésia, por exemplo.

Mas essa situação está mudando muito rapidamente, sendo esperado que as universidades e faculdades privadas atinjam, respectivamente, a 2,7 milhão de alunos matriculados em 2002 e 9,0 milhões em 2010, contra 1,8 milhão em 2000. Isso significa que serão despejados anualmente no mercado, a partir de 2005, mais de 500 mil novos graduados à procura de emprego, acirrando a competição no trabalho.

Para responder a esses desafios novas instituições estarão surgindo num mercado cada vez mais competitivo e diferenciado. Da mesma forma, muitas dessas instituições buscarão complementar suas "Core Competencies" estabelecendo Consórcios Educacionais com outras escolas ou com Universidades Corporativas.



Diretrizes para a Educação Corporativa na Sociedade do Conhecimento

O FOCO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

DESENVOLVER A COMPETÊNCIA
DE APRENDER-A-APRENDER

Desenvolver as habilidades para aprender-a-aprender como “personal competency” e “personal software” essenciais para a empregabilidade numa era de descontinuidade.

ESTIMULAR A AUTOGESTÃO
DE CARREIRA E O
EMPREENDEDORISMO

Atrair, desenvolver e reter talentos e empreendedores; Estimular o compromisso com a educação continuada como forma de assegurar a empregabilidade ao longo da carreira.

DESENVOLVER A
CONSCIÊNCIA E A
CIDADANIA CORPORATIVA

Criar e disseminar a Visão compartilhada do futuro; do processo de agregação de valor para acionistas, comunidade, clientes e empregados; e da compreensão da sua estrutura interna.

AMPLIAR A COMPREENSÃO DO
NEGÓCIO E DA CADEIA DE
VALOR DA ORGANIZAÇÃO

Desenvolver a compreensão e o benchmarking do ambiente de negócios em que a organização opera, dos concorrentes, clientes e parceiros na cadeia de valor downstream e upstream.

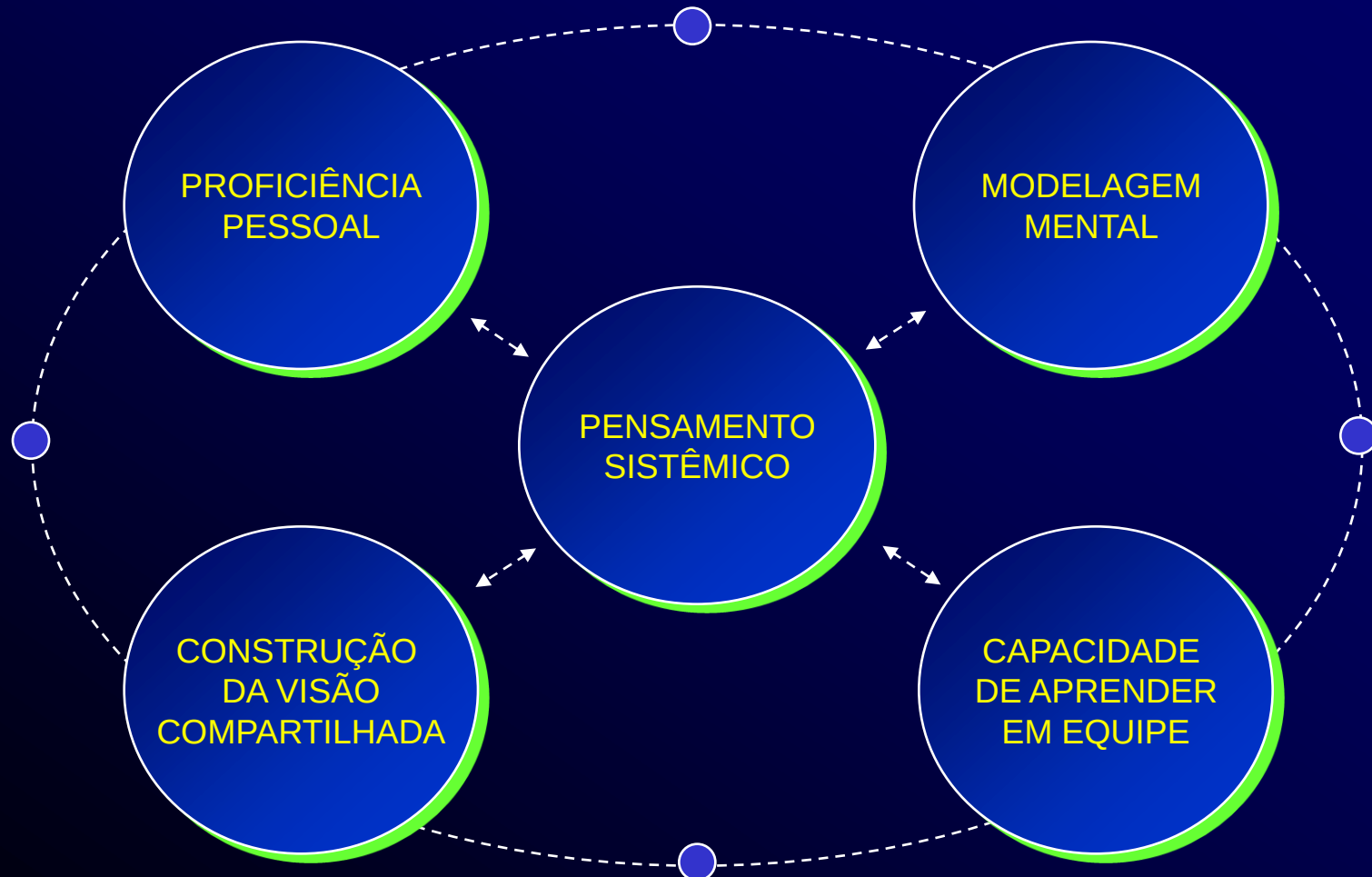
PROMOVER A INTERNALIZAÇÃO
DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Fornecer ao corpo gerencial os instrumentos de Planejamento Estratégico e estimular a implementação e o gerenciamento da Estratégia Corporativa, no nível em que as decisões ocorrem.

COMPARTILHAR A ESTRATÉGIA
CORPORATIVA COM PARCEIROS
NA CADEIA DE VALOR

Fortalecer as alianças estratégicas, estimulando os parceiros a assumir compromissos com a visão futura e com a sustentação da vantagem competitiva em toda a cadeia de valor.

Competências Interpessoais para a Empregabilidade na Sociedade do Conhecimento
APRENDER-A-APRENDER



DÉFICITS DE
APRENDIZAGEM

- ❖ Prisioneiro da própria visão;
- ❖ Eu sou meu cargo;
- ❖ O Culpado está lá fora;
- ❖ A ilusão do controle;
- ❖ Obsessão por eventos;
- ❖ O sapo escaldado;
- ❖ A ilusão da experiência;
- ❖ O mito da equipe gerencial.

EDUCAÇÃO
ROMPEDORA

PENSAMENTO
SISTÊMICO

PROFICIÊNCIA
PESSOAL

MODELAGEM
MENTAL

CONSTRUÇÃO
DA VISÃO
COMPARTILHADA

CAPACIDADE
DE APRENDER
EM EQUIPE

SOCIEDADE
DO
CONHECIMENTO

A
ORGANIZAÇÃO
QUE
APRENDE



Atrelando a
Educação Corporativa
ao Processo de
Planejamento Estratégico

O Processo Clássico de Planejamento Estratégico

Globalização e Sociedade
do Conhecimento

Pressões Competitivas

Definição do
Negócio da
Empresa

Missão e Valores
Corporativos

Análise da
Cadeia de Valor
Downstream

Análise da
Cadeia de Valor
Upstream

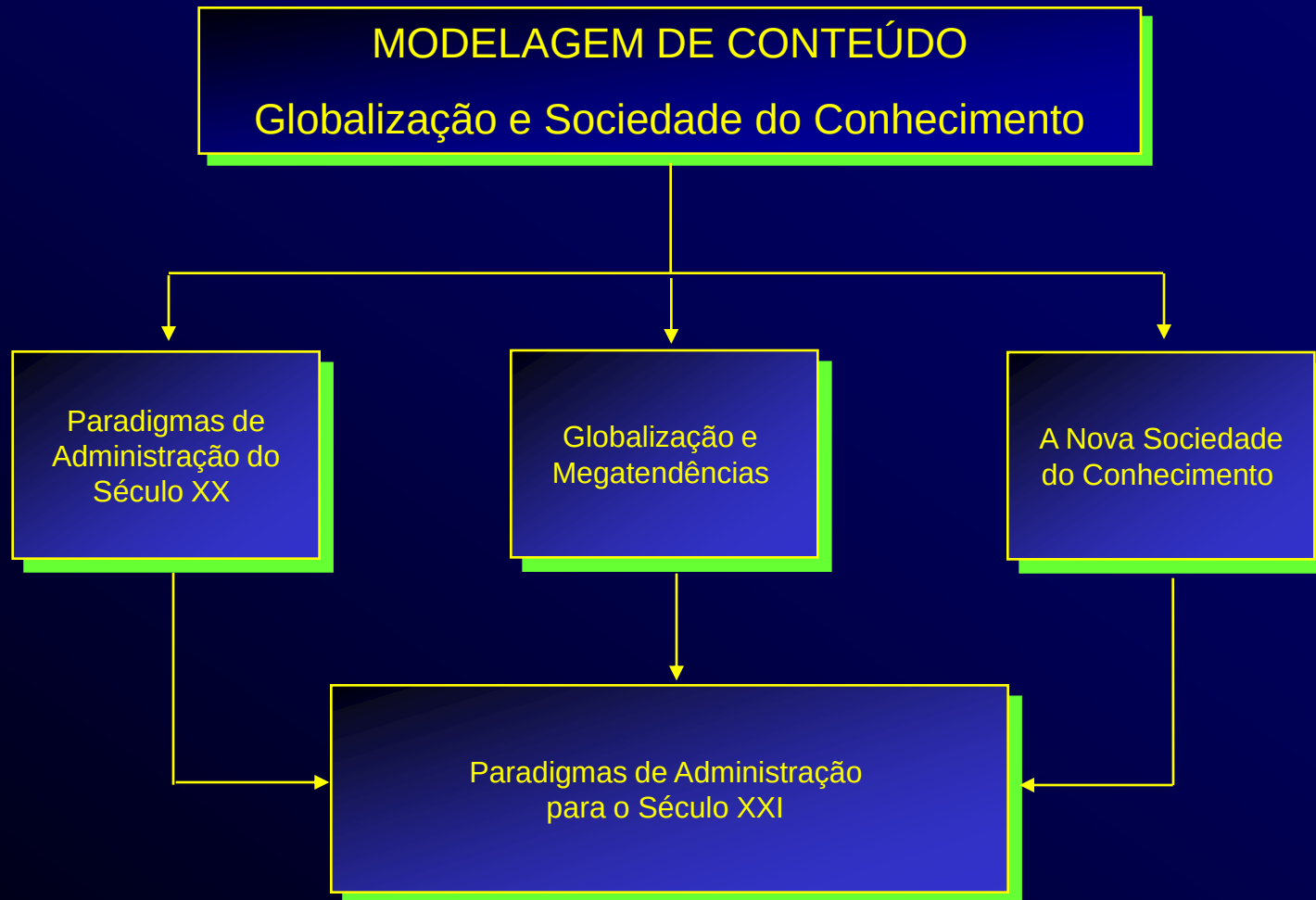
Definição dos
Parâmetros de
Avaliação

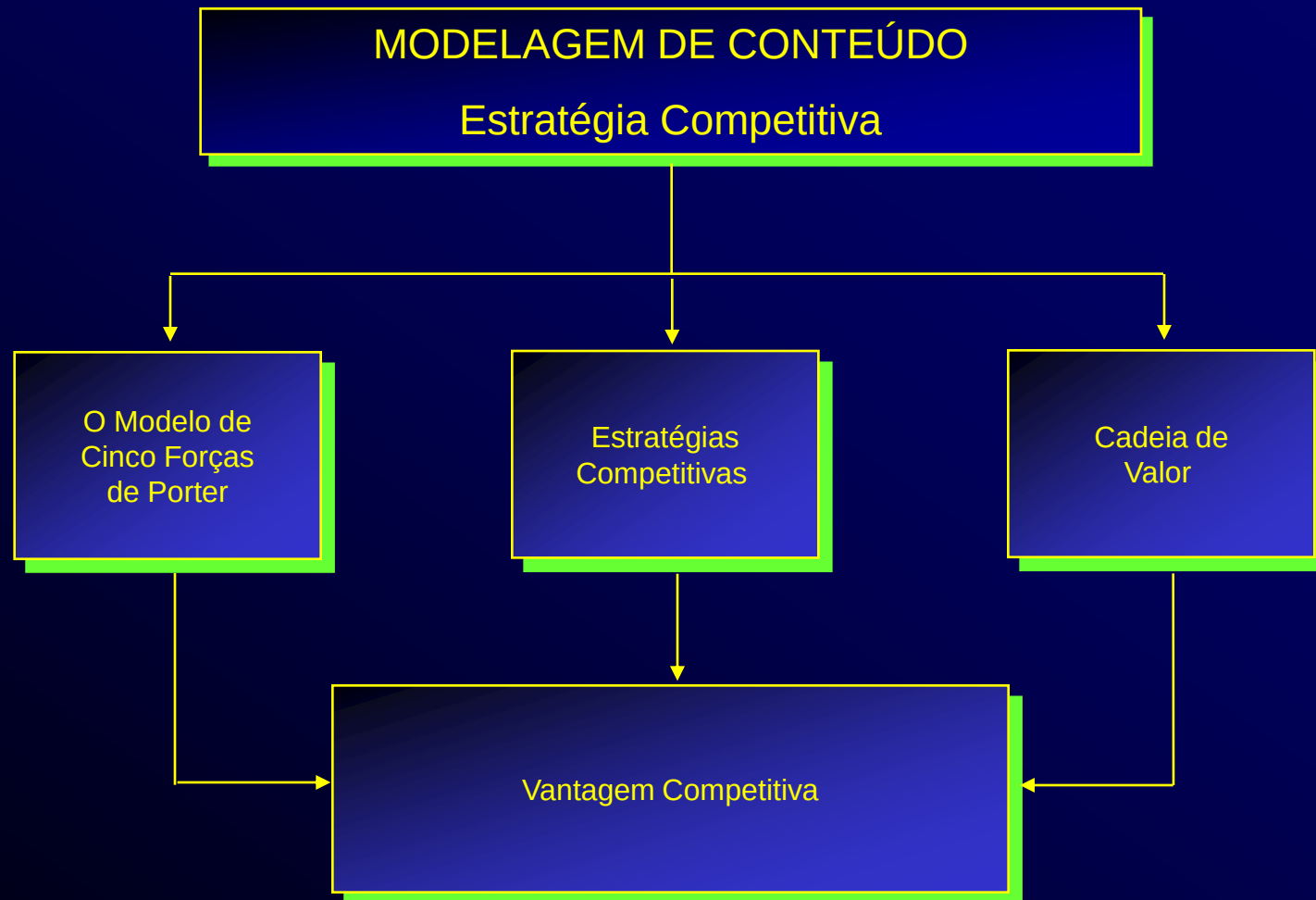
Criação da Visão
Compartilhada

Definição de
Políticas, Objetivos
e Estratégias

Sistema de
Gerenciamento
do Plano
Estratégico

A Educação Corporativa na Sustentação do Processo de Planejamento Estratégico





Atrelando a Educação Corporativa ao Processo de Planejamento Estratégico

Avaliando os Fatores Críticos de Sucesso da
EDUCAÇÃO CORPORATIVA

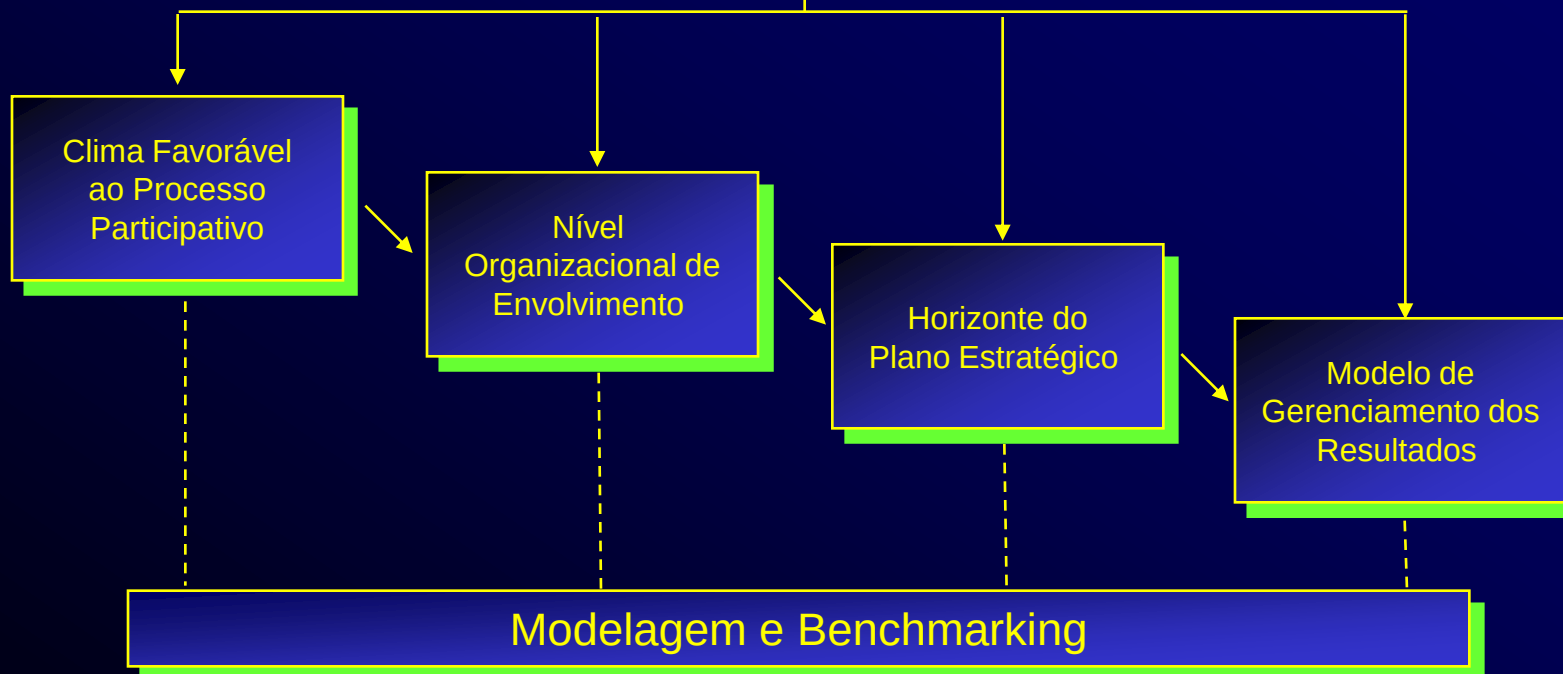


Atrelando a Educação Corporativa ao Processo de Planejamento Estratégico

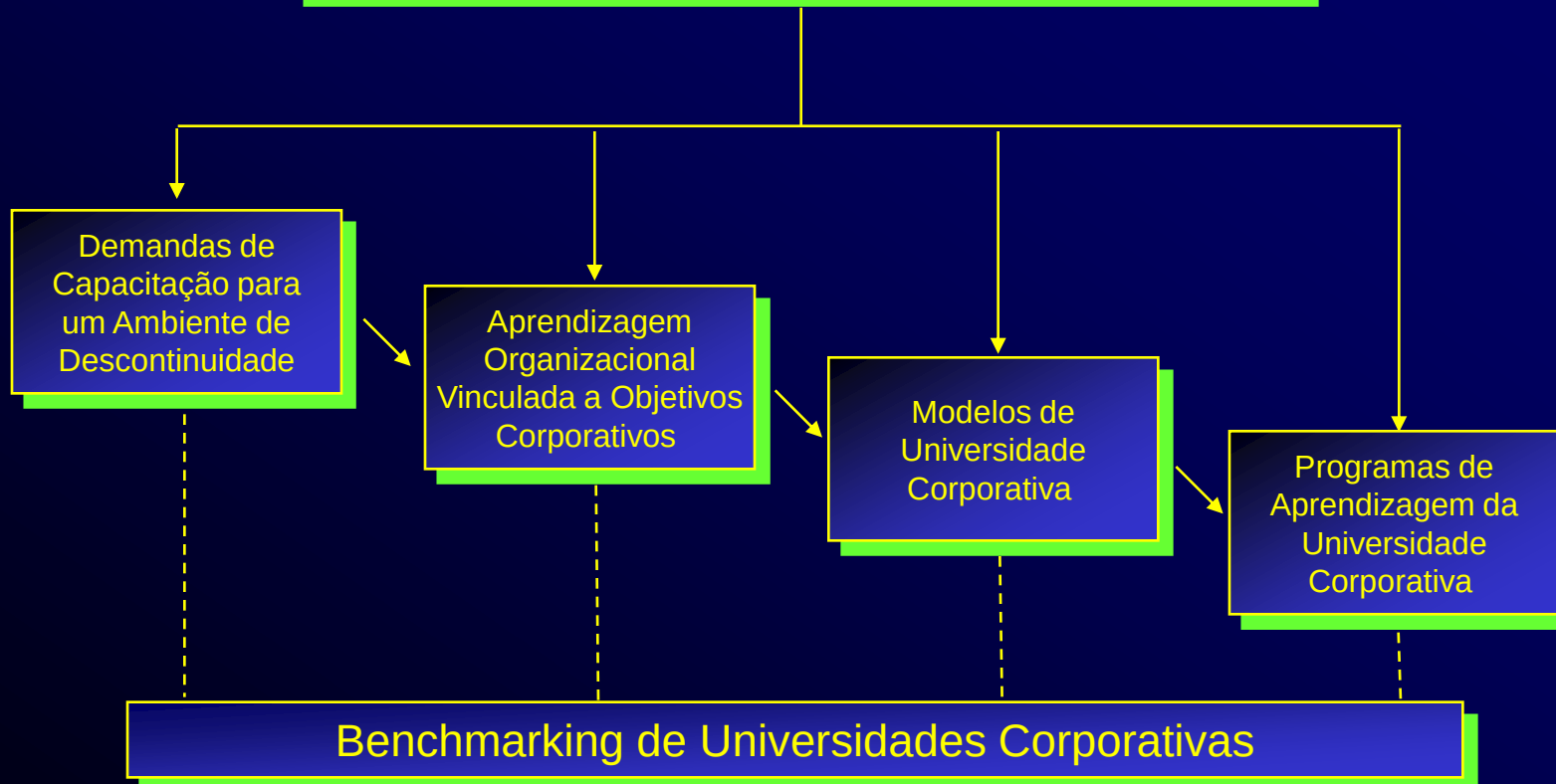
Avaliando os Fatores Críticos de Sucesso da
EDUCAÇÃO CORPORATIVA



Planejamento Estratégico
A Educação Corporativa no Processo de
Organização e Operacionalização



A Educação Corporativa na Sustentação do Processo de Planejamento Estratégico





A Educação Corporativa como Estratégia de Atração e Retenção de Talentos





Aesbe



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

ISAE

Instituto Superior de
Administração e Economia



ECOBUSINESS[®]
SCHOOL

UNIVERSIDADE CORPORATIVA
DO SANEAMENTO - UNISAN

MBA EM GESTÃO DA QUALIDADE

MÓDULO I GESTÃO EMPRESARIAL	Cenários e Macrotendências Sociais, Políticas e Econômicas
	Gestão do Capital Intelectual e Educação Corporativa
	Planejamento e Estratégia Empresarial de Serviços Públicos
	Modelagem Institucional e Organizacional: A Organização do Futuro
MÓDULO II GESTÃO AMBIENTAL	Fundamentos da Regulação Ambiental, de Recursos Hídricos e de Saneamento
	Economia Ambiental: Foco na Cadeia de Valor de Recursos Hídricos
MÓDULO III APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	Aprendizagem Organizacional I: Modelos Mentais e Pensamento Sistêmico
	Aprendizagem Organizacional II: Desenvolvendo o Domínio Pessoal
	Aprendizagem Organizacional III: Criando e Disseminando a Visão Compartilhada
	Aprendizagem Organizacional IV: Desenvolvendo a Aprendizagem em Equipe
MÓDULO IV ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DA QUALIDADE	Gestão da Qualidade como Função Estratégica nas Organizações de Serviços Públicos
	Ferramentas de Apoio ao Processo de Planejamento e Gestão da Qualidade
	Gestão da Qualidade na Cadeia de Valor de Recursos Hídricos
	Gestão da Qualidade em Sistemas de Esgotamento Sanitário
	Gestão da Qualidade em Sistemas de Distribuição de Água

SRH-MMA
Secretaria de
Recursos Hídricos



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

ISAE

Instituto Superior de
Administração e Economia



ECOBUSINESS[®]
SCHOOL

UNIVERSIDADE CORPORATIVA
DA ÁGUA - UNIÁGUA

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HÍDRICOS

MÓDULO I COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE ADMINISTRAÇÃO	Planejamento Estratégico: Foco na Cadeia de Valor e na Escassês de Recursos Hídricos
	Modelagem Institucional e Organizacional: A Evolução dos Paradigmas de Gestão
	Project Finance de Projetos Integrados de Recursos Hídricos: Lições das Experiências do Banco Mundial e do BID
MÓDULO II COMPETÊNCIAS CONTEXTUAIS DE GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS	Cenários e Macrotendências Sociais e Econômicas no Contexto do Desenvolvimento Sustentável dos Recursos Hídricos
	Economia Ambiental: Foco na Cadeia de Valor de Recursos Hídricos e no Valor da Água como Ativo Ambiental
	Gestão de Recursos Hídricos: Fundamentos de Política e Regulação
MÓDULO III COMPETÊNCIAS E HABILIDADES INTERPESSOAIS	Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais I: Modelos Mentais e Pensamento Sistêmico
	Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais II: Desenvolvendo o Domínio Pessoal
	Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais III: Criando Visão Compartilhada e a Aprendizagem em Equipe
MÓDULO IV ÁREA DE CONCENTRAÇÃO - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Planejamento Estratégico I: Missão, Valores e Cenários de Desenvolvimento
	Planejamento Estratégico II: Análise da Cadeia de Valor Upstream e Downstream - Ameaças e Oportunidades
	Planejamento Estratégico III: Análise das Operações e das Fontes de Pressão Competitiva pelo Uso de Recursos Hídricos
	Planejamento Estratégico IV: Criação da Visão Compartilhada, Políticas, Objetivos e Estratégias de Sustentabilidade

**MINISTÉRIO DA
INTEGRAÇÃO NACIONAL**

**SECRETARIA DE
INFRA-ESTRUTURA HÍDRICA**

**DEPARTAMENTO DE
DESENVOLVIMENTO HIDROAGRÍCOLA**



UNIVERSIDADE CORPORATIVA
DA IRRIGAÇÃO - UNIVIR

MBA EM GESTÃO PERÍMETROS IRRIGADOS

MÓDULO I COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE GESTÃO	Planejamento e Estratégia Empresarial no Contexto do Agronegócio
	Gestão de Recursos Humanos e Capital Intelectual
	Gestão da Qualidade e Produtividade na Agricultura Irrigada
	Modelagem Organizacional: A Organização do Agronegócio no Contexto do Novo Modelo de Irrigação
MÓDULO II COMPETÊNCIAS CONTEXTUAIS	Cenários e Macrotendências Sociais e Econômicas no Contexto da Expansão da Agricultura Irrigada
	Gestão Ambiental na Agricultura Irrigada
MÓDULO III HABILIDADES INTERPESSOAIS	Aprendizagem Organizacional I: Modelos Mentais, Pensamento Sistêmico e Desenvolvimento do Domínio Pessoal
	Aprendizagem Organizacional II: Criando Visão Compartilhada e Desenvolvendo a Aprendizagem em Equipe
MÓDULO IV ÁREA DE CONCENTRAÇÃO - GESTÃO DE PERÍMETROS IRRIGADOS	Gestão Econômica e Financeira do Uso da Água: Formação de Custos e Tarifas
	Aplicações Tecnológicas para Redução de Perdas e Otimização do Uso da Água
	Controladoria de Gestão: Indicadores de Performance e Mecanismos de Avaliação Empresarial
	Governança Corporativa na Gestão Transparente de Perímetros Coletivos de Irrigação



A UNISAÚDE focará o mercado de competências gerenciais na cadeia de valor dos serviços de saúde, incluindo o corpo clínico e pessoal de apoio interno da Santa Casa, bem como os profissionais de outros centros hospitalares, principalmente os do interior, além de parceiros e prestadores de serviços.

- ❖ Profissionais ligados a Santa Casa de Misericórdia de outros Municípios;
- ❖ Profissionais ligados a hospitais e serviços de saúde;
- ❖ Profissionais ligados às Secretarias Municipais de Saúde, em decorrência de Acordo de Cooperação com a Federação Mineira das Associações Microrregionais de Municípios de Minas Gerais – FMAMM;
- ❖ Profissionais ligados à gestão de serviços de saúde de grandes empresas.

ÁREAS DE ATUAÇÃO DA UNISAÚDE

Universidade Corporativa

Com programas desenvolvidos com exclusividade e sob medida para as necessidades gerenciais e de qualidade e produtividade para as unidades de prestação de serviço que compõem o complexo Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte.

Educação da Cadeia de Valor

Com programas desenvolvidos sob medida para as necessidades gerenciais e de qualidade e produtividade dos fornecedores, parceiros e prestadores de serviço terceirizados que gravitam em torno do complexo Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte.

Cursos Abertos

Com programas de educação profissional, de extensão, de especialização e pós-graduação lato sensu e de mestrado em ciências gerenciais, com ênfase em gestão de serviços de saúde, qualidade e produtividade da administração hospitalar.

Cursos Fechados

Com programas desenvolvidos sob medida para as necessidades gerenciais de centros hospitalares do interior, públicos e privados, incluindo grandes empresas que provêem seus próprios serviços de saúde, impossibilitados de capacitar seu pessoal em Belo Horizonte.



PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA
MBA EM REGULAÇÃO AMBIENTAL

MBA EM REGULAÇÃO AMBIENTAL

MÓDULO I COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE GESTÃO AMBIENTAL	Economia Ambiental: Uma abordagem ao Desenvolvimento Sustentável
	Política Ambiental: A Experiência Internacional
	O Modelo Brasileiro de Política Ambiental: Estrutura e Marcos Regulatórios
MÓDULO II COMPETÊNCIAS CONTEXTUAIS	Cenários e Macrotendências Sociais e Econômicas no Contexto da Preservação Ambiental
	Perspectivas Mundiais da Gestão Ambiental: Compromissos da Rio 92, Kyoto 97, Haia 2000 e Rio + 10
MÓDULO III HABILIDADES INTERPESSOAIS	Habilidades Interpessoais I: Modelos Mentais e Pensamento Sistêmico
	Habilidades Interpessoais II: Desenvolvendo o Domínio Pessoal
	Habilidades Interpessoais III: Criando Visão Compartilhada e Desenvolvendo a Aprendizagem em Equipe
MÓDULO IV ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: REGULAÇÃO AMBIENTAL	Política e Regulação Ambiental: Biodiversidade, Florestas, Ar, Commodities Ambientais
	Política, Regulação e Gestão de Recursos Hídricos no Contexto da Escassez de Água e Geração de Energia
	Política, Regulação e Gestão de Serviços Urbanos: Saneamento e Resíduos Sólidos
	Gestão Ambiental: Auditoria, Penalidades, Risco, Impacto, Licenciamento e Princípio Usuário-Poluidor-Pagador

IBRAM
INSTITUTO BRASILEIRO
DE MINERAÇÃO

MORRISVILLE
STATE UNIVERSITY OF NEW YORK



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

ISAE

Instituto Superior de
Administração e Economia



ECOBUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDADE
DA MINERAÇÃO

MBA EM GESTÃO DE LOGÍSTICA

MÓDULO I GESTÃO EMPRESARIAL	Cenários e Macrotendências Sociais, Políticas e Econômicas
	Gestão do Capital Intelectual e Educação Corporativa
	Planejamento e Estratégia Competitiva na Cadeia de Valor de Mineração, Metalurgia, Siderurgia e Meio Ambiente
	Modelagem Institucional e Organizacional: A Organização do Futuro
MÓDULO II GESTÃO AMBIENTAL	Fundamentos da Regulação Ambiental
	Avaliação Ambiental: Teoria, Aplicações e Benchmarking para Mineração
	Economia Ambiental: Foco na Cadeia de Valor de Mineração, Metalurgia, Siderurgia e Meio Ambiente
MÓDULO III COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Aprendizagem Organizacional I: Modelos Mentais e Pensamento Sistêmico
	Aprendizagem Organizacional II: Desenvolvendo o Domínio Pessoal
	Aprendizagem Organizacional III: Criando Visão Compartilhada e Desenvolvendo a Aprendizagem em Equipe
MÓDULO IV ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE LOGÍSTICA	Análise da Cadeia de Valor Upstream e Downstream
	Gestão de Logística Interna e Externa
	Gestão de Terceirização e Compartilhamento de Infra-estrutura com Parceiros Estratégicos
	Ferramentas de Controladoria e Análise de Valor: EBITDA; Balanced Scorecard, etc.



UNIVERSIDADE DA
FLORESTA



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

ISAE

Instituto Superior de
Administração e Economia



ECOBUSINESS[®]
SCHOOL

MBA EM GESTÃO SUSTENTÁVEL DE FLORESTAS
CONCENTRAÇÃO: PROJECT FINANCE

MÓDULO I COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE ADMINISTRAÇÃO	Planejamento e Estratégia Competitiva na Indústria Florestal
	Administração Financeira e Controladoria de Gestão
	Administração de Marketing: Foco no Desenvolvimento de Mercados e Produtos Ecologicamente Corretos
MÓDULO II COMPETÊNCIAS CONTEXTUAIS DE GESTÃO AMBIENTAL	Cenários e Macrotendências Sociais e Econômicas no Contexto do Desenvolvimento Sustentável
	Economia Ambiental: Uma abordagem ao Desenvolvimento Sustentável e ao Valor dos Ativos Ambientais
	Política e Regulação Ambiental: Modelagem das Experiências Internacional e Brasileira
MÓDULO III COMPETÊNCIAS E HABILIDADES INTERPESSOAIS	Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais I: Modelos Mentais e Pensamento Sistêmico
	Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais II: Desenvolvendo o Domínio Pessoal
	Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais III: Criando Visão Compartilhada e a Aprendizagem em Equipe
MÓDULO IV ÁREA DE CONCENTRAÇÃO - PROJECT FINANCE	Forestry Project Finance I: Modelagem para Projetos Sustentáveis e Estrutura do Business Plan
	Forestry Project Finance II: Estudo de Viabilidade, Análise de Investimento e Determinação de Valor - Tool Kit
	Forestry Project Finance III: Alternativas de Funding, Governança Corporativa e Private Equity
	Forestry Project Finance IV: Lições das Experiências do Banco Mundial e do BID e Estudos de Casos



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

ISAE

Instituto Superior de
Administração e Economia



ECOBUSINESS[®]
SCHOOL



UNIVERSIDADE DO ÔNIBUS

UNIBUS

PROGRAMA DE MBA

MÓDULO I COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE GESTÃO	Planejamento e Estratégia Empresarial
	Gestão do Capital Intelectual e Educação Corporativa
	Modelagem Institucional e Organizacional: A Organização do Futuro
MÓDULO II COMPETÊNCIAS CONTEXTUAIS	Cenários e Macrotendências Sociais e Econômicas no Contexto da Expansão dos Serviços de Transporte
	Economia da Informação e Sociedade do Conhecimento: Evolução da Cadeia de Valor de Serviços de Transporte
MÓDULO III HABILIDADES INTERPESSOAIS PARA MUDANÇA	Aprendizagem Organizacional I: Modelos Mentais e Pensamento Sistêmico
	Aprendizagem Organizacional II: Desenvolvendo o Domínio Pessoal
	Aprendizagem Organizacional V: Criando Visão Compartilhada e Desenvolvendo a Aprendizagem em Equipe
MÓDULO IV ÁREA DE CONCENTRAÇÃO - PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA	Planejamento Estratégico I: Negócio, Missão e Valores Corporativos
	Planejamento Estratégico II: Análise da Cadeia de Valor Upstream e Downstream - Ameaças e Oportunidades
	Planejamento Estratégico III: Análise das Operações e da Configuração Interna - Forças e Fraquezas
	Planejamento Estratégico IV: Criação da Visão Compartilhada, Políticas, Estratégias e Objetivos