

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL - PCG

1. APRESENTAÇÃO

O Programa de Capacitação Gerencial - **PCG** visa ao aperfeiçoamento de gestores que necessitam desenvolver competências voltadas à maximização dos resultados organizacionais, por meio da percepção e exercício do papel de liderança.

O programa é constituído por um conjunto de módulos integrados, requisito para o desenvolvimento dos conhecimentos inerentes a uma gestão proativa e inovadora, abordando competências comportamentais relevantes ao exercício da liderança.

Os conteúdos dos módulos são apresentados como referências, dado que, por tratar-se de um projeto a ser especialmente desenhado para o cliente, sua formatação final será definida de acordo com as competências a serem desenvolvidas, conforme diretrizes a serem definidas.

Embora este projeto esteja constituído por uma estrutura básica de 10 (dez) módulos, o cliente poderá optar por parte deles ou até mesmo pela introdução de temas específicos, gerando novos módulos, de acordo com as suas perspectivas e realidades organizacionais.

Subsidiariamente, e completando este conjunto de treinamentos, é oferecido um módulo (XI) destinado a uma primeira etapa de desenvolvimento de potenciais líderes.

Ainda de forma complementar são oferecidas opções de atividades que visam a um reforço de conhecimentos dos participantes do Programa e uma oportunidade para que a coordenação técnica por parte do cliente vir a dispor de elementos efetivos para a avaliação dos resultados dos trabalhos realizados no decorrer do PCG.

2. FORMAÇÃO DA TURMA/ CARGA HORÁRIA

Em razão da metodologia aplicada (concentrada em práticas, debates, estudos de casos (as turmas estarão limitadas a 25 (vinte e cinco) participantes. A duração de cada módulo será de 16 (dezesesseis) horas, em dois dias consecutivos.

MÓDULO I: DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA EM LIDERANÇA

Construindo Lideranças para Organizações Inovadoras e Sustentáveis

APRESENTAÇÃO

A competência em liderança é um dos diferenciais entre as organizações. A geração do conhecimento e da inovação, em ambiente de integração entre as pessoas, é o grande desafio das lideranças.

Neste cenário, o desafio que se coloca para os líderes é a habilidade de gerenciar, influenciar, orientar para resultados, e – principalmente – desenvolver pessoas, com o objetivo final de alinhar e reter talentos, experiências e competências às estratégias da organização.

O que cabe, então, ao gerente no contexto de superação de dificuldades do presente e preparação da organização para o futuro? Qual o seu papel como líder? Que competências necessita adquirir e desenvolver?

O propósito deste treinamento é apresentar respostas a estas e tantas outras questões que fazem parte do dia a dia gerencial, apresentando aos participantes os conhecimentos e habilidades para o desenvolvimento de competências em liderança, permitindo-lhes, assim, explorar ao máximo suas potencialidades como gestores nas suas organizações.

OBJETIVO GERAL

Apresentar conceitos e abordagens sobre a liderança e o papel do líder como agente de transformação em suas organizações, a partir de uma visão interiorizada dos talentos a serem desenvolvidos na construção do gestor-líder.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os participantes deste treinamento estarão habilitados a lidar com situações práticas que envolvem:

- O entendimento e a prática dos aspectos diferentes e complementares entre os conceitos dos papéis de gestor e de líder;
- A explicitação das competências necessárias ao exercício da liderança;
- A utilização de ferramentas para direcionar diferentes estilos de liderança;
- A autoliderança como base para a geração de autoconfiança, inteligência emocional e autodesenvolvimento;
- A consciência de como sua personalidade funciona e os seus efeitos positivos e dificultadores para o exercício da liderança;
- O gerenciamento de variáveis que interferem diretamente na liderança, tais como: tempo, estresse, qualidade de vida e integridade moral do líder.

RESULTADOS PARA OS PARTICIPANTES

- Desenvolvimento de competências interpessoais e de gestão de pessoas para o exercício da liderança.
- Conscientização do atual paradigma de liderança e o papel do gestor-líder na organização.
- Avaliação de pontos fortes e de melhoria, no mapeamento das competências de liderança.
- Entendimento da essência da liderança e da importância do autodesenvolvimento em atitudes e valores de conduta.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

■ O PAPEL DA LIDERANÇA COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

- Entendendo o cenário atual e o desafio das organizações.
- A evolução dos modelos de gestão e de liderança.
- Os novos paradigmas organizacionais
- Organizações de Aprendizagem: *learning organizations*.
- Gerenciamento x liderança – a hora e a vez do líder.
- O papel do gestor - líder: comprometimento, alinhamento com a estratégia organizacional e desenvolvimento do capital humano.
- O gerente - líder no atual milênio.
- Mudança de postura: gerenciando COM pessoas.

■ FERRAMENTAS E CONCEITOS DE LIDERANÇA

- A construção da confiança e o caráter como bases para a liderança.
- Teorias sobre os estilos de liderança.
- Teoria do modelo situacional.
- Aplicação do modelo de liderança situacional: estilos de liderança eficazes.
- Avaliação dos pontos fortes e de melhoria pela aplicação de instrumento-diagnóstico de liderança-situacional.
- Discussão de casos reais sobre os graus de adequação, na prática, dos estilos de liderança.
- Síntese e discussão de ideias e conceitos de diversos autores.

■ CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA

- Autoliderança e autoconhecimento.
- Inteligência emocional para a liderança: aplicação de instrumento-diagnóstico.
- O modelo das inteligências múltiplas.
- Funcionamento da personalidade segundo o modelo de Jung - Dominância cerebral.
- Avaliação dos pontos fortes e de melhoria pela aplicação de instrumento-diagnóstico de personalidade.

METODOLOGIA

A metodologia é dinâmica e participativa, baseada no processo de aprendizagem vivencial, utilizando apresentações com recursos multimídia, exercícios diagnósticos, estudos e apresentação de casos.

MÓDULO II: DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

Como utilizar competências de relacionamento interpessoal, desenvolvendo sinergia nas equipes de trabalho

APRESENTAÇÃO

Se no ambiente de trabalho, relações saudáveis representam não só um fator de equilíbrio pessoal, como também aspecto decisivo para a produtividade, pela presença de um clima harmonioso, de integração e cooperação mútua, há que se reconhecer que ambientes deste tipo nem sempre surgem espontaneamente, pois as relações humanas são complexas, pela distinção de valores, visões do mundo e do trabalho, comportamentos, diferenças sociais, ambientes familiares, enfim, uma complexa cadeia de fatores.

Neste cenário, o presente treinamento é um momento para que as pessoas identifiquem oportunidades de melhoria pessoal e profissional e compreendam melhor a si mesmas e aos outros, em favorecimento de suas relações interpessoais – em seus ambientes de trabalho e social – para uma melhoria de qualidade de vida e contribuição à produtividade de sua organização. Ao mesmo tempo em que o conhecimento é cada vez mais exigido e valorizado, o comportamento é decisivo para o sucesso das pessoas na vida pessoal e profissional.

RESULTADOS PARA OS PARTICIPANTES

- Utilização de uma comunicação que facilite compreender e ser compreendido, promovendo um clima positivo na equipe.
- Adoção consciente de comportamentos que criem e mantenham relacionamentos saudáveis e produtivos.
- Aquisição de conduta adequada, com respeito às próprias emoções e às emoções dos outros.
- Percepção dos mecanismos geradores de conflitos e busca de formas adequadas e produtivas de solucioná-los
- Utilização correta do feedback, elogiando quando necessário e conversando sobre os comportamentos o relacionamento.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

■ COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

- Reconhecimento dos diferentes modelos mentais.
- Processo e elementos da comunicação.
- Compreensão de sinais verbais e não verbais.
- O poder das palavras. A escolha das palavras certas.
- Saber ouvir. Saber dizer NÃO. Assertividade.
- *Rapport*: compreendendo e falando a linguagem do outro.

■ INTELIGÊNCIA SOCIAL

- Comportamentos que deterioram os relacionamentos.
- Dimensões da Inteligência social: empatia; sintonia; precisão empática; sincronia; influência; presença; comportamento social; preocupação.

■ INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

- Autoconsciência; autogerenciamento.
- Desenvolvimento de atitude positiva diante dos fatos.
- Automotivação.
- Resiliência.

■ RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

- Desencadeadores de conflitos.
- Habilidades que facilitam a resolução de conflitos.
- Passos para solucionar conflitos.

■ FEEDBACK: DISCUTINDO A RELAÇÃO NO TRABALHO

- *Feedback* positivo e corretivo.
- Passos para dar feedback.

METODOLOGIA

Vivencial, com exercícios em grupo e simulações. A fundamentação teórica é apresentada de forma interativa, com a participação intensa dos participantes. São utilizados recursos do psicodrama, da programação neurolinguística e da aprendizagem acelerada. Todas as vivências são processadas, trazendo a experiência do momento para o dia a dia do participante.

MÓDULO III: ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E FEEDBACK GERENCIAL

APRESENTAÇÃO

Uma pesquisa da Harvard constatou que cerca de 70% dos problemas nas relações pessoas x trabalho se devem a falhas no processo de comunicação. O sucesso da comunicação interpessoal está muito mais na maneira de transmitir do que no conteúdo propriamente dito. Para que o outro compreenda o que desejamos, precisamos escolher a melhor maneira de nos apresentar a cada interlocutor. Assim, a comunicação interpessoal é a principal ferramenta para a prática do feedback. A forma de falar pode convencer alguém que está recebendo um feedback corretivo ou pode desvalorizar um importante feedback positivo.

Uma das maiores necessidades das pessoas no trabalho é saber como estão se desempenhando. Os profissionais precisam saber se estão atendendo às expectativas de seus superiores ou não. As pessoas imaginam que estão indo bem quando não recebem reprimendas. E acreditam que estão mal quando são repreendidos.

É responsabilidade do gestor informar a seus liderados sobre o desempenho no trabalho, o que vai bem, o que deve melhorar.

O objetivo principal deste programa é alinhar com os participantes o entendimento pleno do processo de comunicação e *feedback*, de modo a manter transparente e efetivo o acompanhamento de desempenhos pessoais e das equipes.

RESULTADOS PARA OS PARTICIPANTES

- Compreensão dos processos mentais que facilitam o processo de comunicação.
- Utilização de diversas técnicas de comunicação que facilitam a compreensão, ser compreendido, reduzir mal-entendidos, criar empatia e conquistar a confiança do interlocutor.
- Utilização de feedback positivo e corretivo, de forma clara, direta e efetiva, no acompanhamento dos colaboradores e da equipe.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

■ Comunicação interpessoal

- Modelos mentais: Mapa x Território.
- Sistemas sensoriais: visual, auditivo e cinestésico.
- Processo da comunicação.
- Elementos da comunicação.
- Observação e compreensão dos sinais não verbais.
- O poder das palavras. Escolha das palavras certas.
- Precisão na linguagem: cuidados com expressões e palavras.
- Níveis de ouvir. Saber dizer NÃO. Assertividade.
- Rapport: compreendendo e falando a linguagem do outro.
- Calibração: Leitura precisa de sinais não verbais.
- Método socrático: perguntas poderosas.
- Fidelidade aos Fatos.
- Metamodelo: Obter e oferecer informações de qualidade.
- Planejamento de uma comunicação.

■ **Feedback: conversando sobre os comportamentos**

- O que é *feedback*.
- Importância do *feedback*.
- Consequências da falta de *feedback*.
- Periodicidade do *feedback*. Informar desempenho e comportamento desejado.
- Tipos de *feedback* positivo.
- Tipos de *feedback* corretivo.
- Atitudes para oferecer *feedback* positivo e corretivo.
- *Feedforward*: sugestões para o futuro.
- Plano de desenvolvimento do colaborador.
- Metas e plano de ação para mudança de comportamento.

METODOLOGIA

Vivencial, com exercícios em grupo e simulações. A fundamentação teórica é apresentada de forma interativa, com a participação intensa dos participantes. Serão utilizados recursos do psicodrama, da programação neurolinguística e da aprendizagem acelerada. Todas as vivências são processadas, trazendo a experiência do momento para o dia a dia do participante.

MÓDULO IV: LIDERANÇA DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

APRESENTAÇÃO

Em um ambiente global, a inovação, a aprendizagem, a integração e a sinergia entre as pessoas são fundamentais para a construção de organizações eficazes e alinhadas às necessidades dos seus clientes. Com este foco, o presente treinamento visa ao aperfeiçoamento de gestores e membros de equipes que buscam esta sintonia, por meio da percepção do papel estratégico do trabalho em equipe e do papel do líder na construção e manutenção de equipes de alto desempenho, ampliando a compreensão dos participantes para o domínio pessoal e para o impacto da troca de experiências e conhecimentos na capacidade produtiva da equipe.

RESULTADOS PARA OS PARTICIPANTES

- Conscientização da força da liderança e da equipe de trabalho para a transformação da organização em uma organização de aprendizagem, com foco no capital humano e na concretização de sua missão, visão e valores.
- Conhecimento do processo de construção de uma equipe, suas etapas, dificuldades encontradas e o estilo de liderança e poder a ser adotado em cada uma delas.
- Aquisição de um estilo de liderança para a maximização do potencial das equipes e aprendizagem coletiva: o *coaching* de desempenho.
- Utilização da inteligência emocional para obter a real sinergia das equipes de trabalho.
- Alcance de metas individuais e metas de equipe, por meio do entendimento e vivência dos seus fatores motivacionais.
- Avaliação de resultados em equipes por meio de um estilo de comunicação assertiva e baseada em objetividade, clareza, estilos de conversação, saber ouvir e *feedbacks*.
- Entendimento e vivência dos princípios do *coaching* de desempenho, por meio do desenvolvimento de comportamentos assertivos e da utilização de ferramentas de comunicação específicas do *coaching*.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

■ **ALINHAMENTO E CONSCIENTIZAÇÃO DA VISÃO PARA A EQUIPE**

- A construção e o compartilhamento de uma visão.
- Definição de metas alinhadas à visão.
- O papel do líder em significar uma visão.

■ **MOTIVAÇÃO HUMANA E DESENVOLVIMENTO DOS POTENCIAIS DA EQUIPE**

- O papel do líder educador e o capital humano da equipe.
- Motivação e significação da visão.
- O líder *coach* focado em metas para assegurar desempenho motivado.
- Técnicas de motivação e comprometimento.

■ **RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL**

- Estilos de relacionamento interpessoal: aplicação de instrumento diagnóstico do uso da assertividade nas relações de trabalho.
- Comunicação interpessoal: fatores de influência, decodificação da mensagem, ruídos na comunicação.
- Técnicas e ferramentas de comunicação interpessoal: escuta ativa, paráfrase, estilos de conversação, *feedback* e abertura.
- Construção de *feedbacks*: aplicação em casos reais.

■ **COACHING PARA PROMOÇÃO DE GANHOS NO DESEMPENHO**

- Avaliando os “gaps” motivacionais/de competências na equipe: aplicação de instrumento diagnóstico.
- Técnicas de coaching de liderança: questionamento socrático, escuta ativa e diálogo.
- Exercícios práticos e casos reais.

METODOLOGIA

A metodologia é dinâmica e participativa, baseada no processo de aprendizagem vivencial, utilizando apresentações com recursos multimídia, exercícios diagnósticos, estudos e apresentação de casos.

MÓDULO V: ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO
Como Beneficiar-se dos Conflitos e Minimizar Prejuízos para Organização

APRESENTAÇÃO

Há muitos exemplos típicos, nos negócios, na vida em família e na sociedade, de como o conflito é mal interpretado e como a visão negativista sobre ele obstrui a habilidade de resolver efetivamente as diferenças. Na verdade, o conflito é algo complexo e obscuro para quem está diretamente vivendo os seus efeitos. Nas empresas, o conflito aparece como o lado sombrio da alma humana e, raramente, as pessoas se beneficiam a partir dele.

No mundo dos negócios, o conflito é um dos fatores de maior peso nos chamados custos invisíveis das organizações, pois vai corroendo as relações e prejudicando as possibilidades de alto nível de produtividade e rentabilidade decorrentes da sinergia das interações humanas. Extrair benefícios dos conflitos é ainda um grande desafio para as organizações e, em especial, para os líderes preocupados com o equilíbrio do tripé da competitividade: resultados x satisfação das pessoas x inovação.

RESULTADOS PARA OS PARTICIPANTES

Os participantes deste treinamento estarão habilitados a perceber o lado positivo dos conflitos e da tensão criativa por eles gerada, para:

- escolher o estilo adequado de manejo de conflitos;
- desenvolver atitudes e habilidades eficazes para lidar com conflitos, beneficiando a si mesmos e à organização;
- atuar prevenindo ou administrando o conflito, de forma a colher resultados favoráveis à sinergia das equipes e da manutenção das relações de confiança entre gestores e suas equipes de trabalho;
- identificar a causa do conflito e os comportamentos a serem adotados de forma prática e vivencial;
- identificar seus estilos de manejo preferidos, de forma a analisar criticamente a sua adequação às diversas situações que enfrenta no dia a dia;

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- Visão tradicional e visão contemporânea do conflito: mudança do significado dos conflitos frente às mudanças organizacionais; como o erro é tratado hoje pelas organizações modernas; os estilos de liderança e poder na administração de conflitos.
- Causas e naturezas dos conflitos: identificação da origem do conflito e de seu caráter sistêmico no contexto organizacional; reconhecimento da natureza ou origem do conflito e do grau de dificuldade respectivo.
- Tipos de conflitos: classificação dos conflitos quanto ao número de agentes envolvidos e do grau de dificuldade para o seu enfrentamento.
- Evolução e graus do conflito: o caráter do conflito como um processo evolutivo destrutivo quando não tratado; apresentação do modelo de nove graus ou níveis de desenvolvimento de um conflito; limitação do gestor em administrar versus o grau do conflito.
- Poder e solução de conflitos: como solucionar conflitos dependendo da causa e do nível de envolvimento do gestor.
- Habilidades comportamentais requeridas no manejo de conflitos: utilização do comportamento assertivo versus não assertivos e suas consequências.
- Estilos de manejo de conflitos: os cinco padrões ou estratégias de lidar com os conflitos; caracterização, vantagens de utilização de cada um deles e critérios de escolha de uma determinada estratégia.
- Abordagens para gerenciar as tensões e conflitos nas equipes de trabalho: aplicação em casos simulados e reais.
- Conhecendo do estilo pessoal de manejo de conflitos: aplicação do instrumento de Thomas-Kilmann.
- Planejamento preventivo como solução para lidar com os conflitos: papel do gestor em antecipar e perceber os problemas interpessoais antes do conflito crescer em seus níveis evolutivos.
- Gerência proativa dos conflitos na empresa: comportamentos a serem adotados em diversas situações (com o gestor, pares e subordinados) visando a evitar o desenvolvimento de conflitos.

METODOLOGIA

A metodologia é dinâmica e participativa, baseada no processo de aprendizagem vivencial, utilizando apresentações com recursos multimídia, exercícios diagnósticos, estudos e apresentação de casos.

MÓDULO VI: NEGOCIAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Encontrando Soluções, Vencendo Resistências, Obtendo Resultados

APRESENTAÇÃO

Estamos na era do conhecimento e a negociação é uma competência fundamental, isto porque passamos grande parte do nosso tempo negociando.

As negociações no ambiente de trabalho podem ser interpessoais, intraequipes, intequipes e interdepartamentais. Caso não haja boas negociações, interesses localizados poderão prevalecer sobre os interesses maiores da organização.

Quando se pensa em negociação no ambiente de trabalho, surgem três pontos fundamentais: a questão da sinergia, da cultura organizacional e o problema dos conflitos e como administrá-los de forma efetiva.

Não pode haver sinergia caso as negociações internas não sejam feitas com base numa metodologia que leve à cooperação e ao Ganha/Ganha, que é a negociação com base na solução de problemas. Outras metodologias levam ao Ganha/Perde e ao Perde/Perde. Por outro lado, é preciso que haja uma cultura organizacional em que um dos pontos fundamentais seja esta metodologia de negociação. Finalmente, os conflitos, quando bem resolvidos através das negociações com base na solução de problemas, geram

criatividade e crescimento. Mas conflitos resolvidos por meio da negociação com base na barganha de propostas geram estresse, perda de foco e soluções de pior qualidade.

Conhecer os fundamentos da negociação e a forma correta de aplicá-los em cada situação e contexto é uma competência indispensável para quem visa a resultados de qualidade superior, sobretudo do trabalhador do conhecimento.

A QUEM SE DESTINA

Executivos, gerentes e todos que queiram compreender os fundamentos da liderança efetiva, ou seja, focada em resultados e no desenvolvimento de competências.

RESULTADOS PARA OS PARTICIPANTES

- Conscientização da função da negociação para se chegar a resultados e soluções de melhor qualidade e Comprometimento
- Conhecimento das estratégias de negociação que levem às melhores soluções no ambiente de trabalho;
- Desenvolvimento de atitudes positivas para trabalhar diversidades, antagonismos e gerar confiança e cooperação;
- Compreensão do processo de negociação e a sua importância para uma administração efetiva da organização e para o pleno exercício da liderança;
- Conscientização a respeito dos níveis de dificuldades e suas consequências para a organização e para a efetividade no trabalho;
- Identificação e utilização de instrumentos para administração e solução de conflitos com base na negociação;
- Desenvolvimento de competências para realizar as negociações no ambiente de trabalho e para administrar e solucionar conflitos de forma efetiva e criativa.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

▪ CONCEITOS E ENFOQUES FUNDAMENTAIS

- As negociações no ambiente de trabalho. Negociações interpessoais, intraequipes, interequipes e intra e interdepartamentais;
- Identificando as crenças e os valores da empresa;
- Entendendo os climas organizacionais: apoio e construtivo, neutro e defensivo;
- A importância da negociação para a construção de um clima construtivo;
- As duas formas de se conduzir uma negociação: Barganha de Propostas e Solução de Problemas;
- A negociação com base na Solução de Problemas e o processo decisório;
- As atitudes mentais dos negociadores. A importância da atitude Ganha/Ganha;
- Como obter qualidade de resultado mantendo a excelência de relacionamento;
- O que leva aos resultados Ganha/Ganha, Ganha/Perde e Perde/Perde;
- Como obter sinergia nas negociações realizadas no ambiente de trabalho;
- Os principais erros cometidos nas negociações no ambiente de trabalho e o que não fazer ao negociar;
- O MIN - Modelo Integrado de Negociação: identificando e relacionando todos os aspectos relevantes para o sucesso nas negociações.

▪ TECNOLOGIA DE NEGOCIAÇÃO

- Etapas do processo de negociação;
- Como preparar e avaliar muito melhor uma negociação. O poder da Matriz de Preparação;
- Estratégias e táticas ativas e defensivas de informação, tempo e poder;
- Conflitos e Impasses. Como superar dificuldades e antagonismos para se chegar a resultados de ganho superior; e
- Concessões: como conceder sem comprometer o essencial e a qualidade de resultados. A Matriz de Concessões.

▪ AS HABILIDADES DE RELACIONAMENTO

- Estilos de negociação: autoavaliação (análise das forças e fraquezas);
- Identificando os quatro estilos de negociação: catalisador, apoiador, analítico e controlador;
- Como otimizar o próprio estilo de negociação;
- Orientação das relações interpessoais do negociador. Como negociar considerando o estilo do outro negociador;

- A comunicação verbal e não verbal na negociação;
- Assertividade e flexibilidade e obtenção de resultados;
- O gerenciamento e a minimização de conflitos;
- O que fazer para gerar confiança e manter um clima positivo e de cooperação.

▪ **A REALIDADE INTERNA DOS NEGOCIADORES**

- Percepção e negociação;
- A administração dos estados mentais e emocionais;
- Crenças e valores.

▪ **ASPECTOS RELATIVOS AO CONHECIMENTO DO ASSUNTO NEGOCIADO**

- Identificando e elevando a compreensão do que está sendo negociado;
- Os objetivos, as alternativas e os critérios de decisão;
- A margem de negociação;
- Identificando características, benefícios e custos para encontrar soluções que atendam às partes envolvidas na negociação.

▪ **INTEGRAÇÃO: TECNOLOGIA DE NEGOCIAÇÃO, HABILIDADES DE RELACIONAMENTO, CONHECIMENTO DO NEGÓCIO**

- Desenvolvendo o papel e as habilidades do negociador: simulações e outros procedimentos;
- Plano de Ação para ser efetuado após o treinamento.

METODOLOGIA

A metodologia é dinâmica e participativa, baseada na Aprendizagem Vivencial, a partir de casos e simulações, com 80% do tempo dedicado a atividades e simulações, como jogos de negócios. Após cada atividade prática haverá análise da condução das negociações e do que poderia ter sido feito para atingir melhores resultados.

CARGA HORÁRIA

O curso terá a duração de 16 (dezesseis) horas, em dois dias consecutivos.

MÓDULO VII: RESILIÊNCIA – UMA COMPETÊNCIA PARA GERENCIAMENTO DE CRISES

Encontrando Soluções, Vencendo Resistências, Obtendo Resultados

APRESENTAÇÃO

Mudanças, crises e imprevisibilidade caracterizam o mundo moderno. Como o ser humano tem lidado com essa turbulência? Até que ponto ele está preparado para atuar com produtividade e criatividade diante das adversidades? De fato, gerenciar crises exige um perfil estruturado em competências da inteligência emocional sintetizado pela resiliência.

A atualidade exige um perfil resiliente das pessoas, ou seja, que elas possuam competências intrapessoais que lhes garanta um equilíbrio emocional capaz de dar suporte diante das adversidades, evitando, assim, respostas emocionais às demandas em cenários de crise.

Com esse foco, o presente treinamento visa a ampliar a capacidade de compreensão do participante sobre o funcionamento de sua capacidade de autodomínio emocional para desenvolver sua competência de resiliência e, assim, aumentar o poder de resolver problemas, com criatividade e segurança.

OBJETIVOS GERAIS

- Desenvolver a resiliência, por meio do conhecimento e aplicação de mecanismos de autorregulação emocional.
- Perceber a importância em prevenir e administrar o estresse, antes que o mesmo assuma proporções destrutivas para as pessoas e conseqüentemente para a produtividade em todos os setores da vida.

RESULTADOS PARA OS PARTICIPANTES

- Entendimento de respostas emocionais diante das adversidades (pensamentos e emoções perturbadoras);
- Utilização de recursos de controle emocional diante das adversidades;
- Desenvolvimento de hábitos comportamentais para administrar a vulnerabilidade emocional.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

■ RESPOSTA EMOCIONAL DIANTE DE ADVERSIDADES

- Subutilização de capacidades humanas para lidar com adversidades;
- As emoções: o que são, para que servem, seus efeitos e seu mecanismo de geração de estresse;
- Caracterização comportamental das pessoas em função de suas respostas emocionais às adversidades;
- As crenças / modelos mentais como disparadores emocionais e o mecanismo de descontrole emocional;
- Tipos de crenças negativas e suas consequências emocionais;
- Modificação de crenças negativas via programação mental;
- Instrumento de autoavaliação da resposta comportamental diante de adversidades.

■ ADMINISTRAÇÃO DO ESTRESSE VIA RESILIÊNCIA

- Resiliência como resultado do autodomínio emocional (Inteligência Emocional Intrapessoal);
- As competências da inteligência emocional intrapessoal;
- O poder pessoal da resiliência via inteligência de suporte às adversidades (QA);
- Elementos formadores do QA;
- Ferramentas de programação mental de autodomínio emocional;
- Aplicação da ferramenta de QA em situações práticas (exercício sobre cases reais).

METODOLOGIA

Serão aplicados os princípios de andragogia (educação de adultos) como base metodológica, em que os participantes trazem suas experiências e casos reais. Este programa será desenvolvido através de palestras expositivas, grupos de debate, trabalhos de grupo, discussão de vídeos, exercícios e vivências, estudo e apresentação de casos.

MÓDULO VIII: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Administração do Tempo, Reuniões Eficazes e Delegação

APRESENTAÇÃO

Praticar a boa administração do tempo requer disciplina e organização. O desafio é planejar, observar prioridades, conduzir/participar de reuniões produtivas, delegar, obter resultados e reservar tempo para pensar e planejar o futuro. Este treinamento apresenta técnicas para organizar o trabalho, solucionando o cotidiano e liberando tempo para resolver o que realmente importa.

OBJETIVOS

- Obtenção das técnicas para a organização do tempo, em proveito de melhor desempenho pessoal e da equipe, tornando o dia a dia mais produtivo e menos estressante.
- Conhecimento de um processo simples e objetivo para a coordenação/participação em reuniões, tornando-as mais rápidas, participativas e com resultados mais produtivos.
- Domínio das técnicas de delegação que permitem menos desperdício de tempo, melhores resultados nos trabalhos e menor desgaste com subordinados e equipe.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- **AVALIANDO SUA ORGANIZAÇÃO PESSOAL E SEU TEMPO**
 - Por que devo administrar meu tempo?
 - A importância da visão e dos objetivos claros.
 - Como estabelecer objetivos a partir de uma visão.
 - Como escolher critérios e determinar prioridades para a realização de objetivos.
 - Tarefas importantes ou urgentes: o que deve predominar?
 - A Matriz do Tempo de Merrill Douglass
- **SOLUÇÕES PARA MELHORAR SUA ORGANIZAÇÃO E SEU TEMPO**
 - Pontos de estrangulamento: como descobri-los e superá-los.
 - Segredos para envolver subordinados e pares.
 - Agenda diária, planejamento semanal, informatização.
 - Uma organização pessoal que funciona: documentos, sua mesa, seu local de trabalho, seu computador.
 - Analógica ou digital: que agenda usar
- **VALE A PENA FAZER REUNIÕES?**
 - Por que muitas reuniões fracassam?
 - O que é e o que não é uma reunião.
 - Planejando, organizando e conduzindo reuniões.
 - Fases da reunião e o que fazer em cada uma.
 - Instrumentos: Agenda de convocação e Ata de resultados.
 - Liderança e condução de reuniões.
 - Responsabilidades e papéis durante a reunião.
- **DELEGAÇÃO: COMO E POR QUÊ**
 - Benefícios para os gerentes, para as organizações e para quem recebe delegação.
 - Barreiras psicológicas.
 - Delegando responsabilidade e autoridade juntas.
 - Delegar x atribuir x abdicar.
 - Os diferentes níveis da delegação.
 - Sequência para a delegação, etapa por etapa e o que fazer em cada uma.
- **E O QUE SE GANHA COM ISSO?**
 - Ser eficaz num mundo que demanda cada vez mais qualidade e resultados.
 - Mais tempo e melhor organização no dia a dia, rendendo mais com menos pressão.
 - Você mais feliz usando seu tempo de forma inteligente e proativa.

METODOLOGIA

A metodologia procura estabelecer uma correlação entre a teoria apresentada, necessária para que se conheça o assunto em maior profundidade, e exercícios práticos, trabalhos em grupo e vivências que ajudarão os participantes a compreender e pôr em prática os conceitos aprendidos.

MÓDULO IX: GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO

APRESENTAÇÃO

O mundo dos negócios pós-globalização vem exigindo alto grau de desempenho para fazer frente à crescente competitividade das empresas, visando atingir resultados consistentes e de forma otimizada, como por exemplo, redução de custos e maior produtividade.

O mapeamento e modelagem de processos assume um importante papel ao ajudar a entender as dimensões estruturais do fluxo de trabalho, para que sejam feitas as avaliações da eficiência e da eficácia e orientar para um programa de melhoria das atividades, aumentando, assim, a produtividade da organização.

O programa visa a preparar profissionais para o mapeamento e melhoria dos processos de sua área, discutindo as melhores práticas e entendendo o equilíbrio entre flexibilidade e padrão.

A QUEM SE DESTINA

Gestores e executores de processos operacionais.

RESULTADOS PARA OS PARTICIPANTES

- Domínio básico de técnicas de mapeamento e modelagem de processos.
- Capacitação para a modelagem dos processos, identificando e corrigindo pontos críticos.
- Reconhecimento da prática de hierarquização de níveis de detalhamento de processos.
- Elaboração de indicadores de resultados dos processos

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

1. Qualidade Total: algumas definições

- A evolução da Qualidade;
- Definições da Qualidade segundo os principais gurus;
- Conceito de Excelência;
- Parâmetros para a avaliação do cliente e suas necessidades.

2. Entendendo o seu trabalho

- Descrição de negócios – discutindo o entendimento sobre insumos, fornecedores, produtos, clientes e missão;
- Apresentação de modelos de descrição de negócios e de macroprocesso;
- Definição de processos;
- Benefícios da abordagem por processos;
- Critérios para padronização;
- Elaboração de fluxogramas.

3. Diferenciação entre Gestão de Processos e Gestão por Processos e suas implementações

- Panorama geral da utilização contínua da modelagem de processos no ambiente empresarial;
- Os modelos sistêmicos: introdução aos conceitos de Cadeia de Valor e Macroprocessos necessários à organização de processos modelados;
- Compreensão da interligação entre processos, permitindo visualizar a organização como um grande sistema de processamento de informações e tomada de decisões;
- Modelagem multidimensional de processos.

4. Arquitetura de processos

- Avaliação das diversas práticas de hierarquização de níveis de detalhamento de processos utilizados no mercado;
- Níveis de maturidade dos processos;
- Técnicas de levantamento de processos: entrevistas, brainstorming e a formação de equipes de modelagem;
- Análise de prós e contras de cada técnica;
- Documentação de processos.

5. Melhoria de processos

- Metodologia PDCA: método para solução de problemas e atingimento de metas;
- Identificação dos resultados esperados e elaboração de indicadores de desempenho;
- A notação IDEF (Integration Definition for Function) de modelagem de processos: compreensão simplificada das atividades para tomada de decisão na camada de negócios da organização, com vistas à ampla adoção do modelo pelos gestores envolvidos.

CARGA HORÁRIA

O curso terá a duração de 24 (vinte e quatro) horas, em três dias consecutivos.

METODOLOGIA

A metodologia a ser utilizada tem por intenção integrar a base conceitual com a experiência prática dos participantes, através da utilização de jogos, filmes, exercícios práticos e estudos de caso baseados em situações reais dos participantes, de forma a facilitar a compreensão, retenção do conteúdo e o processo de conscientização.

Cada participante receberá uma apostila contendo o material trabalhado em aula.

MÓDULO X: PROCESSO DECISÓRIO

Análise de Problemas e Oportunidades para a Tomada de Decisão

APRESENTAÇÃO

A toda hora estamos tomando decisões e o sucesso ou fracasso na obtenção de resultados para pessoas e suas organizações está na dependência direta da qualidade do seu processo decisório. Portanto, saber tomar decisões é uma questão essencial, pois é sabido que uma das atividades mais características e importantes da administração seja em termos profissionais ou pessoais. Assim é que, de acordo com Peter Drucker, o produto final do trabalho de um administrador são decisões e ações.

A QUEM SE DESTINA

A todos que necessitam desenvolver competências em processo decisório e solução de problemas, bem como aprimorar a visão crítica, considerando diversos pontos de vista e situações existentes no dia a dia.

RESULTADOS PARA OS PARTICIPANTES

- Identificação das várias dimensões envolvidas no processo decisório, tanto em decisões específicas no ambiente de trabalho, quanto nas decisões que possam provocar impactos nos clientes, nos fornecedores, na comunidade e em terceiros.
- Compreensão do processo decisório e sua importância para uma gestão positiva de resultados.
- Conscientização da utilização do processo decisório para resolver problemas e para aproveitar oportunidades.
- Conhecimento e uso de um processo simples, objetivo e inovador para otimizar resultados através de decisões eficazes.
- Domínio de técnicas e instrumentos de processo decisório e de solução de problemas que permitam rapidez, efetividade e qualidade nas decisões.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- Tipos de problema e de decisão;
- O processo de tomada de decisão e de solução de problemas;
- Caracterização de problemas e suas causas. Principais erros cometidos;
- O processo decisório individual e em grupo;
- Autodiagnóstico do processo decisório do participante;
- A estrutura e as etapas do processo de tomada de decisão e de solução de problemas;
- Identificação de situações, tipos de situações, análise de situações;
- Visão crítica. A avaliação e o julgamento de situações. Consequências da falta de visão crítica;
- Definição de objetivos;
- A formulação do problema, coleta de informações e diagnóstico;
- Formulação de alternativas, análise de alternativas e os critérios de escolha;
- Implantação e acompanhamento das decisões. Principais procedimentos;
- Principais pecados no processo decisório;
- Diferenças entre o bom e o mau tomador de decisões;
- Dificuldades encontradas usualmente;
- O processo de criatividade;
- Fatores impeditivos da criatividade.

METODOLOGIA

A metodologia é dinâmica e participativa com base em casos e identificação de aplicações práticas das principais conclusões efetuadas, dentro do dia a dia dos participantes. Após cada atividade prática - haverá análise da utilização dos procedimentos empregados e do que poderia ter sido feito para atingir melhores resultados. O balanceamento teoria/prática é de 20/80.

CARGA HORÁRIA

O curso terá a duração de 16 (dezesesseis) horas, em dois dias.

MÓDULO XI: DESENVOLVIMENTO DE POTENCIAIS LÍDERES

APRESENTAÇÃO

Liderança é um tema permanente na gestão empresarial. Em geral, os profissionais são treinados nas competências técnicas e desenvolvem grande expertise neste segmento. Entretanto, quando convidados a exercerem função ou papel de líder nas organizações deparam-se com dificuldades na condução das equipes para o alcance de resultados, ficando evidente a ausência de desenvolvimento das competências comportamentais relacionadas à interação humana.

O amadurecimento do profissional para a liderança demanda conhecimento, tempo e prática. O desenvolvimento de um líder deve ter início antes do efetivo exercício da liderança de equipes.

O primeiro exercício de liderança está voltado para a liderança de si mesmo – um líder deve ser capaz de liderar a si próprio. Para que este primeiro objetivo seja alcançado, o profissional deve desenvolver o autoconhecimento e a autocrítica. Somente depois de conhecer a si próprio ele estará apto a desenvolver a liderança para interagir com outros profissionais.

No mercado atual, a excelência em liderança é um grande diferencial. Uma organização com líderes efetivos é capaz de alcançar seus objetivos estratégicos, construindo resultados efetivos por meio da condução de suas equipes.

Conhecedor desta demanda de mercado, o **IDEMP** desenvolveu este programa de treinamento que visa à sensibilização de profissionais com potencial de liderança, bem como o desenvolvimento das competências básicas para relações humanas e gestão de equipes, com foco no alcance de resultados com melhor aproveitamento da interatividade e da produtividade. Ao final do curso o participante estará apto a obter resultados de excelência nas relações interpessoais, agindo como facilitador das relações humanas em seu ambiente de trabalho.

A QUEM SE DESTINA

Este curso é destinado a profissionais iniciados na função de liderança ou com potencial para exercê-la.

RESULTADOS PARA OS PARTICIPANTES

- Facilitação do processo de autoconhecimento, identificando características próprias que favorecem ou dificultam o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe.
- Conhecimento de métodos e técnicas fundamentais para o exercício da liderança.
- Conscientização da importância da atuação inspiradora e motivadora, seja como líder ou como membro de uma equipe, influenciando mudança de atitudes e obtenção de resultados.
- Percepção da relevância de ações estratégicas na formação e condução de equipes, tanto na aplicação dos processos de trabalho quanto na gestão das relações humanas.
- Percepção e conscientização da diversidade humana.
- Desenvolvimento da competência relacionamento interpessoal para a interação com os diferentes profissionais que integram as equipes.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

■ AUTOCONHECIMENTO E PERCEPÇÃO DO OUTRO

- O que são paradigmas e como influenciam a percepção humana.
- Como as crenças e valores humanos interferem no relacionamento interpessoal.
- As diferentes linguagens e prioridades na hierarquia das organizações.
- Diferenças individuais e o impacto no ambiente de trabalho.

■ EQUIPES DE SUCESSO

- Percepção das diferenças entre chefiar e liderar.
- Compreensão do conceito de excelência: eficácia + eficiência.
- A utilização do poder e da influência na condução de equipes.
- Como orientar ações utilizando inteligência, coração e coragem.
- A atuação de membros de equipe como facilitadores do processo de trabalho.

■ **COMUNICAÇÃO**

- Comunicação intrapessoal, interpessoal e corporativa.
- Comunicação como um processo.
- Principais barreiras da comunicação.
- Como gerenciar quantidade e qualidade de informação.
- Como construir uma comunicação com clareza e boa coordenação de idéias.
- A ética na comunicação.
- Responsabilidades no processo de comunicação.

■ **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

- Conceito – o que é inteligência emocional?
- Como utilizar as emoções para obter sucesso pessoal e profissional.
- Como lidar com situações onde as emoções dominam as relações.
- A imagem mental de sucesso e a sua influência na construção do futuro.
- A importância do bom humor no ambiente de trabalho.

■ **ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

- Conceito – o que é um conflito?
- Causas principais de conflitos no ambiente de trabalho.
- Técnicas para diagnosticar conflitos – análise e solução de divergências.
- Estilos de administração de conflitos.
- Obtenção de compromisso com a solução – comprometimento das partes envolvidas.

■ **FEEDBACK**

- Significado e importância do *Feedback* na gestão de pessoas e no relacionamento interpessoal.
- Como dar e receber *feedback*.
- O *Feedback* como ferramenta de desenvolvimento.
- Como oferecer *feedback* de forma estruturada, profissional e ética.

■ **MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO**

- Como estimular a motivação da equipe.
- A equipe que produz resultados – o fator interação como fonte de motivação.
- A energia da equipe – a importância de cada um e a importância de todos.
- Comprometimento das competências individuais para obtenção de resultados da equipe.

■ **OFICINA DE AUTOAVALIAÇÃO**

Neste momento, os participantes são orientados a realizarem um processo de autoavaliação, quando poderão identificar suas características fortes, que influenciam positivamente o exercício da liderança e, suas características que necessitam ser trabalhadas para obtenção de melhores resultados. A autoavaliação é confidencial.

METODOLOGIA

O curso é dinâmico e interativo. Sua aplicação é realizada por meio de exposição dialogada (com utilização de recursos multimídia), exercícios interativos, atividades dirigidas, debates vivenciais. Todo o conteúdo programático é trabalhado com foco na aplicação prática do dia a dia, utilizando-se uma abordagem objetiva e de fácil compreensão.

CARGA HORÁRIA

O curso terá a duração de 24 (vinte e quatro) horas/atividade, em três dias consecutivos.

3. TAREFA EXTRACLASSE (Incluída no Programa)

Previamente à aplicação de cada Módulo os participantes receberão breves tarefas, compostas por exercícios, textos de leitura, instrumentos de autoavaliação ou aplicações práticas, a serem trabalhadas nas aulas referentes aos Módulos.

4. ACOMPANHAMENTO EM CLASSE E EXTRACLASSE (Incluído no Programa)

Será disponibilizada aos participantes supervisão a questões relacionadas a dúvidas de entendimento dos conteúdos do **PCG**, buscando maximizar o aproveitamento de conhecimentos. Tal supervisão poderá ocorrer antes, durante e após as aulas: antes, quando da entrega das tarefas extraclasse; durante, em sala de aula; após, quando da aplicação de conceitos e ferramentas que sejam foco do estudo de caso escolhido pelo participante. A supervisão se dará de forma presencial ou por e-mail.

5. ENCERRAMENTO DO PROGRAMA – CASOS REAIS (Opcional)

O Módulo de encerramento do turma do PCG será reservado para apresentações de cases pelos participantes, enfocando experiências de sucesso no dia a dia de trabalho, com base na aplicação de conhecimentos obtidos no decorrer do Programa. O objetivo é evidenciar a aplicação de conceitos e ferramentas trabalhadas no **PCG** que contribuíram para modificar ou criar comportamentos focados nos liderança e em métodos de trabalho.

Serão reservados tempos para a apresentação de cada participante. A escolha do tema caberá ao participante e terá a supervisão técnica (conteúdo) do professor do Módulo ao qual o tema escolhido for relacionado, caso necessite de algum tipo de auxílio técnico.

A coordenação metodológica para a preparação da apresentação do caso será de responsabilidade da Coordenação do Programa, por parte do **IDEMP**.

6. PREPARAÇÃO PARA APRESENTAÇÃO DE CASOS REAIS (Opcional)

O objetivo será sensibilizar e preparar os participantes para apresentações de casos, através do desenvolvimento de habilidades comunicativas, conciliando os diversos recursos aplicados no processo de comunicação.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- APRESENTAÇÕES EM PÚBLICO

- Falar em Público: Arte ou Técnica?
- Marketing pessoal com sutileza.
- Benefícios adquiridos ao falar em público.

- DICAS DE COMO ADMINISTRAR AS EMOÇÕES NA EXPOSIÇÃO

- Transmitindo segurança e credibilidade.
- Cuidados e aspectos essenciais à comunicação: voz, fala ritmo, olhar, etc.
- Ruídos e barreiras que comprometem a qualidade da comunicação.
- Integrando gestos e movimentos “em cena”.

- PREPARANDO A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

- Dicas sobre aparência pessoal na apresentação: roupa, acessórios e outros.
- Importância e vantagens da utilização de recursos audiovisuais.

METODOLOGIA

Interativa, através de exercícios e exposição dialogada. Simulação de apresentação com feedback fornecido pelo facilitador do processo.

CARGA HORÁRIA

O curso terá duração de 8 (oito) horas, em um dia.