



C

t



Step by Step

Formação e Consultadoria Lda



## MBA GESTÃO DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS DE RH

### DESCRIÇÃO

O sistema de recursos humanos está hoje sujeito a diversas tensões que provocarão num futuro próximo um impacto significativo na forma como os gestores irão olhar para esta área e utilizá-la numa perspetiva estratégica.

A Gestão de Recursos Humanos baseia-se, atualmente, no facto do desempenho das organizações dependerem, cada vez mais, da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do desenvolvimento. As organizações possuem, hoje, indubitavelmente uma visão muito mais abrangente do papel das pessoas. Cada vez mais, a gestão de recursos humanos tem por finalidade, seleccionar, gerir e orientar os colaboradores na direcção dos objetivos e metas da empresa, sendo um dos seus principais objetivos garantir o alinhamento das políticas de RH com a estratégia da organização. A globalização junto com o desenvolvimento tecnológico trouxe para o contexto organizacional novas necessidades, principalmente aquelas necessárias para tornar tais organizações mais flexíveis, ágeis, e preparadas para mudar com facilidade. Uma das áreas que precisa ser revista constantemente são os modelos de gestão adotados, ou seja, as competências necessárias aos gestores para coadunar e compatibilizar a empresa ao ambiente externo em constante mutação.

### OBJECTIVOS

Este MBA tem como objetivo dotar os participantes de conhecimentos, habilidades e atitudes sobre as melhores práticas e técnicas nos processos de gestão estratégica de recursos humanos em contexto organizacional, de empresas públicas e privadas. Os participantes estarão aptos, após avaliação com sucesso em todas as temáticas obterão a certificação habilitando-os, para assumirem qualquer projeto RH na área de desenvolvimento de recursos humanos em qualquer parte do Mundo. Não pode perder!

- Gestão por competências;
- Avaliação de performance com foco em competências;
- Recrutamento & selecção – best practices;
- Acolhimento e integração;
- Gestão da formação – best practices;
- Sistema gestão e avaliação de desempenho (sgad) – best practices;
- Balanced scorecard para os Recursos Humanos;
- Gestão de carreiras e talentos – best practices;

### DESTINATÁRIOS

Esta formação é dirigida para todos os profissionais de RH (Diretores, Gestores, Técnicos) que pretendam obter uma certificação e assim uma especialização nas melhores práticas na gestão e desenvolvimento de RH e assim alavancarem a sua carreira nacional ou internacionalmente em qualquer organização.



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria	
-Negociação e Vendas -Relação Interpessoal -Liderança -Apresentação -Assertividade -Cooperação -Trabalhar em equipa -Motivação e produtividade	-Atingir objectivos -Gerir equipas -Gerir a mudança -Gerir prioridades -Gerir conflitos -Tomar decisões	-Atendimento -Comunicação -Pós-Venda -Call-center -Reclamações -Telemarketing -Gestão de Cobranças -Fidelização -Retenção de Clientes	-Gestão de Projectos -Estudos Fidelização -Reorganização Processos -Qualidade -Cliente Mistério -Auditorias de Serviço	<b>Formação e Consultadoria Lda</b>  <b>Contactos:</b>   Tel: 309 958 531   Fax: 21 421 10 70     trainingcare@trainingcare.pt    www.trainingcare.pt

# Training Course



## METODOLOGIA

A Training Care oferece soluções formativas ajustadas às necessidades dos clientes e propõe-se contribuir ativamente para o desenvolvimento sustentado do conhecimento, da autonomia, da competitividade e produtividade empresarial procurando responder:

1. Qual é o problema que nosso Cliente pretende que a proposta formativa da Training Care solucione?
2. Qual é o valor acrescentado que a proposta Training Care inclui para a resolução do desafio do nosso Cliente?
3. O que é que os Clientes diretos ou indiretos ganham com essa proposta?
4. Quais os resultados que serão alcançados pelos Colaboradores, pelas Equipas e pela Organização do nosso Cliente?

Para o presente Training Course, os formadores utilizarão a metodologia ativa **TrainingCareStepByStep®**, que privilegia a grande participação dos formandos no “saber fazer” com eficácia no processo de aprendizagem

## RECURSOS DIDÁCTICOS

Será entregue ao formando todo o material de apoio e o Manual da Ação de Formação em formato digital.

## INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO



**DURAÇÃO:** 20 DIAS = 100 horas; 5 h/dia

**HORÁRIO:** 08:00h – 13:00h

**LOCAL:** Riviera Hotel Carcavelos

## VALORES:

**LISBOA:** 4.500€ por participante. Para a realização deste MBA é necessário reunir 10 participantes.

**LUANDA** ( nas instalações do Cliente mediante pedido de proposta comercial)

**CALENDARIZAÇÃO:** A agendar



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria	Formação e Consultadoria Lda
-Negociação e Vendas -Relação Interpessoal -Liderança -Apresentação -Assertividade -Cooperação -Trabalhar em equipa -Motivação e produtividade	-Atingir objectivos -Gerir equipas -Gerir a mudança -Gerir prioridades -Gerir conflitos -Tomar decisões	-Atendimento -Comunicação -Pós-Venda -Call-center -Reclamações -Telemarketing -Gestão de Cobranças -Fidelização -Retenção de Clientes	-Gestão de Projectos -Estudos -Fidelização -Reorganização Processos -Qualidade -Cliente Mistério -Auditorias de Serviço	<b>Contactos:</b>   Tel: 309 958 531   Fax: 21 421 10 70     trainingcare@trainingcare.pt    www.trainingcare.pt



## CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

### MÓDULO 1 - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

#### 1.1 | GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O QUE É E PARA QUE SERVE?

- O que é a gestão?
- O que é a competência?
- O que é a gestão por competências?
- Para que serve a gestão por competências?
- Ferramentas da Gestão por Competências.

#### 1.2 | MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

- Exemplo prático.

#### 1.3 | MAPEAMENTO E MENSURAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DE CARGOS OU FUNÇÕES

- O que é o mapeamento de competências?
- É possível inventar indicadores de competências?
- Armadilhas na gestão por competências.
- Qual a fórmula mais consistente e objetiva para mapear e mensurar competências?
- Passo a passo para mapear o perfil de competências:
  - 1º Passo: Encontrar os indicadores de competências.
  - 2º Passo: Extrair as competências técnicas e comportamentais dos indicadores de competências do cargo.
  - 3º Passo: Relacionar as competências técnicas e Organizar as competências comportamentais em grupos de competências similares. Nomear os grupos de competências similares.
  - 4º Passo: Justificar a necessidade de cada grupo de competências similares para o cargo.
  - 5º Passo: Mensuração de competências.

#### 1.4 | ATRAÇÃO DE TALENTOS COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

- Seleção: a porta de entrada da Empresa.
- Selecionar pessoas é diferente de admitir pessoas.
- Principais pecados na atração de talentos humanos.
- Técnicas para o atendimento ao candidato.
- Atração e captação de talentos humanos por competências.
- Etapas da seleção por competências.
- Recrutamento.
- Fontes de recrutamento.
- Triagem.
- Técnicas para triagem.
- Processo seletivo.
- Ferramentas do processo seletivo.
- Políticas, normas e regulamentos em seleção.

#### 1.5 | ENTREVISTA COMPORTAMENTAL COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

- O que é a entrevista comportamental com foco em competências.
- Por que fazemos uma Entrevista em Seleção?



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
-Negociação e Vendas -Relação Interpessoal -Liderança -Apresentação -Assertividade -Cooperação -Trabalhar em equipa -Motivação e produtividade	-Atingir objectivos -Gerir equipas -Gerir a mudança -Gerir prioridades -Gerir conflitos -Tomar decisões	-Atendimento -Comunicação -Pós-Venda -Call-center -Reclamações -Telemarketing -Gestão de Cobranças -Fidelização -Retenção de Clientes	-Gestão de Projectos -Estudos -Fidelização -Reorganização Processos -Qualidade -Cliente Mistério -Auditorias de Serviço

Formação e Consultadoria Lda

#### Contactos:

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |

# Training Course



- Quando usar uma pergunta fechada?
- O que não se deve fazer numa entrevista de seleção.
- Entrevista comportamental: como fazer?
- O que são perguntas abertas? Conhecendo o "SAC".
- Exemplos práticos.
- Preparação da Entrevista.
- Iniciar a entrevista.
- Durante a Entrevista.
- Comunicação verbal e Não-Verbal como auxiliar na Investigação do perfil dos candidatos na entrevista.
- Comunicação de conteúdos Não-verdadeiros.
- Comunicação de conteúdos verdadeiros.
- Encerramento da entrevista.
- Parceria entre Requiritante (área/departamento) e Seleccionador (Dpto.RH).
- O que observamos na resposta do candidato interno ou externo.
- Devolutiva ao candidato.
- Quem deve fazer a entrevista comportamental?
- Mensuração da entrevista.
- Diretrizes importantes para a entrevista comportamental.
- Exemplo prático do cálculo para a mensuração da entrevista.
- Parecer do processo seletivo – apresentação da metodologia.
- Entrevista técnica.
- Os vinte passos importantes na entrevista técnica.
- Exemplos de perguntas sobre competências técnicas.
- Como avaliar as competências técnicas (conhecimentos e habilidades).

## 1.6 | DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E AGRUPAMENTO POR SIMILARIDADE E DICIONÁRIO DE PERGUNTAS COMPORTAMENTAIS

- Análise e Interpretação.
- Casos práticos com simulações.

## 1.7 | COMO MONTAR UM PROJETO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS?

- Os passos para implementar a atração e captação de talentos com foco em competências

## 1.8 | BENEFÍCIOS DA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

- Benefícios para o Requiritante, Seleccionador, o Candidato e para a Empresa.

## 1.9 | ASSESSMENT – HABILIDADES COMO SELECIONADOR

- Aferição do perfil de seleccionador do participante.
- Apuramento, Análise e interpretação dos resultados individuais.
- Proposta de melhoria.

## 1.10 | FERRAMENTAS E FORMULÁRIOS

- Apresentação de formulários:
- Mapeamento de Competências.
- Mapeamento de competências – grupos de competências similares e mensuração.



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
-Negociação e Vendas -Relação Interpessoal -Liderança -Apresentação -Assertividade -Cooperação -Trabalhar em equipa -Motivação e produtividade	-Atingir objectivos -Gerir equipas -Gerir a mudança -Gerir prioridades -Gerir conflitos -Tomar decisões	-Atendimento -Comunicação -Pós-Venda -Call-center -Reclamações -Telemarketing -Gestão de Cobranças -Fidelização -Retenção de Clientes	-Gestão de Projectos -Estudos -Fidelização -Reorganização -Processos -Qualidade -Cliente Mistério -Auditorias de Serviço

## Formação e Consultadoria Lda

### Contactos:

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |



- Descrição do cargo ou função: Básico e Aprofundado.
- Entrevista comportamental com foco em competências.

## MÓDULO 2 – FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

### 2.1| AVALIAÇÃO, AVALIADORES E AVALIADOS: COMO FUNCIONA ESTA REDE?

- A importância da Avaliação.
- O papel de Coach do Avaliador e a Arte de bem avaliar:
  - A perceção do avaliador.
  - Treino e desenvolvimento do Coach Avaliador:
    - A informação.
    - Sensibilização e conscientização para a participação eficaz.
    - Conhecimento da ferramenta.
    - Execução do projeto.
- Objetivos do desenvolvimento do Coach como avaliador.
- Critérios no processo de avaliação entre Coach Avaliador e Avaliado:
  - O papel do cliente avaliado.
  - O foco no crescimento e desenvolvimento
  - A ética no uso de ferramentas de avaliação.
- Tipos de avaliação:
  - Por objetivos.
  - Avaliação direta.
  - Avaliação conjunta.
  - Autoavaliação.
  - Avaliação 360º.
  - Avaliação por competências.

### 2.2| AVALIAÇÃO: FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.

### 2.3| AVALIAÇÃO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

- O que é a Competência?
- Comportamento.
- Mapeamento de competências.
- Como mapear o perfil de competências (MPC)?
- Como Mensurar competências?
- Como fazer a entrevista de avaliação com foco em competências.

### 2.4| AVALIAÇÃO E FEEDBACK

- Benefícios da Avaliação.
- Conceito de Feedback.
- Tipos de feedback:
  - Feedback positivo
  - Feedback construtivo.
  - Feedback Destrutivo.



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
- Negociação e Vendas - Relação Interpessoal - Liderança - Apresentação - Assertividade - Cooperação - Trabalhar em equipa - Motivação e produtividade	- Atingir objectivos - Gerir equipas - Gerir a mudança - Gerir prioridades - Gerir conflitos - Tomar decisões	- Atendimento - Comunicação - Pós-Venda - Call-center - Reclamações - Telemarketing - Gestão de Cobranças - Fidelização - Retenção de Clientes	- Gestão de Projectos - Estudos - Fidelização - Reorganização Processos - Qualidade - Cliente Mistério - Auditorias de Serviço

## Formação e Consultadoria Lda

### Contactos:

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |



-Como fornecer feedback

•Como receber feedback

## 2.5| FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

•Ferramenta nº 1 – Jogos com foco em Competências:

-O que é um jogo?

-Como Estruturar um jogo.

-Planeamento e Organização de Recursos.

-Etapas de aplicação de um Jogo.

-Postura do Facilitador.

-O papel do Facilitador.

- Jogos para avaliação com foco em competências.

•A roda da competência®.

•Jogo dos elos

•Nós Em Grupos

•Zip, Bop, Zum

•Cadeira livre

•Pântano

•Jogo do Dardo

•Dizendo por Dizer

•Jogo do Repórter

•Projeto com equipa Multifuncional

•Ferramenta nº 2 – Entrevista Comportamental com foco em competências.

•Ferramenta nº 3 – Medidor de Competências.

•Ferramenta nº 4 – Avaliação de Desempenho do período Experimental de Admissão com foco em competências.

## MÓDULO 3 - RECRUTAMENTO & SELECÇÃO – Best Practices

### 3.1. CONSEQUÊNCIAS DO MAU RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

•Enquadramento.

•Problemas no Recrutamento e Seleção.

### 3.2. COMPREENDER AS MELHORES PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

•Enquadramento.

•Mérito, rigor, equidade e participação.

•Planeamento.

•Técnicas de avaliação adicionais.

### 3.3. CONSIDERAÇÕES LEGAIS

•Enquadramento.

•Legislação e normas.

•Discriminação.

•Informação privada e confidencial.

### 3.4. PLANEAR UMA ESTRATÉGIA DE ATRAÇÃO

•Enquadramento.



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
-Negociação e Vendas -Relação Interpessoal -Liderança -Apresentação -Assertividade -Cooperação -Trabalhar em equipa -Motivação e produtividade	-Atingir objectivos -Gerir equipas -Gerir a mudança -Gerir prioridades -Gerir conflitos -Tomar decisões	-Atendimento -Comunicação -Pós-Venda -Call-center -Reclamações -Telemarketing -Gestão de Cobranças -Fidelização -Retenção de Clientes	-Gestão de Projectos -Estudos -Fidelização -Reorganização Processos -Qualidade -Cliente Mistério -Auditorias de Serviço

Formação e Consultadoria Lda

Contactos:

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |

# Training Course



- “Marca” emprego.
- Proposta de valor para o empregado.
- Escrever uma proposta de valor para o empregado.
- Compreender o seu público-alvo.
- Diferenças geracionais.
- Motivações.
- Várias opções para atrair o público-alvo.
- Informação errada, ajuste/integração errado.

### 3.5. KSA, KRA & KSC

- Enquadramento.
- Tipos de informação - conhecimento, habilidades e atributos.
- Análise do trabalho - a construção do padrão pre-determinado.
- Área de resultado-chave - os requisitos da posição/cargo (KRA).
- Principais critérios de seleção (KSC).
- Componentes principais dos critérios de seleção.

### 3.6. TRIAGEM DE CURRÍCULOS & PRÉ-SELECÇÃO

- Enquadramento.
- Aplicação e triagem do currículo.
- O que procurar.
- Fatores a serem considerados na triagem de currículos dos candidatos.
- Esclarecer informações em currículos.

### 3.7. ENTREVISTA COM PERGUNTAS ORIENTADAS PARA O COMPORTAMENTO

- Enquadramento.
- Metodologia star – situação, tarefa, ação, resultado.
- Componentes da situação – tarefa – ação – resultado.
- Informações incompletas.
- Questões, questões, questões.
- Tomar notas durante a entrevista.

### 3.8. ATENDIMENTO AO CANDIDATO

- Enquadramento.
- Percepções que influenciam.

### 3.9. GESTÃO DA ENTREVISTA

- Enquadramento.
- Utilizar o formulário E – marcação de entrevista.
- Preparação e realização de uma entrevista.
- Gestão do tempo da entrevista.
- Realizar e conduzir uma entrevista.

### 3.10. PRÁTICAR AS SUAS COMPETÊNCIAS NA ENTREVISTA

- Enquadramento.
- Conduzir uma entrevista - Simulação



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
-Negociação e Vendas -Relação Interpessoal -Liderança -Apresentação -Assertividade -Cooperação -Trabalhar em equipa -Motivação e produtividade	-Atingir objectivos -Gerir equipas -Gerir a mudança -Gerir prioridades -Gerir conflitos -Tomar decisões	-Atendimento -Comunicação -Pós-Venda -Call-center -Reclamações -Telemarketing -Gestão de Cobranças -Fidelização -Retenção de Clientes	-Gestão de Projectos -Estudos -Fidelização -Reorganização Processos -Qualidade -Cliente Mistério -Auditorias de Serviço

Formação e Consultadoria Lda

Contactos:

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |





### 3.11. AVALIAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO

- Enquadramento.
- Analisar de forma sistemática as pontuações dos candidatos.
- Classificação da entrevista.

### 3.12. VERIFICAÇÃO DE REFERÊNCIAS DOS CANDIDATOS

- Enquadramento.
- Quem deve ser um árbitro?
- Acesso à informação.

### 3.13. ONBOARDING

- Enquadramento.
- Benefícios do processo onboarding.
- Componentes do processo onboarding.
- Onboarding feedback

### 3.14. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

- Tipos e Momentos do Acolhimento
- O Processo de Integração

### 3.14. LIDAR COM SITUAÇÕES DIFÍCEIS

- Abordar os desafios mais amplos do recrutamento e seleção.
- Estratégias alternativa e oportunas de atração no recrutamento e seleção.

## MÓDULO 4 – GESTÃO DA FORMAÇÃO – *Best Practices*

### 4.1. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO (D.N.F.)

- Avaliação das práticas – diagnóstico
- Check-list: DNF
- Objectivos do diagnóstico de necessidades de formação (DNF): definir problemas, identificar causas, propor soluções
- Desenvolvimento de metodologias de diagnóstico de necessidades de formação (d.n.f.)
- Exemplos de metodologia de diagnóstico de necessidades de formação (d.n.f.),no âmbito do modelo de discrepância:
- Análise das competências exigidas por um posto de trabalho
- Metodologia de planeamento de projectos por objectivos
- Estudo das necessidades pela análise do desempenho
- Metodologias e técnicas de recolha de informação:
- Metodologias de recolha de informação para dnf:
- Metodologias qualitativas
- Metodologias quantitativas
- Técnicas de recolha de informação
- Observação de campo
- Análise (e descrição) de funções
- Questionários
- Entrevistas e entrevistas de grupo



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Negociação e Vendas</li> <li>-Relação Interpessoal</li> <li>-Liderança</li> <li>-Apresentação</li> <li>-Assertividade</li> <li>-Cooperação</li> <li>-Trabalhar em equipa</li> <li>-Motivação e produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atingir objectivos</li> <li>-Gerir equipas</li> <li>-Gerir a mudança</li> <li>-Gerir prioridades</li> <li>-Gerir conflitos</li> <li>-Tomar decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atendimento</li> <li>-Comunicação</li> <li>-Pós-Venda</li> <li>-Call-center</li> <li>-Reclamações</li> <li>-Telemarketing</li> <li>-Gestão de Cobranças</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Retenção de Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestão de Projectos</li> <li>-Estudos</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Reorganização</li> <li>-Processos</li> <li>-Qualidade</li> <li>-Cliente Mistério</li> <li>-Auditorias de Serviço</li> </ul>

## Formação e Consultadoria Lda

### Contactos:

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |

# Training Course



- Documentos de controlo interno
- Documentos estratégicos
- Avaliação de desempenho
- Aplicação de metodologias e instrumentos de diagnóstico de necessidades de formação:
- Entrevista à gerência
- Entrevista com base em competências (para uma função de liderança).
- Análise e tratamento de informação recolhida através de inquéritos
- Elaboração de inquéritos, entrevistas, questionários,
- Questões abertas e fechadas
- Instruções sobre a elaboração de questões fechadas
- Construção de questionários
- Aplicação dos inquéritos por entrevista e por questionário
- Tratamento e análise de dados
- Estatística descritiva
- Indicadores de impacto organizacional e exemplos de ações de formação:
- Impacto sobre os parâmetros de exploração da empresa
- Impacto sócio-organizacional ; impacto cultural ; impacto social
- 1ª importância da comunicação interna e participação no processo de formação:
- Atribuição de sentido diferente às mesmas palavras
- Falar na mesma linguagem
- O papel do responsável pela gestão / realização do processo de formação
- O processo de comunicação interna na formação
- Documento de saída:
- Diagnóstico de necessidades de formação e planeamento
- Disfunções detectadas / indicadores
- Intencionalidades
- Destinatários
- Cronograma geral
- Estimativa dos meios necessários

## 4.2. PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO

- Avaliação das práticas – planeamento
- Check-list: planeamento
- Planeamento de intervenções ou actividades formativas
- Os aspectos críticos da elaboração e implementação do plano de formação
- Definição de intencionalidades formativas:
- Definição
- Problema
- Intencionalidades formativas:
- Nível do funcionamento do negócio
- Nível das competências



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
-Negociação e Vendas -Relação Interpessoal -Liderança -Apresentação -Assertividade -Cooperação -Trabalhar em equipa -Motivação e produtividade	-Atingir objectivos -Gerir equipas -Gerir a mudança -Gerir prioridades -Gerir conflitos -Tomar decisões	-Atendimento -Comunicação -Pós-Venda -Call-center -Reclamações -Telemarketing -Gestão de Cobranças -Fidelização -Retenção de Clientes	-Gestão de Projectos -Estudos -Fidelização -Reorganização -Processos -Qualidade -Cliente Mistério -Auditorias de Serviço

**Formação e Consultadoria Lda**

**Contactos:**

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |



- Nível da aquisição de conhecimentos
- Definição de objectivos
- Planeamento das intervenções formativas:
- Componente legal
- Definição do cronograma global
- Estimativa dos meios necessários – orçamento

#### 4.3. CONCEPÇÃO DA FORMAÇÃO

- Avaliação das práticas – concepção
- Check-list: concepção
- Concepção da formação: -soluções padronizadas, -soluções convencionais, -soluções estratégicas, -soluções operacionais
- Definição de competências e objectivos pedagógicos: -como são encarados os objectivos pedagógicos?, - introdução aos objectivos pedagógicos, -definição de objectivos, -principais erros na definição de objectivos, -das finalidades aos indicadores de aprendizagem, -taxinomas de objectivos pedagógicos
- Estruturação de sequências de conteúdos e saberes.
- Concepção/ identificação de metodologias, instrumentos ou soluções formativas adequadas: -as modalidades pedagógicas, -os métodos pedagógicos, -factores que determinam a escolha dos métodos, -exemplos de métodos, - dispositivos de investigação: brainstorming, actividades de observação, aprendizagem através da resolução de problemas, estudos de caso, visitas de estudo, -actividades de cooperação: actividades de aprendizagem em grupo, debates (discussões em grupos), dramatização (role-play). -actividades de intervenção: metodologia de projecto, - actividades de divulgação da informação: método expositivo
- Elaboração/aquisição de recursos e suportes técnico-pedagógicos:-conceitos, -a pertinência da utilização dos rtp (recurso técnico-pedagógico) e equipamentos de apoio, -factores para a escolha dos rtp(recurso técnico-pedagógico) e equipamentos, -tipos de rtp (recurso técnico-pedagógico), -tipos de equipamento de apoio
- Definição da estratégia avaliativa para as intervenções formativas: -conceito, -evolução histórica, -comportamento dos avaliadores, -o efeito de assimilação, -o efeito de contraste, -os efeitos próprios à dinâmica da recolha da informação, -outros efeitos de subjectividade ao nível da percepção, -novas abordagens

#### 4.4. ORGANIZAÇÃO/EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO

- Avaliação das práticas - organização/execução
- Check-list: organização e divulgação
- Organização, divulgação e execução
- Coordenação executiva: -acompanhamento, -condições logísticas e recursos didácticos
- Monitorização da formação: -ficha de plano de sessão, -dossier técnico-pedagógico. -índice manual do formando, - índice manual do formador, -guia dossier técnico pedagógico

#### 4.5. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

- Avaliação das práticas - acompanhamento e avaliação
- Check-list: acompanhamento e avaliação
- Acompanhamento e avaliação: -modelo proposto por kirkpatrick
- Avaliação da satisfação/reacções: -avaliação da reacção, -directrizes para avaliar reacções, -áreas a considerar na avaliação da reacção, -principais limitações



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria	Formação e Consultadoria Lda
-Negociação e Vendas -Relação Interpessoal -Liderança -Apresentação -Assertividade -Cooperação -Trabalhar em equipa -Motivação e produtividade	-Atingir objectivos -Gerir equipas -Gerir a mudança -Gerir prioridades -Gerir conflitos -Tomar decisões	-Atendimento -Comunicação -Pós-Venda -Call-center -Reclamações -Telemarketing -Gestão de Cobranças -Fidelização -Retenção de Clientes	-Gestão de Projectos -Estudos -Fidelização -Reorganização -Processos -Qualidade -Cliente Mistério -Auditorias de Serviço	<b>Contactos:</b>   Tel: 309 958 531   Fax: 21 421 10 70     trainingcare@trainingcare.pt      www.trainingcare.pt



- Verificação da aquisição de conhecimentos
- Transferência - formas de a promover: -avaliação da transferência: estratégias
- Avaliação do impacto da formação: -argumentos a favor da utilização do R.O.I. na avaliação da formação, -argumentos contra a utilização do R.O.I. na avaliação da formação

## MÓDULO 5 – IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA “TRAINING FOR RESULTS”: AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO NA EMPRESA – Best Practices

### 5.1. INTRODUÇÃO À METODOLOGIA

- Porquê o “TRAINING FOR RESULTS”
- O que são competências?
- Competências transversais e competências específicas às organizações
- O que é “TRAINING FOR RESULTS”

### 5.2. OPERACIONALIZAÇÃO DA METODOLOGIA

- Fase 1 — identificação das competências transversais prospectivas da empresa
- O que são as competências transversais prospectivas?
- Metodologia para a identificação das competências transversais prospectivas da empresa.
- Etapa 1: como caracterizar a empresa?
- Etapa 2: como identificar e analisar os principais processos críticos e as cadeias de valor transversais da empresa?
- Etapa 3: identificação das competências transversais prospectivas da empresa.
- Fase 2 — identificação das competências específicas prospectivas da empresa
- Em que consiste a identificação das competências específicas prospectivas da empresa?
- Metodologia para identificação das competências específicas prospectivas da empresa
- Etapa 1: como caracterizar uma unidade orgânica/departamento?
- Etapa 2: como identificar e analisar os principais processos críticos e cadeias de valor da unidade orgânica/departamento?
- Etapa 3: identificação das competências específicas prospectivas da empresa
- Fase 3 — diagnóstico de necessidades de formação
- Etapa 1: construção e aplicação do inquérito
- Etapa 2: validação e construção do directório de competências prospectivas da empresa.
- Validação de competências
- Construção do directório de competências prospectivas da empresa
- Etapa 3: identificação das necessidades de formação
- Cálculo do gap das competências
- O conceito de gap
- Como calcular o gap?
- Selecção de competências para efeitos de formação
- Fase 4 - elaboração de planos de formação
- Etapa 1: construção de planos de formação de curto, médio e longo prazo
- Cálculo do grau de prioridade das competências
- Hierarquização das necessidades de formação
- Etapa 2: agregação de competências, por áreas de formação



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Negociação e Vendas</li> <li>-Relação Interpessoal</li> <li>-Liderança</li> <li>-Apresentação</li> <li>-Assertividade</li> <li>-Cooperação</li> <li>-Trabalhar em equipa</li> <li>-Motivação e produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atingir objectivos</li> <li>-Gerir equipas</li> <li>-Gerir a mudança</li> <li>-Gerir prioridades</li> <li>-Gerir conflitos</li> <li>-Tomar decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atendimento</li> <li>-Comunicação</li> <li>-Pós-Venda</li> <li>-Call-center</li> <li>-Reclamações</li> <li>-Telemarketing</li> <li>-Gestão de Cobranças</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Retenção de Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestão de Projectos</li> <li>-Estudos</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Reorganização</li> <li>-Processos</li> <li>-Qualidade</li> <li>-Cliente Mistério</li> <li>-Auditorias de Serviço</li> </ul>

## Formação e Consultadoria Lda

### Contactos:

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |



- Fase 5 - avaliação do impacto da formação ao nível das competências
- Etapa 1: reavaliação do gap das competências que foram objecto de acções de formação

## MÓDULO 6 – SISTEMA GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (SGAD) – Best Practices

### 6.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

- A necessidade da gestão e avaliação do desempenho:
- Breve história;
- Diferença entre gestão do desempenho e avaliação do desempenho;
- As finalidades dos sistemas de gestão e avaliação do desempenho (SGAD);
- Os fatores críticos de sucesso dos SGAD;
- As etapas dos SGAD;
- Pontos chave;
- Métodos de recolha e análise de informação:
- Métodos de recolha de informação;
- Análise da informação;
- Pontos chave;
- Recolha de informação institucional e identificação das necessidades organizacionais:
- Conhecimento da visão, da missão, dos objetivos e dos valores partilhados da organização;
- Identificação das necessidades organizacionais ;
- Pontos chave;
- Definição dos objetivos do SGAD:
- Níveis de análise organizacional;
- Definição de objetivos em cascata;
- Informação a recolher em função dos níveis considerados;
- Pontos chave;
- As bases operacionais do SGAD:
- Análise funcional ;
- Perfil de competências dos colaboradores ;
- Pontos chave;
- Sistematização da informação de diagnóstico:
- Objetivos do relatório de diagnóstico organizacional;
- Estrutura do relatório de diagnóstico organizacional;
- Pontos chave;

### 6.2. CONCEÇÃO DE MODELOS SGAD

- Modelização do sistema:
- Envolvimento da direção da empresa;
- Desenho do modelo –etapas de desenvolvimento SGAD;
- Recolha de opiniões, sugestões e comentários críticos;
- O sistema adquire contornos mais definidos e estáveis;
- Testar para garantir a compreensão dos conceitos e uma maior leveza e simplicidade do sistema;
- Pontos chave;



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Negociação e Vendas</li> <li>-Relação Interpessoal</li> <li>-Liderança</li> <li>-Apresentação</li> <li>-Assertividade</li> <li>-Cooperação</li> <li>-Trabalhar em equipa</li> <li>-Motivação e produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atingir objectivos</li> <li>-Gerir equipas</li> <li>-Gerir a mudança</li> <li>-Gerir prioridades</li> <li>-Gerir conflitos</li> <li>-Tomar decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atendimento</li> <li>-Comunicação</li> <li>-Pós-Venda</li> <li>-Call-center</li> <li>-Reclamações</li> <li>-Telemarketing</li> <li>-Gestão de Cobranças</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Retenção de Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestão de Projectos</li> <li>-Estudos</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Reorganização</li> <li>-Processos</li> <li>-Qualidade</li> <li>-Cliente Mistério</li> <li>-Auditorias de Serviço</li> </ul>

## Formação e Consultadoria Lda

### Contactos:

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |



- Os critérios de suporte da gestão e avaliação do desempenho:
- Os objetivos;
- As competências;
- Os valores organizacionais;
- Pontos chave;
- Definição de objetivos:
- Definir e avaliar objetivos operacionais de realização;
- Definir objetivos para atividades funcionais;
- As escalas de avaliação e a sua utilização;
- Contrariar efeitos de enviesamento mais frequentes na utilização de escalas de avaliação;
- Pontos chave;
- Competências:
- Avaliar competências a partir da expressividade comportamental;
- Pontos chave;
- Indicadores de desempenho:
- Construção de indicadores de desempenho;
- Indicadores de desempenho da organização;
- Indicadores de desempenho das equipas de trabalho;
- Pontos chave;
- Avaliação, reconhecimento e prémio:
- Reconhecimento;
- Prémio;
- As recompensas e as motivações individuais;
- Pontos chave;
- Elaboração de procedimentos:
- Redigir as políticas enquadradoras e os normativos de utilização;
- Pontos chave;
- Os novos métodos de avaliação do desempenho:
- Avaliação do desempenho a 360º;
- Metodologia;
- Desenvolvimento e implementação;
- Vantagens e desvantagens;
- Pontos chave;

### 6.3. IMPLEMENTAÇÃO DO S.G.A.D

- A preparação da organização para a implementação do SGAD:
- A divulgação do novo sistema;
- Formação dos avaliadores;
- Formação dos avaliados;
- Direitos e deveres dos avaliadores e dos avaliados;
- A entrevista de avaliação do desempenho:



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Negociação e Vendas</li> <li>-Relação Interpessoal</li> <li>-Liderança</li> <li>-Apresentação</li> <li>-Assertividade</li> <li>-Cooperação</li> <li>-Trabalhar em equipa</li> <li>-Motivação e produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atingir objectivos</li> <li>-Gerir equipas</li> <li>-Gerir a mudança</li> <li>-Gerir prioridades</li> <li>-Gerir conflitos</li> <li>-Tomar decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atendimento</li> <li>-Comunicação</li> <li>-Pós-Venda</li> <li>-Call-center</li> <li>-Reclamações</li> <li>-Telemarketing</li> <li>-Gestão de Cobranças</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Retenção de Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestão de Projectos</li> <li>-Estudos</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Reorganização</li> <li>-Processos</li> <li>-Qualidade</li> <li>-Cliente Mistério</li> <li>-Auditorias de Serviço</li> </ul>

**Formação e Consultadoria Lda**

**Contactos:**

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |



- A importância da entrevista de avaliação do desempenho;
- Os problemas com o feedback do desempenho;
- Enviesamentos na avaliação causados por processo cognitivos do avaliador;
- As fases da entrevista;
- As atitudes do avaliador e do avaliado;
- Preparação de potenciais situações problemáticas;
- Os instrumentos de suporte à gestão e avaliação do desempenho:
  - Manual do avaliador;
  - Ficha de avaliação do desempenho;
  - Guião para a entrevista de avaliação do desempenho;
  - Auxiliares à recolha de indicadores;
- Suporte das novas TIC ao processo de gestão e avaliação de desempenho:
  - Características de um software informático de apoio à gestão e avaliação do desempenho;
  - Desenvolvimento de um software à medida;
  - Vantagens da utilização de softwares informáticos na gestão e avaliação do desempenho;
  - Formação sobre o funcionamento do software
- Relação do SGAD com outras componentes da gestão de recursos humanos:
  - Relação com o sistema de recompensas e incentivos;
  - Relação com a formação;
  - Relação com o plano de carreiras;
  - Relação com o recrutamento e seleção de novos colaboradores

#### 6.4. SIMULADOR DO S.G.A.D

- Construção de um sistema de gestão e avaliação de desempenho passo a passo: simulador CD

#### MÓDULO 7 – SCORECARD DE CAPITAL HUMANO – Best Practices

##### 7.1. BALANCED SCORECARD.

- Origem e evolução histórica

##### 7.2. MEDIR PARA GERIR – UMA RELAÇÃO DEPENDENTE

- Os paradigmas económicos.
- Foco nos intangíveis.
- A criação de valor da função do gestor de recursos humanos.
- Argumentos para medir o capital humano.

##### 7.3. TIPOS DE INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

- O que é um indicador.
- Indicadores tradicionais vs indicadores estratégicos.
- Indicadores nominais, ordinais, intervalos e rácios.
- Indicadores “hard” vs indicadores “soft”.
- Indicadores de conteúdo.
- Indicadores de retorno vs indicadores de orientação.

##### 7.4. AS REGRAS PARA UMA EXCELENTE MEDIÇÃO

- Processo estruturado e continuado.



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Negociação e Vendas</li> <li>-Relação Interpessoal</li> <li>-Liderança</li> <li>-Apresentação</li> <li>-Assertividade</li> <li>-Cooperação</li> <li>-Trabalhar em equipa</li> <li>-Motivação e produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atingir objectivos</li> <li>-Gerir equipas</li> <li>-Gerir a mudança</li> <li>-Gerir prioridades</li> <li>-Gerir conflitos</li> <li>-Tomar decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atendimento</li> <li>-Comunicação</li> <li>-Pós-Venda</li> <li>-Call-center</li> <li>-Reclamações</li> <li>-Telemarketing</li> <li>-Gestão de Cobranças</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Retenção de Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestão de Projectos</li> <li>-Estudos</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Reorganização</li> <li>-Processos</li> <li>-Qualidade</li> <li>-Cliente Mistério</li> <li>-Auditorias de Serviço</li> </ul>

#### Formação e Consultadoria Lda

##### Contactos:

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |



- Reporting.
- Boas práticas.
- Os erros mais frequentes.

## 7.5. INDICADORES DOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

- Demográficos.
- Atração, recrutamento e integração.
- Formação e desenvolvimento.
- Produtividade e desempenho.
- Remuneração e benefícios.
- Clima e cultura.
- Comunicação interna.
- Retenção de talento.
- Tempo de trabalho.
- Segurança, higiene & saúde no trabalho.
- Relações organizacionais.
- Gestão administrativa de pessoal.
- Globais.

## 7.6. HR SCORECARD

- Os indicadores tradicionais e o hr scorecard.
- Noção e conceitos chave do hr scorecard.
- Características do hr scorecard.
- Etapas para construir um scorecard de capital humano: uma mudança organizacional.

## MÓDULO 8 – GESTÃO DE CARREIRAS E TALENTOS – Best Practices

### 8.1. GESTÃO DE CARREIRAS O QUE É E PARA QUE SERVE

- Visão global sobre a administração de carreiras.
- Definindo carreira
- Administração de carreiras - vanguarda na gestão de pessoas

### 8.2. PAPEL DAS PESSOAS NO PLANEAMENTO DE CARREIRA

- Inputs para o planeamento de carreira
- Escolha da carreira
- Âncoras de carreira
- Categorias de preferências por carreira

### 8.3. PAPEL DA EMPRESA NA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

- Efetividade da carreira individual e da organização
- Processos sucessórios

### 8.4. A ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

- Construção de estruturas de carreiras, aspectos e limitações técnicas
- Sistemas de valorização e diferenciação
- Desenho de carreira
- Conceito e características da carreira paralela



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Negociação e Vendas</li> <li>-Relação Interpessoal</li> <li>-Liderança</li> <li>-Apresentação</li> <li>-Assertividade</li> <li>-Cooperação</li> <li>-Trabalhar em equipa</li> <li>-Motivação e produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atingir objectivos</li> <li>-Gerir equipas</li> <li>-Gerir a mudança</li> <li>-Gerir prioridades</li> <li>-Gerir conflitos</li> <li>-Tomar decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atendimento</li> <li>-Comunicação</li> <li>-Pós-Venda</li> <li>-Call-center</li> <li>-Reclamações</li> <li>-Telemarketing</li> <li>-Gestão de Cobranças</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Retenção de Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestão de Projectos</li> <li>-Estudos</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Reorganização</li> <li>-Processos</li> <li>-Qualidade</li> <li>-Cliente Mistério</li> <li>-Auditorias de Serviço</li> </ul>

## Formação e Consultadoria Lda

### Contactos:

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |





- Exemplos de carreiras paralelas
- Limitações da carreira paralela e principais problemas apresentados

## 8.5. INSERÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Administração de carreiras e a gestão de recursos humanos
- Instrumentos de gestão
- Avaliação dos instrumentos de gestão

## 8.6. ETAPAS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS

- Características dos processos de modelagem implementação e revisão de sistemas de administração de carreiras

## 8.7. TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS E DA GESTÃO DE PESSOAS

- Benchmarking em administração de carreiras
- Tendências e novas áreas de estudo
- Roteiros sobre administração de carreiras

## 8.9. GESTÃO DE CARREIRAS E DO PROCESSO SUCESSÓRIO

- Evolução do Conceito de Carreira e sua Aplicação para a Organização e para as Pessoas
- Significado de carreira
- Gestão pessoal da carreira
- Evolução das teorias de carreira: anos 70, 80, 90, 2000
- Síntese da evolução das teorias de carreira
- Teorias tradicionais e não tradicionais sobre carreiras
  - teorias tradicionais
  - teorias não tradicionais
  - carreira proteana
  - carreiras sem fronteiras
  - carreiras organizacionais × carreiras sem fronteiras
  - carreiras organizacionais
  - carreiras sem fronteiras
  - Diálogo entre a carreira proteana e a carreira sem fronteiras
  - Fronteiras organizacionais
  - Função da organização
  - Relação com o empregador
  - Aprendizagem
  - Identidade
  - Pontos críticos
  - Estudo de carreiras: anos 70, 80, 90, 2000

## 8.10. CARREIRA E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

- Novo contrato entre pessoas e organizações
- Postura das pessoas em relação ao seu desenvolvimento e carreira
- O novo contrato psicológico
- Referenciais conceituais para compreender a gestão de carreiras
- Rever o conceito de competência



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Negociação e Vendas</li> <li>-Relação Interpessoal</li> <li>-Liderança</li> <li>-Apresentação</li> <li>-Assertividade</li> <li>-Cooperação</li> <li>-Trabalhar em equipa</li> <li>-Motivação e produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atingir objectivos</li> <li>-Gerir equipas</li> <li>-Gerir a mudança</li> <li>-Gerir prioridades</li> <li>-Gerir conflitos</li> <li>-Tomar decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atendimento</li> <li>-Comunicação</li> <li>-Pós-Venda</li> <li>-Call-center</li> <li>-Reclamações</li> <li>-Telemarketing</li> <li>-Gestão de Cobranças</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Retenção de Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestão de Projectos</li> <li>-Estudos</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Reorganização</li> <li>-Processos</li> <li>-Qualidade</li> <li>-Cliente Mistério</li> <li>-Auditorias de Serviço</li> </ul>

**Formação e Consultadoria Lda**

**Contactos:**

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |



- Agregando o conceito de complexidade ao de competência
- Impacto dos conceitos na compreensão do desenvolvimento profissional e carreira
- Desajustes entre a realidade organizacional e o sistema formal de gestão de pessoas
- Limitações impostas pelo pacto de mútuo desenvolvimento
- Lacuna de complexidade nos processos de desenvolvimento profissional

#### 8.11. TRAJETÓRIAS DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES

- Papel das pessoas na gestão de carreira
- Compreensão das trajetórias de carreira
- Referenciais estáveis para a gestão de pessoas
- Trajetórias de carreira
- Distribuição e organização das competências

#### 8.12. PROCESSO SUCESSÓRIO

- Estruturação do processo sucessório
- Necessidade da estruturação do processo sucessório
- Mapa sucessório
- Programas de desenvolvimento
- Vantagens e riscos da estruturação do processo sucessório
- Aspectos comportamentais do processo sucessório
- Maior eficiência da liderança

#### 8.13. DILEMAS EM RELAÇÃO ÀS CARREIRAS

- Processo de transição de carreira
- O processo de transição segundo o estudo realizado por IBARRA
- Reinvenção da carreira
- A crise da meia carreira
- A identidade na transição de carreira

#### 8.14. CARREIRAS PARALELAS

- Características das carreiras paralelas
- Características da base
- Características do braço técnico ou funcional
- Características do braço de gestão
- Vantagens para a empresa
- Vantagens para a pessoa
- Limitações da carreira paralela e principais problemas apresentados

#### 8.15. DINÂMICA DAS RELAÇÕES ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

- Conciliação de expectativas de carreira entre as pessoas e as organizações
- Por que as expectativas mudam?
- Carreiras na era do conhecimento
- As novas carreiras
- Expectativas dos recém-licenciados
- O papel do gestor na conciliação de expectativas de carreira



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Negociação e Vendas</li> <li>-Relação Interpessoal</li> <li>-Liderança</li> <li>-Apresentação</li> <li>-Assertividade</li> <li>-Cooperação</li> <li>-Trabalhar em equipa</li> <li>-Motivação e produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atingir objectivos</li> <li>-Gerir equipas</li> <li>-Gerir a mudança</li> <li>-Gerir prioridades</li> <li>-Gerir conflitos</li> <li>-Tomar decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atendimento</li> <li>-Comunicação</li> <li>-Pós-Venda</li> <li>-Call-center</li> <li>-Reclamações</li> <li>-Telemarketing</li> <li>-Gestão de Cobranças</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Retenção de Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestão de Projectos</li> <li>-Estudos</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Reorganização</li> <li>-Processos</li> <li>-Qualidade</li> <li>-Cliente Mistério</li> <li>-Auditorias de Serviço</li> </ul>

**Formação e Consultadoria Lda**

**Contactos:**

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |



- O que as empresas podem fazer
- Resultados com e sem conciliação

#### 8.16. ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

- Mentoring,
- Aconselhamento de carreira
- Coaching executivo

#### 8.17. DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA: TRABALHO, FAMÍLIA E OUTRAS DIMENSÕES DO PROJETO DE VIDA DA PESSOA

- Vida profissional e vida pessoal: segmentar ou integrar?
- Tensões entre vida profissional e vida pessoal e os impactos sobre a saúde e a carreira

#### 8.18. TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE CARREIRA

- Redes sociais de desenvolvimento: uma ferramenta para o avanço na carreira
- Carreira sem fronteiras
- Mentoring
- Redes sociais de desenvolvimento (RSD)
- Redes sociais de desenvolvimento: um exemplo
- A revolução OPT-OUT: o protesto de corações e mentes contra os atuais ambientes de trabalho
- O OPT-OUT
- OPT-OUT e diferenças geracionais
- OPT-OUT e género
- Carreiras caleidoscópico: uma explicação para o OPT-OUT

#### 8.19. DESAFIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

- Flexibilidade na organização do trabalho e impactos no equilíbrio vida e trabalho
- O contexto para o surgimento do trabalho flexível
- A flexibilidade para o trabalho e a sua influência na percepção dos empregados
- Procedimentos metodológicos
- Análise dos resultados
- Panorama das práticas organizacionais sobre flexibilidade no trabalho
- Importância da flexibilidade do trabalho para o negócio da organização
- As políticas e práticas de flexibilidade para o trabalho
- Organizações que não utilizam a flexibilidade para o trabalho
- Análise da percepção dos empregados

#### 8.20. GESTÃO DE TALENTOS: A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE CARREIRAS E DO PROCESSO SUCESSÓRIO

- Gestão de talentos: um desafio para a gestão de pessoas
- O que é gestão de talentos?
- Abordagens contemporâneas na gestão e retenção dos talentos
- A contribuição da gestão de carreiras e do processo sucessório

#### 8.21. PROCESSO SUCESSÓRIO: UM DESAFIO PARA GESTORES E PESQUISADORES

- Alguns conceitos envolvidos no tema processo sucessório
- Panorama da produção académica sobre o tema no exterior
- Metodologia

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria	 Step by Step
-Negociação e Vendas -Relação Interpessoal -Liderança -Apresentação -Assertividade -Cooperação -Trabalhar em equipa -Motivação e produtividade	-Atingir objectivos -Gerir equipas -Gerir a mudança -Gerir prioridades -Gerir conflitos -Tomar decisões	-Atendimento -Comunicação -Pós-Venda -Call-center -Reclamações -Telemarketing -Gestão de Cobranças -Fidelização -Retenção de Clientes	-Gestão de Projectos -Estudos -Fidelização -Reorganização -Processos -Qualidade -Cliente Mistério -Auditorias de Serviço	



- Delineamento metodológico
- Fonte dos dados (amostra)
- Procedimento para a recolha e análise dos dados
- Apresentação e análise dos resultados

## 8.22. PRÁTICAS DE ORIENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS

- Práticas de orientação e desenvolvimento profissional no contexto organizacional
- Tutoria e mentoring
- Career counseling
- Executive coaching
- Linguagem fílmica
- Filmes analisados

## 8.23. DESAFIOS PARA AS PESSOAS

- Desafios e riscos na gestão da própria carreira
- As carreiras proteana e sem fronteiras
- A carreira proteana: o indivíduo no controle da sua empregabilidade
- A carreira sem fronteiras: empregabilidade além dos limites da empresa
- Os desafios das carreiras proteanas e sem fronteiras
- Os riscos da gestão da própria carreira: individualização e identidade
- Carreira e individualização: o trabalhador está só
- Carreira e identidade: fragmentação e insegurança ontológica

## 8.24. SUCESSO NA CARREIRA PROFISSIONAL

- Sucesso na carreira profissional
- Como definir carreira?
- O que é e como se mede o sucesso na carreira?
- Dimensões para avaliação do sucesso na carreira
- Como avaliar o sucesso objetivo na carreira?
- Como avaliar o progresso no nível de complexidade do trabalho?
- Avaliação da complexidade do trabalho
- Como avaliar o sucesso subjetivo na carreira?
- O modelo multidimensional de sucesso na carreira
- Enfim, qual o instrumento a utilizar para avaliar a carreira?

## 8.25. IDENTIDADE PROFISSIONAL

- Condições objetivas e subjetivas para a construção da carreira
- A profissão como unidade moral: estudos de e VERETT C. H UGHES
- Identities: a perspectiva dramaturgica de ERVING GOFFMAN
- Trabalho: a relação entre público e privado: estudos de ARLIE R. HOCHSCHILD
- Outros estudos sobre identidade, trabalho e estrutura social
- O executivo de sucesso: maneiras de ser, de sentir e de fazer
- Apresentação dos resultados do estudo
- Análise e implicações dos resultados do estudo

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
-Negociação e Vendas -Relação Interpessoal -Liderança -Apresentação -Assertividade -Cooperação -Trabalhar em equipa -Motivação e produtividade	-Atingir objectivos -Gerir equipas -Gerir a mudança -Gerir prioridades -Gerir conflitos -Tomar decisões	-Atendimento -Comunicação -Pós-Venda -Call-center -Reclamações -Telemarketing -Gestão de Cobranças -Fidelização -Retenção de Clientes	-Gestão de Projectos -Estudos -Fidelização -Reorganização Processos -Qualidade -Cliente Mistério -Auditorias de Serviço



**Step by Step**

**Formação e Consultadoria Lda**

**Contactos:**  
| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt |  
| www.trainingcare.pt |



## 8.26. TRANSIÇÕES E SEUS DESAFIOS: O USO DE METÁFORAS PARA ENTENDER MAPAS DE ÂNCORAS DE CARREIRA

- Âncoras de carreira
- Competências
- Metáforas
- Entrevistas com profissionais da âncora estilo de vida (EV)
- Trajetória de carreira 1 (segunda âncora: autonomia/ independência – AI)
- Imagens que simbolizam as competências
- Metáforas de carreira
- Trajetória de carreira 2 (segunda âncora: criatividade empreendedora – CE)
- Imagens que simbolizam as competências
- Metáforas de carreira
- Trajetória de carreira 3 (segunda âncora: puro desafio – PD)
- Imagens que simbolizam as competências
- Metáforas de carreira
- Entrevistas com profissionais da âncora criatividade empreendedora (CE)
- Trajetória de carreira 1 (segunda âncora: autonomia/independência – AI)
- Imagens que simbolizam as competências
- Metáforas de carreira
- Trajetória de carreira 2 (segunda âncora: autonomia/independência – AI)
- Imagens que simbolizam as competências
- Metáforas de carreira
- Trajetória de carreira 3 (segunda âncora: estilo de vida – EV )
- Imagens que simbolizam as competências
- METÁFORAS DE CARREIRA

## 8.27. CONTRIBUIÇÃO INTERNACIONAL: DESAFIOS DO PROCESSO DE ORIENTAÇÃO

- Interação das carreiras sem fronteiras e proteanas: combinações e implicações
- A descoberta de possibilidades de carreira através da análise das carreiras sem fronteiras e proteanas
- A carreira sem fronteiras
- A carreira proteana
- As carreiras sem fronteiras e proteanas como conceitos que, embora distintos, se sobrepõem
- Carreiras sem fronteiras e proteanas
- Esclarecendo a carreira sem fronteiras
- Esclarecendo a carreira proteana
- Combinando as carreiras sem fronteiras e proteanas
- Características e desafios para o desenvolvimento de perfis de carreira específicos
- Encurralado/desnorreado
- Fortificado
- O andarilho
- O idealista
- O homem/mulher organizacional



Step by Step

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Negociação e Vendas</li> <li>-Relação Interpessoal</li> <li>-Liderança</li> <li>-Apresentação</li> <li>-Assertividade</li> <li>-Cooperação</li> <li>-Trabalhar em equipa</li> <li>-Motivação e produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atingir objectivos</li> <li>-Gerir equipas</li> <li>-Gerir a mudança</li> <li>-Gerir prioridades</li> <li>-Gerir conflitos</li> <li>-Tomar decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atendimento</li> <li>-Comunicação</li> <li>-Pós-Venda</li> <li>-Call-center</li> <li>-Reclamações</li> <li>-Telemarketing</li> <li>-Gestão de Cobranças</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Retenção de Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestão de Projectos</li> <li>-Estudos</li> <li>-Fidelização</li> <li>-Reorganização</li> <li>-Processos</li> <li>-Qualidade</li> <li>-Cliente Mistério</li> <li>-Auditorias de Serviço</li> </ul>

**Formação e Consultadoria Lda**

**Contactos:**

| Tel: 309 958 531 | Fax: 21 421 10 70 |  
| trainingcare@trainingcare.pt

| www.trainingcare.pt |



- Cidadão sólido
- Armas de aluguer/mãos de aluguer
- O arquiteto de carreira proteana

## 8.28. FUTUROS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE CARREIRAS

- Desafios para a gestão de carreiras
- Gerações
- Organização do trabalho
- Liderança
- Transformações culturais
- Impactos na gestão de carreiras
- Repensar os paradigmas de gestão: foco no desenvolvimento
- Sistemas de gestão de pessoas: simples, transparentes e flexíveis
- Agregar valor para a empresa e para as pessoas
- Impacto sobre a forma de pensar carreiras
- Transparência nos critérios
- Recompensa em diferentes padrões de relação de trabalho
- Fidelização da pessoa com a empresa
- Diferentes vínculos empregatícios
- A necessidade de converter desafios em oportunidades

## 9.FECHO DA ACÇÃO

Formação Comportamental	Coaching Individual	Customer Care	Consultadoria	 Step by Step
-Negociação e Vendas -Relação Interpessoal -Liderança -Apresentação -Assertividade -Cooperação -Trabalhar em equipa -Motivação e produtividade	-Atingir objectivos -Gerir equipas -Gerir a mudança -Gerir prioridades -Gerir conflitos -Tomar decisões	-Atendimento -Comunicação -Pós-Venda -Call-center -Reclamações -Telemarketing -Gestão de Cobranças -Fidelização -Retenção de Clientes	-Gestão de Projectos -Estudos -Fidelização -Reorganização Processos -Qualidade -Cliente Mistério -Auditorias de Serviço	