

# 6

## Decisões Táticas

Após a definição dos aspectos estratégicos da Universidade Corporativa, faz-se necessário estipular e especificar as ações que precisam ser empreendidas para que os objetivos sejam alcançados. Neste momento, é preciso identificar os tipos de intervenção necessários para que a empresa desenvolva suas competências de modo mais rápido e efetivo.

As decisões táticas estão relacionadas com as atividades específicas e a forma como elas devem estar agrupadas para facilitar a implantação. Além disso, cada ação prevista precisa ter seus aspectos metodológicos determinados.

### Detalhamento das Trilhas de Desenvolvimento de Competências

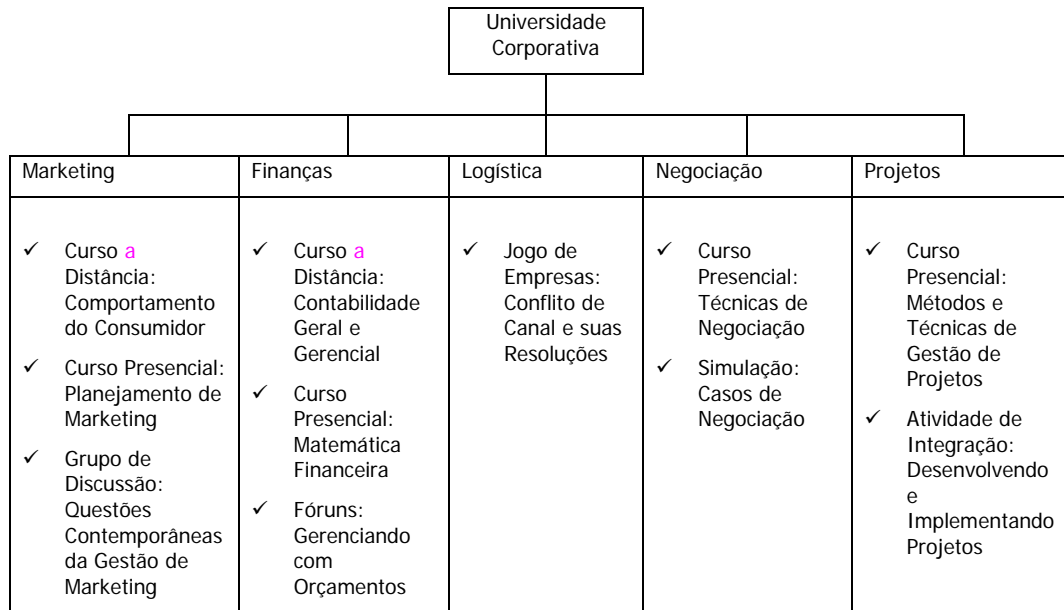
Dentre as decisões estratégicas, observamos a necessidade de que as competências funcionais e gerenciais, individuais e organizacionais, essenciais e diferenciadoras estejam definidas.

Com base nessa definição, o escopo das ações da Universidade pode ser construído. A Universidade Corporativa necessita delimitar o conjunto de ações que existe dentro de sua estrutura – e, por consequência, indicar o que está fora de seu contexto.

O objetivo desta etapa é especificar as ações que serão empreendidas pela Universidade – que podem envolver cursos presenciais, atividades a distância, entre outros, como destacado no item estratégico modelo andragógico de aprendizagem. Além dessa identificação, esta etapa procura também encontrar maneiras de agrupar essas atividades de modo a permitir

que sejam mais facilmente gerenciadas – a adequação ao modelo de gestão adotado.

Como isto pode ser feito? Considerando que o objetivo é identificar, separar e agrupar as atividades, esta etapa pode ser apresentada como uma estrutura analítica – ferramenta utilizada, dentro da gerência de projetos, para a determinação do escopo do projeto. Vejamos o seguinte exemplo:



Existem várias maneiras de agrupar as atividades. Embora a mais usual envolva sua delimitação em grandes áreas do saber, os grupos de atividades podem estar relacionados a atividades funcionais (como Finanças, Crédito e Cobrança etc.), processos organizacionais (como Comercialização, Instalação, Pós-venda etc.), níveis de profundidade (como Básico, Intermediário e Avançado) e nível gerencial (como Operacional, Gerência Intermediária e Alta Gerência).

*Primeiro Conjunto de Decisões Táticas*

a) Qual o escopo de atividades específicas da Universidade Corporativa?

b) Como essas atividades podem ser agrupadas visando facilitar seu gerenciamento?

## Objetivos das Trilhas

Os objetivos das trilhas visam descrever como as competências relacionadas serão desenvolvidas. É preciso destacar como as ações possibilitarão resultados nos níveis individual, departamental (grupal) e organizacional e, ainda, como implementarão processos de aquisição de conhecimento externo, desenvolvimento de conhecimento interno e de difusão do conhecimento através da socialização e da codificação.

### *Segundo Conjunto de Decisões Táticas*

*a) Que objetivos devem ser almejados pelas trilhas de desenvolvimento de competências?*

*b) Como as ações da trilha possibilitarão resultados nos níveis individual, departamental (grupal) e organizacional?*

## Unidades, Módulos e Programas

Uma trilha de desenvolvimento de competências pode englobar unidades, módulos e programas. Dependendo da forma escolhida para agrupar as atividades da Universidade, pode ser necessário subdividir a trilha em diversas unidades. Por exemplo, dentro de uma trilha que aborda o tema Marketing, podemos incluir unidades relacionadas a Produto, Distribuição, Vendas, Comunicação, entre outros.

A trilha pode contar com módulos, que são atividades aplicadas de maneira intermitente, como cursos e palestras, e com programas, que têm característica permanente, como grupos de discussão.

Cada módulo ou programa deve ter definido os seguintes elementos: objetivos, conteúdo programático, competências, carga horária, metodologia, pré-requisitos, avaliação, públicos, referências e observações – como veremos a seguir, utilizando como exemplo os módulos Comportamento do Consumidor, Planejamento de Marketing e Jogo de Negócio: Tomada de Decisão de Marketing, de uma possível trilha de desenvolvimento de competências mercadológicas.

### *Objetivos*

Os objetivos da atividade respondem que aptidões e competências devem ser assumidas pelo participante ao final daquela intervenção. Essas competências devem listar tanto os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser internalizadas pelo participante individual como também as capacidades que grupos e a própria organização devem desenvolver.

Os objetivos devem ser específicos, de modo a facilitar a tomada de decisão sobre os demais elementos metodológicos do módulo, e mensuráveis, indicando formas e métodos de medição da internalização e do desenvolvimento das competências.

Como afirma Mager, “antes de planejar o ensino, selecionar procedimentos, material ou conteúdo, é importante ser capaz de formular exatamente aquilo que se pretende com o ensino. Uma formulação clara de objetivos vai prover com uma base sólida a escolha de métodos e materiais, bem como a seleção de meios para avaliar o resultado da aprendizagem”.

Exemplos:

a) Comportamento do Consumidor

- ✓ Apreender modelos de comportamento de compra;
- ✓ Identificar os fatores que influenciam as decisões de compra;
- ✓ Identificar os tipos de decisões de compras;
- ✓ Identificar os fatores que influenciam as decisões de compra do comprador organizacional.

b) Planejamento de Marketing

- ✓ Apreender modelos de decisão estratégica de marketing;
- ✓ Identificar opções estratégicas de marketing;
- ✓ Utilizar ferramentas de decisões estratégicas de marketing;
- ✓ Desenvolver atitude pró-ativa frente às decisões estratégicas de marketing.

c) Jogo de Negócio: Tomada de Decisão de Marketing

- ✓ Aplicar as ferramentas de análise e implementação do processo de planejamento de marketing em uma atividade simulada;

- ✓ Internalizar os conceitos discutidos nos outros módulos da escola através da atividade de jogos de negócios;
- ✓ Experienciar um processo de concorrência, visando desenvolver a habilidade de tomada de decisão;
- ✓ Desenvolver atitude pró-ativa para a tomada de decisão estratégica de marketing.

### *Conteúdo Programático*

A pergunta seguinte é: para alcançar esses objetivos que conteúdos devem ser abordados?

Gil apresenta os seguintes critérios para seleção dos conteúdos: vinculação aos objetivos, validade, significação, flexibilidade, utilidade, adequação ao nível dos alunos e adequação ao tempo.

A decisão acerca dos conteúdos deve considerar também se deverão ser abordados apenas temas relacionados ao mercado de atuação da empresa ou se deve englobar outros mercados e situações e se deverão ser abordados apenas conteúdos relativos às necessidades atuais da empresa ou considerar necessidades futuras.

#### a) Comportamento do Consumidor

- ✓ Mercado de consumo;
- ✓ O comportamento do consumidor segundo a visão da teoria econômica: maximização da satisfação, cesta de mercadorias, renda como limitador do consumo, utilidade;
- ✓ O comportamento do consumidor segundo a visão da teoria psicológica: necessidades e motivação, personalidade, percepção, aprendizagem, atitudes;
- ✓ O comportamento do consumidor segundo a visão da teoria sociológica: grupos de referência, classe social, cultura, subcultura;
- ✓ O comportamento do consumidor segundo a visão da teoria do marketing;
- ✓ Influências situacionais sobre o comportamento do consumidor;
- ✓ Modelos de comportamento do consumidor;

- ✓ Tipos de tomadas de decisão dos consumidores: rotineira, limitada e extensiva;
  - ✓ Tipos de tomadas de decisão dos consumidores: busca de informação X diferenças percebidas entre as marcas.
- b) Planejamento de Marketing
- ✓ Avaliando as capacidades e recursos da empresa;
  - ✓ Sintetizando a análise ambiental: matriz SOWT;
  - ✓ Identificando posições competitivas atuais e futuras: princípios de segmentação e posicionamento, pesquisa de segmentação e posicionamento e previsão;
  - ✓ Definindo objetivos de marketing;
  - ✓ Avaliando alternativas estratégicas: o “quadrado” de Gilbert, as estratégias genéricas de Porter e a matriz de Ansoff;
  - ✓ Identificando estratégias de posicionamento competitivo: seleção de mercados-alvo, construção e manutenção de posições defensíveis, estratégias competitivas, ofensivas e defensivas, competindo através de serviço superior e relacionamentos com o consumidor e competindo através da inovação e do desenvolvimento de novos produtos;
  - ✓ Definindo ações táticas de marketing: público-alvo e composto de marketing;
  - ✓ Implementando e controlando as ações estratégicas e táticas de marketing: ferramentas.
- c) Jogo de Negócio: Tomada de Decisão de Marketing
- ✓ Análise do ambiente;
  - ✓ Análise da concorrência;
  - ✓ Tomada de decisão de marketing;
  - ✓ Atitudes e perspectivas frente à tomada de decisão.

### *Competências*

Nas decisões estratégicas, analisamos como identificar as competências que devem servir de alvo para as ações da Universidade

Corporativa. De posse dessa lista, podemos identificar que competências são predominantemente abordadas em cada módulo ou programa. Este processo facilita a gestão do desenvolvimento de competências, permitindo que sejam vislumbradas as ações, o como, o porquê e o quando relacionadas a cada uma. É preciso ter em mente que uma determinada competência pode necessitar – e estar relacionada – de vários módulos e programas para ser desenvolvida a contento.

a) Comportamento do Consumidor

1. Atender os níveis de qualidade exigidos, acompanhando e desenvolvendo soluções específicas para os diversos tipos de clientes
2. Ter foco no cliente e nas necessidades de seus negócios

b) Planejamento de Marketing

1. Saber fazer planejamento estratégico
2. Conhecer profundamente: mercados e concorrentes
3. Conceber políticas e estratégias para divulgar externamente a filosofia da empresa

c) Jogo de Negócio: Tomada de Decisão de Marketing

1. Saber fazer planejamento estratégico
2. Atuar com foco em novas oportunidades de negócio

### *Carga Horária*

As decisões sobre conteúdo programático e carga horária são particularmente próximas. A carga horária deve ser capaz de suprir todo o tempo necessário para abordar os conteúdos propostos tanto em termos conceituais como em aplicações e permitir flexibilidade. Assim, para determinar a carga horária é preciso estipular o tempo necessário para abordar cada conteúdo e somá-los. Contudo, pode haver limitações de tempo total possível e restrições quanto à atribuição de carga horária em função de algum múltiplo de tempo que deve ser utilizado (nos exemplos a seguir, uma restrição é que a carga horária deve ser estabelecida em múltiplos de oito horas = um dia de atividades).

a) Comportamento do Consumidor

8 h, a distância

b) Planejamento de Marketing

24 h, presenciais

c) Jogo de Negócio: Tomada de Decisão de Marketing

16 h, presenciais

### *Metodologia*

Deverá estar intimamente ligada ao nível e à dimensão de competência a ser desenvolvida. A título de reforço, recordemos a discussão sobre métodos de aprendizagem e dimensão de competência mais adequada para utilização.

Ferramentas e Técnicas de Aprendizagem Individual por Níveis de Competência Individual

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Abordagens convencionais	Jogos de empresas	Dinâmicas de grupo
Instrução programada	Estudo de caso	Psicodramatizações
Treinamento a distância	Dinâmicas de grupo	Exercício de role-playing
	Treinamento no serviço (on-the-job training)	

“Dessa forma, os níveis devem ter metodologia e forma de avaliação específicas para o grau de profundidade, sendo o nível Básico direcionado ao desenvolvimento de conhecimentos e trabalhado, em geral, com ferramentas de ensino a distância e avaliado por provas objetivas, o nível Intermediário direcionado ao desenvolvimento de habilidades e trabalhado, em geral, com atividades presenciais com foco no uso de ferramentas e técnicas e avaliado por trabalhos práticos e o nível Avançado direcionado ao desenvolvimento de

atitudes e trabalhado, em geral, com técnicas vivenciais e avaliado por instrumentos analíticos e elaboração de planos de ação”.

a) Comportamento do Consumidor

Ensino a distância, com foco na transmissão de conceitos

b) Planejamento de Marketing

Presencial, com predominância de exercícios, estudos de caso e dinâmicas com foco no desenvolvimento de habilidades, notadamente no uso das ferramentas de análise.

c) Jogo de Negócio: Tomada de Decisão de Marketing

Utilização de jogos de tomada de decisão, onde os participantes assumem o papel de executivos de marketing empresas que competem em um mercado com determinada estrutura de funcionamento.

Os grupos concorrem entre si, buscando maximizar os resultados de suas empresas frente às condições de mercado.

### *Pré-requisitos*

Em geral, os módulos e os programas da Universidade Corporativa são organizados de forma a permitir uma seqüência de evolução do profissional no desenvolvimento de suas competências. Assim, geralmente parte-se da transmissão de conhecimentos para o desenvolvimento de habilidades e para a internalização de atitudes. Mas, como salienta Gil, “também, ao estabelecer a seqüência de conteúdos, [deve-se] (...) levar em consideração, a motivação dos alunos. Assim, é conveniente identificar as unidades que despertam maior interesse nos alunos e depois intercalá-las, à medida do possível, com as demais unidades”.

Há situações, também, onde é imprescindível o domínio de um tema básico para poder passar a outro mais complexo, podendo exigir, assim, determinados pré-requisitos:

a) Comportamento do Consumidor

Não há.

b) Planejamento de Marketing

Ter cursado os módulos Princípios e Ambiente de Marketing e Marketing de Serviços.

c) Jogo de Negócio: Tomada de Decisão de Marketing

Ter cursado os módulos Planejamento de Marketing e Marketing Business to Business.

### *Avaliação*

A avaliação do participante deve ser condizente com a dimensão predominante de competência a ser desenvolvida no módulo ou programa – conhecimento, habilidade ou atitude. Assim, quando trabalhamos a dimensão conhecimento, a avaliação em geral utiliza como ferramenta provas, sejam elas discursivas, objetivas ou orais; quando trabalhamos a dimensão habilidade, as provas práticas, trabalhos e desenvolvimento de projetos são as ferramentas mais indicadas; e quando procuramos desenvolver e/ou modificar atitudes, precisamos utilizar ferramentas como observação, implementação de planos de ação, modelos de avaliação de desempenho e questionários de auto-avaliação.

a) Comportamento do Consumidor

Prova com questões objetivas.

b) Planejamento de Marketing

Prova com questões objetivas: 50%;

Desenvolvimento de trabalho que resultará em um plano estratégico de marketing cujo foco pode ser a própria empresa e/ou clientes da empresa: 50%.

c) Jogo de Negócio: Tomada de Decisão de Marketing

Participação e engajamento nas atividades: 30%;

Resultado alcançado pela empresa no jogo, considerado em termos absolutos: 30%;

Desenvolvimento de trabalho, de cunho analítico, avaliando as alternativas escolhidas pelo grupo e suas implicações nos resultados da empresa: 40%.

## *Públicos*

A definição de quais públicos devem participar de cada módulo ou programa é crucial para o sucesso da Universidade Corporativa no que se refere ao desenvolvimento de competências. Esse ponto será mais bem abordado ao final desta parte; mas, apresentamos a seguir os exemplos desta definição, destacando que, conforme aumenta o grau de profundidade do tema, há uma tendência de diminuição no número de cargos participantes:

### a) Comportamento do Consumidor

Analista de Marketing

Assistente de Marketing

Coordenador de Marketing

Engenheiro de Vendas

Gerente de Produto

Gerente de Vendas

Representante de Vendas

Vendedor Técnico

### b) Planejamento de Marketing

Analista de Marketing

Assistente de Marketing

Coordenador de Marketing

Gerente de Produto

Gerente de Vendas

### c) Jogo de Negócio: Tomada de Decisão de Marketing

Coordenador de Marketing

Gerente de Produto

Gerente de Vendas

## *Referências*

O material a ser utilizado nos módulos e programas – apostilas, slides *etc.* – deve, na melhor situação, ser específico para os objetivos que pretende atingir. Mas, deve também orientar o participante sobre onde aprofundar suas competências naquele tema, caso queira. As publicações que serviram de base para a elaboração do material devem ser obrigatoriamente indicadas, mas outras sugestões de livros, filmes, exercícios são um estímulo importante para o autodesenvolvimento.

### a) Comportamento do Consumidor

MINIARD, Paul, ENGEL, James F. & BLACKWELL, Roger D. Comportamento do Consumidor.

SCHIFFMAN, Leon. Comportamento do consumidor.

KARSAKLIAN, Eliane. Comportamento do Consumidor.

### b) Planejamento de Marketing

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A. & PIERCY, Nigel F. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência.

CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para o cliente.

### c) Jogo de Negócio: Tomada de Decisão de Marketing

VICENTE, Paulo. Jogos de empresas.

## *Observações*

Há situações, dentro dos módulos e programas, que devem ser melhor descritas e/ou explicadas para que os objetivos sejam alcançados mais facilmente. Por exemplo, um determinado módulo pode exigir um limite de participantes ou um determinado procedimento para avaliação.

a) Comportamento do Consumidor

Não há.

b) Planejamento de Marketing

O trabalho deve ser desenvolvido em grupo, com participantes de diferentes funções, buscando desenvolver um plano estratégico de marketing. As atividades presenciais deverão estar focadas no uso de ferramentas e no desenvolvimento deste plano, cujo foco pode ser decidido entre os participantes e o facilitador.

c) Jogo de Negócio: Tomada de Decisão de Marketing

Os jogos podem ser desenvolvidos considerando diferentes estruturas de mercado.

*Terceiro Conjunto de Decisões Táticas*

*a) Para cada módulo ou programa:*

- *Quais serão os objetivos específicos a serem almejados?*
- *Que conteúdos devem ser contemplados?*
- *Ao desenvolvimento de que competências o módulo ou programa está voltado?*
  - *Qual deve ser sua carga horária?*
  - *Como ele deverá ser conduzido em termos de metodologia?*
    - *Há algum pré-requisito?*
    - *Quais serão as ferramentas de avaliação?*
    - *Que cargos/funções devem participar?*
- *Que referências foram usadas na montagem do módulo ou programa que podem servir de orientação para a complementação do desenvolvimento pelos participantes?*
- *Existe algum assunto ao qual deva ser dada atenção especial?*

[W9S1] Comentário: Flexion  
ei o verbo

## Determinação dos Públicos por Programas

Como já salientado, uma decisão tática de extrema importância para as ações da Universidade Corporativa é a definição dos participantes

envolvidos em cada módulo ou programa. Esta definição tem como base o conjunto de competências requerido por um determinado cargo ou função.

Desse modo, estaremos aptos a alocar as pessoas aos módulos e programas que efetivamente farão diferença em sua atuação profissional.

*Quarto conjunto de decisões táticas*

*a) Que cargos/funções devem participar de cada módulo ou programa em específico?*

*b) Que ferramentas serão utilizadas nessa definição?*

Visando concluir este capítulo, apresentamos a seguir o rol de cursos apresentados por duas Universidades Corporativas e uma breve descrição dos aspectos táticos (e, em alguns casos, também operacionais, já adiantando o próximo capítulo) de alguns desses cursos.

**Academie Accor**

*Cursos*

A Arte da Argumentação

A Arte de Atender o Cliente

Access 2000 Básico

Administração do Tempo

Argumentação e Persuasão

As Primeiras Coisas em Primeiro Lugar

Auto-Desenvolvimento Estratégico

Balanced Score Card - da Estratégia à Ação

Boas Práticas de Manipulação de Alimentos

Business Plan

Certificação Iso - Aplicação e Entendimento no Dia-A-Dia das Legislações e das Normas

Compondo a Sua Equipe

Contabilidade Gerencial

Contrato Ibis 15 Minutos  
Controle e Garantia da Qualidade  
Controle Orçamentário  
Cuidar do seu Corpo, Emoção e Trabalho  
Descobrimdo o Mundo Accor  
Desenvolvendo uma Performance Inovadora  
Empowement - A Força da Energização  
Estratégia de Negociação  
Excel - Ferramentas de Gestão na Hotelaria  
Excel 2000 Avançado  
Excel 2000 Básico  
Excelência no Atendimento  
Explorando Todo o Poder da Comunicação  
Finanças para Não Financeiros  
Formação de Formadores  
GED - Gerenciamento Estatístico, Controle e Decisão  
Gerência de Crises  
Gerenciamento de Projetos  
Gestão Aplicada ao Rh  
Gestão de Pessoas e Liderança  
Imersão em Idiomas - Inglês e Francês  
Internet - Cd Rom - Correio Eletrônico  
Liderando Para o Sucesso  
Marketing Business to Business -Integração da Cadeia Produtiva  
Marketing da Saúde Corporativa  
Marketing de Relacionamento  
Marketing de Serviços  
Marketing Pessoal - Etiqueta Empresarial  
Microbiologia de Alimentos e Contaminação  
Navegando no Mundo Accor

O Conflito - um Novo Enfoque Para o Dia-a-Dia  
O Valor Emocional na Relação Com o Cliente  
Otimizando a Performance Financeira - Diagnóstico de Performance do Negócio  
Otimizando a Performance Financeira - Planejamento Tributário  
Otimizando a Performance Financeira - Soluções Para Melhoria da Performance Econômica e Financeira  
PIC - Programa de Integração.  
Planejamento Estratégico  
Power Point 2000 Avançado  
Power Point 2000 Básico  
Práticas de Negociação de Sucesso  
Primeiro Emprego  
Programa de Aperfeiçoamento Pessoal e Interpessoal  
Programação Neurolingüística - Otimizando as Suas Potencialidades  
Project 2000 Avançado  
Project 2000 Básico  
PSP - Processo e Solução de Problemas  
Qualidade de Vida Como Base Para o Empowerment e Qualidade de Vida no Trabalho  
Qualidade no Atendimento ao Cliente  
Qualificação de Fornecedores  
Saber Viver

Saúde, Corpo e Mente - Emoções que Matam e Emoções que Curam  
Sensibilização Para Mudar o Estilo de Vida  
SIC - Sistema de Informação e Controle  
Strategic Media Training  
The Ray Leone ´S Sales Funnel Seminars  
Utilizando o Pensamento Criativo  
Vencendo Seus Limites - Preparando-se Para Desafios em um Mercado Selvagem.

Vida Não é só Trabalho - Cuidar da Saúde Não é só Tomar Remédio

Word 2000 Avançado

#### FORMAÇÃO DE FORMADORES

Condução eficaz de treinamentos pessoas.

Público-alvo: Gestores

Carga Horária: 24 h

Número de Participantes: 12

#### MARKETING DE SERVIÇOS

Apresentar uma orientação de marketing específica para as atividades de serviços para o desenvolvimento e implementação de estratégias.

Público-alvo: Gestores de operações e marketing

Carga Horária: 8 h

Número de Participantes: 25

#### THE RAY LEONE 'S SALES FUNNEL SEMINARS

Aumentar a produtividade da equipe de vendas, reduzindo o número de visitas necessário ao fechamento.

Público-alvo: Colaboradores da área comercial

Carga Horária: 20 h

Número de Participantes: 25

#### ACCESS 2000 BÁSICO

Utilizar a ferramenta de bancos de dados, criar relatórios especiais, formulários, importação e transferências.

Público-alvo: Todos os colaboradores

Carga Horária: 8 h

Número de Participantes: 12

**UniAlgar**

**NOSSOS CURSOS - Programas de Educação e Desenvolvimento**

*Além do preço: A captura de valor pelo modelo de negócios*

*As 4 disciplinas da Execução - Fazer Acontecer*

*Condução de Reuniões e Gestão do Tempo*

*Desenvolvendo Competências na Língua Portuguesa*

*Finanças para não Financeiros*

*Fórum de visão: Carreira em Perspectiva*

*Fórum de visão: Gestão de Mudanças*

*Gestão de Contratos de Terceiros*

*Redação de E-mails e Relatórios*

*Técnicas de Apresentação*

*Tomada de decisão e Gestão de conflitos*

*Workshop Negociação ganha-ganha*

*As 4 disciplinas da Execução - Fazer Acontecer*

**Público-alvo:** Todos os associados do Grupo Algar de qualquer nível hierárquico.

***Sobre o Curso***

Em alguns momentos nos faltam energia, iniciativa e pró-atividade para partir para a ação, fazer acontecer. Nos perdemos e divagamos na esfera dos pensamentos e dos ideais e esquecemos de que nada se faz apenas com sonhos. É preciso mais que isso. O renomado Franklin Covey, escritor do livro Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes nos apresenta uma solução eficaz para colocar em prática, as idéias e planejamentos. Por meio do curso As 4 Disciplinas da Execução – Fazer Acontecer, você descobrirá como organizar, planejar e colocar em prática seus planos. Mais que isso, descobrirá como estimular equipes a serem também altamente realizadoras.

***Carga Horária***

16h

***Resultados***

Aprender e aplicar um modelo de como comprometer todos em busca dos resultados e das Metas Altamente Importantes.

### ***Objetivos***

O workshop "As 4 Disciplinas da Execução" fornece quatro diretrizes claras que visam assegurar às equipes objetividade e senso prático na execução. Você aprenderá "As 4 Disciplinas da Execução", assim como as etapas de implementação deste processo no seu grupo ou organização. As disciplinas, resumidamente, são: Foco nas Metas Altamente Importantes Princípio: Seres Humanos são talhados para fazer apenas uma coisa de cada vez com excelência. Objetivo: Clarificar e alinhar a equipe para o alcance das metas altamente importantes Construir um sistema de Medição Significativo Princípio: As pessoas jogam diferente quando estão marcando pontos Objetivo: 1) Identificar medidas chave para as metas da equipe 2) Transformar os medidores num visível e dinâmico placar Traduzir metas em Novos e Melhores Comportamentos Princípio : Para atingir metas que você nunca alcançou é necessário fazer coisas que você nunca fez. Objetivo: 1) Identificar novos e melhores comportamentos e atividades, necessárias para o alcance das metas 2) Traduzir esses comportamentos em tarefas diárias e semanais Manter todos responsáveis – O tempo todo Princípio : Saber que os outros contam com você aumenta seu nível de comprometimento.

### ***Publico-alvo***

Todos os colaboradores de qualquer nível hierárquico.

### ***Consultoria***

Franklin Covey

### ***Competências Trabalhadas***

- Gestão de Resultados

### ***Finanças para não Financeiros***

**Público alvo:** Todos associados do grupo Algar de qualquer nível hierárquico, exceto os da área financeira.

### ***Sobre o Curso***

Certamente você já presenciou situações em que colegas de trabalho se vêm perdidos durante apresentações de resultados econômico-financeiros. No entanto, as empresas também são feitas de números. Esta é uma outra

grande competência que deve ser desenvolvida: lidar com números, compreendê-los e entender sua relevância para a saúde empresarial. E em qualquer atividade desenvolvida, há de se ter um cuidado especial com este assunto. Pensando em sedimentar a relevância deste tema nas empresas Algar, foi criado o curso Seminário Finanças para não financeiros: conceitos financeiros básicos e fáceis de serem entendidos e praticados no dia-a-dia.

### ***Carga Horária***

16h

### ***Resultados***

- Oferecer conhecimentos de base para o entendimento da área financeira.
- Aumentar a sinergia entre área financeira e demais áreas institucionais, promovendo uma atitude pró-ativa em face de problemas comuns.

### ***Objetivos***

1. Afinal, qual é mesmo o papel da gestão financeira nas empresas? • Visão geral de negócios • O negócio da empresa • Foco atual: área financeira x função financeira na organização 2. Informações financeiras e o desempenho dentro das organizações: aquilo que você queria perguntar e não tinha coragem... • Para que servem as demonstrações financeiras? • Balanço patrimonial, demonstração de resultados, fluxo de caixa • Conceitos gerais: gasto, custo, despesas, investimentos e perdas 3. Os Princípios Contábeis e a Influência Sobre os Negócios: isso mexe no seu bolso! • Critérios nas informações contábeis • Princípios contábeis 4. Métodos de avaliação de investimentos: vamos desmistificar a técnica? • Decisões de investimento e avaliação de desempenho • Principais métodos: payback, Tir, VAL, taxa de retorno contábil, Índice de lucratividade. 5. Accounting Intelligence • Informação, incerteza e poder • Indicadores financeiros na análise de resultados, tais como lucratividade, retorno sobre o investimento, EBITDA, liquidez, etc. • Ponto de equilíbrio e margem de segurança de uma empresa 6. Caso Prático Algar • Design do modelo de gestão e controle • Simulação de plano de trabalho.

### ***Publico-alvo***

Todos os colaboradores de qualquer nível hierárquico.

### ***Consultoria***

MVC COSTACURTA & VILHENA CONSULTORIA EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA

***Competências Trabalhadas***

- Gestão de Resultados