

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae



MANUAL DE GESTÃO

Brasília/DF

Edição 22 de maio/2023

© 2023. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae.
Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Informações e Contato

Sebrae/NA

Unidade de Desenvolvimento Territorial
SGAS 605 – Conj. A – Asa Sul –
70200-645 - Brasília/DF
Telefone: (61) 3348-7168
Site: www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

José Zeferino Pedrozo

Diretor-Presidente

Décio Nery de Lima

Diretor-Técnico

Bruno Quick Lourenço de Lima

Diretora de Administração e Finanças

Margarete de Castro Coelho

Unidade de Desenvolvimento Territorial

Gerente

Fábio Burigo Zanuzzi

Coordenação Nacional

Rejane Botelho Parente Risuenho –
Sebrae/NA

Julio Cezar Agostini – Sebrae/PR

Sebrae/PR

Rua Caeté, 150 – Prado Velho - 80220-
300 – Curitiba – PR
Telefone: (41) 3330-5757
Site: www.sebraepr.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Sebrae/PR

Ercílio Santinoni

Diretoria Executiva Sebrae/PR

Vitor Roberto Tioqueta

Cesar Reinaldo Rissete

José Gava Neto

Unidade de Ambiente e Negócios Empresariais

Gerente

Luiz Marcelo Padilha

Coordenação do Desenvolvimento

Rosângela Maria Angonese

Elaboração do Manual

Beatriz Gentelini Bertoglio – Amplitude
Desenvolvimento Humano Ltda.

Editoração e Revisão de Texto

Ceolin & Lima Serviços Ltda.

Polo de liderança – Manual de Gestão Polo de Liderança /
Beatriz Gentelini Bertoglio – Curitiba: Sebrae, 2023.

1. Gestão 2. Liderança 3. Líder

I. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas–
Sebrae/
II. Título

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	5
1. Polo de Liderança	8
2. Objetivos	9
3. A quem se destina.....	9
4. Pilares	10
5. Etapas que embasam as metodologias de formação de liderança	11
6. Portfólio de Soluções de Formação Presencial e Digital	12
6.1 Soluções Presenciais.....	12
6.1.1 Clube de Capitães.....	12
6.1.2 Conexão Liderança	14
6.1.3 Farol.....	16
6.1.4 Inteiras Para Liderar	18
6.1.5 Leme da Liderança Cívica.....	19
6.1.6 Liderança Rural	21
6.1.7 Líderes em movimento.....	24
6.1.8 Mestres da Liderança - <i>Coaching</i>	25
6.1.9 Rotas da Liderança	27
6.1.10 Sete Mares.....	30
6.1.11 Sonar.....	31
6.2 Soluções Digitais	33
6.2.1 Clube de Capitães Digital	34
6.2.2 Cursos <i>Flow</i>	34
6.2.3 Mestres da Liderança <i>online</i>	35
7. Ambientes Digitais do Polo de Liderança.....	35
7.1 Site Polo de Liderança.....	35
7.2 Comunidade Polo de Liderança.....	37
7.2.1 Papel do gestor do Sebrae/UF na Comunidade.....	40
8. Governança.....	40
8.1 Da coordenação Nacional do Polo de Liderança, compartilhada entre Sebrae/NA e Sebrae/PR.....	40
8.2 Do gestor estadual do Polo de Liderança	41
9. Operacionalização.....	43
9.1 – Processo de Adesão ao Polo de Liderança Sebrae	43
9.2 – Processo de Implantação e Operação do Polo de Liderança Sebrae .	44

Passo 1 – Identificação do público a ser atendido e suas respectivas necessidades - Articulações e Parcerias internas.....	44
Passo 2 - Planejamento das ações: orçamento e cronograma.....	45
Passo 3 – Disponibilização das ações.....	46
Passo 4 - Divulgação e fechamento das turmas.....	50
Passo 5 - Realização das ações.....	50
Passo 6 - Registro das ações no Sistema do Sebrae/UF.....	50
10. Uso da marca do Polo da Liderança.....	52
11. Perfil dos facilitadores.....	53
11.1 – Soluções que demandam habilitação e formação específicas.....	54
ANEXO 1 – Relatório Interpretativo MBTI®.....	56
ANEXO 2 – Relatório EQ-I 2.0®.....	57
ANEXO 3 – Relatório DISC - Análise de Seleção.....	58
ANEXO 4 - Minuta sugestiva para licitação da empresa fornecedora do DISC.....	59
ANEXO 5 – Relatório PDA – Relatório de Perfil Comportamental.....	62
ANEXO 6 – Máscara para Estruturação de Processo no LEME Polo de Liderança.....	63
ANEXO 7 – Tabela de Custos dos Produtos do Portfólio do Polo de Liderança - Sebrae/PR.....	67

APRESENTAÇÃO

O Polo de Liderança foi criado para ser uma referência brasileira no desenvolvimento de lideranças no ambiente dos pequenos negócios, possibilitando experiências, conhecimento e conexões entre os líderes empresariais e dos que se engajam na defesa das causas transformadoras no ecossistema do empreendedorismo e das micro e pequenas empresas.

O Sebrae acredita que pessoas com capacidade de liderança são os agentes impulsionadores do desenvolvimento de setores econômicos, territórios, comunidades e organizações, promovendo e conduzindo mudanças na sociedade e direcionando as organizações no caminho do sucesso.

A liderança efetiva é aquela que alicerça sua atuação numa visão estratégica para enxergar a melhor direção, no conhecimento e experiência para traçar os melhores caminhos, no direcionamento e na ética para conduzir suas ações e sendo protagonista para empreender a transformação desejada.

Com o Polo, o Sebrae quer estar junto a esses líderes, entregando informações e conhecimento que sejam significativos e impactantes, partindo da preparação pessoal e alcançando a transformação nos pequenos negócios e na sociedade. Como Polo de Referência, é necessário que estejamos empenhados no desenvolvimento de estudos e pesquisas, de modo a atuar como um observatório das tendências e da evolução dos conhecimentos sobre o campo da liderança, bem como no conhecimento e compreensão de quem são, quais as suas características, os campos de sua atuação e as necessidades e desafios dos diferentes líderes do Brasil.

O espectro das lideranças brasileiras participantes do ecossistema das micro e pequenas empresas é amplo e diverso, consistindo de líderes caracterizados por sua atuação no setor empresarial, político, comunitário, em ambiente de inovação e conhecimento, bem como os que se dedicam às causas relacionadas a diversidade e inclusão, meio ambiente entre outros. Buscando incluir essa multiplicidade de atores, o Polo se consolida como referência na conexão e preparação para os líderes atuais e futuros, incluindo os jovens, e direcionando uma atenção especial para a liderança feminina.

Para orientar a criação de soluções educacionais e estratégias de ações mais efetivas para preparação destas lideranças, algumas perguntas essenciais necessitavam ser respondidas: Quem são estes líderes: o que pensam, o que sabem, como se capacitam? Quais são seus desafios? O que é necessário para fortalecer a liderança?

Para responder a essas questões e permitir o embasamento para a criação dos serviços do Polo de Liderança, adequados a cada perfil, o Sebrae desenvolveu pesquisas e estudos com base em dados de pessoas reais, levantados a partir de pesquisa *online*, entrevistas presenciais e análise das informações em banco de dados, que traçaram o perfil da liderança do setor público e privado.

Numa pesquisa realizada em 2021, incluindo amostras de líderes de todos os estados da federação e do Distrito Federal, foram identificados diferentes perfis de líderes, sendo o líder do Ambiente Digital, de Comunidade, de Diversidade Inclusão, de Economia Sustentável, de Ecossistema de Inovação, Empresarial, Investidor, de Planejamento Público, Político, Produtor de Conhecimento, de Representação Empresarial, Rural e do Terceiro Setor.

Esse estudo possibilita ao Sebrae e ao Polo de Liderança obter melhores resultados quanto aos seguintes aspectos:

- aproximação para compreender melhor a diversidade das lideranças quanto à atuação, influência, expectativas, interesses, conexões, desafios e suas possíveis contribuições para o ambiente de negócios das pequenas empresas;
- comunicação para desenvolver estratégias de comunicação consistentes e assertivas com as lideranças no país;
- geração de empatia para entender a liderança, evitando desenvolver soluções tendenciosas ou pouco atraentes para este público;
- inspiração como uma ferramenta que contribui para a geração de ideias e *insights*, por meio das afinidades identificadas entre as diferentes lideranças e o Sebrae.

Em outro estudo realizado pelo Polo de Liderança, envolvendo referencial teórico e validação prática com líderes do Brasil, concluído em 2022, buscou identificar as competências dos líderes institucionais empreendedores, considerando três conjuntos de atividades: desenvolver a organização, gerenciar recursos e liderar pessoas. Compreendendo que esses líderes atuam em diferentes níveis de complexidade: regional/territorial, interorganizacional, organizacional e emergente, foram definidas as competências necessárias para cada um dos quatro níveis, possibilitando assim melhor direcionamento das soluções para o desenvolvimento e formação de liderança.

Este manual foi desenvolvido com o propósito de apresentar o Polo do Liderança e apoiar o gestor do Sebrae na sua operacionalização e gestão. Nele está descrito o que é o Polo, a quem se destina, seus objetivos, assim como, os pilares metodológicos que pautam o desenvolvimento de suas soluções. Ainda, faz parte deste manual, a descrição detalhada do portfólio de soluções presenciais e digitais do Polo, as responsabilidades dos envolvidos na sua execução e a descrição detalhada da operacionalização de cada uma das soluções ofertadas. Além da indicação do uso da Marca do Polo da Liderança, e de um perfil mínimo sugerido para cada um dos profissionais que vão atuar na aplicação das soluções/serviços do Polo.

Ainda, ao final do manual constam os anexos com a indicação dos relatórios gerados pelos instrumentos de *assessment* utilizados em algumas soluções do Polo de Liderança, uma minuta orientativa para o processo de licitação da empresa fornecedora do DISC, assim como, a máscara com as orientações para estruturação de processo no LEME Polo de Liderança, além da tabela de custos do portfólio de soluções do Polo de Liderança praticados pelo Sebrae/PR.

Desta forma, ele será um instrumento de trabalho e consulta permanente que norteia as ações, estabelece os compromissos e responsabilidades e disponibiliza os meios necessários ao planejamento e execução dos trabalhos dos gestores do Sebrae/UF que atuam com lideranças em seu estado. Com isso, busca-se garantir sua eficácia e eficiência na preparação de líderes, para que possam dar conta das exigências e dos desafios que a volatilidade do novo cenário impõe às suas organizações, e queiram se engajar em causas que possam transformar o ambiente dos pequenos negócios.

1. Polo de Liderança

O Polo de Liderança foi inspirado nos navegadores marítimos. Pessoas de visão e coragem que desenvolveram os atributos de liderança e confiaram nos instrumentos certos: mapas, bússolas, astros e, claro, os próprios polos do globo que apontam o melhor caminho.

Os polos são usados pelos navegadores como um guia confiável. Por meio deles é possível ler instrumentos e estabelecer rotas para se conquistar o mundo. E isso inspirou, não somente a criação do conceito e da identidade visual do Polo de Liderança, mas também o nome de algumas das soluções do seu portfólio, que fazem referência a navegação e seus capitães que ao desbravarem os sete mares, usavam como guia os polos para traçarem as melhores rotas, apoiados em instrumentos como o Sonar, Farol, Leme..., na certeza de que estes os levariam ao seu destino.

Mas a palavra “polo” também traz um significado muito maior.

Polos são pontos de interesse que funcionam como uma centralização de atividades importantes e também como objetivos a serem alcançados.

Polos são guias, referenciais, são base e inspiração. E o Polo de Liderança agrega tudo aquilo que os líderes mais precisam:

- Visão para escolher as melhores rotas.
- Direcionamento para não se perder nas incertezas e volatilidades do mercado.
- Coragem para assumir o protagonismo de grandes causas e projetos.
- É a experiência e o conhecimento necessários para liderar em todos os contextos e superar os desafios.

Antes de se lançar em uma expedição, um navegador precisa criar uma estratégia, desenvolver planos, aprender a ler seus instrumentos, ouvir os mais experientes, estabelecer parcerias e engajar sua tripulação. Isso tudo, embora não deixe a viagem mais fácil, faz com que o navegador fique mais forte.

O Polo de Liderança funciona exatamente assim, mas com foco nas lideranças. Suas ações têm como objetivo preparar as pessoas para exercerem uma liderança capaz de impulsionar uma comunidade, promover mudanças na

sociedade e colocar uma empresa no caminho do sucesso. Por isso alicerçou suas ações em cinco focos distintos: VISÃO ESTRATÉGICA para enxergar a melhor direção, CONHECIMENTO e EXPERIÊNCIA para traçar os melhores caminhos, DIRECIONAMENTO para orientar suas ações e PROTAGONISMO para liderar a transformação desejada.

O Polo de Liderança é um Centro de Referência em conhecimento, em disseminação de informações, em estudos de temáticas que versam sobre a liderança, para preparar cada vez mais os líderes empresariais que exercem protagonismo nas causas transformadoras no ambiente de negócios das micro e pequenas empresas. A sua atuação é transversal a todas as estratégias e projetos do Sistema SEBRAE e com isso adquire caráter estratégico e sistêmico, capaz de influenciar e potencializar resultados de milhares de ações que promovem o desenvolvimento dos pequenos negócios em todo Brasil.

2. Objetivos

Preparar as pessoas para exercerem a liderança de forma mais eficaz nas empresas e no contexto institucional de representação empresarial e no âmbito da liderança pública que tenham como foco a melhoria do ambiente de negócios para as micro e pequenas empresas.

3. A quem se destina

O Polo de Liderança foi criado para gerar mudanças profundas e eficazes em diferentes níveis, partindo da transformação pessoal e alcançando o ecossistema do empreendedorismo e dos pequenos negócios. Para isso, visa impactar os diferentes perfis de líderes, com atenção especial aos jovens potenciais líderes e as mulheres:

- Lideranças formais e potenciais provenientes de instituições públicas e privadas, que estejam envolvidas em ações, projetos ou programas convergentes com a melhoria do ambiente dos pequenos negócios.
- Empresários de pequenas empresas que queiram se preparar para liderar a sua empresa, a sua equipe e, também, se engajar na liderança do seu setor econômico.

No Polo de Liderança, toda pessoa que ocupa funções de liderança, formal ou informal, e que deseja ter um papel de influência no contexto do ambiente dos pequenos negócios encontra num só lugar: estudos sobre tendências, informações, conhecimentos e programas de aperfeiçoamento com metodologias modernas para aprender a exercer a liderança de forma eficaz.

4. Pilares

O Polo de Liderança estimula e facilita o relacionamento entre líderes e disponibiliza ferramentas e conhecimentos voltados à sua preparação, para encurtar os caminhos da jornada, por meio de diversos programas e ações de desenvolvimento de liderança, bem como, de ambientes especiais voltados à aprendizagem e ao diálogo.

As diferentes ações estão embasadas em quatro pilares norteadores, que aqui estão separados para efeito didático e para gerar uma melhor compreensão. Esses pilares se conectam e, de forma transversal, permeiam toda a formação da liderança, conforme demonstrado na Figura 1:

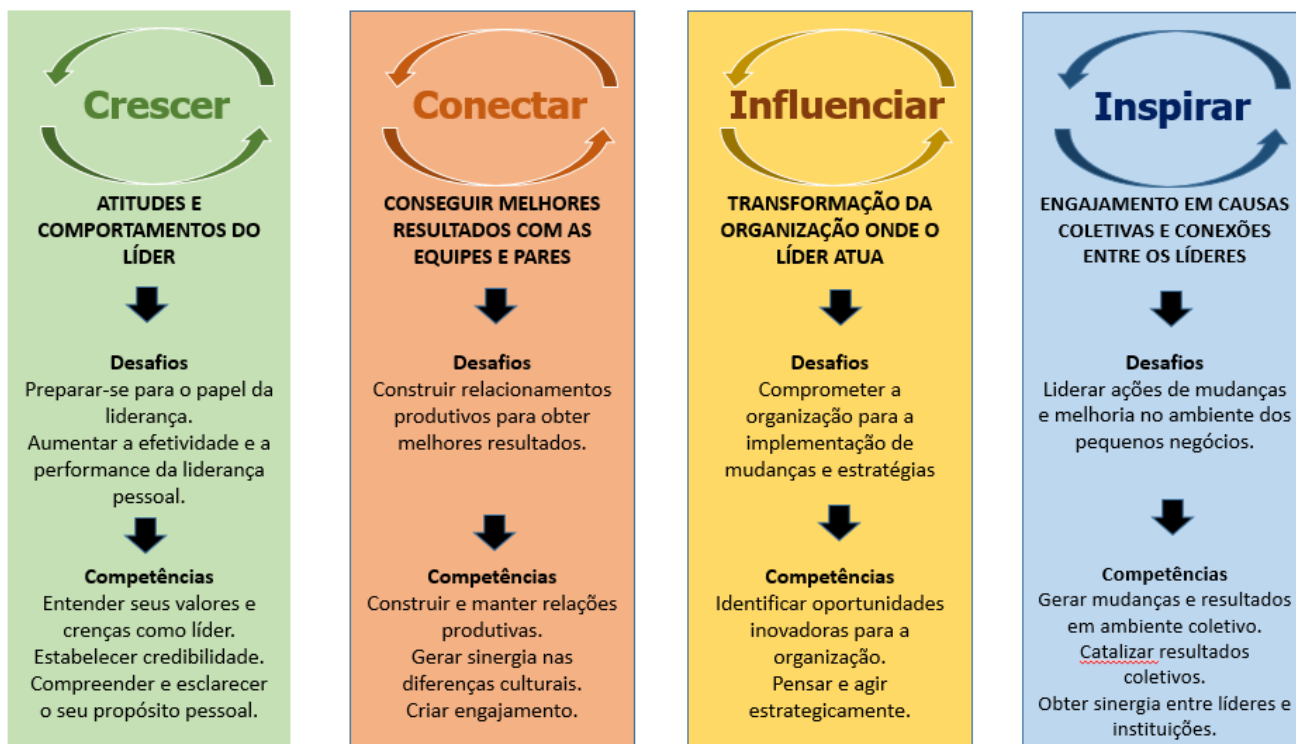


Figura 1: Pilares norteadores da liderança

- **Crescer:** transformar a si mesmo. Este pilar diz respeito ao comportamento e atitudes do(a) líder.
- **Conectar:** transformar a relação com o outro. Este pilar trata da necessidade do(a) líder se conectar com os outros e, por meio de relacionamentos produtivos, alcançar com mais eficácia os resultados compartilhados.
- **Influenciar:** transformar a organização. Este pilar trata da capacidade do(a) líder influenciar e conduzir a estratégia da organização.
- **Inspirar:** transformar o ambiente/sociedade. Este pilar diz respeito a capacidade do(a) líder de inspirar e engajar pessoas, para promover as transformações que a sociedade e o ambiente de negócios necessitam.

5. Etapas que embasam as metodologias de formação de liderança

Com uma abordagem moderna e dinâmica, as ações do Polo de Liderança utilizam metodologias ativas de aprendizagem com atividades práticas e conectadas com a realidade, num ambiente que favorece o *networking*, sendo sustentadas em três fases inter-relacionadas.

- **Preparar** – antes de iniciar as ações, são disponibilizadas ferramentas de *self-assessment on-line* para que o(a) participante identifique os seus principais desafios de liderança e os seus *gaps* em relação ao tema, direcionando assim o seu aprendizado.
- **Engajar** – as ações são direcionadas para aprimorar o conhecimento, desenvolver habilidades e estimular reflexões sobre atitudes do(a) líder e, por meio de metodologias ativas de aprendizagem, o(a) participante é convidado(a) a se engajar em atividades que refletem os desafios enfrentados no seu dia a dia. Com isso, o(a) participante tem *insights* e recebe *feedbacks* que o(a) ajudarão a aprimorar a sua competência de liderança. Desenvolve durante os cursos um planejamento de ações práticas, que o orientarão nas transformações pessoais e organizacionais que se propôs. Com a premissa de que o(a) líder faz melhor em cooperação com outros líderes e com as pessoas, são estimulados os diálogos e a manutenção do *networking* entre os participantes.

- **Aplicar** – para apoiar a continuidade e a prática do aprendizado, são disponibilizados conteúdos complementares valiosos no ambiente virtual do Polo de Liderança. Além da possibilidade de obter adicionalmente sessões individuais de *coaching*, que reforçam os novos comportamentos e a transformação desejada. O estímulo para a conexão permanente entre os líderes, de forma virtual e presencial, possibilitará a troca de boas práticas e a colaboração.

6. Portfólio de Soluções de Formação Presencial e Digital

O portfólio do Polo de Liderança é composto por diversas soluções, com foco no aprimoramento da liderança, disponibilizadas nas modalidades presenciais e digitais.

6.1 Soluções Presenciais

Na modalidade presencial estão disponíveis as seguintes soluções:

- ✓ Clube de Capitães
- ✓ Conexão Liderança
- ✓ Farol da Liderança Jovem
- ✓ Inteiras para liderar
- ✓ Leme da Liderança Cívica
- ✓ Liderança Rural
- ✓ Líderes em Movimento
- ✓ Mestres da Liderança
- ✓ Rotas da Liderança
- ✓ Sete Mares
- ✓ Sonar

6.1.1 Clube de Capitães

Diálogo de Líderes para troca de conhecimentos e geração de networking.

O que é

Com conceito inspirado nos simpósios gregos, o Clube de Capitães é formado por Ciclos com uma série de encontros, que ocorrem ao longo do ano, realizado

para um grupo de líderes, com o objetivo de gerar debates e novos conhecimentos a partir de um formato inovador, prático e integrador.

A ideia é promover o encontro com diversos pontos de vista e conhecimentos construídos na interação e no diálogo entre os líderes.

Como funciona?

Cada Ciclo tem uma temática central e os seus respectivos encontros trabalham temas que versam sobre esta temática e um especialista é convidado para falar sobre o tema específico do respectivo encontro de maneira objetiva e consistente para, em seguida, os participantes se engajarem no diálogo entre eles, estimulados por perguntas e afirmativas propostas pelo moderador, como ocorria nas discussões dos simpósios gregos.

O Clube de Capitães tem como objetivo estimular o diálogo entre os líderes sobre temas relevantes e atuais, desenvolver novos conhecimentos, ideias inovadoras, expandir os relacionamentos e a rede de contatos.

Experiências sensoriais, que podem ser relativas à gastronomia, à arte ou outro tema desconectado do assunto discutido nos diálogos, são os elementos surpresa para o encontro, estimulando os participantes a se envolverem com assuntos inusitados.

O Clube de Capitães presencial se constitui de Ciclos com três encontros exclusivos, regulares e periódicos, com duração de 2h30min cada, compostos de **network + conteúdo + diálogo + experiência inusitada**.

Providências específicas para viabilizar o evento

O Sebrae/UF deve definir a temática central do Ciclo do Clube de Capitães, bem como, as temáticas de cada um dos encontros, para então identificar os especialistas que abordarão os temas, além do profissional que apresentará a atividade da nova experiência.

O Clube de Capitães possui o Manual do Gestor onde está descrita, em detalhes, toda a sua operacionalização.

Conexão com os pilares da metodologia do Polo de Liderança

O Clube de Capitães é destinado a líderes que querem CRESCER para aumentar a efetividade e performance da sua liderança e se CONECTAR para,

por meio do diálogo, construir relacionamentos produtivos, que gerem sinergia e engajamento.

6.1.2 Conexão Liderança

Um curso que promove mudanças em três níveis de conexão: a conexão consigo mesmo, por meio do autoconhecimento, a conexão com o outro, aprimorando a capacidade de relacionar-se e a conexão com o ambiente.

O que é

É um curso destinado às pessoas que ocupam posições de liderança ou potenciais líderes em instituições de representação empresarial ou governamental, especialmente os envolvidos em comitês de governança territorial e setorial.

No Conexão Liderança o(a) líder é compreendido(a) como o agente catalisador para o processo de mudança de um grupo, de uma comunidade ou de um território. Está vinculado à noção de sentir e efetivar oportunidades futuras emergentes antes que elas tenham se manifestado.

Esta conexão se dá em três níveis entrelaçados, que evoluem em um ciclo ascendente, integrado e virtuoso.

- Uma primeira área de desenvolvimento implica a CONEXÃO CONSIGO mesmo, e compreende a autoconsciência e inteligência emocional do(a) líder.
- A CONEXÃO COM OS OUTROS implica no aprimoramento da comunicação e do desenvolvimento de relacionamentos interpessoais e sociais, saudáveis e produtivos.
- A CONEXÃO COM O AMBIENTE implica numa postura da liderança que evolui do egocentrismo para o ecocentrismo em que o(a) líder se percebe como potencializador(a) de mudanças em seus ambientes.

Como funciona?

O Conexão Liderança é voltado para todos os líderes que fazem parte de comitês territoriais e governanças setoriais, sendo assim, dispõem de uma responsabilidade maior com sua equipe.

Na primeira parte do curso, os líderes recebem o instrumento DISC de análise de seu perfil comportamental, para que possam tomar contato com seu próprio comportamento e assim, poderem lidar melhor com suas escolhas.

Em outro momento, os líderes adquirem conhecimento para, também, identificar os perfis comportamentais de suas equipes, compreendendo a importância das múltiplas competências na formação dos times e, de posse desta informação, poderem ser mais efetivos na construção de relacionamentos. Ainda, são colocados em situações onde as suas habilidades de comunicação são aprimoradas.

Por fim, são instigados à ação-reflexão-ação, estimulando a prática de novas condutas diante dos desafios, a partir da análise do ambiente e do pensamento integral sistêmico, constroem projetos de impacto no desenvolvimento local.

Serão três encontros presenciais, podendo ser consecutivos ou não, de 8 horas de duração cada, totalizando 24 horas.

Providências específicas para viabilizar o curso

O Sebrae/UF deve disponibilizar a todos os inscritos, o acesso ao questionário de análise do Perfil Comportamental DISC. O relatório gerado, a partir do preenchimento deste instrumento e utilizado no curso Conexão Liderança, deve demonstrar/fornecer minimamente, as informações do Relatório de Análise de Seleção que consta como modelo no [Anexo 3](#).

Existem diversas empresas no mercado fornecedoras do DISC e a compra deste instrumento deve seguir os parâmetros legais definidos pelo Sebrae/UF, que em geral envolve um processo de licitação. Sugere-se que esse processo seja construído em parceria com a unidade de compras do Sebrae/UF, para assegurar o cumprimento das diretrizes e parâmetros estabelecidos pelo estado.

No [Anexo 4](#) consta uma minuta que orienta a descrição dos parâmetros para a licitação da empresa fornecedora do DISC, a qual pode ser utilizada pelo Sebrae/UF.

Importante: a condução do curso, por envolver a análise dos perfis, deve ser feita por profissionais que tenham a habilitação para trabalhar com a ferramenta DISC.

Recomenda-se ao gestor do Sebrae/UF que consulte o MOA do curso Conexão Liderança, para conhecer os detalhes da sua operacionalização, assim como, o Plano de Aplicação do Teste Piloto, onde estão detalhadas as atividades, com seus respectivos objetivos, estratégias, recursos e tempo.

Conexão com os pilares da metodologia do Polo de Liderança

Destinado aos líderes que querem CRESCER, aumentando o seu autoconhecimento, que buscam se CONECTAR consigo, com o outro e com o ambiente, construindo relacionamentos produtivos e melhores resultados com as equipes e pares e querem INFLUENCIAR outros líderes, implementando mudanças e estratégias que visem a melhoria do ambiente onde estão inseridos.

6.1.3 Farol

Ampliando o alcance da liderança jovem.

Curso destinado a jovens que queiram se desenvolver como líderes, para que possam pensar e agir estrategicamente e gerar transformações no ambiente econômico, social e cultural.

O que é

Um curso que pretende preparar de forma consciente os futuros líderes, para que possam dar conta das exigências e dos desafios que a volatilidade do novo cenário impõe e, para que possam pensar e agir estrategicamente em liderar causas transformadoras no contexto dos negócios.

A ênfase está em despertar o desejo e a disponibilidade dos(as) jovens de atuarem como líderes em instituições e projetos, direcionados a melhorias e transformações no ambiente econômico, social e cultural.

Como funciona?

No Farol, o(a) participante compreende a necessidade de estabelecer relação entre o(a) líder e o ambiente dos pequenos negócios, refletindo sobre o comportamento, atitude e performance pessoal para, assim, obter melhores resultados.

Logo no primeiro dia o(a) participante é levado(a) a pensar sobre si mesmo, examinando em sua trajetória de vida quais competências, valores e virtudes podem ser percebidos a favor do seu papel como líder.

O segundo dia é dedicado a reflexões sobre as mudanças que acontecem no Brasil e no mundo, analisando como um(a) líder deve agir para contribuir com o desenvolvimento da sociedade.

Já no último dia, é realizado um diálogo para a construção de vínculos, essenciais para a construção de uma liderança mais efetiva.

O curso é desenvolvido com dinâmicas, atividades individuais e coletivas que vão fazer todos refletirem sobre seus comportamentos e sobre o que o mundo espera dessa geração.

Com 24 horas de duração, o curso é realizado em três dias consecutivos com carga horária de 8 horas/dia, tendo como público, jovens potenciais líderes de 25 a 35 anos.

Providências específicas para viabilizar o curso

O Sebrae/UF deve enviar a todos os inscritos, o formulário de autoavaliação diagnóstica, que se encontra como anexo no material do curso, e solicitar que o levem preenchido no primeiro dia.

Recomenda-se ao gestor do Sebrae/UF que consulte o MOA do curso Farol para conhecer os detalhes da sua operacionalização, assim como, o Plano de Aplicação do Teste Piloto, onde estão detalhadas as atividades, com seus respectivos objetivos, estratégias, recursos e tempo.

Conexão com os pilares da metodologia do Polo de Liderança

Destinados a líderes que querem CRESCER, que buscam compreender e esclarecer o seu propósito pessoal, entender seus valores e crenças pessoais e estabelecer credibilidade e também que querem INSPIRAR, liderando ações que gerem engajamento, para promover as transformações que a sociedade e o ambiente de negócios necessitam.

6.1.4 Inteiras Para Liderar

Criar caminhos para as mulheres assumirem a liderança e o protagonismo no ambiente público e institucional, através da transformação e do empoderamento pessoal.

O que é?

O programa tem por objetivo criar caminhos para as mulheres assumirem a liderança e o protagonismo no ambiente público e institucional por meio de um método de transformação e empoderamento pessoal. Processo que promoverá um cenário mais próspero, fortalecendo a liderança feminina no ambiente de negócios.

Uma formação que busca preparar e fortalecer as mulheres para que elas possam ser líderes de causas fundamentais para o desenvolvimento dos pequenos negócios. Oferecendo espaço para reflexão sobre o seu papel como protagonista de causas transformadoras.

Como funciona

A formação é composta de cursos e *workshops*, com duração variável, dependendo do contexto e do conteúdo a ser explorado, voltados para mulheres que ocupam funções formais e informais de liderança e para as que querem se preparar para assumirem este papel.

Por meio de uma abordagem que promove a transformação e o empoderamento pessoal, as temáticas trabalhadas, nesta formação:

- Oportunizam as mulheres conversarem sobre o seu papel como protagonistas de causas transformadores no meio organizacional para que possam influenciar mudanças significativas na sociedade;
- Possibilitam as mulheres inteirarem-se, conhecendo e intervindo nos obstáculos e desafios internos e externos, identificando e reconectando-se com os valores e as qualidades do feminino para fazer escolhas conscientes, contribuindo com um ambiente mais inclusivo;
- Oportunizam que as mulheres se tornam verdadeiramente autoconfiantes para abraçar a ambição e simplesmente fazer acontecer o desempenho do seu papel, sonhos, metas, objetivos pessoais e organizacionais;

- Contribuem para melhorar o ambiente de negócios como um todo, a partir do autoconhecimento, resgate e fortalecimento das qualidades do feminino e empoderamento da mulher no ambiente de negócio; e
- Promovem soronidade: união e aliança entre mulheres, baseada na empatia e companheirismo, em busca de alcançar objetivos pessoais e organizacionais.

Conexão com os pilares da metodologia do Polo de Liderança

Destinado a mulheres líderes que querem CRESCER, aumentando a efetividade e performance na liderança e também que querem INSPIRAR, liderando ações que gerem engajamento, para promover as transformações que a sociedade e o ambiente de negócios necessitam.

6.1.5 Leme da Liderança Cívica

O curso direcionado para líderes engajados, que querem entender e melhorar o seu perfil de liderança e como ter mais eficácia no dia a dia.

O que é

É a força da cooperação que promove as mudanças e melhorias desejadas. O Leme da Liderança Cívica é um curso ideal para líderes engajados nas causas transformadoras do contexto socioeconômico do local onde vivem.

No Leme da Liderança Cívica, os líderes vão conhecer os tipos de liderança e como aplicá-los em diferentes situações do seu dia a dia. Utilizando a comunicação assertiva, vão planejar ações e estratégias de melhorias das suas competências. Assim, realizando ações coletivas a fim de envolver e comprometer todos da equipe com os resultados a serem atingidos, vão desenvolver estratégias de negociação que contemple ganhos para todos os envolvidos.

Como funciona?

O curso Leme da Liderança Cívica tem a duração de 32 horas ao total e é realizado em quatro Módulos de 8 horas cada, com o intervalo de uma semana, entre a realização de um e de outro.

Inicia com o módulo que trata dos processos de liderança e seu impacto no desempenho e resultados obtidos pelo(a) líder social, no ambiente em que este(a) líder está inserido(a).

Já no segundo módulo o foco são as ações da liderança que fortalecem a gestão participativa, colocando o(a) líder no papel de agente articulador(a) e catalisador(a) de mudanças na sua comunidade.

No terceiro módulo o foco está nos processos de negociação e administração de conflitos, e o impacto na atuação e resultados do(a) líder em seu ambiente de atuação.

E, por fim, o quarto módulo, traz instrumentos de análise de ambiente e de diagnóstico que ajudam o(a) líder no planejamento e definição de estratégias, para o gerenciamento do processo de mudança.

Ao final de cada módulo o(a) líder participante é convidado(a) a realizar uma atividade, entre um encontro e outro, denominada de Desafio, com o objetivo de colocar em prática os aprendizados obtidos no respectivo encontro.

Temáticas dos Módulos:

MÓDULO 1 – Liderança e Representatividade Social - o foco deste módulo é a compreensão da importância dos processos de liderança a partir de competências relacionadas à colaboração, interatividade e solidariedade, bem como, seu impacto no desempenho do(a) líder social e nos resultados obtidos no ambiente em que este(a) líder está inserido(a).

MÓDULO 2 – Liderança e Empreendedorismo Cívico - o foco deste módulo é a compreensão da importância da liderança e das ações provenientes desta, fortalecendo a gestão participativa, bem como, colocando o(a) líder no papel de agente articulador(a) e catalisador(a) de mudanças para a sociedade.

MÓDULO 3 – Negociação e Administração de Conflitos - o foco deste módulo é a compreensão da importância dos processos de negociação e administração de conflitos, bem como, seu impacto na atuação e resultados do(a) líder social no ambiente em que este(a) está inserido(a).

MÓDULO 4 – Gestão Estratégica da Mudança - o foco deste módulo é a compreensão da importância do(a) líder nos processos de mudança social e de

sua ação para definir estratégias e utilizar técnicas de gerenciamento do processo de mudança.

Recomenda-se ao gestor do Sebrae/UF que consulte o MOA do curso Leme da Liderança Cívica, para conhecer os detalhes da sua operacionalização, assim como, o Plano de Aplicação do Teste Piloto, onde estão detalhadas as atividades, com seus respectivos objetivos, estratégias, recursos e tempo.

Conexão com os pilares da metodologia do Polo de Liderança

Destinado a líderes que querem CRESCER aumentando a efetividade e performance da sua liderança, e se CONECTAR com equipes e pares, para aprimorar seus relacionamentos e obterem melhores resultados.

6.1.6 Liderança Rural

O curso visa desenvolver a capacidade do(a) líder de exercer a liderança, de trabalhar em cooperação com outros parceiros e demais instituições empresariais e governamentais.

O que é?

O curso Liderança Rural visa desenvolver nos líderes a sua capacidade de liderar equipes, trabalhar em cooperação com parceiros e demais instituições empresariais e governamentais. Os seus conteúdos são formulados com base em três pilares: o autoconhecimento, a relação com o outro e a visão estratégica para as entidades de representação rural.

Os participantes aprendem a reconhecer a si mesmos e compreender como os relacionamentos interpessoais podem ser aprimorados, a partir da análise do seu perfil e estilo de liderança. Os líderes conhecem os diferentes estilos de liderança e ainda definem estratégias para colocarem em prática o seu poder pessoal. São levados a perceber a importância do seu papel como agentes da mudança e atuar na transformação do seu ambiente institucional. Depois, será a vez dos líderes pensarem nas entidades de representação rural, em como reunir esforços para que juntos possam ser cada vez mais fortes na busca dos interesses do setor rural.

Os participantes, além de compreenderem a dinâmica da comunicação e os seus efeitos no exercício da liderança, devem ser capazes de mobilizar e engajar os agentes necessários para construção de instituições sustentáveis e efetivas na representação do setor rural.

Desta forma, pretende-se fortalecer as lideranças já existentes e contribuir para o surgimento de novos líderes, capazes de assumir o protagonismo e reforçar a representatividade rural.

Como funciona?

Recomenda-se que o curso seja realizado em parceria com as instituições que representam o setor rural no estado, como a Federação da Agricultura, ou associação de produtores, ou cooperativa de produtores, por exemplo. No Paraná curso é realizado em parceria com o Sistema Federação da Agricultura, tendo como público-alvo líderes e produtores rurais. No entanto, o curso também pode ser ofertado para produtores que não pertencem a entidades de representatividade dos produtores rurais. Neste caso o foco será no fortalecimento da propriedade rural.

Antes de começar o curso, os participantes inscritos recebem o *link* para responderem o questionário da ferramenta de *assessment* DISC. E, no último encontro, quando o curso é ofertado para produtores pertencentes a entidades de representatividade rural, os participantes são orientados a desenvolverem um plano de ação para a realização de um evento para produtores rurais associados e não associados, bem como, filhos e esposas. O objetivo deste evento é proporcionar a ampliação do conhecimento sobre a representatividade do produtor rural e o futuro do Sistema Sindical Rural.

O curso tem a duração total de 24 horas, distribuídas em dois módulos, que são realizados num intervalo de 15 dias entre um e outro:

- Módulo I - dois dias (16h)
- Módulo II - um dia (8h)

ENCONTRO I – Autoconhecimento –tem como foco propiciar aos participantes o seu autoconhecimento, por meio da ferramenta de *assessment* DISC. O objetivo é fornecer um ponto de partida para se conhecerem melhor e ao mesmo tempo, conhecerem ao outro, ajudando em seus relacionamentos.

ENCONTRO II – Relação com o outro - tem como objetivo propiciar ao participante o entendimento do papel da comunicação, da escuta ativa e do *feedback*, no exercício da liderança, como forma de melhorar suas relações interpessoais, especialmente com seus liderados.

ENCONTRO III – Sustentabilidade da representação rural – tem como objetivo propiciar a mudança de percepção quanto a relação das entidades que representam o produtor rural com seus mantenedores, passando de associados a clientes, assim como, pensar em estratégias para a sustentabilidade do sistema de representação, criando mecanismos de atração de novos clientes/associados. Caso o curso seja ofertado para produtores que não pertencem a nenhuma entidade de representação rural, este encontro é voltado para o fortalecimento da propriedade rural.

Providências específicas para viabilizar o curso

No curso Liderança Rural, o Sebrae/UF deve disponibilizar a todos os inscritos, o acesso ao questionário de análise do Perfil Comportamental DISC. O relatório gerado, a partir do preenchimento deste instrumento e utilizado no curso Liderança Rural, deve demonstrar/fornecer minimamente, as informações do Relatório de Análise de Seleção que consta como modelo no [Anexo 3](#).

Existem diversas empresas no mercado fornecedoras do DISC e a compra deste instrumento deve seguir os parâmetros legais definidos pelo Sebrae/UF, que em geral envolve um processo de licitação. Sugere-se que esse processo seja construído em parceria com a unidade de compras do Sebrae/UF, para assegurar o cumprimento das diretrizes e parâmetros estabelecidos pelo estado.

No [Anexo 4](#) consta uma minuta que orienta a descrição dos parâmetros para a licitação da empresa fornecedora do DISC, a qual pode ser utilizada pelo Sebrae/UF.

Importante: a condução do curso, por envolver a análise dos perfis, deve ser feita por profissionais que tenham a habilitação para trabalhar com a Ferramenta DISC.

Recomenda-se ao gestor do Sebrae/UF que consulte o Plano de Aplicação do Teste Piloto do curso Liderança Rural, onde estão detalhadas as atividades, com seus respectivos objetivos, estratégias, recursos e tempo e, em especial,

observe a diferença de abordagem quando o público não é um grupo de produtores pertencentes a entidades de representatividade rural.

Conexão com os pilares da metodologia do Polo de Liderança

Destinado aos líderes que querem CRESCER, aumentando o seu autoconhecimento, que buscam se CONECTAR consigo, com o outro e com o ambiente, construindo relacionamentos produtivos e melhores resultados com as equipes e pares e que querem INFLUENCIAR outros líderes, implementando mudanças e estratégias que visem a melhoria do ambiente onde estão inseridos.

6.1.7 Líderes em movimento

Líderes que criam o futuro.

Líderes querem debater ideias e influenciar, gerando relacionamentos e reflexões. Líderes que não apenas gerenciam o presente, mas querem criar o futuro.

O que é

Um evento de lideranças com conteúdo, interação e inovação. O objetivo é gerar relacionamento, conhecimento, reflexões e ideias entre e para os líderes que se movimentam pela sua organização e pela sociedade. Oportunidade para refletir sobre histórias de liderança que foram além dos limites.

Este evento pode ser destinado também para o lançamento oficial do Polo de Liderança no estado/cidade.

Como funciona?

O Líderes em Movimento se destina a lideranças envolvidas em entidades empresariais e instituições públicas e, potenciais líderes para, além de conhecerem a proposta e ações do Polo de Liderança no estado, possam gerar relacionamento, reflexões e ideias para contribuírem também com um futuro melhor para todos ao seu redor. Desta forma, líderes que influenciam estarão diante de um momento diferente, dinâmico e que pretende gerar, além de conteúdo, muita reflexão e experiência, em um dia intenso e inspirador.

Evento de 4 ou 8 de duração, com temas de relevância atual, como as oportunidades e tendências, assim como, histórias inspiradoras sobre o papel do(a) líder como influenciador(a) e condutor(a) de mudanças significativa no seu contexto.

O Líderes em Movimento possui o Manual do Gestor onde está descrita, em detalhes, toda a sua operacionalização.

Conexão com os pilares da metodologia do Polo de Liderança

Destinado a líderes que querem se CONECTAR para construir relacionamentos produtivos e melhores resultados com as equipes e pares e INSPIRAR para o engajamento em causas coletivas do seu ambiente de atuação.

6.1.8 Mestres da Liderança - Coaching

Coaching que busca aperfeiçoar a coerência e a competência do(a) líder para entrega dos objetivos propostos.

O que é

O Programa Mestres da Liderança visa desenvolver e potencializar as competências do(a) líder, utilizando o processo de *coaching* individual e exclusivo, para alcançar seus objetivos de forma consistente.

Coaching é um processo de mudança e desenvolvimento, que busca aperfeiçoar a coerência e competência do(a) líder, para entrega dos objetivos propostos a partir da exploração e consistência de cinco áreas de aprendizagem.

São elas:

- Consciência das perspectivas de realidade existentes: consideração sistêmica e cultural do momento presente, bem como, do próprio funcionamento em situações diárias significativas e a identificação de mudanças necessárias.
- O pensar do Executivo: consideração e exploração das vantagens e desvantagens de modelos mentais, compreensão, análise da realidade e consideração de novos modelos mentais.

- Ações efetivas: alternativas para o próprio comportamento e para lidar com outras pessoas, realizações das ações necessárias para promover a mudança desejada.
- Construção de relacionamento com as partes interessadas: consciência de sua autoridade, comunicação clara e co-construção de realidade com interfaces existentes.
- Aspectos de inteligência emocional: reconhecer as próprias emoções e as emoções dos outros, explorando alternativas possíveis para agir e construir desempenho efetivo.

Como funciona?

O processo de *coaching*, realizado de forma exclusiva e individual, é direcionado para o aprimoramento profissional na utilização do potencial do(a) líder e desenvolvimento de habilidades necessárias para seu dia a dia e requeridas para o papel que ocupa ou ocupará na organização.

O início do processo se dá com a aplicação do instrumento de *assessment* denominado de PDA (*Personal Development Analysis*) para levantamento do perfil de liderança, que é a base do autoconhecimento para integrar a visão das Dimensões de Liderança, com as áreas de aprendizagem e com as teorias de desenvolvimento comportamental.

Com base no resultado do perfil comportamental, apontado no relatório do PDA e na entrevista de devolutiva, é elaborado, junto com o cliente, um plano personalizado de desenvolvimento do seu processo de *coaching*, o qual é ofertado num processo de oito sessões individuais, com a possibilidade de adição de novas sessões, quando necessário.

Providências específicas para viabilizar o programa

a) Instrumento de Assessment PDA

O Sebrae/UF deve disponibilizar ao cliente o acesso ao instrumento de *assessment* PDA, antes de iniciar o processo de *coaching*. No Brasil, o PDA é distribuído e comercializado, exclusivamente, pela empresa GROU – Inovação para Gestão de Pessoas (www.gruogp.com.br). Como a empresa é a única fornecedora, isso serve como justificativa para o processo de compra. Porém, sugere-se que esse processo seja construído em parceria com a unidade de

compras do Sebrae/UF, para assegurar o cumprimento das diretrizes e parâmetros estabelecidos pelo estado.

O relatório do PDA utilizado no Programa Mestres da Liderança é o Relatório de Perfil Comportamental, conforme modelo no [Anexo 5](#).

b) Profissionais que atuam no Programa

Atuam no programa o Analista PDA e *coach*, os quais precisam ser capacitados no processo antes de começarem a atuar. Para isso, o gestor do Sebrae/UF deve realizar uma reunião para elucidar todos os passos do processo, além de esclarecer o papel e responsabilidades de cada um e apresentar os modelos de relatórios que devem ser gerados, a partir do trabalho executado.

Para esta capacitação o gestor deve utilizar o manual do Gestor do Programa Mestres da Liderança, no qual constam todos os detalhes da sua operacionalização.

Conexão com os pilares da metodologia do Polo de Liderança

Destinado a líderes que querem CRESCER, que buscam se preparar para o papel da liderança, com vistas a aumentar a efetividade e performance da liderança pessoal.

6.1.9 Rotas da Liderança

O aprimoramento de diferentes habilidades que amplia os conhecimentos da arte de liderar a si mesmo e conquistar resultados para a organização.

O que é

Os *workshops* que compõem o Rotas da Liderança propiciam ao(a) participante a reflexão, a prática e a ampliação de conhecimentos sobre a arte de liderar a si mesmo, de conviver melhor, de forma mais produtiva, e de liderar em um processo de desenvolver novos líderes e, por fim, de realizar e trazer resultados melhores para as organizações e ambiente a que pertence.

Com metodologia ágil e prática, o (a) líder participará de atividades que possibilitam a melhoria de habilidades específicas para a efetividade na liderança nos seguintes temas: Comunicação assertiva, empoderamento de equipes de

trabalho e autogestão, uso do poder e da influência, inteligência emocional, *mindset* e *coaching*, *feedback*, gestão de conflitos e reuniões eficazes.

Como funciona?

No Rotas da Liderança, o(a) líder passará por todas as etapas que vão definir a arte da liderança a fim de buscar resultados de sucesso para sua equipe e sua organização e, ao final de cada *workshop* ele(a) é convidado(a) a traçar a sua rota de aprendizado.

Essa gama de temas vai ajudar o(a) líder a desbravar novas rotas para praticar uma liderança de forma eficiente e mais assertiva com sua equipe e em sua empresa.

O Rotas da Liderança é composto por um conjunto de oito *workshops* com temas independentes, cada um deles realizado em único encontro, com 4 horas de duração:

Workshop - Comunicação Assertiva – o propósito deste *workshop* é levar a compreensão do(a) participante, o processo de comunicação assertiva e a identificação das barreiras ao diálogo produtivo, estimulando reflexões sobre a sua forma de comunicar-se e a prática de modelo de comunicação assertiva para a melhorias das relações interpessoais.

Workshop - Estratégias de Poder e Influência - o propósito deste *workshop* é oportunizar ao(a) participante o conhecimento das estratégias de poder e influência, e a otimização da sua capacidade de colocá-las em prática, para influenciar pessoas, grupos ou equipes, identificando as mais eficazes e as reações típicas que suas aplicações geram no exercício da liderança eficaz.

Workshop - Inteligência Emocional - o propósito deste *workshop* é proporcionar ao(a) participante o conhecimento dos componentes da inteligência emocional, aprendendo a reconhecer e entender as emoções em si e nos outros, para ter o controle e gestão de suas emoções e sentimentos.

Workshop - O Lado Positivo do Conflito - o propósito deste *workshop* é oportunizar ao(a) participante a identificação e compreensão das fontes de conflitos e diferentes estilos de resolução, compreendendo a importância da

adequação do seu estilo pessoal preferido de resolução de conflitos, nas diferentes situações em que estes se apresentam.

Workshop - Transforme sua Reunião em Algo que Valha a Pena - o propósito deste *workshop* é proporcionar ao(a) participante a compreensão dos procedimentos e a dinâmica envolvida numa reunião, bem como, possibilitar a identificação dos comportamentos alavancadores e desagregadores, e as formas de lidar com eles, envolvendo seus membros, na busca do comprometimento e engajamento com os resultados.

Workshop - Estilos Comportamentais e a Formação das Equipes de Trabalho – o propósito deste *workshop* é oportunizar ao(a) participante conhecer os estilos comportamentais e o seu impacto na sinergia, na produtividade e nos resultados das equipes de trabalho.

Workshop - Líder Coach – o propósito deste *workshop* é proporcionar ao(a) participante o conhecimento e a reflexão sobre o papel, habilidades, atitudes e resultados que o(a) líder *Coach* pode obter através de pessoas. Além, de levá-lo(a) a identificar qual é o seu tipo de *mindset*, para a partir desta identificação, focar no processo de transformação pessoal.

Workshop - O Feedback que Constrói – o propósito deste *workshop* é levar a compreensão do(a) participante, o processo de dar e receber *feedback* e a identificação das reações desencadeadas junto ao receptor, estimulando reflexões ao emissor nos procedimentos de orientação e avaliação e, sobretudo, utilizar a prática do processo de *feedback* para a melhoria das relações interpessoais e crescimento pessoal e profissional.

Recomenda-se ao gestor do Sebrae/UF que consulte o MOA dos respectivos *workshops* Rotas da Liderança, para conhecer os detalhes da sua operacionalização, assim como, o Plano de Aplicação do Teste Piloto de cada um, onde estão detalhadas as atividades, com seus respectivos objetivos, estratégias, recursos e tempo.

Conexão com os pilares da metodologia do Polo de Liderança

Destinado a líderes que querem CRESCER, e que buscam se preparar para o papel da liderança, aumentar a efetividade e a performance da liderança pessoal,

e também CONECTAR com seus pares e equipe e, por meio de relacionamentos produtivos, alcançar com mais eficácia os resultados compartilhados.

6.1.10 Sete Mares

Formação de líderes realizada em parceria com instituições internacionais que visa ampliar o horizonte de atuação e o conhecimento necessário para uma liderança mais global.

O que é

O Sete Mares é um programa presencial, realizado em parceria com instituição de ensino internacional, com o objetivo de ampliar as referências do(a) líder e aprimorar suas competências de liderança, podendo envolver missão técnica quando o curso ocorrer no exterior.

Neste programa, os líderes vão ampliar sua visão por meio do acesso a conteúdos diferenciados e *networking* com instituições e especialistas internacionais.

As edições anteriores realizadas no estado do Paraná, foram desenvolvidas em parceria com a *American University*, universidade norte-americana classificada entre as melhores dos Estados Unidos pelo *US News* e *World Report*. Reconhecida pela excelência de programa *Key Executive Leadership Programs*. Este curso levou os líderes a compreenderem as fontes da resiliência através de uma abordagem experimental, transformadora e poderosa.

Providências específicas para viabilizar o programa

O Sebrae/UF deve definir a temática e a instituição de ensino internacional parceria, além de organizar a visita técnica de *benchmarking*, caso o curso seja realizado no exterior e a visita tenha sido incluída na programação.

Como funciona?

Participam líderes que já estejam integrados com o Polo de Liderança, ou seja, já tenham participado de outras ações oferecidas pelo Polo.

Os interessados são selecionados de acordo com os seus objetivos de participação e o grau de envolvimento com ações de relevância para melhoria

do ambiente de negócios das micro e pequenas empresas. Os líderes integram um grupo exclusivo, constituído de até 30 pessoas, numa única edição anual.

Conexão com os pilares da metodologia do Polo de Liderança

Destinados a líderes que querem INFLUENCIAR outros líderes, implementando mudanças e estratégias que deem suporte aos processos de mudança e transformação da organização, e também que querem INSPIRAR, liderando ações que gerem engajamento, para promover as transformações que a sociedade e o ambiente de negócios necessitam.

6.1.11 Sonar

Curso avançado de formação de líderes que abrange conteúdos que possibilitam o(a) líder se desenvolver em quatro pilares: transformar a si mesmo; transformar a relação com o outro; transformar a organização; transformar a forma de interagir com o contexto.

O que é

É uma imersão para ampliação do autoconhecimento, para a transformação de si próprio, para a compreensão do outro e para a compreensão e atuação no contexto atual.

Os objetivos do curso são direcionados para o(a) líder ampliar o autoconhecimento, conhecendo os diferentes estilos de liderança e identificando a sua preferência de estilo pessoal, refletindo sobre seus recursos e repertório individual para articular estratégias, e formas de engajar outros líderes e equipes. Além de gerar reflexões sobre o melhor uso do seu poder para influenciar o ambiente de negócios.

No Sonar o(a) líder conhecerá ferramentas que o(a) ajudam a analisar e refletir sobre valores e cultura organizacional, podendo, assim, resolver problemas de forma mais eficaz e encaminhar as mudanças desejadas.

A metodologia conduz a reflexão e mudança de comportamentos, que facilitam o exercício da liderança, para obter cooperação e apoio da equipe e de outros líderes.

O(a) líder obtém e desenvolve, na prática, conhecimentos para elaboração de planos de ação que contemplem estratégias de empoderamento e melhorias no desempenho da sua liderança.

Tudo isso, privilegiando o ambiente favorável para criação de conexões com outros líderes, com vistas a ampliar o debate sobre a temática liderança, e favorecendo o *networking*, durante a jornada do curso.

O dinamismo é um ponto alto do SONAR, onde as temáticas são trabalhadas com estratégias e recursos didáticos diferenciados e inovadores, proporcionando uma experiência de aprendizagem marcante e única.

Como funciona?

São três etapas que constituem o percurso da formação do(a) líder:

Preparar – o(a) líder faz uma autoanálise por meio de dois instrumentos de assessment consagrados internacionalmente: MBTI® – *Myers-Briggs Type Indicator* e o EQ-I 2.0® – Indicador de Inteligência Emocional.

O primeiro identifica o tipo psicológico e o segundo identifica o nível de inteligência emocional.

Engajar – O(a) líder participa e se engaja num curso de formação presencial de 40 horas de duração, em cinco dias consecutivos.

Aplicar – Após o curso o(a) líder poderá contar de forma opcional com quatro sessões de *coaching*, que visam dar suporte personalizado e exclusivo ao processo de desenvolvimento individual.

Providências específicas para viabilizar o curso

a) Profissionais para atuar no Sonar

É recomendável que o Sonar seja conduzido por dois facilitadores, sendo que um deles deve ter, necessariamente, habilitação formal da empresa Fellipelli Consultoria Organizacional (empresa que representa com exclusividade esses instrumentos no Brasil), para aplicar o MBTI® e o EQ-I 2.0®.

Ainda, o curso demanda de um profissional *coach* para realizar as sessões de *coaching* aos participantes que o desejarem.

b) Ferramentas de Assessment

O Sebrae/UF deve disponibilizar aos participantes o acesso aos questionários de *assessment* (MBTI® e o EQ-I 2.0®), antes de começar o curso. Esses instrumentos, no Brasil, são distribuídos e comercializados, exclusivamente, pela empresa Fellipelli Consultoria Organizacional (<https://fellipelli.com.br/>). Para adquiri-los é necessário que o Sebrae/UF tenha um profissional (funcionário ou credenciado) que seja habilitado por ela, nos respectivos instrumentos. Como a empresa é a única fornecedora, isso serve como justificativa para o processo de compra. Porém, sugere-se que esse processo seja construído em parceria com a unidade de compras do Sebrae/UF, para assegurar o cumprimento das diretrizes e parâmetros estabelecidos pelo estado.

Os relatórios utilizados no curso Sonar são: Relatório Interpretativo MBTI® e Relatório EQ-I 2.0®, conforme modelo no [Anexo 1](#) e [Anexo 2](#), respectivamente.

c) *Personal Case* dos participantes

É necessário que o gestor do Sebrae/UF entre em contato com os inscritos e solicite que preparem o “*Personal Case*” e o tragam para o curso, conforme orientações que constam no Manual do Gestor Sonar.

Nesse manual está descrita também, em detalhes, toda a operacionalização do curso Sonar. Conhecer, portanto, o seu conteúdo é fundamental para poder operacionalizá-lo.

Conexão com os pilares da metodologia do Polo de Liderança

É um curso que permeia todos os Pilares do Polo de Liderança, voltado para líderes que querem CRESCER, aumentando a efetividade e performance na liderança, que querem se CONECTAR para aprimorar seus relacionamentos e obterem melhores resultados, que querem INFLUENCIAR outros líderes, implementando mudanças e estratégias e, também que querem INSPIRAR, liderando ações que gerem engajamento.

6.2 Soluções Digitais

Na modalidade digital estão disponíveis as seguintes soluções:

- ✓ Clube de Capitães Digital
- ✓ Cursos *Flow*

- ✓ *Mestres da Liderança Online*

6.2.1 Clube de Capitães Digital

O Clube de Capitães *online* segue a mesma proposta, conceito e objetivos da versão presencial, com adequações no seu formato e duração.

Para viabilizar a realização dos encontros, é necessária a utilização de uma Plataforma de transmissão que pode ser o ZOOM ou outra a critério do Sebrae/UF e, também de uma plataforma de interação, podendo ser o Mentimeter ou outra, também a critério do Sebrae/UF.

Para compreender o processo de realização na versão digital, sugere-se consultar o Manual do Gestor Clube de Capitães Digital onde está descrita, em detalhes, a sua operacionalização.

6.2.2 Cursos *Flow*

Liderar e transformar a sua organização e sua comunidade. Numa série de videoaulas e uma mentoria opcional, *online*, o(a) líder vai descobrir como inspirar pessoas e transformar ambientes.

O que é

O FLOW se constitui em cursos, em formato de videoaulas, somados a uma mentoria coletiva *online*, realizada aos líderes que assistirem a todas as respectivas videoaulas do curso escolhido.

O conjunto de cursos são:

- *Flow Conversas Difíceis*, com duas videoaulas
- *Flow Jornada do Colaborador*, com quatro videoaulas
- *Flow Líderes que se transformam*, com sete videoaulas
- *Flow Skills para Liderar*, com oito videoaulas

Como funciona

O *Flow* são cursos destinados a líderes empresariais, institucionais e públicos, para ajudá-las a desenvolver ao máximo o seu potencial, e assim, exercer com assertividade sua liderança em tempos de incerteza, no enfrentamento de conflitos e na composição e interação com sua equipe de trabalho.

Ao finalizar o estudo nas videoaulas e responder a um questionário o(a) líder será convidado(a) a participar de uma mentoria coletiva *online*, onde poderá sanar suas dúvidas sobre as temáticas do curso e ampliar seus conhecimentos, além de conhecer outros líderes.

O *Flow* possui o Manual do Gestor onde está descrita, em detalhes, toda a sua operacionalização.

Conexão com os pilares da metodologia do Polo de Liderança

Conexão com o pilar CRESCER, preparando o líder para exercer o seu papel, especialmente em tempos de crise, aumentando a efetividade e a performance da liderança pessoal.

6.2.3 Mestres da Liderança *online*

O programa Mestres da Liderança, na versão *online*, mantém a mesma proposta e objetivos da versão presencial já descrita no item 6.1.8. Porém, a entrevista de devolutiva do PDA e a elaboração do plano personalizado de *coaching*, junto com o cliente, bem como, as sessões propriamente ditas de *coaching*, são feitas por meio virtual, podendo-se utilizar a plataforma ZOOM ou outra a critério do Sebrae/UF.

7. Ambientes Digitais do Polo de Liderança

O Polo de Liderança Digital oferece dois ambientes virtuais para o(a) líder se manter conectado(a) com o que há de mais relevante e inovador no mundo da liderança, a saber:

7.1 Site Polo de Liderança

Um ambiente para a liderança que quer se desenvolver na busca de impulsionar a sua comunidade, promover mudanças na sociedade e colocar a sua empresa no caminho do sucesso.

O que é

É um local onde são disponibilizados conteúdos, informações, cursos com metodologias exclusivas e uma autoavaliação, para que os líderes possam se aperfeiçoar cada vez mais no exercício da sua liderança, além de ser um espaço

também para os líderes interagirem entre si e, assim, aumentarem a sua rede de relacionamento.

O que consta no site

O site é composto por seções que facilitam o acesso as informações e serviços, conforme figura 2, a seguir.



Figura 2: Site do Polo de liderança

1 - Na seção “Sobre o Polo”, constam informações sobre o que é o Polo de Liderança, a metodologia utilizada na sua concepção e os pilares que norteiam suas ações.

2 - Na seção “Cursos e Programas” são listados todos os cursos e programas que compõem o portfólio de soluções do Polo de Liderança separados por soluções Digitais e Presenciais. Em cada uma das soluções constam informações sobre o que é a solução, formato, duração e investimento.

3 – Na seção “Artigos”, são disponibilizados conteúdos exclusivos e atuais, com autores especialistas nas mais diversas temáticas sobre liderança, para que o(a) líder possa se manter informado(a) sobre tudo o que acontece de inovador no universo da liderança.

4 – Na seção “Rede de Líderes”, o(a) líder tem acesso à Comunidade Polo de Liderança, que será apresentada no item 7.2, e também aos Fóruns, espaço em que são debatidos temas para perfis de líderes específicos, como: liderança feminina, novos líderes e liderança de equipes.

Nestes fóruns os líderes podem compartilhar suas experiências, expor sua opinião, trazer suas dificuldades e sanar dúvidas, para aprimorarem as habilidades de liderança.

5 – Na seção “Autoavaliação”, constam instrumentos de avaliação que identificam lacunas nas competências e habilidades do(a) líder e que mostram os próximos passos e os caminhos que ele(a) pode percorrer para desenvolver a sua liderança.

O(a) líder escolhe a autoavaliação que quer fazer de acordo com suas necessidades ou de acordo com o âmbito das competências que quer desenvolver, a saber: desenvolver as habilidades pessoais para ser líder melhor; desenvolver a liderança para conseguir melhores resultados com sua equipe; desenvolver as habilidades gerenciais para transformar a sua organização; desenvolver habilidades para transformar o ambiente no qual está inserido(a) com ênfase nas causas coletivas e em parceria com outros líderes. O relatório da autoavaliação gerada, dará um norte para o(a) líder escolher de forma assertiva as soluções mais adequadas para as suas necessidades.

Para acessar o *Site* Polo de Liderança, basta clicar em <https://polodeliderancasebrae.com.br/polodelideranca/home>.

7.2 Comunidade Polo de Liderança

Espaço digital para compartilhar experiências e conhecimentos, obter informações e gerar conexões.

O que é

É um ambiente virtual colaborativo para estimular a conexão entre líderes, a partir do compartilhamento de suas experiências e conhecimentos. Neste ambiente, ao mesmo em tempo que é possível consumir informações e conteúdo, há espaço para quem quer contribuir com sua experiência e conhecimento, produzindo conteúdos e informações, em forma de resenhas e artigos.

A comunidade foi idealizada pensando em todas as pessoas que já exercem cargos de lideranças e também para aquelas que estão buscando se

desenvolver como líderes e que precisam de informações para desbravar o “caminho das pedras” e exercer a liderança com maestria.

Na Comunidade Polo de Liderança constam artigos sobre os mais diversos temas que versam sobre a liderança, além de cursos e muito mais.

Na Figura 3 a seguir consta os detalhes deste ambiente:



Figura 3: Comunidade Polo de Liderança

1 – Seção “Cadastrar-se e seja um membro” ou então “entrar” – quando o líder acessa a comunidade ele tem a opção de se “cadastrar” para ter acesso aos seus conteúdos ou então “entrar”, caso já seja um membro.

2 – Seção “Conecte-se a sua comunidade” – ao clicar neste menu aparecem todas as comunidades que estão armazenadas neste ambiente. Portanto, para acessar a Comunidade de Polo de Liderança, é necessário localizá-la e, então, clicar no botão “acessar”.

3 – Seção “Escrever” – dá acesso ao espaço para a inserção / publicação de um novo artigo na Comunidade.

4 – Seção “Sobre essa Comunidade” – são fornecidas informações breves sobre a Comunidade Polo de Liderança.

5 – Nesta Seção são disponibilizados os últimos artigos publicados na Comunidade Polo de Liderança.

6 – Seção “Compartilhe” – as informações e artigos publicados na Comunidade podem ser compartilhados nas redes sociais do líder.

7– Seção “Post” – são disponibilizados todos os artigos já publicados na Comunidade.

8 – Seção “cursos” - são disponibilizadas as videoaulas dos cursos Flow.

O acesso a Comunidade Polo de Liderança é feito pelo endereço <https://sebraepr.com.br/comunidade/comunidade-page/lideranca>, ou pelo QR code.



7.2.1 Papel do gestor do Sebrae/UF na Comunidade

A Comunidade Polo de Liderança tem abrangência nacional, levando conteúdo que atenda aos interesses e necessidades dos mais variados públicos que exercem liderança.

O gestor do Sebrae/UF tem papel fundamental neste contexto, no sentido de ampliar o seu alcance e dinamizar o seu uso, para isso deve:

- Divulgar a Comunidade nos eventos e em outros ambientes da sua atuação.
- Produzir conteúdo por meio de artigos ou vídeos e publicá-los na comunidade.
- Convidar os clientes a ingressarem e a usarem a comunidade, consumindo seus conteúdos.
- Estimular os clientes a interagirem na comunidade compartilhando conhecimentos e experiências por meio de artigos e vídeos.
- Estimular, igualmente, seus colegas de Sebrae a também compartilharem conhecimentos e experiências por meio de artigos e vídeos, publicando-os na Comunidade.
- Interagir na Comunidade, fazendo e/ou respondendo a comentários nos artigos postados.

8. Governança

A governança do Polo de liderança é compartilhada entre o Sebrae/NA, o Sebrae/PR e os demais Sebrae/UF, sendo que cada um tem atribuições específicas, como segue:

8.1 Da coordenação Nacional do Polo de Liderança, compartilhada entre Sebrae/NA e Sebrae/PR

- Promover e dar o suporte técnico para a implantação das ações nos estados, bem como na coordenação na rede.
- Criar estratégias para integrar ações de liderança nos estaduais.
- Ser o agente articulador e disseminador do polo de liderança em nível nacional.

- Ser um hub de inteligência na temática liderança, identificando e estabelecendo conexões com as melhores práticas no tema em âmbito nacional e internacional e disseminando os conhecimentos.
- Desenvolver estudo para conhecer o perfil dos(as) líderes do Brasil.
- Realizar evento nacional.
- Transferir *know-how*, metodologias e conteúdo das soluções do portfólio, por meio da capacitação dos multiplicadores e gestores.
- Desenvolver soluções e fazer curadoria de conteúdos e soluções a serem incorporadas na rede.
- Desenvolver e gerir os conteúdos na plataforma digital.
- Dinamizar a rede de relacionamento entre os(as) líderes do Brasil.
- Definir padrão metodológico das soluções.
- Coordenar a atualização temática das soluções.
- Garantir a uniformidade das ações do Polo.
- Garantir a qualidade dos conteúdos dos materiais.
- Acompanhar, monitorar e avaliar sistematicamente as soluções.
- Avaliar qualitativa e quantitativamente as ações.
- Definir padrão do material didático e de divulgação.
- Realizar os ajustes na operacionalização e metodologia das soluções, sempre que esta necessidade for identificada e validada pelos atores envolvidos.
- Definir os indicadores do Polo de Liderança.

8.2 Do gestor estadual do Polo de Liderança

- Conhecer a estratégia, os projetos e os gestores do SEBRAE/UF.
- Interagir com gestores de projetos do SEBRAE/UF para identificar as lideranças que fazem parte das ações atuais do seu estado.
- Interagir com os líderes dos projetos indicados pelos gestores com a finalidade de identificar e compreender a melhor forma de atendê-los e potencializar o papel das lideranças
- Apresentar aos líderes e gestores dos projetos do SEBRAE/UF as possibilidades de atendimento, seja de forma individual (por exemplo

- coaching*) ou com ações coletivas (cursos e capacitações, etc.), atividades digitais e presenciais ampliando a oferta de serviços.
- Mapear líderes no estado que ainda não atuam com o Sebrae/UF com o intuito de potencializar as ações do Polo com novas parcerias.
 - Implementar as ações locais e fazer o relacionamento com os(as) líderes.
 - Interagir na Rede, oferecendo *feedback* e compartilhando experiências.
 - Implantar e gerir o Portfólio de Soluções Presenciais e/ou Digitais.
 - Identificar, selecionar e convocar os facilitadores para implementação das soluções.
 - Realizar os alinhamentos com os facilitadores/credenciados.
 - Implementar a gestão do relacionamento com os(as) clientes (líderes).
 - Planejar as ações do Polo, a serem realizadas no ano, na sua respectiva área de atuação.
 - Firmar parceria interna, com as demais unidades, que possuem interface com o público-alvo do Polo.
 - Coordenar todas as ações do Polo no âmbito do seu estado.
 - Garantir a uniformidade das ações e conteúdos utilizados.
 - Contratar e remunerar os profissionais credenciados e habilitados para a realização das soluções.
 - Providenciar os materiais necessários para a aplicação das soluções.
 - Disponibilizar o acesso aos instrumentos de *assessment* utilizados nos produtos, tais como:
 - Perfil comportamental DISC – Para os cursos Conexão Liderança e Liderança Rural
 - MBTI® - para o curso Sonar
 - EQ-I 2.0® - para o curso Sonar
 - PDA - *Personal Development Analysis* – para o Programa Mestres da Liderança
 - Supervisionar a qualidade e eficácia na realização das soluções.
 - Registrar a realização das execuções físicas no sistema de atendimento.
 - Mensurar os indicadores no estado.

9. Operacionalização

O Polo de Liderança está sendo implantado em âmbito nacional atendendo aos estados que aderiram a proposta, com todos os produtos de seu portfólio, além do acesso a **Comunidade** e ao **Site** do Polo de Liderança.

9.1 – Processo de Adesão ao Polo de Liderança Sebrae

A adesão ao Polo de Liderança Sebrae é um processo extremamente simples e pode ser feito de duas maneiras distintas, de acordo com a definição do Sebrae/UF sobre a forma de operação dos produtos: se utilizando recursos próprios de projetos em andamento no seu estado; ou se pleiteando recursos junto ao Sebrae/NA, por meio de projeto específico para essa finalidade.

Vamos entender como funciona cada um desses processos de adesão.

1 - Utilização de recursos próprios

Caso o Sebrae/UF opte por utilizar recursos de projetos em andamento no seu estado para realizar as ações do Polo de Liderança, se faz necessário apenas que o diretor do Sebrae/UF formalize a adesão ao Polo, através de e-mail, para a coordenação nacional (Julio Cezar Agostini (jagostini@pr.sebrae.com.br) e Rejane Botelho Parente Risuenho (rejane.parente@sebrae.com.br), informando o nome do gestor interlocutor que ficará responsável pelas ações no seu estado e também pela interface com a coordenação nacional.

2 - Busca de recursos junto ao Sebrae/NA

Caso o Sebrae/UF opte por submeter um projeto ao Sebrae/NA para a captação de recursos para a realização das ações do Polo de Liderança no seu estado, se faz necessário, quando da elaboração do PPA para o ano seguinte, elaborar e enviar o respectivo projeto com o cronograma físico-financeiro para a submissão do Sebrae/NA, conforme orientação e diretrizes nacionais para o fluxo de planejamento anual.

O envio do projeto para apreciação do Sebrae/NA já configura a adesão do Sebrae/UF ao Polo de Liderança.

No [anexo 6](#) - Máscara para Estruturação de Processo no LEME Polo de Liderança, constam as orientações para estruturar a atividade no SGE do Polo de Liderança.

Depois do Sebrae/UF ter definida e efetuada a adesão ao Polo de Liderança Sebrae, sugerimos os seguintes passos para sua implantação e operação no estado:

9.2 – Processo de Implantação e Operação do Polo de Liderança Sebrae

Passo 1 – Identificação do público a ser atendido e suas respectivas necessidades - Articulações e Parcerias internas

A primeira ação do Gestor/UF na operacionalização do Polo de Liderança, é analisar e compreender a realidade local, de acordo com as diretrizes adotadas pelo estado no atendimento a esse público (lideranças).

Para isso sugere-se que sejam feitas parcerias e articulações internas, com as unidades que atendem o público da linha estratégica liderança, para definir em conjunto, a solução a ser ofertada de acordo com a necessidade e perfil de público que se pretende atender, levando-se em conta:

- Se o estado já desenvolve programas estruturados de liderança, dentre eles o Programa Líder – Liderança para o Desenvolvimento Regional, se faz necessário identificar quais ações do portfólio do Polo de Liderança podem complementar as ações já realizadas, de acordo com a necessidade do público atendido e também da aderência à estratégia definida pelo Sebrae/UF. Além disso, podem ter outros públicos que não foram atendidos pelo Programa Líder e, para os quais, podem ser direcionadas as soluções de formação de liderança propostas no portfólio do Polo de Liderança.
- Se o estado não tem programas estruturados de liderança, se faz necessário definir o perfil do público a ser atendido e suas respectivas necessidades, lembrando que a liderança é transversal a todos os projetos desenvolvidos pelo Sebrae/UF. Portanto, o público está presente nos diferentes recortes de projetos, tais quais: o Territoriais; o Segmentos

econômicos; o Ecossistemas de inovação; o Segmentos específicos como liderança feminina e lideranças jovens.

Passo 2 - Planejamento das ações: orçamento e cronograma

Depois de feito este levantamento o próximo passo, ainda em conjunto com as unidades parceiras internas, é correlacionar as soluções disponíveis no Polo de Liderança, de acordo com a estratégia de atuação do Sebrae/UF e do perfil e necessidades do público.

Na Figura 4 apresentamos sugestões de aplicação das soluções de acordo com o perfil e necessidades de cada público:

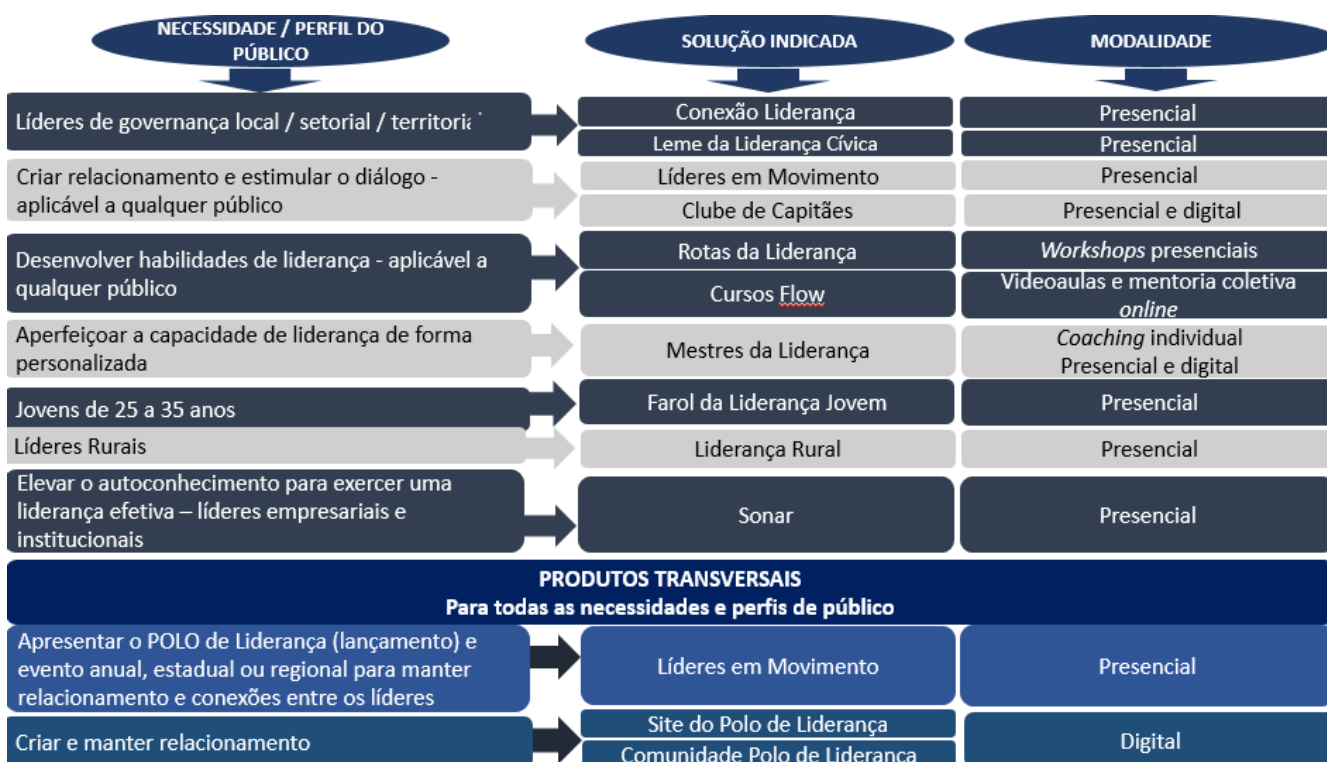


Figura 4: Solução versus perfil/necessidade do público

Observação: a aplicação sugerida nessa figura provém da experiência e da prática adotada pelo Sebrae/PR no atendimento aos líderes do estado do Paraná. O gestor do Sebrae/UF deve observar e analisar o contexto do seu estado, para melhor correlacionar a solução do portfólio do Polo de Liderança à necessidade e perfil do seu público.

Uma vez identificadas as lacunas no atendimento às necessidades do público, assim como, a solução que melhor atende a estas necessidades, se faz necessário definir a quantidade de turmas, por solução, para então elaborar orçamento e cronograma de realização.

Passo 2.1 – Tabela de custos praticados pelo Sebrae/PR

No [Anexo 7](#) consta a tabela de custos do portfólio de soluções do Polo de Liderança praticados pelo Sebrae/PR, com o objetivo de fornecer uma referência ao gestor do Sebrae/UF no orçamento das soluções no seu estado.

Passo 2.2 – Orçamento para outras ações do Polo de Liderança

Além de orçar os recursos para a aplicação das soluções junto ao cliente, é fundamental orçar recursos também para as ações de gestão e monitoramento, tais como:

- Evento de lançamento do Polo de Liderança no estado, caso o Sebrae/UF opte por realizar uma ação específica para marcar o início das ações em seu estado.
- Evento Líderes em Movimento nacional
- Reuniões de alinhamento com os gestores
- Envio de facilitadores para o alinhamento metodológico das soluções

Passo 3 – Disponibilização das ações

Depois do orçamento aprovado, seja com recursos do próprio estado ou com recursos oriundos de projeto submetido ao Sebrae/NA chega o momento de organizar a realização das ações do Polo de Liderança no estado e de preparar os recursos humanos e materiais, necessários para a execução das ações.

a) Recursos necessários

Por recursos humanos compreende-se os profissionais (facilitadores, *coachs*, consultores) que vão executar as ações e também aplicar os instrumentos de *assessment*, necessários para a execução das soluções que os demandam.

Para tanto, se faz necessário a parceria interna com a unidade responsável pela gestão de credenciados do Sebrae/UF, para identificar os profissionais que atendem ao perfil demandado, conforme item 11 – Perfil dos Facilitadores. Ainda, em recursos humanos é preciso definir a estratégia de como disseminar as ações do Polo de Liderança para a equipe interna do Sebrae/UF.

Os recursos materiais vão além dos materiais didáticos necessários para a realização de cada solução.

Estão inclusos neste quesito, a aquisição dos instrumentos de *assessment*, quando a solução do portfólio que os utiliza for aplicada/desenvolvida no estado.

- MBTI® e o EQ-I 2.0® - para o curso Sonar
- PDA - *Personal Development Analysis* – para o programa Mestres da Liderança
- Perfil Comportamental DISC – para os cursos: Conexão Liderança e Liderança Rural

b) Lançamento do Polo de Liderança no Sebrae/UF (opcional)

O lançamento (opcional) do Polo de Liderança no estado pode ser feito com a realização do evento Líderes em Movimento, descrito no item 6.1.7.

Este é um evento impactante e mobilizador com o objetivo de, além de fazer a apresentação oficial do Polo de Liderança, também sensibilizar os líderes a se engajarem nas ações ofertadas e, por consequência, em causas transformadoras, no ambiente de negócios das micro e pequenas empresas.

A estrutura básica deste evento com duração aproximada de 4 horas, compreende as etapas descritas na figura 6, a seguir:

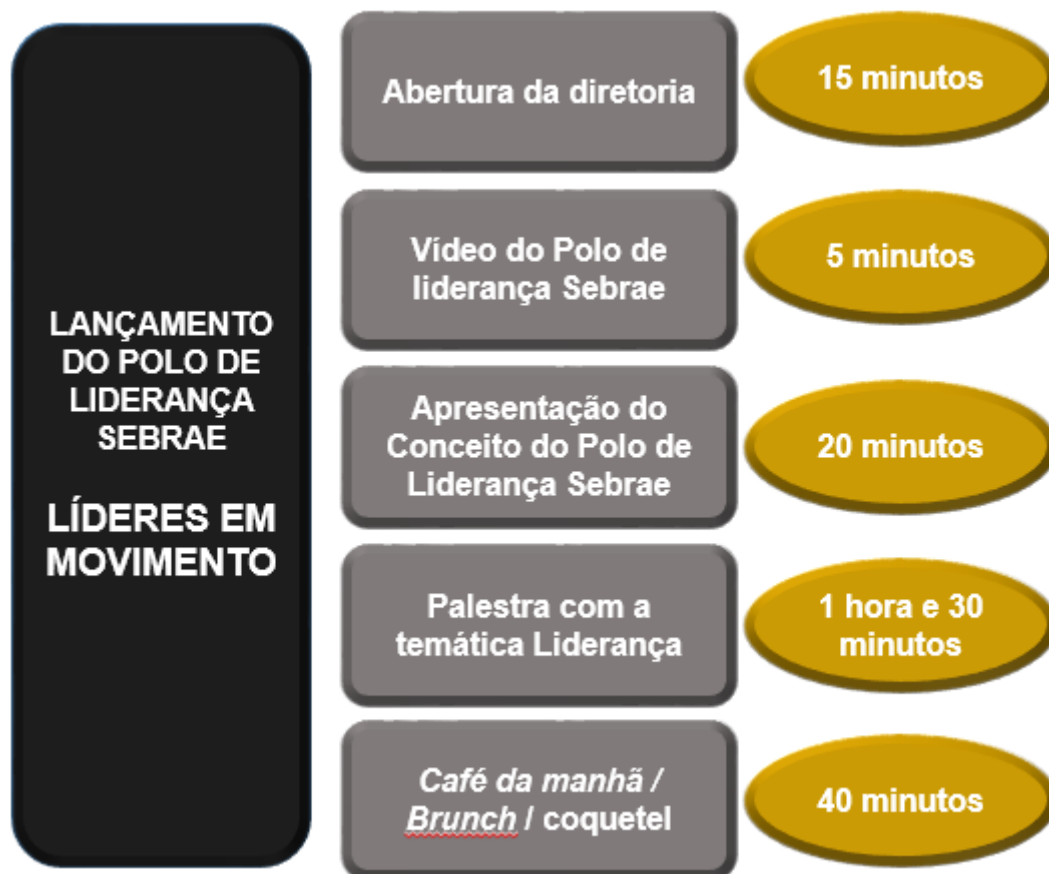


Figura 5: Etapas do Evento de Lançamento do Polo de Liderança

Para a sua realização sugere-se as seguintes ações:

Antes do lançamento:

- Identificar o profissional que fará a palestra sobre o tema liderança. Este profissional pode ser um diretor, credenciado ou gestor do Sebrae/UF. No entanto, como o Polo de Liderança foi inspirado na navegação marítima, com seus desbravadores de mares, liderando grandes expedições em busca de novos continentes, o ideal é que este profissional, tenha histórias para contar de experiência de vida neste contexto. Como sugestões de nomes temos Almir Klink e Família Schurman.
- Realizar o *briefing* com este palestrante sobre a necessidade de abordar a sua experiência em navegação com o tema liderança.
- Identificar dentro do Sebrae ou contratar um espaço que acomode os convidados.

- Definir e contratar a alimentação que será servida aos convidados, podendo ser um café da manhã, caso o evento seja realizado pela manhã, ou *brunch* se o evento for próximo ao meio dia, ou então um coquetel, caso seja a noite.
- Preparar o espaço físico com a temática da navegação, para fazer alusão ao Polo, por meio de *banner* com frases, pessoas, objetos que remetam ao tema navegação e liderança.
- Contratar ou identificar internamente um mestre de cerimônia para conduzir o evento.
- Contratar recepcionistas, fotógrafo e cinegrafista, se for o caso.
- Convidar a imprensa falada, escrita e televisionada.
- Negociar com a diretoria e conselho do Sebrae para se fazerem presentes, estabelecendo em comum acordo, quem fará uso da palavra.
- Providenciar convites e enviá-los ao público do Polo, obedecendo as orientações e diretrizes estabelecidas no Manual das Peças de *Marketing*, conforme item 10 - Uso da marca do Polo da Liderança, deste Manual.
- Providenciar exemplares da Revista Conceitual do Polo, a ser distribuída aos convidados durante o evento, conforme item 10 - Uso da marca do Polo da Liderança, deste Manual.
- Providenciar fichas de adesão as ações do Polo de Liderança.

Durante o lançamento:

- Receber os convidados e conduzi-los aos seus lugares
- Solicitar a assinatura dos convidados em lista de presença
- Efetuar a abertura oficial com a Diretoria e Conselho do Sebrae
- Passar o vídeo institucional do Polo de Liderança.
- O gestor do Sebrae apresenta o conceito do Polo de Liderança, com suas respectivas soluções/serviços ofertados.
- O palestrante convidado, realiza a sua palestra
- Realizar o fechamento do evento, informando as agendas do Polo.
- Distribuir aos convidados uma ficha de adesão as soluções do Polo.

Passo 4 - Divulgação e fechamento das turmas

Assim que o Polo de Liderança for lançado no estado (ou após a adesão do Sebrae/UF ao Polo) chega o momento de se fazer a divulgação e fechamento das turmas.

Esta ação, deve ser feita em conjunto com as unidades parceiras internas do Sebrae, assim como, com os parceiros externos, de acordo com o estabelecido no Planejamento.

O material de divulgação a ser utilizado, como apoio no fechamento das turmas, deve seguir as orientações e diretrizes estabelecidas no Manual das Peças de *Marketing*, que consta no item 10 - Uso da marca do Polo da Liderança, deste Manual.

Passo 5 - Realização das ações

Após fechadas as turmas, se faz necessário viabilizar a execução dos respectivos cursos, ofertados para cada público-alvo. Para isso, recomenda-se a atenção para alguns procedimentos comuns, tais como:

- Organizar a execução do curso, providenciando: a contratação do instrutor, devidamente habilitado na solução; inscrição dos participantes; materiais e equipamentos necessários para a sua aplicação; *coffee break* (poderá ser ofertado por entidade parceira); sala com cadeiras soltas ou mesas e cadeiras e dispostas em formato de U.
- Avaliar o curso, ao seu final, de acordo com a avaliação de reação utilizada pelo Sebrae/UF.

Passo 6 - Registro das ações no Sistema do Sebrae/UF

Após realizadas as ações se faz necessário o registro, para comprovação da execução física no sistema utilizado pelo Sebrae/UF de acordo com os requisitos usuais exigidos pelo Sebrae/NA.

Importante Destacar: A meta para as soluções do Polo de Liderança será computada para a pessoa física, ou seja, para o(a) líder participante e não para a sua empresa/organização.

Abaixo consta a tabela do portfólio de soluções do Polo de Liderança com seus respectivos códigos utilizados no Sistema de Atendimento Sebrae – SAS:

Código	Produto
291440102073	Polo de Liderança - Conexão Liderança
291440102072	Polo de Liderança - Líderes em Movimento (carga horária de 8 horas)
292000071131	Polo de Liderança - Líderes em Movimento (carga horária de 4 horas)
291440100050	Polo de Liderança - Mestres da Liderança (<i>Coaching</i>)
292000015351	Polo de Liderança - Leme da Liderança Cívica
291440100032	Polo de Liderança - Rotas Comunicação Assertiva
291440100038	Polo de Liderança - Rotas Estilos Comportamentais e a Formação das Equipes de Trabalho
291440100033	Polo de Liderança - Rotas Estratégias de Poder e Influência
291440100034	Polo de Liderança - Rotas Inteligência Emocional
291440100039	Polo de Liderança - Rotas Líder <i>Coach</i>
291440100040	Polo de Liderança - Rotas O <i>Feedback</i> que Constrói
291440100036	Polo de Liderança - Rotas O Lado Positivo do Conflito
291440100037	Polo de Liderança - Rotas Transforme sua Reunião em Algo que Valha a Pena
291440100041	Polo de Liderança - Clube de Capitães – Encontro 1 - Presencial
291440100043	Polo de Liderança - Clube de Capitães – Encontro 2 - Presencial
291440100042	Polo de Liderança - Clube de Capitães – Encontro 3 - Presencial
292000018259	Polo de Liderança - Clube de Capitães – Encontro 1 - Digital
292000018258	Polo de Liderança - Clube de Capitães – Encontro 2 - Digital

292000018257	Polo de Liderança - Clube de Capitães – Encontro 3 – Digital
292000018586	Polo de Liderança – Flow – Líderes que se transformam
292000019812	Polo de Liderança – Flow – <i>Skills</i> para Liderar
292000019811	Polo de Liderança – Flow – Conversas Difíceis
292000019762	Polo de Liderança – Flow – Jornada do Colaborador
291440100047	Polo de Liderança - Farol Ampliando o alcance da liderança jovem
291440100046	Polo de Liderança - Liderança Rural
291440100051	Polo de Liderança - SONAR
291440100049	Polo de Liderança - Consultoria - <i>Coaching</i> SONAR

10. Uso da marca do Polo da Liderança

Ao divulgar o Polo de Liderança e suas respectivas soluções/serviços, deve-se seguir as informações e orientações que constam nos seguintes manuais:

a) Manual da marca e identidade visual

Este manual tem como objetivo estabelecer parâmetros para a correta utilização da logo “Polo de Liderança”. O cuidado na aplicação de cada um de seus elementos gráficos é fundamental para conferir unidade à comunicação. É necessário que a aplicação da logo “Polo de Liderança” ocorra de forma ordenada e uniforme, e, neste manual encontram-se as orientações sobre a padronização do seu uso, nas mais diversas circunstâncias de aplicação.

b) Manual das peças de *marketing*

Neste manual encontram-se as especificações técnicas para a elaboração das peças de *marketing* de cada um dos materiais utilizados no Polo de Liderança. Portanto, ao confeccionar material de divulgação de alguma solução/serviço do Polo de Liderança, deve-se seguir a sua respectiva orientação e especificidade.

c) Revista conceitual do Polo da Liderança Sebrae

Este é o material oficial a ser utilizado para divulgar o Polo de Liderança, seja no evento de lançamento ou em qualquer outro momento que tenha a mesma finalidade.

d) Vídeo institucional do Polo de Liderança

Este é o vídeo produzido para apresentar o Polo de Liderança, para ser utilizado no evento de lançamento, bem como, na abertura de outras ações que compõem as soluções do Polo de Liderança.

11. Perfil dos facilitadores

As soluções ofertadas no Polo de Liderança, visam atender demandas e necessidades específicas para o público a quem se destinam, com base em competências de natureza cognitiva (saber conhecer), atitudinal (Saber ser/conviver) e operacional (saber fazer). Para tanto, exigem perfis de profissionais que reúnam conhecimentos e experiências que deem conta de trabalhar seus conteúdos e, especialmente, desenvolver as competências previstas em cada solução ofertada.

Portanto, ao contratar um profissional, para aplicar algum dos serviços ofertados pelo Polo de Liderança, recomenda-se observar os requisitos mínimos listados a seguir, garantindo assim, maiores chances de êxito na sua aplicação:

- Formação superior, preferencialmente em Ciências Humanas e/ou Sociais e/ou especialização na área de Liderança, e/ou Recursos Humanos e/ou Ciências Sociais, conforme Sistema de Gestão de Credenciados.
- Formação e habilitação específica, conforme especificado no item 11.1 – Requisitos para Soluções Específicas:
 - Instrumentos do MBTI®; EQ-I 2.0®, para o profissional que for atuar no curso Sonar;
 - Processos de *Coaching*, para os profissionais que forem atuar no Programa Mestres da Liderança e no curso Sonar;
 - Instrumento do PDA - *Personal Development Analysis*, para o profissional que for atuar no Programa Mestres de Liderança; e

- Instrumento do Perfil Comportamental DISC, para os profissionais que forem atuar nos cursos Conexão Liderança e Liderança Rural.
- Conhecimento comprovado na temática e especificidade do conteúdo da solução, bem como, na sua aplicação prática, de forma atualizada.
- Conhecimento de ferramentas e instrumentos para o desenvolvimento e profissionalização do(a) líder.
- Conhecimento dos Referenciais Educacionais do SEBRAE.
- Experiência comprovada em programa de desenvolvimento de líderes.
- Experiência na atuação como facilitador de Oficinas/*Workshop*/cursos sobre Liderança.
- Experiência com o público específico (líderes)
- Experiência na condução de jogos e atividades vivenciais.
- Experiência no processamento de atividades vivenciais pelo Ciclo de Aprendizagem Vivencial - CAV.
- Experiência na construção coletiva do conhecimento.

Ainda, é necessário que o profissional esteja devidamente habilitado/certificado na solução que vai atuar.

11.1 – Soluções que demandam habilitação e formação específicas

Algumas soluções que integram o portfólio do Polo de Liderança, necessitam dos profissionais que neles atuarão, requisitos específicos de formação e habilitação, conforme segue:

Solução	Profissional	Requisito
Curso Sonar	Facilitador	Habilitação para aplicar os instrumentos de assessment: - MBTI® – <i>Myers-Briggs Type Indicator</i> ; e - EQ-I 2.0® – Indicador de Inteligência Emocional.
	<i>Coach</i>	Formação em <i>coaching</i>

Curso Conexão Liderança	Facilitador	Habilitação para aplicar o Perfil Comportamental DISC
Programa Mestres da Liderança	Analista PDA	Habilitação para aplicar o instrumento de <i>assessment</i> PDA - <i>Personal Development Analysis</i>
	<i>Coach</i>	Formação em <i>Coaching</i> Desejado formação em Análise Transacional
Curso Liderança Rural	Facilitador	Habilitação para aplicar o Perfil Comportamental DISC

ANEXO 1 – Relatório Interpretativo MBTI®



Myers-Briggs Type Indicator® Relatório Interpretativo para Organizações

Elaborado por Sandra Krebs Hirsh e Jean M. Kummerow

Relatório preparado para
PAULO HUMAITÁ
19 de fevereiro de 2021



FELIPELLI



FeliPELLI, Inc. | São Paulo: (11) 3058 7100 / (11) 3032 9787 | www.felipelli.com.br
FeliPELLI, Inc. | Filial Rio de Janeiro: (21) 2611 1884 / (21) 2611 1625 | www.felipelli.com.br

Myers-Briggs Type Indicator® Relatório Interpretativo para Organizações Copyright 2007 de Peter B. Myers e Katherine D. Myers. Todos os direitos reservados. Distribuído sob licença da editora, CPP, Inc., EUA. Myers-Briggs Type Indicator, Myers-Briggs, MBTI, Introduction to Type, e o logotipo MBTI são marcas comerciais ou marcas comerciais registradas de Myers & Briggs Foundation nos EUA e em outros países. O logotipo CPP é uma marca comercial ou uma marca comercial registrada de CPP, Inc., nos EUA e em outros países.

ANEXO 2 – Relatório EQ-I 2.0®



LOCAL DE TRABALHO

RELATÓRIO

Ms. Sample

28 de agosto de 2012

MHS

Copyright © 2011 Multi-Health Systems Inc. Todos os direitos reservados.

ANEXO 3 – Relatório DISC - Análise de Seleção



Análise de Seleção

 Bruno Hipotético

Decisões a respeito de pessoas devem, sempre que possível, contemplar diversas análises e técnicas, especialmente dinâmicas e entrevistas.

ANEXO 4 - Minuta sugestiva para licitação da empresa fornecedora do DISC

Objeto: Contratação de acessos ao DISC, ferramenta de análise comportamental, para atender as demandas do Polo de Liderança e demais eventuais necessidades do SEBRAE/UF.

Item	Descrição	Quantidade estimada	Valor unitário
1	Aquisição de acessos a ferramenta de análise comportamental – DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade)	xxx	xxx

Contrato sob demanda com vigência de 12 meses prorrogável anualmente por até 60 meses.

Pagamento conforme consumo, poderá ser faturado mensalmente.

A licitante vencedora deverá disponibilizar um sistema online observando os seguintes critérios:

- a) permitir o preenchimento do questionário DISC;
- b) gerar relatório DISC em PDF;
- c) permitir a gestão dos respondentes (com visualização de pessoas que responderam e as que ainda não responderam), inclusão de novas pessoas e envio de convites por e-mail;
- d) possibilitar a organização dos respondentes por grupos/turmas;
- e) possibilitar a definição de prazo para resposta dos clientes.

A licitante deverá realizar treinamento e suporte para a equipe definida pelo SEBRAE/UF que irá utilizar o sistema.

A licitante deverá garantir a segurança, bem como o sigilo das informações inseridas no sistema pelos clientes do SEBRAE/UF.

O relatório DISC deverá atender aos seguintes requisitos e informações:

- a) Gráficos Estrutural e Adaptado, com os respectivos percentuais que demonstram a essência da pessoa e o comportamento que a pessoa deseja demonstrar no presente momento.
- b) Gráfico Resultante das mudanças entre o perfil estrutural e adaptado.
- c) Gráfico Mudança que ilustre o esforço entre a essência do seu estilo comportamental frente ao que é exigido da pessoa no presente momento.
- d)) Análise detalhada com os respectivos percentuais dos fatores DISC do respondente, referente aos gráficos: estrutural, adaptado e resultante, de forma descritiva e isolada de cada fator.
- e) Análise descritiva do perfil do respondente, de como é seu comportamento e motivação.

Os relatórios DISC serão utilizados como instrumento de *assesement* nas atuais turmas do Polo de Liderança e nas eventuais demandas futuras do SEBRAE/UF.

Não será contratado consultoria de devolutiva dos perfis.

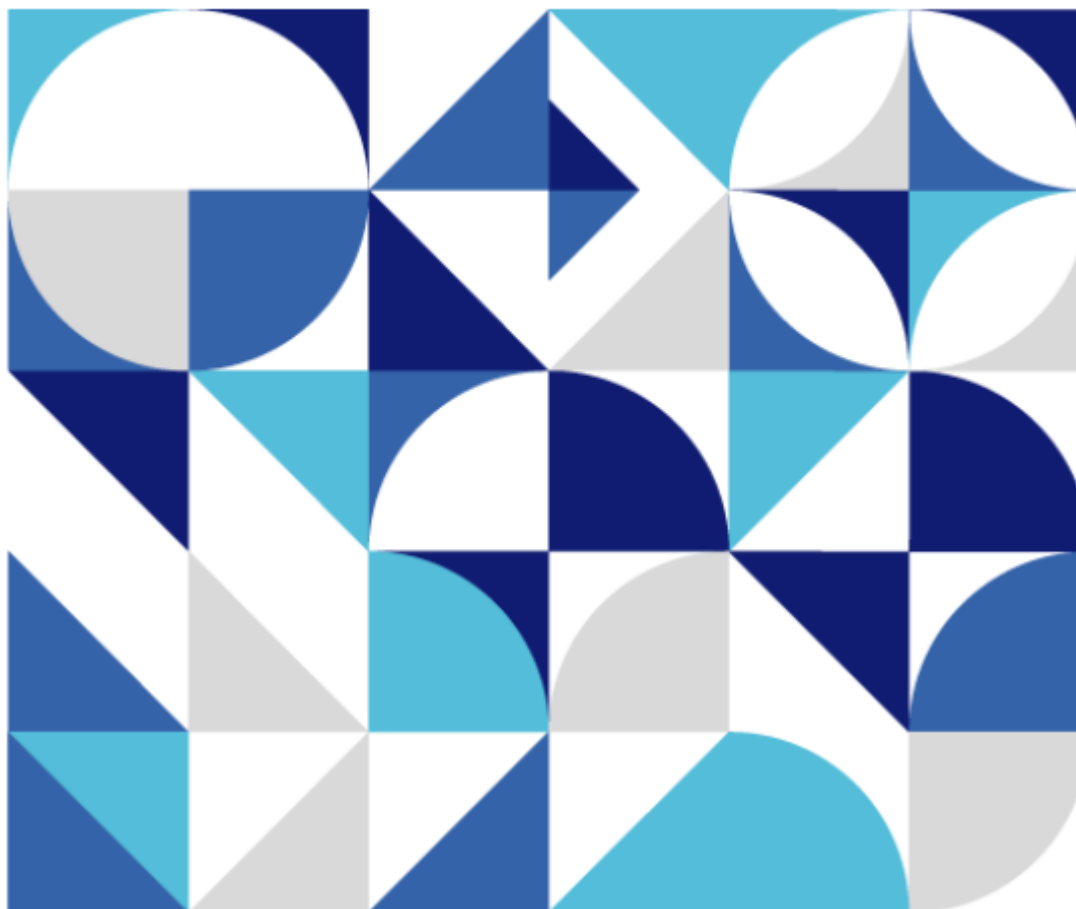
Amostra

A empresa deverá disponibilizar login e senha experimental para avaliação da ferramenta e do relatório, no prazo de 1 (um) dia útil.

Critérios objetivos de avaliação da amostra:

Crêterios de avalia�o	Atende?	Justificativa/adequa�es
Sobre a ferramenta		
Possibilita a cria�o de grupos e/ou turmas	Sim () Não ()	
Possibilita a inser�o de novos clientes	Sim () Não ()	
Os clientes possuem uma tela para resposta	Sim () Não ()	
Sobre o relatório		
Possui dados do participante.	Sim () Não ()	
Visão geral dos gráficos estrutural, adaptado, resultante e de mudança, com seus respectivos percentuais.	Sim () Não ()	
Análise gráfica DISC (o que representa/descreve cada gráfico).	Sim () Não ()	
Análise descritiva do perfil do respondente (comportamento, como se motiva, etc.).	Sim () Não ()	
Análise isolada descritiva dos fatores DISC dos gráficos: estrutural, adaptado e resultante, do respondente.	Sim () Não ()	

ANEXO 5 – Relatório PDA – Relatório de Perfil Comportamental



Telefone +55 (51) 3062-3373 | salesbr@pdainternational.net | www.pdainternational.net

21.03.2012

Relatório de Perfil Comportamental

João Silva

Este Relatório é um produto da PDA International. A PDA International é líder no fornecimento de avaliações comportamentais aplicadas para recrutar, reter, motivar e desenvolver talentos.

PDA International ©
©2004 PDA International



ANEXO 6 – Máscara para Estruturação de Processo no LEME Polo de Liderança

NOME

- POLO DE LIDERANÇA – UF (caso seja 1 Processo para todo o estado);
ou
- POLO DE LIDERANÇA REGIÃO/REGIONAL – UF (caso sejam Processos por região/regional).

DESCRIÇÃO

O Polo de Liderança promove o desenvolvimento de lideranças no ambiente dos pequenos negócios, possibilitando experiências, conhecimento e conexões entre os líderes empresariais e dos que se engajam na defesa das causas transformadoras no ecossistema do empreendedorismo e das micro e pequenas empresas. As ações do Polo de Liderança são organizadas em 4 pilares de aprendizagem (Crescer; Conectar; Influenciar e Inspirar) e sustentadas em 3 fases inter-relacionadas (Preparar; Engajar e Aplicar).

DATAS

- Início Previsto: 01/01/2023
- Término Previsto: 31/12/2023

UNIDADE (escolher a unidade)

TIPO (escolher)

- Processo Estratégico

FINALIDADE (escolher)

- Atendimento

PROGRAMA

- Ambiente de Negócios

OBJETIVO

- Capacitar e conectar as lideranças envolvidas no desenvolvimento do ambiente de negócios das micro e pequenas empresas no estado XXXXXX, para que sejam capazes de liderar as transformações necessárias em seus territórios.

SITUAÇÃO (ativo - já vem marcado por padrão)

RESPONSÁVEIS (escolher o responsável)

TAGS (campo não obrigatório, mas preencher, se for o caso)

PÚBLICO-ALVO

- Lideranças formais e potenciais provenientes de instituições públicas e privadas, que estejam envolvidas em ações, projetos ou programas convergentes com a melhoria do ambiente dos pequenos negócios.
- Empresários de pequenas empresas que queiram se preparar para liderar

TEMA INDUTOR (escolher)

- Polo de Liderança

INDICADOR

- Recomendação do Sebrae (NPS)

AÇÕES E METAS DE ENTREGAS (SUGESTÃO)

Nome da ação	Descrição da ação	Metas de entrega
Clube de capitães	Diálogo de Líderes para troca de conhecimentos e geração de networking, organizado em ciclos com encontros compostos de network, conteúdo, diálogo e experiência inusitada.	3 encontros presenciais, de 2h30min cada + número de participantes.
Conexão Liderança	Curso que promove mudanças em três níveis de conexão: consigo, com os outros e com o ambiente. Encontros presenciais.	3 encontros presenciais, de 8 horas cada, totalizando 24 horas + número de participantes.
Farol da Liderança Jovem	Curso destinado a jovens que queiram se desenvolver como líderes, para que possam pensar e agir estrategicamente e gerar transformações no ambiente econômico, social e cultural.	1 curso de 24 horas + número de participantes.
Inteiras para Liderar	Programa tem por objetivo criar caminhos para as mulheres assumirem a liderança e o protagonismo no ambiente público e institucional por meio de um método de transformação e empoderamento pessoal. Curso de 3 dias consecutivos de 8 horas/dia.	Cursos e Workshops + número de participantes.
Leme da Liderança Cívica	Curso direcionado para líderes engajados, que querem entender e melhorar o seu perfil de liderança e como ter mais eficácia no dia a dia. Curso composto de 4 módulos de 8 horas cada.	1 Curso de 32 horas + número de participantes.
Liderança Rural	Curso Liderança Rural visa desenvolver nos líderes a sua capacidade de liderar equipe, trabalhar em cooperação com parceiros e demais instituições	1 Curso de 24 horas + número de participantes.

	empresariais e governamentais. Curso organizado em dois módulos, sendo o primeiro com 16 horas (2 encontros) e o segundo de 8 horas (1 encontro).	
Líderes em Movimento	Evento de lideranças com conteúdo, interação e inovação. O objetivo é gerar relacionamento, conhecimento, reflexões e ideias entre e para os líderes que se movimentam pela sua organização e pela sociedade. Evento de 4 ou 8 horas.	1 Evento + número total de horas + número de participantes.
Mestres da Liderança	Programa Mestres da Liderança visa desenvolver e potencializar as competências do(a) líder, utilizando o processo de coaching individual e exclusivo, para alcançar seus objetivos de forma consistente.	Sessões de Coaching + número de sessões + número de participantes.
Rotas da Liderança	Workshops que compõem o Rotas da Liderança propiciam ao(a) participante a reflexão, a prática e a ampliação de conhecimentos sobre a arte de liderar a si mesmo, de conviver melhor, de forma mais produtiva, e de liderar em um processo de desenvolver novos líderes e, por fim, de realizar e trazer resultados melhores para as organizações e ambiente a que pertence.	8 workshops de 4 horas cada + número de participantes.
Sonar	Curso avançado de formação de líderes que abrange conteúdos que possibilitam o(a) líder se desenvolver em quatro pilares: transformar a si mesmo; transformar a relação com o outro; transformar a organização; transformar a forma de interagir com o contexto. Curso composto por 3 etapas: 2 instrumentos <i>assessment</i> , curso presencial de 5 dias e 4 sessões de <i>coaching</i> (opcional).	1 curso de 40 horas + número de participantes. 4 sessões de coaching + número de participantes.

Máscara para Estruturação de Processos no Leme Polo de Liderança 01-12-2022

ANEXO 7 – Tabela de Custos dos Produtos do Portfólio do Polo de Liderança - Sebrae/PR

	Carga horária	Metrica	Número de pessoas	Hora/aula	Materiais	Estrutura (café, equip, montagem, tradução etc)	Despesas de viagem e hospedagem	Palestrante/ coach/ moderador	CUSTO TOTAL
Clube de capitães Presencial (CUSTO POR ENCONTRO)	2h30	cada encontro - 1 oficina	25		R\$ 200,00	R\$ 600,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.800,00
Clube de capitães Digital (CUSTO POR ENCONTRO)	2h	cada encontro - 1 oficina	30					R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Líderes em Movimento	8h	seminário	150	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 75.000,00
SONAR	40h	curso	30	R\$ 20.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 10.050,00	R\$ 8.000,00	R\$ -	R\$ 78.050,00
FAROL Liderança Jovem	24h	curso	25	R\$ 3.600,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ 8.600,00
Conexão Liderança	24h	curso	30	R\$ 3.600,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ 9.600,00
ROTAS - custo por Workshop	4h	oficina	20	R\$ 600,00	R\$ 300,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ 1.900,00
LEME da Liderança Cívica	32h	curso	25	R\$ 4.800,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 9.800,00
Mestres da Liderança - Coaching	10h	consultoria	1	R\$ 2.000,00	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.100,00
Inteiras para liderar - <i>workshop</i>	3h	oficina	70	R\$ -	R\$ 300,00	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 6.800,00
Inteiras para liderar - <i>curso</i>	16h	curso	25	R\$ 2.400,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ 7.400,00
Liderança Rural	24h	curso	30	R\$ 3.600,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ 9.600,00

Observação: os custos apresentados nesta tabela são os praticados pelo Sebrae/PR e são indicados apenas como referência. O gestor do Sebrae/UF deve adequá-los de acordo com as diretrizes e realidade do seu estado.