

PROPOSTA DE TREINAMENTO

Liderança, Comunicação Profissional e Ética na Coordenação de Serviços Gerais

1. Dados da Proposta

Solicitante: Cesama – Companhia de Saneamento Municipal

Departamento: Coordenação de Serviços Gerais (CSG) / Diretoria de Infraestrutura

Responsável pela Requisição: Luciana Sodré de Souza

Público-alvo: Kamille Pacheco – Coordenadora de Serviços Gerais

Formato: Presencial

Data da Proposta: 9 de janeiro de 2026

Elaborado por: Julia Delfino Albuquerque

CPF.: [REDACTED]

End.: [REDACTED]

Tel.: 32-998281341

2. Justificativa

A Coordena o de Serviços Gerais exerce papel estratégico na Cesama, sendo responsável por viabilizar aquisi es, pesquisa de mercado, gestão de contratos, acompanhamento de terceirizados, elabora o de relatórios e media o de demandas entre diferentes áreas e fornecedores.

Nesse contexto, a qualidade da comunica o verbal e não verbal   fundamental para:

- Estabelecer credibilidade e autoridade junto a fornecedores e equipes terceirizadas;
- Garantir clareza nas instru es e nos combinados operacionais;
- Prevenir conflitos decorrentes de inadequa o de linguagem ou tom;
- Fortalecer a imagem institucional da Cesama;
- Criar um ambiente de trabalho respeitoso e profissional.

O uso de linguagem coloquial inadequada, ainda que ocasional, compromete a percep o de competência da coordena o e pode gerar mal-entendidos que impactam a operacionalidade. Assim, o desenvolvimento estruturado de habilidades de comunica o não violenta,  tica profissional e postura assertiva   essencial para potencializar a gestão e o desempenho da coordenadora.

3. Objetivo Geral

Desenvolver em Kamille Pacheco competências de comunicação assertiva, respeitosa e profissionalmente alinhada, fortalecendo sua liderança através dos princípios de Comunicação Não Violenta (CNV), ética e postura institucional, com impacto direto na eficiência operacional, clima relacional e imagem da Cesama.

4. Objetivos Específicos

Ao término do treinamento, as participantes serão capazes de:

1. **Comunicar com clareza e assertividade**, utilizando linguagem profissional adequada em contextos de liderança, fiscalização de contratos e relacionamento com terceiros;
 2. **Aplicar princípios de Comunicação Não Violenta** (observação, expressão de necessidades, pedidos claros e escuta empática) em situações cotidianas do trabalho;
 3. **Reconhecer e corrigir o uso de expressões coloquiais inadequadas**, substituindo-as por frases profissionais que mantêm o tom humano e respeitoso;
 4. **Estruturar feedbacks e correções de forma ética e construtiva**, sem humilhação ou agressão, alinhados aos valores da organização;
 5. **Mediar conflitos com colaboradores, fornecedores e equipes terceirizadas** de maneira respeitosa e focada em soluções;
 6. **Elaborar e conduzir conversas difíceis** (cobranças, devolutivas de erros, reforço de normas) mantendo a relação profissional e a confiança;
 7. **Integrar ética, transparência e inclusão** à sua prática de liderança, refletindo os valores institucionais da Cesama.
-

5. Público-Alvo

- **Participante focal:** Kamille Pacheco, Coordenadora de Serviços Gerais
 - **Possíveis participantes complementares:** outras lideranças da Diretoria de Infraestrutura, conforme indicação da gestão
 - **Pré-requisito:** Disponibilidade para os encontros presenciais, disposição para reflexão e aplicação prática de novos aprendizados
-

6. Estrutura do Programa

Duração Total

- **4 encontros presenciais de 1 hora e 30 minutos** cada (total: **6 horas**)
- **Intervalo entre encontros:** 1 semana (recomendado para consolidação de aprendizados)
- **Local:** A definir com a Cesama (sugerido: sala com espaço para dinâmicas e conforto)

Cronograma Sugerido

Encontro	Tema Principal	Duração	Período Sugerido
1	Papel da Coordenação e Imagem Profissional	1h30min	Semana 1
2	Fundamentos de Comunicação Não Violenta	1h30min	Semana 2
3	Ética, Respeito e Uso Profissional da Linguagem	1h30min	Semana 3
4	Feedback, Conflitos e Plano Individual	1h30min	Semana 4

7. Detalhamento dos Encontros

ENCONTRO 1 – Papel da Coordenação e Imagem Profissional

Duração: 1h30min

Objetivos do encontro:

- Resignificar o papel estratégico da Coordenadora de Serviços Gerais;
- Explorar a relação entre comunicação, linguagem e percepção de competência profissional;
- Mapear interfaces críticas da coordenação e identificar riscos de comunicação inadequada.

Conteúdo e atividades:

1. **Abertura e Contexto**

- Boas-vindas e apresentação dos objetivos do treinamento;

- Reflexão inicial: "Como a comunicação de um líder influencia o resultado de sua gestão?"

2. Dinâmica: Impacto da Linguagem

- Exercício vivencial em pequenos grupos: apresentação de uma mesma mensagem em duas versões (linguagem coloquial/inadequada e profissional) e coleta de percepções sobre o comunicador em cada caso;
- Conclusão compartilhada: A linguagem profissional constroi credibilidade.

3. Mapeamento de Interfaces

- Identificação conjunta das principais interfaces de Kamille: fornecedores, equipes terceirizadas, gestores, pares, áreas internas;
- Para cada interface, análise dos riscos e impactos de comunicação inadequada;
- Registro visual em quadro: "Minhas conversas críticas e por que importam."

4. Pilares da Postura Profissional

- Apresentação dialogada: comunicação verbal e não verbal, tom de voz, escolha de palavras, respeito aos limites e autoridade baseada em competência (não em agressão);
- Conexão com os valores da Cesama.

5. Síntese e Compromisso

- Participante reflete e anota uma situação de comunicação que deseja melhorar;
- Abertura para o próximo encontro: "Como a Comunicação Não Violenta nos ajuda nesse caminho?"

ENCONTRO 2 – Fundamentos de Comunicação Não Violenta

Duração: 1h30min

Objetivos do encontro:

- Apresentar e praticar os quatro pilares da Comunicação Não Violenta;
- Diferenciar linguagem julgadora de linguagem descritiva e observadora;
- Aplicar CNV em situações reais da coordenação.

Conteúdo e atividades:

1. Revisão e Ponte com Encontro Anterior

- Resgate da situação anotada no encontro anterior;
- Breve reflexão: "Por que é difícil mudar nossa comunicação?"

2. Os Quatro Pilares da CNV

- Apresentação didática com exemplos práticos:
 - **Observação:** descrever os fatos sem julgamento ("Percebi que o relatório chegou após o prazo" e não "Você sempre atrasa tudo");
 - **Sentimento:** nomear emoções sinceras ("Fiquei preocupada" e não "Você é irresponsável");
 - **Necessidade:** conectar à necessidade legítima por trás do sentimento ("Preciso de confiabilidade nos prazos para planejar as aquisições");
 - **Pedido:** solicitar de forma clara e respeitosa ("Você poderia confirmar o recebimento desta orientação?").

3. Exercício: Reescrita de Frases

- Apresentação de 5–6 frases coloquiais ou inadequadas, coletadas da rotina típica da CSG:
 - Exemplo inadequado: "Cadê aquele negócio do contrato? Vocês não resolvem nada!"
 - Reescrita com CNV: "Percebi que o contrato ainda não foi assinado. Preciso que o acompanhamento seja feito até amanhã, ok?"
- Participante identifica qual pilar está sendo aplicado em cada reescrita;
- Feedback colaborativo e consolidação de um "banco de frases profissionais."

4. Aplicação em Simulação Breve

- Cenário: "Você precisa cobrar um terceirizado sobre descumprimento de horário."
- Participante prática em voz alta, instrutor oferece feedback imediato sobre tom, escolha de palavras e inclusão dos pilares;
- Reforço: "Você foi clara, sem agressão, e focou no comportamento."

5. Síntese e Tarefa

- Resumo visual dos pilares em uma ficha-guia (a ser entregue);
- Tarefa para casa: anotar uma conversa real que teve nesta semana e tentar reescrevê-la com os pilares da CNV.

ENCONTRO 3 – Ética, Respeito e Uso Profissional da Linguagem

Duração: 1h30min

Objetivos do encontro:

- Aprofundar conceitos de ética profissional e responsabilidade de liderança;
- Reforçar o impacto de escolhas de linguagem em inclusão, respeito e confiança;
- Construir um guia prático de frases profissionais para situações críticas da CSG.

Conteúdo e atividades:

1. Boas-vindas e Resgate da Tarefa

- Convite para compartilhar brevemente a experiência da tarefa anterior (conversas reescritas com CNV);
- Encorajamento: "Vocês já estão mudando a forma de se comunicar."

2. Ética e Responsabilidade de Quem Lidera

- Apresentação dialogada: definição de ética no trabalho, diferença entre informalidade saudável e desrespeito, impacto da linguagem na confiança e no clima organizacional;
- Reflexão: "Que tipo de líder eu quero ser? Que tipo de ambiente de trabalho eu crio com minhas palavras?"
- Conexão com valores da Cesama (transparência, respeito, eficiência).

3. Linguagem Inclusiva e Não Discriminatória

- Breve exposição: uso de linguagem que inclui, não exclui; evitar generalizações, diminutivos inadequados, jargão discriminatório;
- Exemplo prático: interações com equipes terceirizadas e como um tom respeitoso reforça a dignidade e a cooperação.

4. Estudo de Caso Contextualizado

- Apresentação de cenário simulado (adaptado das atribuições reais da CSG):
 - Situação: atraso recorrente de um fornecedor na entrega de materiais; problema de comunicação ou de processo?
- Quebra em pequenos grupos (se houver mais participantes): análise do caso sob dois ângulos:
 - O que **não** fazer (linguagem inadequada, tom agressivo, generalização);
 - O que **fazer** (CNV, ética, foco em solução).
- Compartilhamento das conclusões e síntese das condutas apropriadas.

5. Construção do Guia Rápido de Frases Profissionais

- Trabalho colaborativo: elaboração de um "menu" de frases profissionais prontas para situações críticas da CSG:

- **Para cobrar prazos:** "Conforme nosso combinado, o envio deveria ter chegado em [data]. Qual é o impedimento?"
- **Para recusar pedidos inadequados:** "Agradeço o pedido, mas isso não está alinhado com as políticas da Cesama. Vejo uma alternativa que poderia funcionar: [...]"
- **Para corrigir erros:** "Notei que [fato objetivo]. Para o futuro, o correto é [orientação]. Pode ser?"
- **Para reforçar normas:** "Apenas para confirmar, o protocolo é [descrição]. Alguma dúvida?"
 - Material impresso ou digital a ser levado como referência.

6. Síntese e Reflexão Pessoal

Participante anota: "Qual frase do guia eu mais preciso praticar?"

- Convite para o próximo encontro: "Agora vamos aprender a aplicar tudo isso em conversas difíceis."

ENCONTRO 4 – Feedback, Conflitos e Plano Individual

Duração: 1h30min

Objetivos do encontro:

- Desenvolver habilidade de dar feedback construtivo e corrigir comportamentos sem humilhação;
- Praticar mediação de conflitos e conversas difíceis;
- Consolidar aprendizados em um Plano Pessoal de Comunicação.

Conteúdo e atividades:

1. Revisão Integrada dos Encontros Anteriores

- Síntese visual: pilares da CNV, ética, imagem profissional;
- Pergunta reflexiva: "O que vocês já conseguiram aplicar?"
- Valorização de pequenos avanços.

2. Feedback Construtivo e Conversas Difíceis

- Estrutura de feedback respeitoso:
 - Contexto (quando e onde);
 - Descrição neutra do comportamento;

- Impacto (como afeta o trabalho ou a equipe);
- Perspectiva de melhoria (o que espero daqui em diante).
- Diferença entre crítica destrutiva e feedback construtivo.
- Exemplo prático adaptado: "Como dar retorno sobre atraso recorrente de um terceirizado sem gerar defensividade?"

3. Role-plays de Conversas Críticas

- Cenários propostos (baseados nas atribuições de Kamille):
 - **Cobrar medição contratual atrasada** a prestador de serviços;
 - **Corrigir falha na documentação** de aceite de fornecedor;
 - **Reforçar cumprimento de escala** com equipe terceirizada;
 - **Mediar conflito entre áreas** sobre responsabilidade de aquisição.
- Participante assume papel de coordenadora; instrutor ou colega assume papel do outro ator;
- Simulação é feita com roteiros e scripts oferecidos como base;
- Feedback imediato: o que funcionou bem, onde houve oportunidade de melhora;
- Possibilidade de repetição para consolidar aprendizado.

4. Elaboração do Plano Pessoal de Comunicação

- Documento individual preenchido conjuntamente:
 - **Meta 1:** Linguagem – Quais expressões coloquiais vou evitar? Quais frases profissionais vou praticar?
 - **Meta 2:** Escuta – Como vou me colocar em escuta empática nesta semana?
 - **Meta 3:** Feedback – Qual conversa difícil vou conduzir com base no que aprendi?
 - **Meta 4:** Reflexão – Como vou medir meu próprio progresso?
- Participante assina e leva consigo como compromisso pessoal.

5. Avaliação de Aprendizagem

- Questões breves de autoavaliação:
 - "Qual foi o aprendizado mais valioso para você?"

- "Como você se sente para aplicar isso no dia a dia?"
 - "Qual apoio você gostaria para consolidar essas mudanças?"
 - Abertura para menção de dúvidas ou pontos a retomar.
-

8. Metodologia e Recursos

Metodologia

O treinamento segue abordagem **vivencial e prática**, combinando:

- **Exposição dialogada:** apresentação de conceitos com participação ativa e questionamento;
- **Dinâmicas experiênciais:** exercícios em grupo que permitem vivenciar a diferença entre comunicação inadequada e profissional;
- **Estudo de casos:** análise de cenários reais ou próximos à realidade da CSG;
- **Role-plays e simulações:** prática de conversas difíceis com feedback imediato e construtivo;
- **Construção colaborativa:** elaboração conjunta de ferramentas (guias de frases, planos pessoais) que ficam com a participante.

Recursos Didáticos

- Slides de apoio com conceitos-chave, pilares da CNV e exemplos práticos;
 - Fichas de situações reais adaptadas da CSG;
 - Quadro branco e marcadores para construção visual conjunta;
 - Ficha-guia dos pilares da Comunicação Não Violenta (levada para casa);
 - Guia Rápido de Frases Profissionais para situações críticas (impresso ou digital);
 - Roteiros de role-play com scripts de diálogo;
 - Formulário do Plano Pessoal de Comunicação (preenchido e assinado ao final).
-

9. Avaliação e Acompanhamento

Avaliação Imediata

Durante o treinamento:

- Observação contínua da participação, engajamento e aplicação dos conceitos em dinâmicas e simulações;
- Feedback verbal oferecido em tempo real durante role-plays e exercícios.

Ao final do programa:

- Preenchimento de formulário breve de **autoavaliação** da aprendizagem, clareza do conteúdo e disposição para aplicar os aprendizados;
- Revisão colaborativa do **Plano Pessoal de Comunicação** e reforço do compromisso.

Acompanhamento Pós-Treinamento

Follow-up (sugerido para 60 dias após o último encontro):

- 1 encontro de retorno presencial de **1 hora** (não incluído nesta proposta, pode ser negociado à parte);
- Objetivo: revisar progresso, dificuldades encontradas, reforçar boas práticas e ajustar metas conforme necessário;
- Feedback da gestão direta sobre mudanças percebidas na comunicação de Kamille.

Sugestão de métricas qualitativas para acompanhamento:

- Redução percebida de desentendimentos com fornecedores e terceirizados;
- Melhoria no tom e clareza da documentação (relatórios, solicitações);
- Feedback positivo de colegas e liderados sobre interações;
- Cumprimento das metas do Plano Pessoal de Comunicação.

10. Investimento

Item	Descrição	Valor
Honorários	4 encontros presenciais de 1h30min (6 horas)	R\$2.500,00
Materiais	Fichas, roteiros, guias impressos e digitais, formulários	Incluído
Preparo/Personalização	Adaptação de conteúdos e cenários à realidade da CSG	Incluído
Follow-up (opcional)	1 encontro de retorno em 60 dias (1 hora)	A negociar

11. Próximos Passos

1. **Alinhamento de datas:** Definição conjunta do cronograma dos 4 encontros conforme disponibilidade de Kamille e da Cesama;

2. **Local de realização:** Confirmação do espaço presencial (sala adequada para dinâmicas e conforto);
 3. **Confirmação de participantes:** Clareza sobre quem estará presente (apenas Kamille ou outras lideranças);
 4. **Preparação:** Coleta de informações adicionais sobre contexto e desafios específicos da CSG, se desejável;
 5. **Assinatura:** Formalização da proposta e acordos de confidencialidade/uso de casos.
-

12. Contato e Disponibilidade

Proponente: Julia Albuquerque

Especialidade: Mediação de Conflitos, Comunicação Não Violenta, Desenvolvimento de Liderança e Capacitação em Comunicação Profissional

Email: delfinojulia@gmail.com

Disponibilidade: Conforme combinado com a Cesama (horários de trabalho ou flexíveis, conforme necessário)

Referências

[1] Cesama. *Atribuições do cargo de Coordenação de Serviços Gerais*. Comunicação interna, 2025.

[2] Escola Virtual Gov. *Comunicação Não Violenta*. Conceitos e pilares para comunicação assertiva e empática. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/463>. Acesso em 2026.

[3] Revista Você RH. *5 práticas da Comunicação Não Violenta no ambiente de trabalho*. Estudo da USP aponta redução de 30% nos conflitos internos em empresas que aplicam CNV. Publicado em setembro de 2025. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/desenvolvimento/5-praticas-da-comunicacao-nao-violenta-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em 2026.

Data de elaboração: 9 de janeiro de 2026

Validade da proposta: 120 dias a partir da data de emissão