



INTRODUÇÃO À GESTÃO ESPORTIVA

SUMÁRIO

- 3- Educação Corporativa
- 4-Competitividade
- 7-Perpetuidade
- 8-Conectividade
- 12-Cidadania
- 13-Sustentabilidade
- 15-Parceria
- 17-Marketing Empresarial
- 18-Recursos Humanos
- 20-DISC
- 24-Perfis Comportamentais
- 26-Aprendizagem Corporativa
- 31-Relacionamento Interpessoal
- 33-A Essência da Liderança
- 42-Educação para Estilos de Liderança
- 44-Gestão do Conhecimento
- 50-Referências Bibliográficas

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Educação corporativa ou empresarial é um termo relativamente novo, mas seu conceito não. Este tipo de educação foca a aquisição de conhecimentos necessários para as atividades da empresa que o fornece. Tornou-se um caminho alternativo para a disponibilidade de profissionais com conhecimentos apropriados a determinadas atividades sem depender de instituições externas a empresa. O Curso de Educação Corporativa objetiva Identificar e aplicar novos métodos e soluções de aprendizagem no sistema de educação corporativa.

A educação corporativa é uma prática coordenada de gestão de pessoas integrada com a gestão de conhecimento em que é orientada à estratégia de longo prazo de uma empresa.

Em outras palavras, a educação corporativa é muito mais do que um simples treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra oferecido por uma empresa aos seus funcionários.

No caso, trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa.

A educação corporativa, também chamada de educação empresarial, ocorre quando a organização estabelece um forte processo de aprendizagem que tenha como prioridade a obtenção, manutenção e disseminação do conhecimento. Não deve se tratar apenas de técnicas, mas também de práticas e valores que façam parte da visão e da missão da empresa e que possam ser aplicados inclusive fora dela, seja na vida pessoal ou na própria carreira dos envolvidos.

A educação corporativa é um esforço minucioso das instituições que buscam o contínuo desenvolvimento das pessoas. Não apenas de funcionários, mas todos aqueles envolvidos com suas atividades como fornecedores, clientes e a sociedade como um todo, a fim de gerar determinado valor que contribua para a produtividade, alcance de metas e crescimento saudável da organização.

Existem 7 princípios que são norteadores para o desenvolvimento do processo de educação corporativa. São eles:

- ✓ Competitividade
- ✓ Perpetuidade
- ✓ Conectividade
- ✓ Disponibilidade
- ✓ Cidadania
- ✓ Sustentabilidade
- ✓ Parceria

COMPETITIVIDADE

A competitividade é a característica ou capacidade de qualquer organização em lograr cumprir a sua missão, com mais êxito que outras organizações competidoras. Baseia-se na capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes ou cidadãos aos quais serve, no seu mercado objetivo, de acordo com a sua missão específica, para a qual foi criada.

A competitividade é frequentemente vista no contexto da economia de mercado. Neste sentido, a competitividade empresarial significa a obtenção de uma rentabilidade igual ou superior aos rivais no mercado. Se a rentabilidade de uma empresa, numa economia aberta, é inferior à dos seus rivais, embora tenha com que pagar aos seus trabalhadores, fornecedores e acionistas, a médio ou longo prazo estará debilitada até chegar a zero e tornar-se negativa.

A competitividade internacional de um determinado país é a capacidade desse país para produzir e vender mais barato que os outros países, seus concorrentes.

Um país com maior competitividade é um país que consegue com maior facilidade, colocar os bens e serviços que produz, nos mercados externos, aumentando por isso as suas exportações.

A competitividade internacional é geralmente medida pela taxa de câmbio real.

A competitividade organizacional é um tópico que, desde há muito e profundamente tem concitado grande interesse entre os investigadores das organizações. Uma das grandes abordagens identificadas, encetou-se com os trabalhos de O'Reilly e seus colaboradores, e propõe a existência de três distintas formas de ligação psicológica entre um indivíduo e a organização:

Complacência: ocorre quando os membros organizacionais adotam certas atitudes e comportamentos tendo em vista a recepção de recompensas ou o evitar de punições.

Identificação: envolve a aceitação da influência tendo em vista a satisfação de um desejo de afiliação para com a organização.

Internalização: ocorre quando as pessoas adotam atitudes e comportamentos devido ao ajustamento entre hierarquias de valores e os valores organizacionais.

A diferença entre os resultados dos líderes de mercado e dos demais participantes se expandiu, o que levou a um cenário chamado Winner-take-all markets - mercados onde o vencedor "leva

tudo" - em que poucas empresas dominam a maior fatia do mercado. Esses padrões são muito semelhantes aos previstos por Schumpeter há mais de 60 anos. E essas dinâmicas competitivas são mais evidentes nos setores que mais investiram em TI, como nos mercados de produtos digitais (por exemplo, software de computador, música), onde os concorrentes podem rapidamente tirar uma parcela significativa do mercado um do outro.

A principal razão que tornou isso possível não é o fato de haver mais produtos digitais sendo produzidos, mas pelos processos de negócios também estarem sendo digitalizados. Tais processos podem ser replicados com alta fidelidade em toda a organização - não importando o tamanho da sua integração - incorporando-o à tecnologia da informação.

Como resultado, as inovações podem se espalhar rapidamente, levando ao domínio da indústria. Ao mesmo tempo, os concorrentes tem potencial de revidar com mais inovações em seus processos para recuperar a participação de mercado.

A concentração na indústria é outro termo para o winner-take-all market. Setores turbulentos são aqueles em que os competidores estão constantemente trocando de posição nos rankings, devido à capacidade de rapidamente conquistar (ou perder) uma grande fatia do mercado.

E por último, o espaçamento de desempenho é alto em uma indústria quando a diferença entre os resultados dos líderes de mercado e dos retardatários é grande, em medidas como faturamento, lucro, capital acumulado. Todos esses indicadores acompanharam o aumento do investimento em TI desde meados da década de 1990.

O fato de haver inúmeras inovações em TI também não é o motivo do aumento na competitividade, mas o fato de essas tecnologias permitirem que os modelos operacionais das empresas sejam amplamente propagados, com rapidez e confiabilidade.

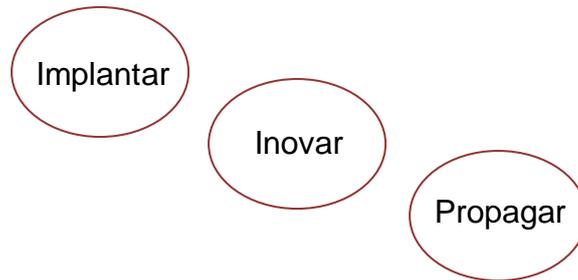
Compartilhar e replicar esses modelos da maneira como era feito antes dessa prática se difundir era lento e imperfeito, e a participação de mercado em geral mudava pouco de ano para ano.

Agora, as empresas com os melhores processos dominam o mercado na maioria das indústrias, já que praticamente todas elas dependem fortemente de TI. No entanto, os concorrentes também podem implantar e propagar inovações em seus processos muito mais rapidamente, permitindo que eles tomem medidas competitivas mais frequentemente do que antes.

Tudo isso resulta em um maior espaçamento de desempenho quando as empresas cujas inovações são mais bem-sucedidas continuam avançando. A concentração na indústria aumenta à medida que os pequenos concorrentes são expulsos do mercado, pois não conseguem sobreviver com tão pouca participação. No entanto, a turbulência também aumentará, pois os concorrentes que conseguem sobreviver continuarão inovando, permitindo-lhes retomar a participação de mercado em pouco tempo.

As habilidades das empresas em escolher, explorar e implementar novas tecnologias sempre variou muito, e a tecnologia da informação acelerou e ampliou essas diferenças.

Três diretrizes gerais podem ser usadas na estruturação de uma estratégia de competição nessas novas dinâmicas:



Primeiro, uma boa plataforma de tecnologia é implantada. Então, a estratégia de inovação desenvolvida pela empresa diferencia seus negócios dos concorrentes. Por fim, a plataforma é usada para propagar as inovações por toda a organização com confiabilidade.

Para que uma estratégia seja bem-sucedida, os processos de negócios geralmente possuem algumas dessas características:

Pode ser aplicado em todo o espaço da empresa. Ou seja, em cada loja, fábrica, departamento.

Os resultados são imediatos. Quando o novo sistema é implantado, as alterações do processo devem ser imediatamente visíveis.

Os processos são altamente precisos. Orientações genéricas incorrem em propagação não confiável.

Consistência, em todo lugar e toda vez que for usado.

Fácil de monitorar.

A facilidade de acesso a softwares corporativos adicionou um novo tópico na lista de responsabilidades da alta gerência: determinar quais aspectos das empresas e seus modelos de negócios devem ser globalmente consistentes, e usar a tecnologia para replicá-los com perfeição. Existem dois obstáculos na implementação, fazendo com que muitas empresas relutem para aceitar as novas dinâmicas: fragmentação e autonomia.

Quando uma empresa faz altos investimentos em softwares padronizados para toda a organização, se cada departamento ou loja tiver autonomia para implementá-los de maneiras diferentes da que foi planejada, os dados e processos se tornarão inconsistentes. O resultado é então oposto ao esperado na competitividade da empresa, quando ela decidiu comprar o software. Se essa fragmentação ocorre, custa muito tempo e muito dinheiro para reparar e integrar todos os sistemas e tornar os processos padronizados. Após a implementação, ainda há cinco armadilhas que, se ignoradas, podem fazer com que o projeto falhe completamente. Mesmo que não falhe, podem atrasar ou reduzir seus benefícios significativamente.

PERPETUIDADE

Perpetuidade é entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa.

É tarefa também dos gestores, pois eles são responsáveis pelo processo de aprendizagem, fomentando-a e tornando-a cada vez mais parte do dia a dia nas organizações, seja compartilhando informações com a equipe, reforçando a importância do aprendizado contínuo, convidando sua equipe a participar de ações de desenvolvimento, preparando materiais, integrando-os à comunidade em que vivem, “ligando os pontos” do aprendizado da equipe com a estratégia da empresa, mostrando a todos os motivos que levam seu departamento a realizar determinada tarefa, e onde que a empresa está se beneficiando daquele trabalho qualificado e valorizado.

Educação como ferramenta de gestão do conhecimento permitindo criar, manter, transformar e transmitir as crenças e valores da organização.

Novas competências requeridas pelas empresas:

Learning to learn;

Communication and collaboration;

Creative thinking and problem solving;

Technological literacy;

Global business literacy;

Leadership development;

Career self-management.

CONECTIVIDADE

A conectividade privilegia a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo da organização, que propiciem gerar, compartilhar e transferir conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.

Educação como formadora de rede que conecte as pessoas não apenas umas com as outras mas também com o ambiente no qual elas estão inseridas.

Abaixo alguns exemplos que podem ser utilizados para a prática da conectividade dentro de sua empresa

Comunidades de prática;

Programas de melhoria contínua

Sistemas de gestão eletrônica de documentos

Wikis

Fóruns de discussão

Benchmarks (com a comunidade interna e externa)

O Conectividade Social é um canal totalmente digital de acesso e troca de informações entre empregadores e a Previdência Social. Desta forma, sua utilização facilita o acesso a atividades já obrigatórias e, até então, burocráticas das atividades comuns de empregadores. Entre os principais benefícios do Conectividade Social, destacam-se aqueles relativos à agilidade e facilidade de uso e cumprimento de obrigações. Com o canal direto, as informações a respeito de obrigações com FGTS e Previdência Social são fornecidas em tempo real, sem espaço para dúvidas.

Em um mundo de rápidas mudanças e grandes volumes de informação, as empresas tentam se reinventar diariamente e se manterem competitivas. É necessária uma imensa capacidade de inovação e de adaptação a um cenário em constante transformação.

Os colaboradores precisam estar preparados para trabalharem em projetos cada vez mais complexos. Os desafios da Educação Corporativa são muitos. Desenvolver competências essenciais, garantir a atualização de informações, o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem contínua são apenas alguns deles.

A área de Treinamento e Desenvolvimento precisa construir um ambiente onde a aprendizagem ocorra de forma contínua, mobilizando a troca de conhecimento, o compartilhamento de melhores práticas e a colaboração.

Poderá acontecer na educação corporativa:

Criar ambientes – reais e virtuais – que possibilitem a troca de conhecimento: chats, fóruns, grupos no Whatsapp, Wikis, salas para reuniões, entre outros.

Estimular a participação em projetos multidisciplinares, onde profissionais de diferentes áreas e grau de senioridade atuem juntos visando o mesmo objetivo.

Promover eventos que estimulem o debate sobre temas que agreguem ao negócio. Palestras, workshops, treinamentos e congressos, presenciais ou online, são alguns exemplos.

Incentivar a formação de grupos de estudo, onde os participantes possam se encontrar periodicamente e debater sobre um assunto específico, que poderá ser um case de sucesso, o conteúdo de um livro ou até mesmo de um curso feito por alguns dos participantes.

Criar comunidades de prática presenciais ou virtuais, em que os colaboradores relatem uma situação-problema e os colegas contribuam com sugestões de melhores práticas para a resolução.

Capacitar os líderes para que estimulem a cultura do diálogo.

A Educação Corporativa refere-se a um sistema de atividades de desenvolvimento profissional fornecido para educar os funcionários.

Pode consistir em formal, universidade ou faculdade formação ou de formação informais prestados por instituições não colegiados.

A forma mais simples de educação corporativa pode ser programas de treinamento projetados “internos” para uma organização que deseje formar seus funcionários em aspectos específicos de seus processos ou responsabilidades de trabalho.

DISPONIBILIDADE

Em educação corporativa, disponibilidade é oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e auto-desenvolvimento.

Quando pensamos em disponibilidade sempre associamos com tecnologia, educação a distância, mas esta não é a única forma de deixar o aprendizado disponível para as pessoas. Isso pode ser feito através de livros, revistas, artigos, através de uma comunidade de prática, TV, jornais, CDs, DVDs, celulares, etc.

Facilidade na disseminação do conhecimento não dependendo de um lugar específico e nem hora estabelecida, mas sim de um processo contínuo.

Disponibilidade é a condição ou qualidade de algo ou alguém que se encontra disponível, ou seja, livre e desocupado de determinadas funções ou obrigações.

Normalmente, a ideia de disponibilidade é utilizada para indicar a liberdade de tempo que determinada pessoa possui para executar qualquer tipo de tarefa que lhe for solicitada.

A disponibilidade está relacionada ao tempo e à acessibilidade que se tem dos dados e sistemas da empresa, ou seja, se eles podem ser consultados a qualquer momento pelos colaboradores.

A disponibilidade pode ser garantida de forma mais eficiente por meio da implantação de processos de manutenção rápida de hardwares e eliminação de conflitos de software graças à priorização de programas compatíveis. É essencial utilizar uma infraestrutura tecnológica voltada à manutenção e preservação do acesso aos dados.

Ao mesmo tempo em que a educação básica é fator essencial para o desenvolvimento sustentável de qualquer país, a educação corporativa é um instrumento útil e necessário para toda empresa que busca a sustentabilidade e sua integração com a sociedade. Além de estimular o desenvolvimento profissional do trabalhador e a própria profissionalização, a educação

corporativa torna-se um diferencial competitivo ao aumentar o nível de aprendizado, capacitação, atualização e o conhecimento de ponta dentro da organização.

As empresas são organizações sociais que utilizam recursos para atingir objetivos. Mas, para que o resultado seja alcançado é preciso o bom funcionamento e capacitação das pessoas envolvidas nesse âmbito corporativo.

A necessidade de motivar e qualificar, estes profissionais, levam as empresas a uma estratégia de educação corporativa. Baseia-se no treinamento e desenvolvimento focando o aprimoramento de habilidades mais técnicas e funcionais. Além de ser um processo de educação com organização e gestão pedagógica.

O conceito de educação corporativa vem sendo adotado pelas empresas de destaque na gestão de recursos humanos, tanto no cenário internacional como no nacional, e sinaliza o investimento estratégico e constante no desenvolvimento das competências essenciais ao negócio. Em diversas empresas adota-se o modelo de universidade corporativa, que é uma entidade educacional desenhada para dar alinhamento ao processo de aprendizagem organizacional e individual, contribuindo para que a organização atinja a sua missão.

O social learning é uma forma de aprendizagem informal que acontece a partir do relacionamento e da troca de ideias entre os colaboradores da empresa. Por meio da interação no ambiente de trabalho, é possível formalizar o conhecimento informal que circula entre os funcionários, tornando o aprendizado mais natural e favorecendo a retenção de conhecimento. Nesse sentido, o vídeo learning é uma grande ferramenta. Ele possibilita que os colaboradores tenham acesso aos especialistas com os quais normalmente não contariam. Da mesma forma, especialistas podem compartilhar seus conhecimentos com um contingente maior de pessoas sem ficar reféns da tal “disponibilidade”. Detalhe importante: o colaborador retém 95% da mensagem em vídeo, contra 10% se ela for lida.

São apresentados modelos inovadores como o $CHA + R = CHAR$ (conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados), Escala de Educação Corporativa, modelos de Diagnósticos de Necessidades de Desenvolvimento, Trilhas de Desenvolvimento, Método DIFAC, Quadrantes da Educação Corporativa, novos Indicadores de T&D, 2cs + 2is dos líderes, e muitas orientações que reiteram a importância do papel dos líderes educadores, da gestão e do entendimento passo a passo para implementar, de se saber selecionar as melhores metodologias para tornar as aulas presenciais e a distância mais atrativas e participativas e de utilizar as modalidades disponíveis a serviço do educador, da Educação Corporativa e dos resultados.

$CHA + R = CHAR$ (conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados)

CIDADANIA

O conceito da Cidadania significa estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.

Este princípio de sucesso apresenta a importância da cidadania na aprendizagem organizacional, pois a partir do momento em que este aprendizado acontece na sua empresa, a gestão do conhecimento é difundida, a aprendizagem informal é compartilhada.

O conceito cidadania corporativa engloba a forma como as empresas se relacionam e se encaixam com toda a sociedade, através de parceiros, clientes, funcionários e até diante do governo. Cidadania corporativa baseia-se nas ações de sustentabilidade e responsabilidade social que, combinados, tornam-se ações que beneficiam empresas e a sociedade em geral.

Quando o assunto é diversidade e inclusão de minorias dentro das corporações, é comum pensar em empresas no país com programas desenvolvidos para atender um determinado público, como as pessoas com deficiência, por exemplo.

Uma empresa somente pode se candidatar a ser socialmente responsável quando não houver nenhuma dúvida por parte de seus stakeholders com relação às suas obrigações.

Uma organização não governamental sem fins lucrativos, criada pela ação de um grupo de educadores, comunicadores, cineastas e profissionais de diversas áreas do conhecimento com o objetivo de desenvolver projetos que contribuam para a educação e divulgação de alternativas para o desenvolvimento sustentável.

O objetivo de iniciativas é contribuir para a promoção da cidadania e a melhoria da qualidade de vida de pessoas em situação de pobreza, em uma perspectiva de inclusão social.

Cidadania é a prática dos direitos e deveres de um (a) indivíduo (pessoa) em um Estado.

Os direitos e deveres de um cidadão devem andar sempre juntos, uma vez que o direito de um cidadão implica necessariamente numa obrigação de outro cidadão. Conjunto de direitos, meios, recursos e práticas que dá à pessoa a possibilidade de participar ativamente da vida e do governo de seu povo.

Um cidadão é uma pessoa que se considera em uma fase madura o suficiente desenvolvido para agir consciente e responsabilmente dentro da sociedade.

SUSTENTABILIDADE

Como em qualquer negócio, o princípio da sustentabilidade na educação corporativa tem por essência gerar resultados, e assim cumprir o princípio da competitividade, dando sustentabilidade ao Sistema de Educação Corporativa.

Suas práticas são:

- ✓ Implantar sistemas de mensuração dos resultados obtidos com os programas e ações educacionais
- ✓ Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do Sistema de Educação Corporativa

A Sustentabilidade empresarial pode ser definida como a soma total de práticas - por parte de uma empresa - que visem ao desenvolvimento sustentável de uma sociedade.

Enquanto a sustentabilidade abrange principalmente questões relacionadas à degradação ambiental e à poluição, o foco do desenvolvimento sustentável é voltado para o planejamento participativo e para a criação de uma nova organização econômica e civilizatória.

Nesse sentido, o desenvolvimento sustentável inclui as sustentabilidades urbana e rural, a preservação dos recursos naturais e minerais, a ética e a política para o planejamento. O compromisso com essas ações sugere uma maior integração entre as dimensões econômica, social e ambiental, por meio de programas e políticas centrados nas questões sociais e, em especial, nos sistemas de proteção social.

A sustentabilidade empresarial, quando implementada efetivamente, melhora a imagem da empresa perante os consumidores e a comunidade em geral.

Sustentabilidade é uma característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo. Ultimamente, este conceito tornou-se um princípio segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação de necessidades presentes não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações

futuras. Este novo princípio foi ampliado para a expressão "sustentabilidade no longo prazo", um "longo prazo" de termo indefinido.

A sustentabilidade também pode ser definida como a capacidade de o ser humano interagir com o mundo, preservando o meio ambiente para não comprometer os recursos naturais das gerações futuras. O conceito de sustentabilidade é complexo, pois atende a um conjunto de variáveis interdependentes, mas podemos dizer que deve ter a capacidade de integrar as questões sociais, energéticas, econômicas e ambientais.

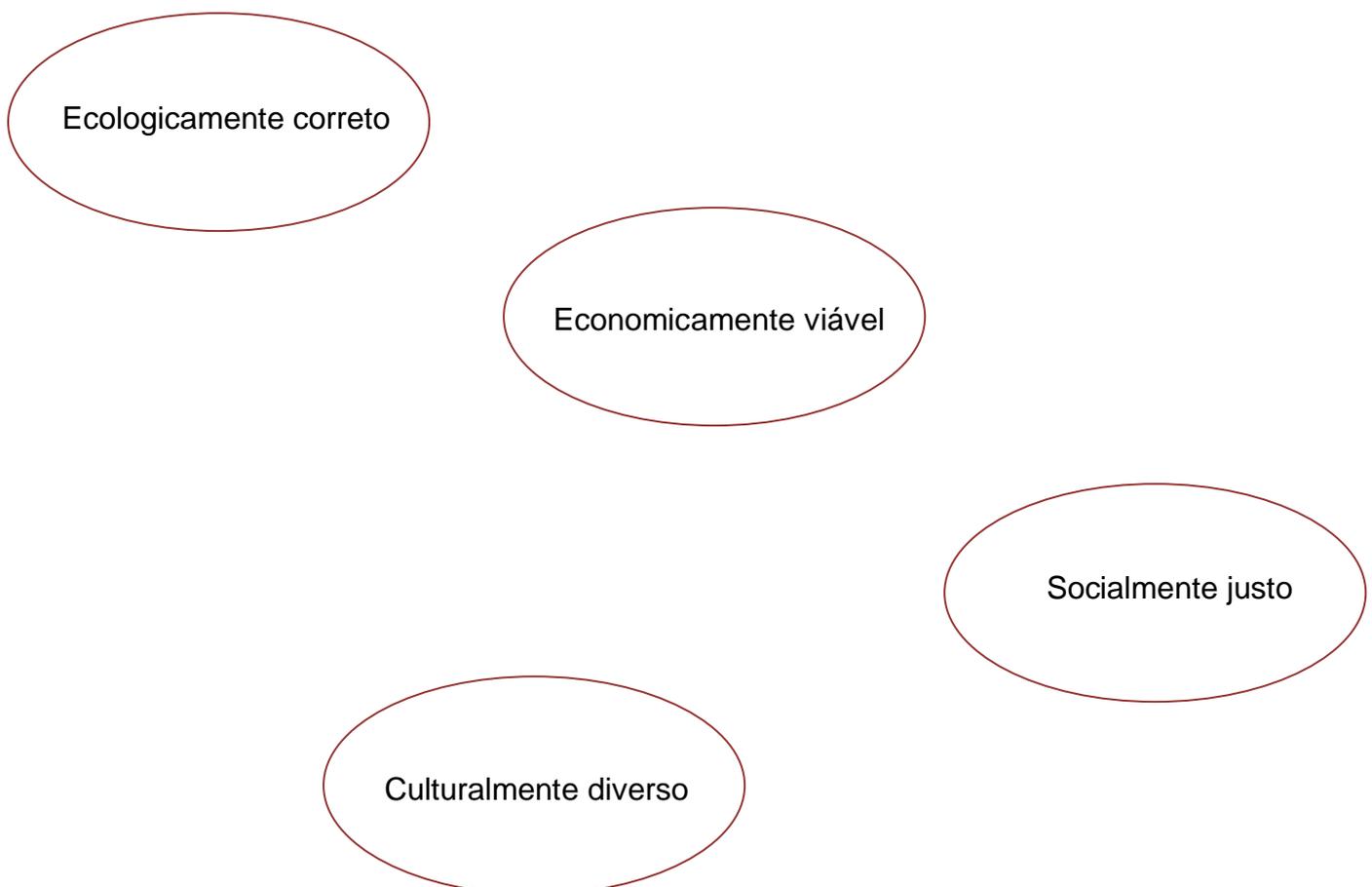
Questão social: é preciso respeitar o ser humano, para que este possa respeitar a natureza. E do ponto de vista humano, ele próprio é a parte mais importante do meio ambiente.

Questão energética: sem energia a economia não se desenvolve. E se a economia não se desenvolve, as condições de vida das populações se deterioram.

Questão ambiental: com o meio ambiente degradado, o ser humano abrevia o seu tempo de vida; a economia não se desenvolve; o futuro fica insustentável.

O princípio da sustentabilidade aplica-se a desde um único empreendimento, passando por uma pequena comunidade (a exemplo das ecovilas), até o planeta inteiro.

Para que um empreendimento humano seja considerado sustentável, é preciso que ele seja:



PARCERIA

O princípio da parceria trata das alianças que são feitas dentro e fora da empresa. A essência desse princípio é o reconhecimento da limitação da organização sozinha conceber, implementar e acompanhar um sistema de educação corporativa tão abrangente e estratégico.

Parcerias internas: com os departamentos, gestores e líderes da organização no processo de formação da equipe, tornando o aprendizado um processo contínuo. Como exemplos, podemos mencionar os centros de excelência e também educadores internos.

Parcerias externas: seja com universidades, centros de pesquisa, escolas e fornecedores. A quantidade e diversidade destas parcerias depende basicamente do tamanho, abrangência e localização de sua empresa.

Uma parceria é um arranjo em que duas ou mais partes estabelecem um acordo de cooperação para atingir interesses comuns.

Parcerias podem ser estabelecidas entre sujeitos públicos ou privados, individuais ou coletivos, para a realização de intervenções finalizadas sobretudo ao desenvolvimento econômico ou social de um determinado grupo ou território.

As parcerias funcionam como uma estratégia empresarial com vista à otimização da sustentabilidade empresarial. Dentre várias vantagens destaca-se: a compatibilidade de objetivos estratégicos, o aumento da rentabilidade, a confiança, a melhoria de acesso ao mercado, o fortalecimento das operações, a melhoria da capacidade tecnológica.

Temos certeza de que quando as partes estão satisfeitas, a probabilidade de dar errado é mínima.

São as seguintes as lições aprendidas:

Honestidade – O primeiro passo para que qualquer parceria dê resultado é existir honestidade entre as partes. Creio ser a honestidade um dos fatores mais importantes para a realização de parcerias. Isso pode ser observado pelo comentário de M. Hanan: Não estabeleça uma parceria somente por considerar ser essa a única forma de um grande parceiro fazer um investimento. Esteja seguro de que a lógica está correta e de que tudo mais está às claras, sem mistérios.

Oportunidade – É preciso que as duas partes analisem as oportunidades e os problemas do mercado atual e potencial. Se não existirem vantagens reais, é preferível não concretizar a parceria.

Custo – Analise quanto custará a parceria e lembre-se que não é só dinheiro.

Negociação – Negocie sempre com o parceiro. Uma relação de parceria deve ser de ganha-ganha / perde-perde, jamais nós contra eles.

Relacionamento – O sucesso desse tipo de relacionamento comercial está sentado numa palavra: verdade. Portanto, não só valorize o negócio esquecendo-se das pessoas. Para isso trate as pessoas, tanto do seu parceiro como de sua empresa, como clientes.

Treinamento – Treine todos da empresa. Pesquisas indicam que 80% dos erros, enganos e omissões são por falta de treinamento da equipe e, só existe um responsável por isso: o líder do processo.

Lealdade – Seja extremamente leal com o parceiro. Quando as vantagens da parceria não mais se justificarem, seja leal e termine com ela. Não importa o que rege o contrato, quando não há mais interesse de ambas as partes, é chegada a hora de renegociar.

Antes de firmar parceria com uma pessoa ou empresa, conheça a fundo a pessoa, a empresa, os produtos e serviços. Veja se ao falar do trabalho do seu parceiro há entusiasmo e brilho nos olhos. Esteja certo de que seu possível parceiro realmente entrega aquilo que promete. Entre em contato com clientes e parceiros e peça para que falem de sua experiência com o trabalho do possível parceiro.

Ao selarem o acordo e apertarem as mãos, não espere que o parceiro entregue a parte dele primeiro. Tente sempre fazer primeiro, arrumar clientes antes, entregar antes. Faça a sua parte. Caso o parceiro não consiga dar a contrapartida dele, cabe a você avaliar melhor os parceiros e a consciência tranquila de que você honrou com a sua palavra.

Caso o acordo envolva a troca de serviços, faça a sua parte com a melhor qualidade possível. Faça a mais e vá além. Fazendo isso de coração, o parceiro perceberá que ganhou muito mais do que imaginava. Com isso, se ele for consciente, também entregará os seus serviços com a

melhor qualidade que ele puder. Dessa forma, o parceiro terá ainda mais entusiasmo e brilho nos olhos ao falar de sua empresa.

MARKETING EMPRESARIAL

Marketing idiomáticamente, no uso diário, significa: "comercialização", mas também realização. Marketing engloba todo o conjunto de atividades de planejamento, concepção e concretização, que visam à satisfação das necessidades dos clientes, presentes e futuras, através de produtos / serviços existentes ou novos.

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (AMA - American Marketing Association - Nova definição de 2005).

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER e KELLER, 2006).

Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício (KOTLER e ARMSTRONG, 1999).

Marketing são as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos (RICHERS, 1986).

Marketing é o conjunto de operações que envolvem a vida do produto, desde a planificação de sua produção até o momento em que é adquirido pelo consumidor (Dicionário Michaelis).

Marketing é o conjunto de estratégias e ações que provêem o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor (Dicionário Novo Aurélio).

Um plano de marketing é um planejamento para a marca e para as linhas de produtos visando atingir as metas da empresa. Através da análise dos pontos fortes e fracos da empresa e do mercado concorrente, das oportunidades e ameaças ambientais, é possível desenvolver a escolha de uma proposta de valor que vai orientar a direção estratégica de uma marca, através da escolha tanto de um posicionamento amplo (custo, diferenciação e enfoque) quanto de um posicionamento específico (unique selling proposition) capazes de dar uma direção e robustez estratégica a uma empresa.

RECURSOS HUMANOS

É chamado recursos humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização. Mas o mais frequente deve chamar-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização.

A gestão de pessoas se divide em:

- ✓ provisão de recursos humanos;
- ✓ aplicação de recursos humanos;
- ✓ recompensar pessoas;
- ✓ manutenção de recursos humanos;
- ✓ desenvolvimento de recursos humanos;
- ✓ monitoração de recursos humanos.

Processo de provisão consiste em abastecer a empresa com mão de obra qualificada. Refere-se ao recrutamento e seleção de pessoal.

Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos é a aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas com as organizações, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas.

A Gestão de Recursos Humanos é uma área estratégica em empresas. Sua missão é fazer com que a organização e o colaborador alcancem os seus objetivos e mantenham uma relação trabalhista vantajosa em prol da organização.

Os temas mais diretamente derivados da Psicologia e Sociologia dizem respeito a expectativas e atitudes em relação ao trabalho, motivação, participação, liderança, comunicação, conflito, poder, influência, qualificação, produtividade. Temas mais atuais consideram o estudo do poder e cultura organizacional, novas formas de organização do trabalho, qualidade de vida no trabalho, práticas de envolvimento dos trabalhadores, comprometimento dos níveis gerenciais, ligação entre a estratégia empresarial e de recursos humanos.

Considera-se que até então o modelo de gestão de recursos humanos mais praticado é aquele que tem ampla influência da Administração Científica de Taylor e da Escola das Relações Humanas, que buscou basicamente adaptar as pessoas ao sistema de trabalho taylorista. É mais caracterizado por um modelo de "Controle", baseado numa relação de trabalho de baixa

confiança. Este tem sido o modelo dominante, a despeito dos desenvolvimentos teóricos da escola humanista, sóciotécnica, e de desenvolvimento organizacional que enfatizam o enriquecimento de cargos e o desenvolvimento do potencial humano.

É chamado recursos humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização. Mas o mais frequente deve chamar-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização. O objetivo básico que persegue a função é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização. A gestão de recursos humanos estrutura a sequência que envolve a dinâmica trabalhista.

Planejamento de recursos humanos é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e talentos humanos necessários para a realização a ação organizacional futura. O planejamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização e deve contribuir para o alcance dos objetivos da organização, incentivando o alcance dos objetivos individuais de cada pessoa.

A sigla RH significa Recursos Humanos. Dentro de uma empresa, RH é o departamento que tem a responsabilidade de seleção, contratação, treinamento, remuneração, formação sobre higiene e segurança no trabalho, e estabelecimento de toda a comunicação relativa aos funcionários da organização.

RH também pode se referir à totalidade de empregados e colaboradores que compõem a organização, normalmente referidos como os recursos humanos da empresa.

RH é ainda conjunto de práticas de recursos humanos, constituído por todas as decisões tomadas pela empresa para realizar as atividades inerentes ao setor de RH.

A Gestão de RH é uma área de estudo que forma profissionais capacitados para gerenciar pessoas e lidar com todos os processos relacionados à gestão do quadro de funcionários de uma empresa.

Recursos Humanos é o conjunto de colaboradores de uma organização. A base do setor responsável são as funções de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e benefícios aos trabalhadores.

A área de Recursos Humanos surgiu com a primeira revolução industrial, quando não tinha um posicionamento estratégico e se limitava a garantir o cumprimento das decisões dos patrões.

Com a chegada das leis trabalhistas e a mudança de postura da sociedade diante das relações de trabalho, o RH passou por uma grande transformação, assumindo a responsabilidade de zelar pelas boas relações profissionais, enxergando o colaborador como parte importante do patrimônio da empresa.

Departamento pessoal é o setor responsável pelas rotinas burocráticas do RH. O departamento pessoal cuida de toda a documentação dos processos de RH e garante que as leis trabalhistas sejam cumpridas pela organização.

DISC

Avaliação Disc é uma teoria postulada pelo psicólogo Dr. William Moulton Marston em seu livro "Emotions of Normal People" (1928), publicado pela primeira vez em português no ano de 2014, com o nome de "As Emoções das Pessoas Normais", que determina alguns padrões de comportamento.

A partir desta teoria, foram elaboradas ferramentas para análise de perfil comportamental, sendo o primeiro instrumento de mensuração (Activity Vector Analysis) desenvolvido por Walter Clarke (1945). Tais avaliações consideram comportamentos ou emoções observáveis, não abrangendo, portanto, a personalidade dos indivíduos.

DISC é um modelo baseado no trabalho do Dr. William Moulton Marston (1893-1947) para examinar o comportamento dos indivíduos em um determinado ambiente. Para Marston, existem quatro tipos básicos de comportamentos previsíveis observados nas pessoas e tais respostas comportamentais ocorrem a partir da combinação de duas dimensões: uma interna (referente à percepção do poder pessoal no ambiente) e outra externa (percepção da favorabilidade do ambiente). Como resultantes desta matriz temos os seguintes fatores:

Dominância (D)

Influência (I)

Estabilidade (S)

Conformidade (C)

Nossa individualidade é bem mais complexa do que sugere inicialmente qualquer modelo. A singularidade de cada sujeito, aqui, pode ser compreendida a partir da ideia de que somos compostos por um ou dois estilos principais de comportamento que se destacam frente aos demais. De qualquer forma, estas intensidades são combinadas com as intensidades dos demais fatores e assim é definido nosso estilo de comportamento em geral.

Cada um dos padrões comportamentais tem um valor único em termos de características gerais, motivações, contribuições para a equipe e para a organização, ou seja, não há um melhor do que outro. As tendências de cada padrão podem ser funcionais ou disfuncionais dependendo da intensidade de uso dos comportamentos e dos requisitos específicos do ambiente/desafio em questão.

Instrumentos psicológicos reconhecidos já foram correlacionados com o DISC, dentre eles o 16PF e o Myers Briggs Type Indicator. E dentre as aplicações desta ferramenta, destacam-se desde processos seletivos até programas de desenvolvimento, seja em nível individual, de equipe ou de gestão.

As avaliações são feitas testando as preferências de uma pessoa a partir das associações entre palavras.

DISC é uma sigla para:

Dominância – relativo a como a pessoa lida com problemas e desafios.

Influência – relativo a como a pessoa lida com pessoas e influencia os outros.

Estabilidade – relativo a como a pessoa lida com mudanças e seu ritmo.

Conformidade – relativo a como a pessoa lida com regras e procedimentos estabelecidos por outros.

Estas quatro dimensões podem ser agrupadas em uma grade, sendo os quadrantes superiores ocupados pelos padrões "D" e "I" (representando os perfis mais ativos) e "C" e "S" abaixo (representando os perfis mais receptivos). "D" e "C", em seguida, compartilham a coluna da esquerda e representam estilos mais focados em tarefas/resultados, enquanto "I" e "S" compartilham a coluna da direita e representam estilos mais voltados a pessoas.

Nesta matriz, a dimensão vertical representa um fator de "comportamento ativo" ou "comportamento receptivo", enquanto a dimensão horizontal representa "ambiente percebido como desfavorável" versus "ambiente percebido como favorável".

Dominância: Pessoas com alta pontuação no fator "D" são muito ativas ao lidar com problemas e desafios. Descritas como egocêntricas, diretas, ousadas, dominadoras, exigentes, enérgicas, determinadas. Já baixas pontuações "D" indicam pessoas mais moderadas e conservadoras, descritas como discretas, realistas, conservadoras, pacíficas, precavidas e modestas.

Influência: Pessoas com altos escores de "I" gostam de influenciar os outros através de conversas e atividades e tendem a ser emocionais. São descritas como entusiastas, persuasivas, convincentes, amistosas, comunicativas, confiantes e otimistas. Já aqueles com baixos escores de "I" influenciam mais por dados e fatos e não com sentimentos, sendo descritos como reflexivos, seletivos, factuais, recatados, desconfiados, pessimistas.

Estabilidade: Pessoas com altos escores em "S" apreciam um ritmo constante, segurança e não gostam de mudanças súbitas. São indivíduos descritos como pacientes, confiáveis, calmos, leais, persistentes, gentis, previsíveis. Já baixos escores em "S" estão relacionados ao apreço por mudança e variedade e tais indivíduos são descritos como móveis, alertas, inquietos, impetuosos, espontâneos, impacientes e até mesmo impulsivos.

Conformidade: Pessoas com alto escore em "C" valorizam aderir a regras, regulamentos e estrutura. Gostam de atuar com qualidade e fazer certo desde a primeira vez. São descritas como disciplinadas, cautelosas, sistemáticas, precisas, analíticas, perfeccionistas e lógicas. Já os com baixos escores em "C" tendem a desafiar regras e buscam independência. Descritos como independentes, obstinados, voluntariosos, teimosos, rebeldes, arbitrários e indiferentes a detalhes.

O DISC poderá ser usado em:

Gerenciamento de Mudanças – Aprenda comportamentos para transformar resistência em receptividade.

Coaching e Mentoring – Descubra como ajudar os outros a atingir seu potencial de forma consistente.

Resolução de Conflitos – Traga clareza e compreensão para diferenciar estilos comportamentais.

Atendimento ao cliente – Ensine as equipes de suporte administrativo e de atendimento ao cliente a fornecer serviços e interações estelares de maneira confiável, independentemente do estilo comportamental.

Contratação e Seleção / Benchmarking e Comparação – Capacite proprietários de empresas, gerentes e profissionais de RH com a capacidade de comparar novos candidatos a benchmarks desejáveis de desempenho no trabalho.

Liderança e gerenciamento de habilidades – capacitar os líderes de sua organização com a capacidade de obter o máximo proveito de suas equipes, motivando de forma confiável e genuína sua equipe.

Treinamento de vendas – gere receita ensinando até mesmo os profissionais de vendas mais novatos ou experientes a identificar e aproveitar comportamentos identificáveis em seus clientes potenciais.

Team building – Crie suas equipes com base em habilidades e características compatíveis, não apenas ideias genéricas de equilíbrio.

Produtividade – Planeje reuniões e projetos com diferentes estilos comportamentais em mente para garantir os melhores resultados

Com as informações sobre os perfis comportamentais, a Metodologia DISC possibilita, além de assertividade na gestão e desenvolvimento de pessoas, uma análise mais justa do ser humano. Cada um é avaliado de acordo com os perfis predominantes e nenhum é melhor que outro. Há

perfis mais adequados para determinadas funções ou com mais facilidade para desenvolver certas características e habilidades, mas sem determinismo ou juízo de valor. Além disso, analisar o comportamento ajuda a eliminar vieses externos.

PERFIS COMPORTAMENTAIS

A psicologia comportamental é uma ferramenta utilizada para analisar e avaliar o comportamento das pessoas diante de situações específicas.

Líder

Os profissionais com esse perfil têm como característica a disposição para realizar uma atividade sem precisar de alguém no comando. Essa proatividade possibilita que o funcionário esteja sempre à frente dos demais colaboradores e ganhe destaque no ambiente organizacional exercendo uma liderança.

Criativo

O criativo é aquele profissional que tem facilidade e atitude de inovar em qualquer situação. Essa capacidade de criar coisas novas é uma habilidade muito valorizada pelas empresas devido à dificuldade de contratar e reter esse tipo de profissional.

Agregador

Gosta de trabalhar em equipe e tem ampla capacidade de se adaptar aos diferentes perfis de pessoas. Esse profissional gosta de unir esforços para atingir seu objetivo.

Aprendiz

Esse colaborador gosta de aprender coisas novas e participar de novas experiências. Tem facilidade de adaptar seu comportamento diante de fatos que requerem flexibilidade e busca entender o porquê das coisas.

Educado

Trata os companheiros de forma educada e com atenção. Tem consideração pelas pessoas e aceita a diversidade ao seu redor, bem como a variedade de opiniões.

Servidor

Esse perfil tem como característica o esforço do trabalhador em oferecer o melhor bem ou serviço para o cliente. Busca entender as necessidades e os desejos do consumidor para conseguir satisfazer seu público.

Elegante

Trata as pessoas com ética e integridade. Difere-se dos demais quanto à maneira de vestir, de conversar e de se comportar no dia a dia, tem o respeito e a colaboração dos demais companheiros.

Comprometido

É o profissional comprometido com qualquer situação que seja. Realiza sua função no tempo previsto e com a qualidade esperada. É confiável e valorizado pelas empresas.

Experiente

É o funcionário referência no setor pelo seu amplo conhecimento e experiência. Conhece os padrões e os processos internos com propriedade.

Preparado

O preparado é aquele profissional que focou sua carreira para desempenhar determinada função e possui o conhecimento necessário para realizar as tarefas de forma eficiente.

APRENDIZAGEM CORPORATIVA

Podemos definir aprendizagem como um processo que gera uma mudança relativamente duradoura no comportamento, através da aquisição de novos conhecimentos. É por isso que não se aprende apenas na escola, em processos formais.

A aprendizagem pode ocorrer a qualquer momento, em qualquer lugar. E mais, aprender está relacionado à ação (comportamento) e só é possível verificar se ocorreu alguma forma de aprendizagem quando alteramos a nossa forma de agir em nosso meio. É por isso que apenas adquirir conhecimento não basta, é preciso aplicar o conhecimento adquirido para termos a certeza de que houve uma aprendizagem.

Em Administração, a aprendizagem organizacional é o alcance de novos conhecimentos de forma variável e constante sob as dinâmicas e demandas empresariais, seja de maneira direta ou indireta, seja ela dentro ou fora das empresas.

O processo vivenciado pelas organizações em termos de mudanças para a competitividade caracteriza-se, cada vez mais, por mudanças rápidas, profundas e abrangentes em contraste às transformações evidenciadas na década passada quando o diferencial competitivo centralizava-se na questão do preço e qualidade do produto.

O conceito de aprendizagem organizacional baseia-se em várias disciplinas como psicologia, administração, sociologia e antropologia e é extremamente importante para ampliar os conhecimentos dentro da empresa. Esse processo de ampliação dos conhecimentos acontece de forma contínua e pode gerar novos conhecimentos ou aprimorar outros, além de que, quando aplicado em benefício da organização, se torna uma vantagem competitiva.

A aprendizagem organizacional está estritamente ligada a aprendizagem individual, que é o processo pelo qual habilidades, valores, conhecimentos ou comportamentos individuais são adquiridos ou modificados. Esses dois tipos de aprendizagem podem acontecer simultaneamente e a aprendizagem organizacional depende da capacidade individual que uma pessoa possui de fazer a junção de conhecimentos formais e informais, permitindo que a organização possa criar seus próprios modelos de gestão de acordo com suas necessidades e nos resultados desejados.

Como reflexo dessas mudanças observa-se no contexto organizacional uma valorização cada vez maior das pessoas. Este fato pode ser atribuído, entre outras razões, à necessidade que as organizações enfrentam em oferecer respostas mais rápidas e que abrangem questões complexas, como as novas formas de organização do trabalho e as posturas das pessoas, na busca de práticas mais efetivas.

Os principais elementos da Aprendizagem Organizacional que representam uma potencial contribuição para a gestão de competências gerenciais referem-se às questões de interação entre

as pessoas (reflexões que privilegiam o coletivo), visão processual (desenvolvimento contínuo) e a ênfase na questão pragmática (práticas no trabalho).

As organizações que aprendem possuem cinco características principais, que são: o pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, uma visão compartilhada e de aprendizagem equipe.

Pensamento sistêmico: ajuda a enxergar as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas, bem como criar e mudar a sua realidade.

Domínio pessoal: possibilita concentrar as energias, desenvolver a paciência e ver a realidade de forma objetiva, ajuda a esclarecer aquilo que realmente é importante.

Modelos mentais: As informações preliminares utilizadas pelos indivíduos e organizações são os chamados modelos mentais. Na aprendizagem organizacional estes modelos devem ser contestadas, "lembranças" que preservam certos comportamentos, normas e valores precisam ser contestados e até mesmo desaprendidos caso necessário.

Visão compartilhada: A visão compartilhada é construída mediante as visões individuais de funcionários de todos os níveis da organização. Embora a visão compartilhada possa ser dificultada pelas estruturas organizacionais tradicionais e centralizadas, pode oferecer uma vantagem competitiva muito grande quando aplicada, portanto, as organizações de aprendizagem tendem a ter estruturas organizacionais planas, descentralizadas.

Aprendizagem em equipe: Essa característica mostra que aprendizagem moderna acontece de forma melhor em grupo e não individualmente. Na equipe, o diálogo facilita a aprendizagem produz resultados, seus integrantes crescem mais rapidamente. As organizações que aprendem normalmente têm excelentes estruturas de gestão do conhecimento, permitindo a criação, aquisição, divulgação e aplicação desse conhecimento na organização.

A aprendizagem organizacional pode acontecer de várias formas, dentre elas, pode-se citar:

Experiência do profissional: São experiências (boas ou ruins) que acontecem ao longo do tempo que servem como aprendizado. Essas experiências fazem com que o profissional crie estratégias de contingências para não cometer os mesmo erros novamente.

Aprendizagem cultural: É adquirida por meio da interação com a cultura da empresa.

Aprendizagem com o líder: Contato realizado com líderes, gerentes, coordenadores e conhecimentos trocados entre as partes.

Aprendizagem prática: Em contato com suas funções o profissional adquire vários conhecimentos que possibilitam um desenvolvimento contínuo.

Aprendizagem sistemática: Ocorre por meio da observação de toda a organização e seus processos.

Compartilhamento de informações: A circulação de informações dentro da empresa facilita que as decisões sejam realizadas de maneira assertiva.

Benchmarking: É a busca vantagem competitiva analisando práticas de outras empresas.

Aprendizagem em grupo: Acontece de forma coletiva na difusão de conhecimentos, além de troca de experiências.

Existem três tipos básicos de aprendizagem organizacional: apreender para melhorar o conhecimento organizacional, a aprendizagem voltada para a criação de um novo conhecimento organizacional (inovação) e a disseminação ou transferência do conhecimento para diversas áreas da organização.

O processo de inovação dentro da organização é extremamente importante, pois, com as atuais mudanças no mundo competitivo as empresas buscam cada vez se destacar no mercado. A inovação é a geração de novas ideias e são essas ideias que levam a criação de novos conhecimentos, novos produtos e novos processos.

A formação de equipes multidisciplinares em toda a empresa é fundamental para que a inovação aconteça mais rapidamente, e isso é uma confirmação de que uma empresa necessita de visão compartilhada.

Endomarketing é a nova ferramenta de aprendizagem que busca associar princípios do marketing tradicional com o objetivo de identificar as necessidades internas da organização.

O conhecimento organizacional é atualmente um diferencial de mercado, nada melhor do que entender e usar a favor da empresa as informações que estão disponíveis no meio, para isso o endomarketing maximiza as cinco características principais de aprendizagem. Através do pensamento sistêmico o endomarketing visa integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais, tornando-os a parte (funcionário) do todo (empresa).

O domínio pessoal associado ao endomarketing possibilita promover ideias, projetos e valores úteis à empresa. O endomarketing tem o objetivo de estimular a aceitação da missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio, podendo assim estar associado aos modelos mentais, assegurando informações contínuas e a retroalimentação.

O endomarketing atinge todos os níveis da organização, devido a isso se associado à visão compartilhada, possibilita estimular a participação de todos os envolvidos no processo. A aprendizagem em equipe conforme descrita no processo de aprendizagem acontece melhor do que no quesito individual, se associada ao endomarketing esta ferramenta consegue estabelecer canais de comunicação interpessoal, vencer as resistências a mudanças, e até mesmo atrair, desenvolver e reter novos talentos.

Ao identificar através do endomarketing as necessidades internas da organização, o processo de aprendizagem beneficia a organização proporcionando uma vantagem competitiva e é traz benefícios também para os funcionários que terão seus processos de aprendizagem organizacional maximizados.

A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização e pode facilitar ou dificultar a aprendizagem dentro da organização podendo ter retornos positivos ou negativos.

Para encontrar a solução de um determinado problema na organização é necessário que os envolvidos estejam abertos a desaprender o processo habitual realizado, e buscar soluções novas, e isso pode se tornar uma dificuldade no sentido de que algumas pessoas não estão dispostas a abandonar experiências antigas que lhe remetem a segurança e ao comodismo.

E tudo pode ter influência, desde o nicho em que a corporação está o que ajuda a construir a uma própria cultura organizacional e seus próprios processos de aprendizagem.

Em grupo: aqui o foco é o estudo coletivo por meio do compartilhamento de sabedoria, vivência e experiências profissionais.

Sistêmica: este modelo acontece por meio da observação geral da corporação e todos os seus processos.

Com a liderança e a gestão: esse item base nos ensinamentos, exemplos e experiências transmitidos por meio do líder para o colaborador.

Prática: aqui a instrução é realizada na medida em que a rotina de trabalho é executada. No dia a dia, os profissionais conseguem aprender por meio das suas tarefas, absorvendo conhecimentos ainda não adquiridos. Por mais que os procedimentos sejam pré-estabelecidos e engessados é possível refletir sobre maneiras mais criativas e produtivas de realizá-los. Além disso, dependendo da função, é possível que novidades possam surgir de vez em quando.

O trabalho em conjunto da gestão, liderança e das áreas de recursos humanos e de desenvolvimento e treinamento é essencial para fazer com que a aprendizagem organizacional seja realmente executada corretamente dentro da empresa.

A área de Recursos Humanos passou por três etapas distintas:

Relações industriais,

Departamento de Recursos Humanos e

Gestão de Pessoas.

Cabe a este novo formato do setor ajudar as empresas a realizarem sua missão, contribuir para o desenvolvimento das pessoas, promoverem qualidade de vida no trabalho, aumentar a satisfação dos colaboradores e fazer uso de práticas e políticas éticas e de responsabilidade social.

O investimento em aprendizado dentro das empresas é uma necessidade – e não apenas porque, em tempos em que tecnologia promove automação acelerada, ela dá vantagem competitiva. Mais que isso: fomentar uma cultura de aprendizado internamente também faz com que os trabalhadores se sintam parte de uma unidade, tornando mais natural que se esforcem juntos para alcançar os objetivos.

Para criar uma Organização de Aprendizagem, é recomendado aos altos executivos construir uma base de propósitos e valores fundamentais para a organização, criar processos de aprendizagem efetivos e desenvolver políticas orientadoras para o negócio.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Uma empresa com boa cultura de princípios e líderes exemplares geralmente dá a devida importância para o fortalecimento do relacionamento interpessoal entre os colaboradores. Esse aspecto é um dos fatores que tornam o ambiente corporativo uma grande escola de relacionamento.

A aplicação do coaching para gerar relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho apoia as pessoas no desenvolvimento de habilidades e competências, além de proporcionar aprimoramento pessoal e coletivo, melhorando a harmonia entre os colegas no ambiente de trabalho.

A comunicação é uma das técnicas mais trabalhadas nesse processo de coaching, desenvolvida por meio das habilidades de falar e ouvir.

O autoconhecimento também é outra técnica empregada para se desconstruir bloqueios e barreiras internas da personalidade.

O conceito base para definir o que é relacionamento interpessoal fala sobre os tipos de vínculos que podem existir entre um indivíduo e os demais integrantes da sociedade. A amplitude do significado reflete não somente nas relações mais sólidas como na amizade ou amor no contexto familiar e afetivo, mas também a convivência no ambiente entre colegas de trabalho, escolar, da comunidade etc.

Até mesmo o conflito interpessoal pode ser considerado como um relacionamento, já que, mesmo opondo seus conceitos, existe um tipo de relação entre duas ou mais pessoas. Isso já pode ser considerado um relacionamento interpessoal.

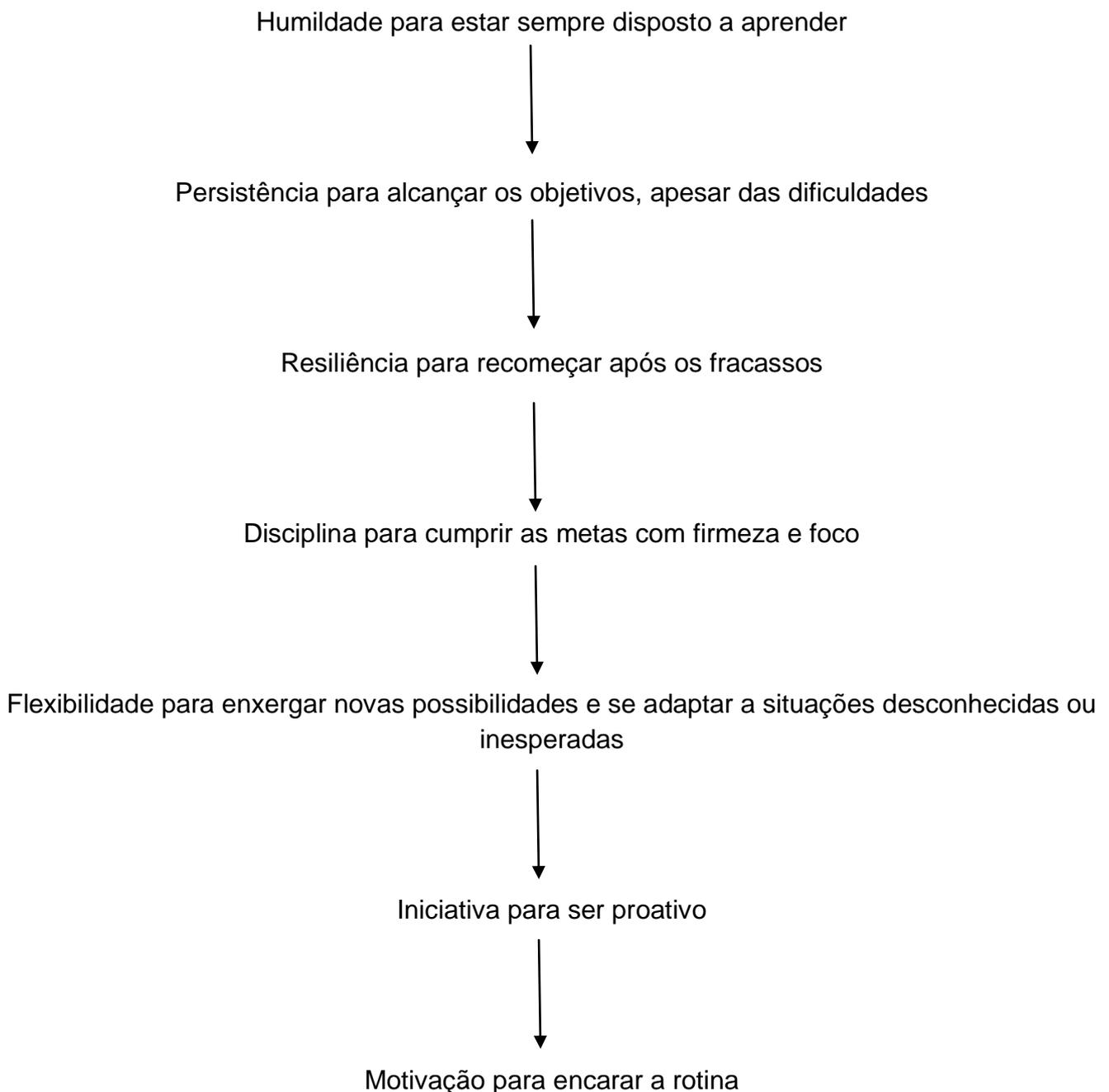
A vida com os relacionamentos interpessoais é algo constante durante a vida, mas também algo que traz dores de cabeça em muitas vezes por pura falta de conhecimento interno. A arte de entender melhor as emoções, pensamentos e sentimentos do seu interior é definida como relacionamento intrapessoal.

Esse tipo de relacionamento pode ser considerado o conceito que serve como ponto de partida para o fortalecimento da relação interpessoal, já que conhecendo melhor seu interior será muito mais fácil se relacionar com os outros integrantes da sociedade, em todos os níveis de relacionamento.

Saber lidar com pessoas é importante não somente em funções onde isso seja exigido, mas também para manter um ambiente de trabalho favorável a todos que fazem parte dele. Ter a consciência de que todos têm importância no processo, manter o respeito e colaborar sempre que possível são atitudes que favorecem bastante um melhor relacionamento interpessoal dentro dessa esfera.

Como o relacionamento intrapessoal diz respeito à integração do autoconhecimento, autodomínio e auto-motivação, é a base para a realização do relacionamento interpessoal. Portanto, quanto maior for o domínio e controle sobre suas emoções, mais bem-sucedida será a convivência com colegas e outros contatos que fazem parte do ambiente corporativo.

O relacionamento intrapessoal é a base para alcançar o poder do autoconhecimento. Tendo mais consciência sobre sua personalidade, domina as suas atitudes. Nessa perspectiva, pode desenvolver habilidades muito valorizadas na construção de um ambiente de trabalho em que haja crescimento pessoal, profissional e bom trabalho em equipe.



A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA

O Monge e o Executivo (The Servant nos EUA) é um livro pequeno, com 140 páginas aproximadamente. Sua fonte é mediana e o mesmo é organizado em capítulos, o que facilita a leitura para pessoas super atarefadas que não dispõem de longas horas para leitura. Eu particularmente lia um capítulo ou dois antes de deitar todas as noites.

A leitura é agradável, em vez de nos descer goela abaixo centenas de teorias de liderança e administração, o autor nos conta uma “historinha” fictícia e que nos ajuda a compreender melhor os conceitos e até mesmo nos identificarmos mais com o livro. Em 12 anos o livro vendeu 200 mil exemplares nos EUA. Já no Brasil passou da marca 2,4 milhões de exemplares, se tornando o maior sucesso da história da Editora Sextante.

Além do personagem principal, John Daily, e do monge Simeão, existem outros colegas de retiro de John, entre eles um pastor, uma treinadora de baseball, uma enfermeira e um militar (acho que tem outros, mas já esqueci, hehehe). Embora os mais leigos acabem odiando o sargento (Greg) ele acaba se tornando um dos elementos principais da história, fazendo o papel de “do contra” e questionador da aplicabilidade das técnicas de liderança ensinadas por Simeão.

Quem realmente entende a história percebe que todos nós temos um pouco de “Greg”. Sinceramente se não existisse o personagem do militar no livro a leitura não seria tão proveitosa.

Mas o que é ter a essência da liderança?

Servir, para alguns, significa fraqueza, para outros, é uma das idéias mais robustas e revolucionárias que pode vir a mudar o desempenho de uma organização. Este é o impacto de uma liderança servidora.

A essência da liderança não está no uso do poder e da influência para obtenção de honra e benefício pessoal, mas no comprometimento com a vida e com o ser humano, traduzida em princípios, valores e atitudes que produzam o seu bem-estar e o seu desenvolvimento.

Liderança não é o que você faz, mas o que você demonstra ser por meio de suas atitudes. Não importa o que você diga ou faça, se em suas ações não houver um genuíno interesse pelo bem-estar das pessoas, sua liderança terá pouco sentido, sua influência será nula ou negativa, e o lugar para onde está levando seus seguidores certamente não é bom.

A natureza e o exercício da liderança têm sido foco de pesquisas do homem ao longo da sua história. Bernard Bass (2007) argumenta que "desde sua infância, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes - o quê e porquê eles fizeram o que fizeram".

A busca do ideal do líder também está presente no campo da filosofia. Platão, por exemplo, argumentava, em A República, que o regente precisava ser educado com a razão, descrevendo o seu ideal de "rei filósofo". Outros exemplos de filósofos que abordaram o tema foram Confúcio, Lao-Tsé e Sun-Tzu, com seu "rei sábio".

A condução de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados, é chamada de liderança. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Assim, o líder diferencia-se do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência. Para os gestores atuais, são necessárias não só as competências do chefe, mas principalmente as do líder.

Acadêmicos argumentam que a liderança como tema de pesquisa científica surgiu apenas depois da década de 1930 fora do campo da filosofia e da história. Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz.

Nos últimos anos, boa parte dessas pesquisas e obras têm sido criticadas por ser de escopo muito restrito, mais preocupada com a explicação dos comportamentos de líderes face a face com seus colaboradores, ao invés de examinar os líderes no contexto maior de suas organizações, prestando pouca atenção ao papel da liderança organizacional em termos do tratamento da mudança ambiental. É o processo de maior importância ao qual se deve fazer ênfase.

O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais. As pessoas passam a ser avaliadas pelo grupo em confronto com essas normas de padrões de comportamentos;

Os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização (grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitudes e expectativas, motivação etc.).”

Ainda de acordo com Chiavenato (1979, p.139) “surgiu, daí, o conceito de homem social, onde as pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nas atividades dos grupos sociais onde convivem”.

Chiavenato (1979, p.149) afirma que, “com o advento da Teoria das Relações Humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupos, etc.”.

Segundo Chiavenato (2000, p.88). a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Existem três principais teorias sobre a liderança:

As Teorias sobre Liderança, segundo Chiavenato (2000, p.89), podem ser classificadas em três grupos:

Traços da personalidade. Segundo esta teoria, o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para uma função.

Estilos de liderança. Esta teoria aponta 4 estilos de liderança: autocrática, participativa, democrática e liberal.

Liderança situacional (teoria Contingencial). Nesta teoria, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação.

Chiavenato salienta ainda que “um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo esta teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distingue das demais pessoas”.

Alguns traços da personalidade que distingue os líderes, segundo Chiavenato (2000, p.90):

Traços físicos: energia, aparência pessoal, estatura e peso;

Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;

Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas;

Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Para Maximiano (2000, p.337):

Os líderes têm determinados traços de personalidade. No entanto, as pessoas que possuem os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes. Além disso, até hoje não se conseguiu identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes.”

Viu-se, então, que a liderança não é privativa para alguns privilegiados; ela pode, sim, ser aprendida e aperfeiçoada. Não existe fórmula para se tornar líder. Existe sim, a possibilidade de a pessoa desenvolver características imprescindíveis ao líder por meio de treinamentos, cursos e suas próprias experiências.

A teoria sobre estilos de liderança, na concepção de Chiavenato (2000, p.91-92), estuda os possíveis estilos de comportamentos do líder em relação a seus subordinados. E segundo essa teoria existem três estilos de liderança:

Liderança Autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. Esse estilo geralmente provoca no grupo forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizades;

Liderança Liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum. Isso, geralmente, provoca forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder;

Liderança Democrática: o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Líderes e subordinados, geralmente, desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho desenvolve-se num ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder não está presente.

Para Maximiano (2000, p.347):

A eficácia do estilo de liderança depende de seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do influenciado, seja ele indivíduo ou grupo. Se o influenciado mostra-se satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, então o estilo é eficaz.

Assim, dependendo do estilo de liderança adotado pela empresa, haverá pessoas mais comprometidas ou não com os objetivos organizacionais, além de haver um clima mais propício à produtividade, à interação, etc.

Além disso, dependendo do perfil do funcionário, se mais eficiente ou responsável, por exemplo, o líder poderá variar o estilo de liderança adotado, adequando-o ao colaborador ou às circunstâncias.

Ainda falando-se em estilo de liderança, para Franco (2008, p.59) o líder pode ser:

Centrado na produção ou tarefa: o líder estabelece o seu processo de liderança a partir da centralização e da rigidez, bem como do acompanhamento pessoal das tarefas sendo executadas;

Centrado nas pessoas: recebe mais consideração dos indivíduos, pois exerce sua liderança por meio do incentivo à participação de todos no processo de trabalho e nas metas a serem alcançadas; isso ajuda a garantir o alto desempenho, gerando um clima de maior confiança e respeito entre líderes e subordinados.

Para Franco (2008, p.61-62) três tipos de líderes são requisitados pelas empresas do século XXI:

Líder Transformacional: ele consegue extrair das pessoas mais motivação e desempenho do que se espera delas. E mais, esse líder transforma as pessoas em ativos valiosos para as organizações;

Líder Carismático: ele tem, além do poder se persuadir, o poder de transformar a vida das pessoas, no ambiente de trabalho mais interessante e cheia de entusiasmo;

Líder Formador: sua satisfação está exatamente em cultivar pessoas para o sucesso e tem como fonte de inspiração sua própria capacidade de desenvolver pessoas e transformar-las em futuros líderes ou pelo menos proporcionar-lhes o caminho para tal.

Algumas teorias afirmam que líderes já nascem prontos, pois possuem características que os diferem das demais pessoas. Outras, por outro lado, afirmam que é possível desenvolver a liderança e adequá-la às situações e às pessoas, por meio de estilos diferentes.

Embora perceba quão importante é conhecer as origens desses estudos, eles de nada valem se o líder não souber como motivar seus colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais.

Para compreensão do termo “motivação” serão apresentados, a seguir, alguns conceitos.

Segundo Maximiano (2000, p.297) “motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ela qual for”. Para este autor “pessoa motivada usualmente

significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”.

Milioni (2006, p.116), por sua vez, define motivação como “o estado de ânimo expresso em atitudes e comportamentos de um indivíduo ou grupo”.

Assim, em síntese, a motivação pode ser considerada uma força, um estado de ânimo ou uma tensão que impulsiona a pessoa, por meio de certos comportamentos, em busca da satisfação de necessidades. Em outras palavras, motivação é ter “motivos para ação”.

Mas o que são necessidades? De acordo com Norman Munn (1959 apud CHIAVENATO, 1979, p.152) “necessidades ou motivos são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento“. Já para Milioni (2006, p.118) necessidades são desejos, expectativas, vontades e demandas da pessoa.

Chiavenato (1979, p.153) afirma ainda que “satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e infinitamente. As necessidades motivam o comportamento humano, dando-lhe direção e conteúdo”.

Além disso, para Chiavenato (1979, p.155) toda necessidade humana pode ser satisfeita, frustrada ou transferida. Assim “toda vez que alguma satisfação é bloqueada por alguma barreira ocorre a frustração”. Este autor completa:

“Quando o indivíduo tenta satisfazer alguma necessidade impossível de ser satisfeita, por meio da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva, ocorre, então, a compensação ou transferência. Assim, a satisfação de outra necessidade aplaca a necessidade mais importante e reduz ou evita a frustração.”

De acordo com Chiavenato (1979, p.156) a frustração pode levar a pessoa às seguintes reações:

“Desorganização do comportamento;

Agressividade, física, verbal ou simbólica;

Reações emocionais como ansiedade, aflição, intenso nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios e digestivos;

Alienação, apatia ou desinteresse pelo alcance dos objetivos frustrados como forma ou mecanismo inconsciente de defesa do ego.

Percebe-se, assim, que uma necessidade não satisfeita é motivadora para o indivíduo, pois provoca uma tensão que o impulsionará em busca da satisfação que levará o organismo, novamente, ao estado de equilíbrio inicial. Todavia, se o funcionário não tem suas necessidades satisfeitas (remuneração adequada ao cargo, respeito dos pares e superiores, por exemplo), ele não se esforça para atingir as metas da empresa, perdendo, assim, a motivação para suas atividades, tornando-se um sofrimento para ele cada dia de trabalho naquela empresa.

Quando se fala em motivação, a teoria mais conhecida e difundida pelos teóricos é a Teoria das Necessidades de Maslow.

Segundo Nascimento (2008, p.51) Abraham Maslow afirmava a existência de cinco necessidades que ocorrem em etapa crescente, que são: fisiológicas; de segurança; sociais; de auto-estima; e de autorrealização.

Nascimento (2008, p.52) ainda completa que entre as necessidades fisiológicas estão: a fome, a sede, o sexo. Já as necessidades de segurança incluem proteção contra danos físicos e estabilidade. As necessidades sociais incluem, por sua vez, necessidade de interação social, afeição, companheirismo, amizade. Necessidade de auto-estima inclui amor-próprio, autonomia, status, reconhecimento, consideração. E por fim, necessidade de autorrealização inclui crescimento, auto-satisfação, realização do potencial pessoal, etc.

Para Nascimento (2008, p.52) nenhuma necessidade será plenamente satisfeita:

“Uma necessidade substancialmente realizada não mais mobiliza as pessoas. Assim, se desejarmos sensibilizar alguém, precisamos entender em qual nível da hierarquia essa pessoa se encontra no momento e concentrar nossa atenção na satisfação das necessidades daquele nível ou do nível superior.”

Conclui-se, assim, de acordo com esta teoria que, satisfeito um nível de necessidade, outro é ativado. Isso explicaria o motivo da insatisfação do homem, que nunca está satisfeito com o que tem.

A partir do estudo da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Frederick Herzberg propôs um novo padrão de respostas à questão da motivação, introduzindo a Teoria dos Dois fatores. De acordo com Nascimento (2008, p.56-57) Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores que orientam o comportamento, distribuindo-os assim:

“Fatores higiênicos ou extrínsecos: relacionados com as necessidades básicas do indivíduo no ambiente de trabalho, como por exemplo, adequadas condições de trabalho, remuneração adequada à função, etc. Estes fatores não promovem motivação.

Fatores motivacionais ou intrínsecos: estão ligados aos aspectos psicológicos de reconhecimento, auto-estima, autorrealização, entre outros.

Franco (2008, p.72-73), define os dois fatores da seguinte forma:

“Fatores motivacionais ou satisfacientes: realização, reconhecimento, responsabilidade, promoção, enriquecimento do cargo, etc.

Fatores higiênicos ou insatisfacientes: condições de trabalho, conforto, relações com colegas e superiores, salários, segurança no cargo, etc.”

Por esta teoria, percebe-se que não basta à empresa criar condições adequadas de trabalho, se o funcionário não se sentir realizado, responsável, reconhecido. Assim, é importante que a liderança, além de criar condições laborais adequadas, também forneça a seus colaboradores atividades desafiadoras e estimulantes, de acordo com a capacidade de cada um.

Outra teoria sobre motivação foi proposta por David McClelland. De acordo com Franco (2008, p.74) foram propostos, por McClelland, três novos conceitos que regulariam a motivação das pessoas:

“Necessidades de realização: relacionada ao desejo de alguém em conseguir algo mais distante ou difícil por méritos próprios, o que lhe traria uma sensação maior de realização.

Necessidade de poder: relacionada, principalmente, ao controle das pessoas e objetos, o que dá à pessoa no poder uma sensação de realização muito grande.

Necessidade de afiliação: relacionamento com os outros e o estabelecimento da diplomacia nas relações é característica da pessoa motivada por essa necessidade.”

Já para Nascimento (2008, p.57) esta teoria propõe que “cada pessoa, em momentos diferentes da vida, será influenciada por um dos três fatores, e que a força destes exercerá uma influência no seu comportamento, com influência do contexto e da situação em que a pessoa estiver inserida”.

Assim, pelas teorias apresentadas, percebe-se que o homem é motivado por fatores diversos. Uns se motivam por fatores externos, como o ambiente de trabalho, status, remuneração. Já outros buscam reconhecimento, responsabilidade e desafios. Pode-se dizer, então, que num ponto todos os teóricos concordam: a motivação é interna. Assim, o papel do líder é criar as condições necessárias para que seus liderados se realizem pessoal e profissionalmente, pois dessa forma os objetivos organizacionais, também, serão alcançados.

Para Lacombe, os líderes influenciam as pessoas graças ao seu poder, que pode ser o poder legítimo, obtido com o exercício de um cargo, poder de referência, em função das qualidades e do carisma do líder e poder do saber, exercido graças a conhecimentos que o líder detém.

Liderança autocrática: Na Liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo. Além da tarefa que cada um deve executar, o líder determina ainda qual o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Liderança democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Aqui

as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com o debate. A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.

Liderança liberal ou Laissez faire: Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a Liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Liderança Participativa: O gestor envolve os subordinados na tomada de decisão, mas retém a decisão final.

Liderança paternalista: O paternalismo é uma atrofia da Liderança, onde o Líder e sua equipe tem relações interpessoais similares às de pai e filho. A Liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, mas não é o modelo adequado num relacionamento profissional, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.

Liderança por ideal: A Liderança por Ideal é um estilo de conduzir equipes por meio das convicções e dos valores do líder sem desmerecer os objetivos individuais dos liderados. Na Liderança por Ideal, a cultura organizacional se sustenta na filosofia e nos modelos mentais do líder, que gera um ambiente de participação e integração dentro do grupo.

O líder por ideal vai além de suas fronteiras organizacionais e cria um elo entre os colaboradores, os clientes, a cadeia de suprimentos e o próprio líder. Muitos exemplos deste estilo podem ser dados, tais como: Steve Jobs, Eiji Toyoda, Walt Disney e Sílvio Santos. A Liderança por Ideal é um estilo identificado pelos professores brasileiros Evandro Prestes Guerreiro e Roberto Araújo da Silva, tendo como base de método o Sistema LIDI (Sistema que caracteriza e explica o conceito de líder por ideal).

EDUCAÇÃO PARA ESTILOS DE LIDERANÇA

Embora os estilos de liderança já tenham sido identificados anteriormente e designados com estes ou outros nomes aqui ficam outros estilos de liderança associados à relação causal entre cada estilo e os efeitos sobre o clima de trabalho e o desempenho:

Estilo visionário: Canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados. Tem um efeito muito positivo sobre o clima de trabalho. É apropriado para situações onde ocorra mudanças que exigem uma nova visão.

Estilo conselheiro: Relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização. Ajuda um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.

Estilo relacional: Cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas. Ideal para resolver e sarar conflitos num grupo; dar motivação em períodos difíceis; melhorar o relacionamento entre as pessoas.

Estilo pressionador: Atinge objetivos difíceis e estimulantes. Tem um efeito por vezes negativo sobre o clima de trabalho, pois é frequentemente mal executado.

Estilo dirigista: Acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência. É apropriado em situações de crise; para desencadear uma reviravolta na situação; com subordinados difíceis.

O estilo de liderança é condicionado pelas reações e comportamentos humanos, mas é imprescindível que seja situacional, flexível e adaptado para os resultados que se pretende. O principal objetivo pretendido deve contar com as etapas do estilo autocrático, democrático e liberal, levando-se em conta o receptor, auto-estima e afetividade (respeito ao liderar).

Obs.: O estilo deve ser situacional visando ao aprimoramento contínuo de todo o ambiente de trabalho.

Liderar é, em linhas gerais, conduzir um grupo de pessoas até atingir um determinado objetivo. Para um gestor conseguir autoridade e liderança bem-sucedidas, este deve possuir características que seus empregados apreciam. Algumas teorias foram desenvolvidas a fim de explicar a liderança. Uma delas é a Teoria dos Traços da Liderança: através de estudos com alguns líderes, foram definidos traços que diferenciam estes do restante dos indivíduos. Segundo a revista norte-americana Forbes, os 10 melhores atributos que um bom líder deve possuir são: honestidade, capacidade de delegar, comunicação, senso de humor, confiança, compromisso, atitude positiva, criatividade, intuição e capacidade de inspirar.

Entretanto, a liderança não é dependente apenas das características individuais do líder. Segundo a teoria de Hersey e Blanchard (1986), entre todas as variáveis que comprometem a liderança, uma das principais é a maturidade dos participantes do grupo, uma vez que a habilidade e a disposição que os integrantes têm em relação ao seu líder e às suas tarefas pode determinar o seu sucesso ou fracasso. Portanto, liderar não é somente dar ordens, é também entender o melhor método de delegar as funções que cabem ao funcionário não somente em relação a sua eficiência, mas também em relação a sua maturidade.

Os estudiosos acreditam que existem alguns perfis de líderes: o exigente, o autocrático, o liberal, o visionário, o democrático e o treinador. Além disso, tais estudiosos dividem opiniões. Para alguns, o "dom" de ser líder nasce com o indivíduo, enquanto para outros, a liderança é uma competência que o indivíduo desenvolve.

Um bom programa de desenvolvimento de líderes deve ser implantado em todos os setores da organização. Mesmo que cargos mais altos já possuam líderes, eles poderão adquirir conhecimentos que melhorem sua capacidade de liderar durante o treinamento.

Só é importante dividir o conteúdo e as atividades conforme as especificidades de cada grupo hierárquico, abordando conceitos e práticas avançadas para os postos mais altos.

O programa de desenvolvimento de líderes deve ter prioridades para que a empresa possa solucionar deficiências e obter resultados positivos rapidamente. Isso pode ser feito iniciando a capacitação em setores críticos, nos quais o papel de líder é urgente, ou não haja pessoal qualificado para esse papel.

O desenvolvimento de líderes deve ser feito conforme as necessidades de cada setor. Possibilita estipular aquelas áreas com maior ou menor prioridade, mas não só isso.

Setores com amplo contato com o público precisam de líderes comunicativos, enquanto que em setores técnicos a habilidade de se concentrar e organizar é mais exigida dos líderes. Dessa forma, o programa deve se adaptar e fornecer aprendizado para suprir as exigências de cada departamento.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão de conhecimento é necessária em virtude da existência do conhecimento na empresa, na mente das pessoas, nos departamentos e nos processos executados. Todos esses elementos são fundamentais e presentes a uma empresa.

Esse tipo de gestão consiste numa modelagem de processos corporativos por meio de conhecimentos gerados, uma maneira de estruturar as atividades organizacionais no ambiente interno e externo, trata-se de um gerenciamento corporativo.

A gestão de conhecimento amplia a vantagem competitiva e concorrencial da empresa, reduz custos com P&D (Planejamento e Desenvolvimento), geração de novos modelos de negócio, melhor aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual da empresa, suporte às tomadas de decisão e melhorias na produção e na prestação de serviços.

A gestão do conhecimento, do inglês KM - knowledge management, é o nome dado ao conjunto de tecnologias e processos cujo objetivo é apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações.

O conhecimento e a gestão do conhecimento são conceitos complexos e multifacetados. Assim, o desenvolvimento e implementação de uma gestão do conhecimento que seja eficaz requer uma rica fundamentação de várias literaturas.

Utilizando a gestão do conhecimento, a empresa pode diminuir os gastos em produtos e investir em capital intelectual, o que, geralmente, tem um melhor custo-benefício.

Ao se tratar de dado, informação e conhecimento, o único elemento entre estes que é objetivamente quantificável é o dado. Isto implica que o único destes elementos que pode ser tratado pelos sistemas informatizados é o dado. Os sistemas de informação podem facilitar o nosso processo de obtenção de informações a partir de uma massa de dados, e os sistemas de Gestão do Conhecimento podem nos ajudar a organizar o conhecimento de uma organização, contudo, tanto informações quanto conhecimento residem exclusivamente na mente humana.

É justamente em função desta característica patentemente humana da informação e do conhecimento que podemos extrair uma das principais (senão Gestão da informação e do conhecimento a principal) características da Gestão do Conhecimento: em que pese os sistemas informatizados ocuparem um papel preponderante nesta área de estudo, trata-se de uma matéria multidisciplinar, isto é, que deve englobar outros aspectos que vão muito além da tecnologia.

A investigação na área da gestão do conhecimento está ligada a várias disciplinas, entre as quais, a gestão estratégica, a teoria das organizações, os sistemas de informação, a gestão da tecnologia e inovação, o marketing, a economia, a psicologia e a sociologia, por exemplo.

A principal preocupação dos investigadores na área da gestão do conhecimento reside na busca da melhoria de desempenho das organizações através de condições organizacionais favoráveis, processos de localização, extração, partilha e criação de conhecimento, assim como através das ferramentas e tecnologias de informação e comunicação.

De forma geral, acredita-se que uma boa prática de gestão do conhecimento influencia direta e indiretamente o bom desempenho organizacional e financeiro de uma organização.

A Gestão do Conhecimento possui ainda o objetivo de controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado sobre as informações em seus diversos meios. Entende-se por conhecimento a informação interpretada, ou seja, o que cada informação significa e que impactos no meio cada informação pode causar de modo que a informação possa ser utilizada para importantes ações e tomadas de decisões.

Sabendo como o meio reage às informações, pode-se antever as mudanças e se posicionar de forma a obter vantagens e ser bem sucedido nos objetivos a que se propõe. Em uma definição resumida pode-se dizer que Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.

Vários autores (Brucker, 1993; Davenport et al., 1996; Staples et al., 2001; Holsapple, 2008, etc.) afirmam que boas iniciativas e práticas de gestão do conhecimento contribuem para a sustentabilidade das vantagens competitivas das organizações que as empreendem.

Entre as diversas vantagens de uma boa gestão de conhecimento, reconhecem-se as seguintes:

Vantagem competitiva em relação à concorrência

Redução dos custos e tempo de produção e desenvolvimento de produtos

Rápida comercialização de novos produtos

Aumento do valor das ações

Maximização do capital intelectual/ativos intelectuais

Melhoria dos processos internos e maior fluidez nas operações

Processos de tomada de decisões mais eficientes e melhores resultados

Melhoria na coordenação de esforços entre unidades de negócios

Melhoria da prestação de serviços (agilidade), da qualidade dos produtos e da qualidade do serviço cliente

A gestão de conhecimentos tem como objetivos:

Tornar acessíveis grandes quantidades de informação organizacional, compartilhando as melhores práticas e tecnologias;

Permitir a identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligados a qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos (Memória Organizacional);

Apoiar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas.

Dar vida aos dados tornando-os acessíveis e úteis transformando-os em informação essencial ao nosso desenvolvimento pessoal e comunitário.

Organiza e acrescenta lógica aos dados de forma a torná-los compreensíveis.

Aumentar a competitividade da organização através da valorização de seus bens intangíveis.

O conhecimento pode ser implícito (tácito) ou explícito.

Atualmente a Gestão do Conhecimento está cada vez mais difundida e, facilmente podemos encontrar práticas em todas as empresas e até mesmo no seu ambiente pessoal, tudo isso em função do avanço da tecnologia da informação.

No ambiente da Gestão do Conhecimento, encontraremos:

Inteligência Competitiva: É o processo contínuo de monitoramento que busca identificar tendências do mercado, desenvolver análises estratégicas, descobrir oportunidades e mapear riscos através de metodologias.

Educação Corporativa: É o processo responsável pela estruturação da cultura organizacional, de forma que, educando os membros da empresa, alinhe todos com as estratégias e objetivos da empresa.

Gestão de Competências: É o processo que busca, de forma organizada e contínua, identificar quais são os conhecimentos, as habilidades e atitudes que as pessoas precisam ter ou desenvolver para atender aos objetivos da empresa.

Gestão do Capital Intelectual: É o processo que identifica, compartilha, e utiliza de forma eficaz os conhecimentos adquiridos e acumulados da empresa.

Gestão da Informação: É o processo que se preocupa com a organização e estruturação das informações que são importantes para a empresa, com o propósito de facilitar a tomada de decisão.

Aprendizagem Organizacional: É um processo de aprendizagem coletivo, o ambiente de inovação, e utiliza a detecção e correção de erros em busca da melhoria contínua, podendo resultar em novos conhecimentos ou novas soluções.

A economia da sociedade globalizada e interdependente traz mudanças radicais em termos do surgimento de uma nova sociedade, a sociedade da Era da Informação, que coloca o conhecimento como o ativo de produção mais importante do Terceiro Milênio.

A partir da década de 1980 passa a surgir uma intensa busca por uma nova concepção e visão da empresa. Nasce então o conceito de Capital Intelectual, como forma de evidenciar e potencializar a força dos recursos intangíveis.

Essa emergência traz uma conseqüente necessidade de mudança de paradigmas e enfoques para as organizações: a necessidade da revalorização do capital humano.

A grande transformação desta sociedade não é apenas o avanço tecnológico em si, mas sim como associar estes recursos tecnológicos a fatores humanos como criatividade, comprometimento e conhecimento a fim de agregar valor aos produtos e/ou serviços oferecidos pelas organizações.

Recursos tradicionais apenas proporcionam vantagens temporárias;

O local do escritório perde importância na era digital;

As pessoas, o capital humano, torna-se fonte geradora de receita;

A informação, ferramenta para a comunicação;

Relacionamento torna-se algo interativo e decorrente das redes pessoais. A gestão de uma organização precisa assim gerenciar seu capital humano e o conhecimento requerido e/ou produzido. Seu novo desafio é alinhar a gestão destes capitais intangíveis com o planejamento estratégico da organização, de forma que agreguem valor aos processos de negócio criando vantagem competitiva para a organização.

Para elaborar a melhor estratégia de capital humano é preciso considerar três fatores:

Sistemas: compreender como várias práticas e programas de capital humano (remuneração, treinamento, gestão de carreiras e supervisão) trabalham em conjunto para produzir os retornos esperados.

Os fatos certos: contabilidade precisa e detalhada dos atributos da força de trabalho, assim como das práticas de capital humano assim que elas são realmente implementadas.

Foco no valor: um foco inflexível em como o capital humano impulsiona importantes resultados de negócio – faturamento, lucros, retenção do cliente e qualidade.

Obs.: Companhias que começam a agir cedo na identificação e na medição dos fatores importantes de capital humano, e no ajuste fino da estratégia de capital humano podem delinear vantagens competitivas significativas e duradouras.

Os processos intensivos de conhecimento estão, tradicionalmente, baseados na geração, conversão e nos fluxos dinâmicos de conhecimentos que envolvem seus processos de negócio.

São processos não estruturados caracterizados por forte dependência do conhecimento embutido nas pessoas e por consequência seu fluxo de eventos se estabelece de forma evolutiva e dinâmica, não podendo ser claramente definido. Apesar de contribuir agregando valor aos processos de negócio da organização, dificilmente apresentam métricas para avaliar o seu sucesso.

As empresas enfrentam grandes dificuldades na implantação deste. Altos custos dificultam, e problemas na cultura organizacional da empresa, pois quando uma empresa (dono, gestores e funcionários) estão acostumados ao trabalho manual, ou a uma forma de trabalho, implantar outra cultura, automatizar ou qualquer quer seja a mudança, bate de frente a forma de trabalho que

estão acostumados, e isso causa divergências e problemas. As pessoas tendem a se acomodar com um estilo de vida, e tira-las disso requer planejamento e tempo.

Por isso, a empresa deve planejar e estudar todos os possíveis erros, pois o que deveria ser um crescimento acaba se tornando um transtorno, ocasionando gastos desnecessários e prejuízos a instituição.

Os Sistemas de Gerenciamento de Conhecimento têm como importante objetivo proporcionar habilidades (a gerentes e organizações em geral) que apoiem a tomada de decisão, e consequentemente aumentem a vantagem competitiva da empresa.

Tais sistemas possuem como principal característica a coleta de dados, que posteriormente serão processados para que se obtenha um conjunto de relevantes informações que serão agregadas e distribuídas em forma de conhecimento dentro da organização.

Referências Bibliográficas

edools.com/educacao-corporativa-nas-empresas/ > Acesso em: 27/06/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Educação_corporativa](http://pt.wikipedia.org/wiki/Educa%C3%A7%C3%A3o_corporativa) > Acesso em: 27/06/2019.

pt.wikipedia.org/wiki/Competitividade > Acesso em: 27/06/2019.

[linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba](https://www.linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba) >
Acesso em: 27/06/2019.

[linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-2](https://www.linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-2) >
Acesso em: 27/06/2019.

[linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-1](https://www.linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-1) >
Acesso em: 27/06/2019.

[linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-3](https://www.linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-3) >
Acesso em: 27/06/2019.

direitosbrasil.com/conectividade-social/ > Acesso em: 27/06/2019.

<http://blogrh.com.br/tendencias-em-educacao-corporativa-aprendizagem-em-rede/> > Acesso em:
27/06/2019.

blog.softwareavaliacao.com.br/educacao-corporativa/ > Acesso em: 27/06/2019.

[linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-4](https://www.linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-4) >
Acesso em: 27/06/2019.

significados.com.br/disponibilidade/ > Acesso em: 27/06/2019.

[blog.telium.com.br/confidencialidade-integridade-e-disponibilidade-os-tres-pilares-da-seguranca-
da-informacao/](http://blog.telium.com.br/confidencialidade-integridade-e-disponibilidade-os-tres-pilares-da-seguranca-da-informacao/) > Acesso em: 27/06/2019.

fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/sustentabilidade-e-educacao-corporativa >
Acesso em: 27/06/2019.

edtech.fabricadecursos.com.br/academia/educacao-corporativa > Acesso em: 27/06/2019.

[administradores.com.br/artigos/uma-analise-sobre-educacao-corporativa-em-uma-instituicao-
militar-sediada-no-estado-de-santa-catarina](http://administradores.com.br/artigos/uma-analise-sobre-educacao-corporativa-em-uma-instituicao-militar-sediada-no-estado-de-santa-catarina) > Acesso em: 27/06/2019.

rhpravoce.com.br/posts/7-megatendencias-para-a-educacao-corporativa-em-2019 > Acesso em:
27/06/2019.

editoradodireito.com.br/treinamento-e-desenvolvimento-com-foco-em-educacao-corporativa/p >
Acesso em: 27/06/2019.

Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Educação Corporativa - Físico, Roberto Madruga. Ed.Saraiva Uni > Consulta livro em: 27/06/2019.

[linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-5](https://www.linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-5) >
Acesso em: 27/06/2019.

acompanhia.com.br/cidadania-corporativa/ > Acesso em: 27/06/2019.

parceirosvoluntarios.org.br/responsabilidade-social-x-cidadania-corporativa/ > Acesso em: 27/06/2019.

filantropia.org/informacao/responsabilidade_social_empresarial_x_cidadania_corporativa >
Acesso em: 27/06/2019.

pepsico.com.br/proposito/cidadania-corporativa > Acesso em: 27/06/2019.

[linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-7](https://www.linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-7) >
Acesso em: 27/06/2019.

ecycle.com.br/6241-sustentabilidade-empresarial > Acesso em: 27/06/2019.

pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade > Acesso em: 27/06/2019.

[linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-6](https://www.linkedin.com/pulse/os-7-principios-de-sucesso-da-educacao-corporativa-gean-oliveira-mba-6) >
Acesso em: 27/06/2019.

pt.wikipedia.org/wiki/Parceria > Acesso em: 27/06/2019.

administradores.com.br/artigos/o-que-e-parceria-estrategica > Acesso em: 27/06/2019.

ideiademarketing.com.br/2014/08/29/08-dicas-de-como-formar-uma-parceria-de-sucesso/ >
Acesso em: 27/06/2019.

administradores.com.br/artigos/marketing-empresarial > Acesso em: 27/06/2019.

rhportal.com.br/o-que-e-recursos-humanos/ > Acesso em: 27/06/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Gestão_de_Recursos_Humanos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_de_Recursos_Humanos) > Acesso em: 27/06/2019.

significados.com.br/rh/ > Acesso em: 27/06/2019.

gupy.io/blog/recursos-humanos > Acesso em: 27/06/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/DISC_\(psicologia\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/DISC_(psicologia)) > Acesso em: 27/06/2019.

blog.solides.com.br/metodologia-disc/ > Acesso em: 27/06/2019.

blog.softwareavaliacao.com.br/perfil-comportamental/ > Acesso em: 27/06/2019.

rh.com.br/Portal/Geral/Blog_Willyans_Coelho/5323/o-que-e-aprendizagem-corporativa.html > Acesso em: 28/06/2019.

pt.wikipedia.org/wiki/Aprendizagem_organizacional > Acesso em: 28/06/2019.

jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-aprendizagem-organizacional/ > Acesso em: 28/06/2019.

administradores.com.br/artigos/o-processo-de-aprendizagem-nas-organizacoes > Acesso em: 28/06/2019.

blog.stone.com.br/cultura-de-aprendizado-no-desenvolvimento-das-empresas/ > Acesso em: 28/06/2019.

slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-relacionamento-interpessoal > Acesso em: 28/06/2019.

significadosbr.com.br/relacionamento-interpessoal > Acesso em: 28/06/2019.

empreendacomproposito.com.br/4-tipos-de-relacoes-interpessoais-que-voce-precisa-reconhecer/ > Acesso em: 28/06/2019.

jrmcoaching.com.br/blog/relacionamento-interpessoal-e-intrapessoal-trabalho-saiba-como-desenvolver-essas-habilidades/ > Acesso em: 28/06/2019.

luiztools.com.br/post/resenha-o-monge-e-o-executivo/ > Acesso em: 28/06/2019.

administradores.com.br/artigos/a-essencia-da-lideranca > Acesso em: 28/06/2019.

blogdofabossi.com.br/2010/08/a-essencia-da-lideranca/ > Acesso em: 28/06/2019.

pt.wikipedia.org/wiki/Liderança > Acesso em: 28/06/2019.

blog.vb.com.br/7-dicas-para-um-programa-de-desenvolvimento-de-lideres/ > Acesso em: 28/06/2019.

sbgc.org.br/blog/o-que-e-gestao-do-conhecimento > Acesso em: 28/06/2019.

pt.wikipedia.org/wiki/Gestão_do_conhecimento > Acesso em: 28/06/2019.