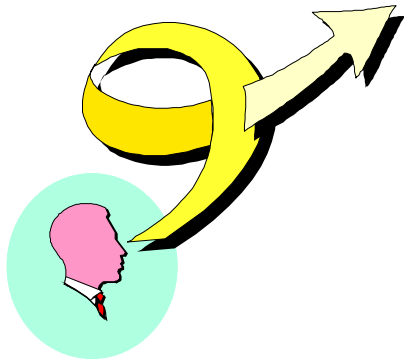


# Desenvolvendo Potencial Humano para o Futuro

<http://vslins.blogspot.com>



Os Líderes lideram causas, levantam desafios, lançam visões, catalisam sonhos e conseguem adesões para realizá-los.

“Se antes a terra, e depois o capital, eram os fatores decisivos da produção... hoje o fator decisivo é, cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento.”

©VSLins

1

# Mecanismos de apoio às reflexões

<http://vslins.blogspot.com>

- **padrões elevados pelos quais a empresa possa ser regulada,**
- **formas como funcionários, colegas e clientes devem ser tratados,**
- **princípios que tornem a empresa única e distinta,**
- **esquemas que facilitem a ligação disso tudo com o sucesso da organização.**

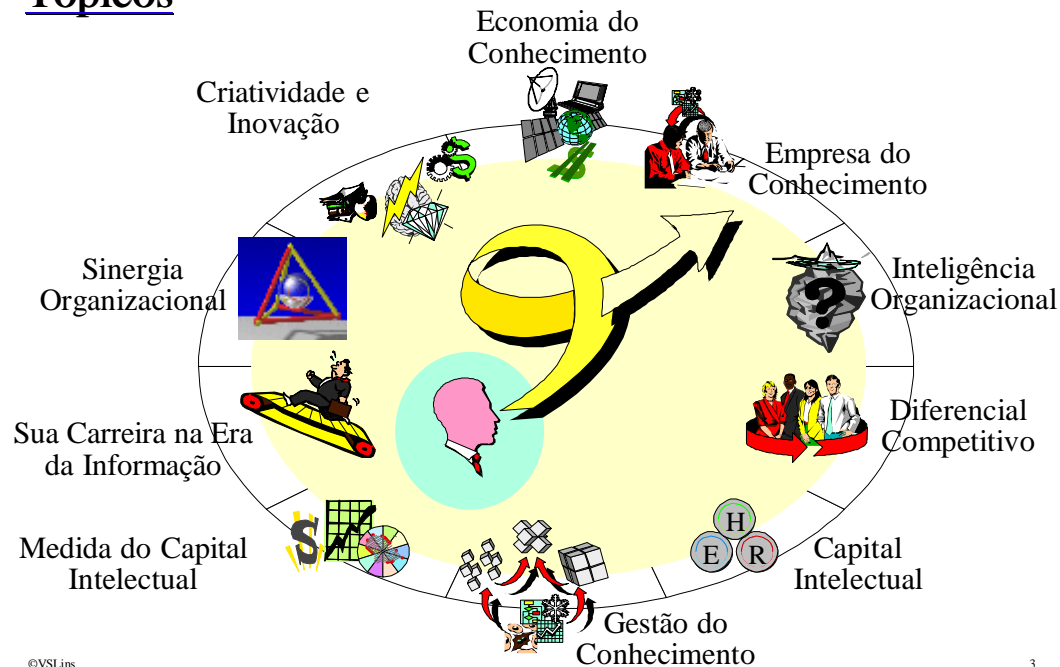


©VSLins

2

# Tópicos

<http://vslins.blogspot.com>



©VSLins

3

# Desafios das Mudanças

<http://vslins.blogspot.com>

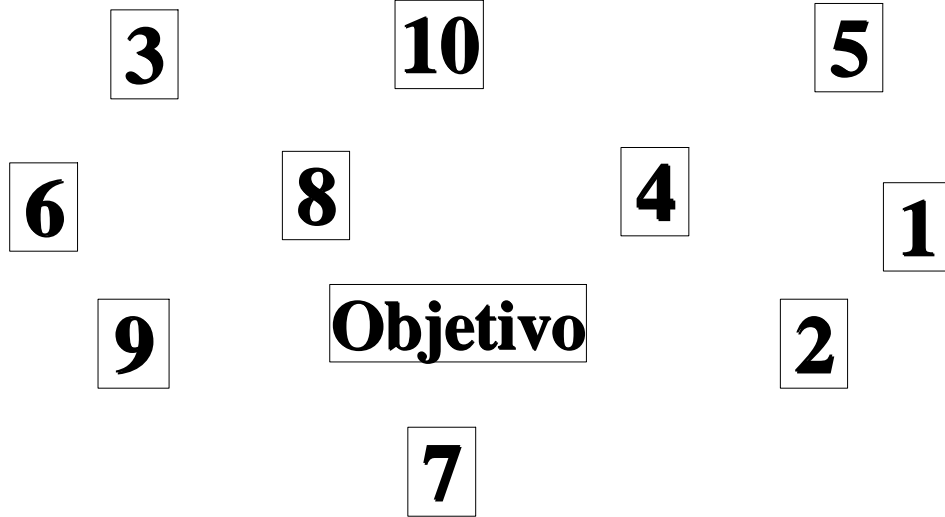
		Item de Mudança	
1	1	Inovações na tecnologia de informação	
2	7	Equilíbrio da força de trabalho	
3	2	Reengenharia dos processos de negócio	
4	12	Novos sistemas de compensação	
5	8	Novos produtos ou novos mercados	
6	11	Nova cultura corporativa	
7	13	Globalização	
8	4	Orientação para expectativa do cliente	
9	10	Nova visão, missão ou objetivo corporativo	
10	3	Procedimentos de redução de custos	

©VSLins

4

## Correlação elementar

<http://vslins.blogspot.com>

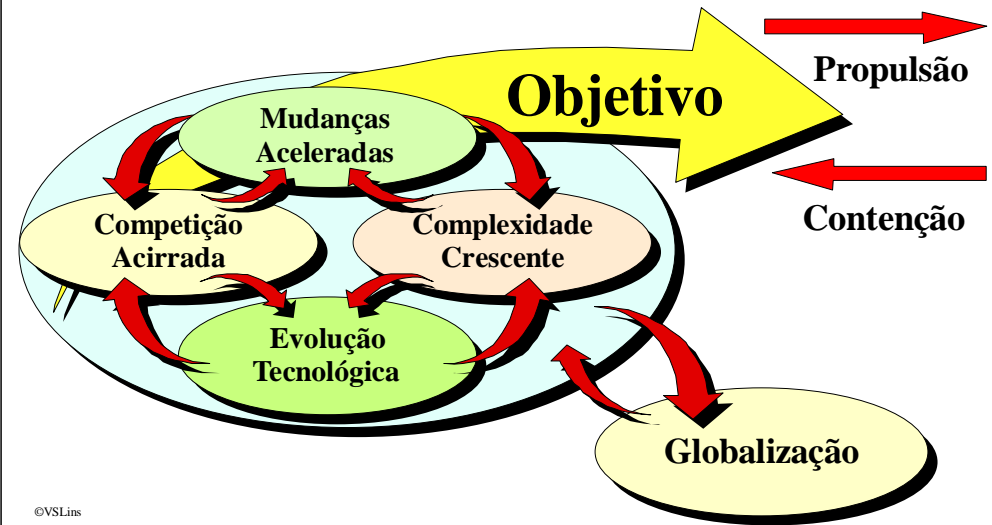


©VSLins

5

## O Jogo da Inovação

<http://vslins.blogspot.com>

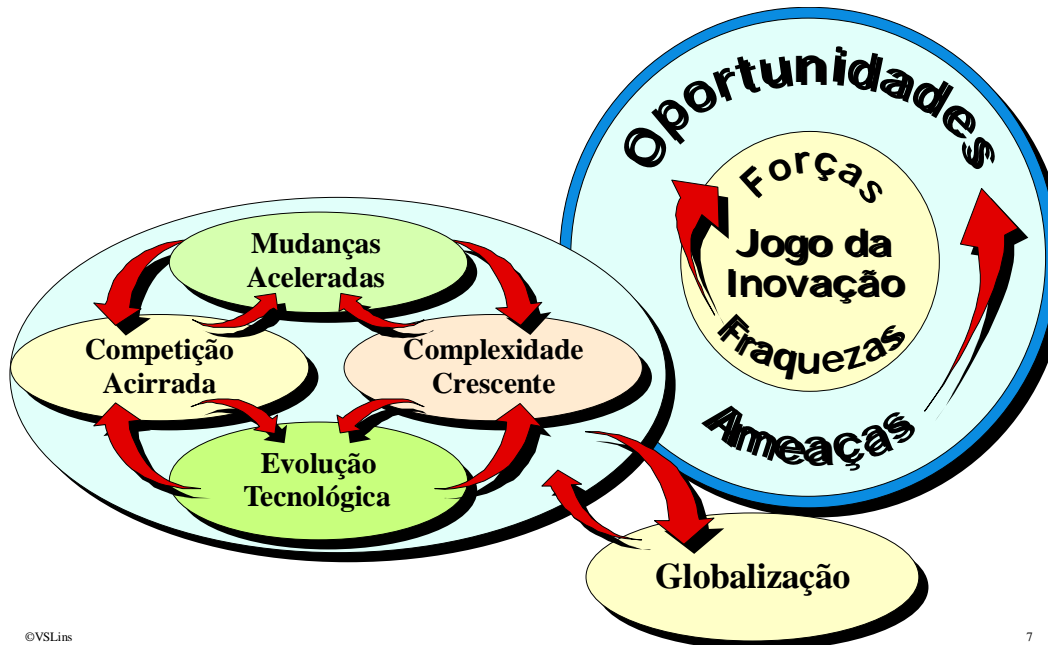


©VSLins

6

## O Jogo da Inovação

<http://vslins.blogspot.com>

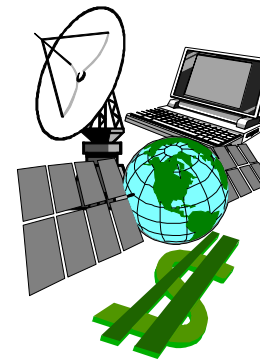


©VSLins

7

## **Economia do Conhecimento**

<http://vslins.blogspot.com>



*Liderança é a arte de usar o conhecimento para fazer com que os outros desejem fazer algo que você está convencido de que deve ser feito.*

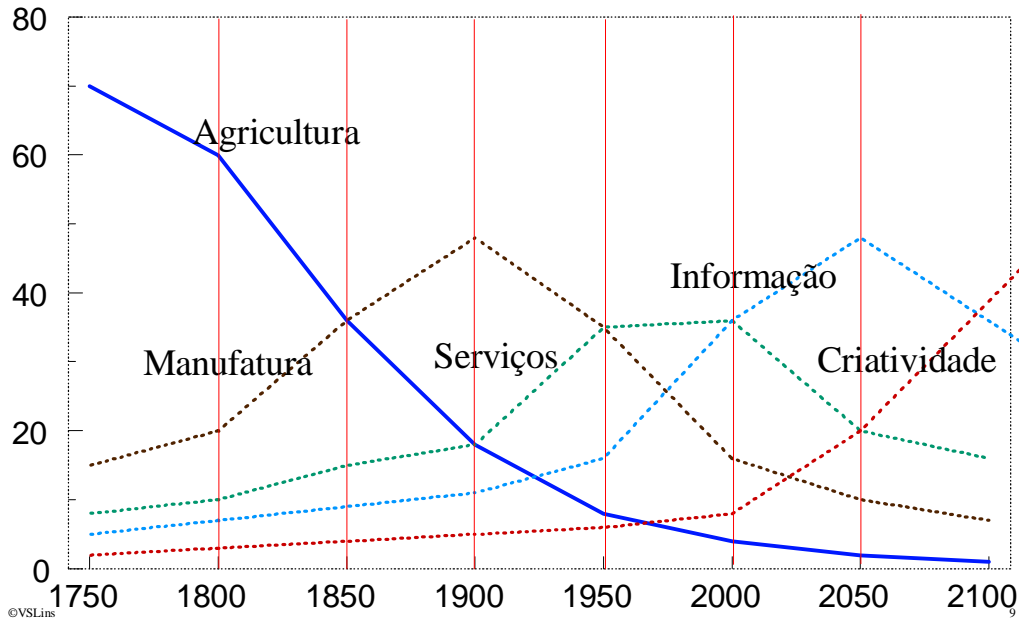
"O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos... .....encontrar e estimular o capital intelectual, ...tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países."

©VSLins

8

## A Evolução do Trabalho

<http://vslins.blogspot.com>



## Diferenças de Paradigma

marque um Y onde percebe-se uma mudança lenta e um X onde percebe-se que a mudança já ocorreu na prática

	Economia Industrial	Y	Economia do Conhecimento	X
1	Planejamento		Visão	
2	Automação		Sistematização	
3	Padronização		Customização	
4	Intensivo em energia		Intensivo em informação	
5	Projeto e engenharia em escritórios		Projeto assistido por computador	
6	Projeto e produção sequenciais		Projeto e produção em paralelo	
7	Linha de produção quase estável		Linha de produção em mudança	
8	Equipamentos e plantas dedicadas		Sistemas flexíveis de produção	
9	Firmas isoladas		Redes de firmas	
10	Estruturas hierárquicas		Estruturas horizontais planas	
11	Estruturas departamentais		Integração	
12	Produtos conjugados com serviços		Serviços conjugados com produtos	
13	Centralização		Inteligência distribuída	
14	Especialização		Habilidades múltiplas	
15	Controle e propriedade governamental		Regulação e informação governamental	

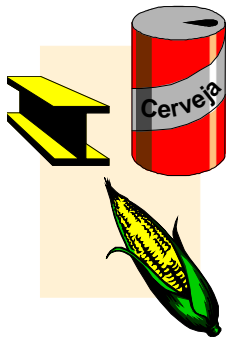
©VSLins

10

## Valor do conhecimento

<http://vslins.blogspot.com>

Onde está o valor do conhecimento contido nos produtos?



- Na forma inovadora da embalagem
- Na responsividade da distribuição
- Na adequação dos equipamentos utilizados
- Na eficiência dos processos de fabricação
- Na ciência e tecnologia embutida na matéria prima
- Na extensão da utilidade



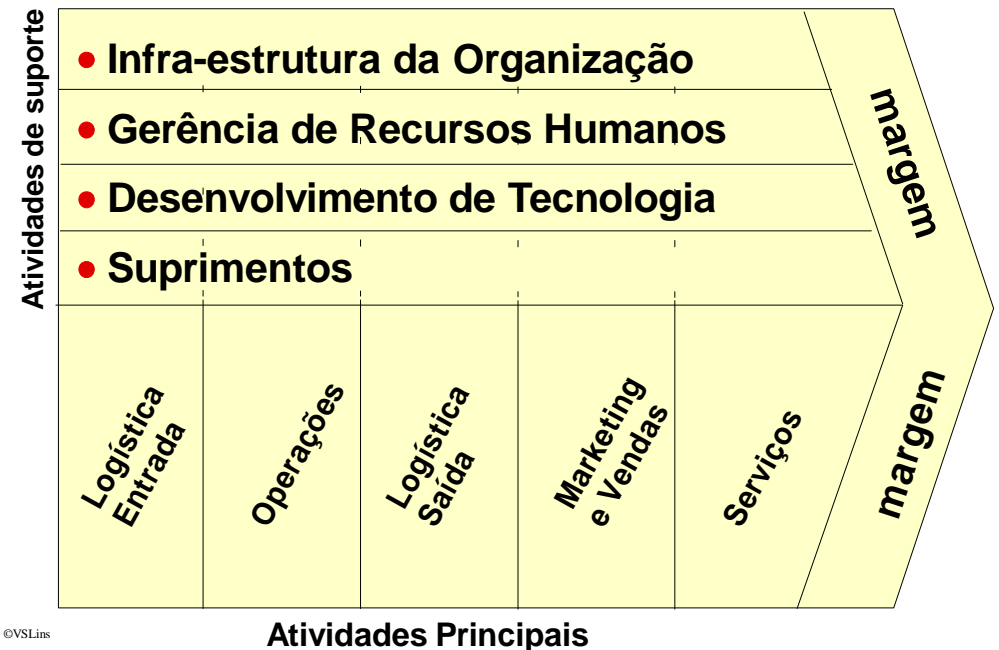
Onde está o valor do meu conhecimento?

©VSLins

11

## Valor Agregado

<http://vslins.blogspot.com>



12

# Empresa do Conhecimento

<http://vslins.blogspot.com>



*Os líderes incentivam a dedicação e, baseados em informações, reconhecem claramente as diferentes contribuições.*

"Como areia em casa de praia a informação está em toda parte... A administração desse fluxo de conhecimento...determina, mais do que nunca, o sucesso ou fracasso de uma empresa."

©VSLins

13

# Transformação do conhecimento

<http://vslins.blogspot.com>

Marque a importância (1-mínimo...5-máximo) das ações abaixo para a transformação do conhecimento em arma diferenciadora para sua organização.

Procurar o conhecimento não aproveitado e não mapeado e classificá-lo criteriosamente como um tipo de ativo.	1
Adotar novos princípios de gestão de pessoas e promover um intercâmbio de conhecimentos generalizado.	2
Especificar o papel do conhecimento em cada negócio ou unidade de negócios e definir formas de gerar riquezas em conjunto com o cliente.	3
Identificar as oportunidades da "economia do conhecimento" e avaliar as estratégias e os portfólios de patentes da organização, dos parceiros e dos concorrentes.	4
Aprimorar as formas pelas quais os sistemas organizacionais promovem a interação entre o pessoal interno, pessoal dos clientes e dos fornecedores facilitando o trabalho conjunto.	5
Reconhecer sem sentimentalismos que alguns colaboradores, embora inteligentes ou talentosos, não são ativos intelectuais.	6
Substituir o máximo possível de ativos financeiros e físicos por informação e conhecimento.	7

©VSLins

14

# Valor de Mercado

<http://vslins.blogspot.com>

Empresa	Receita	Valor de Mercado 14/03/97	Valor do Ativo em 14/03/97	Ativo / Val. Merc.	Lucro	Destaque 1,2,3...7
Microsoft	8.671	119.112	10.093	11,80	2.195	
Intel Corporation	20.847	113.195	23.735	4,77	5.157	
Merck	19.829	106.633	24.393	4,37	3.881	
The Procter & Gamble	35.284	85.442	27.730	3,08	3.046	
3M Company	14.236	37.411	13.364	2,80	1.526	
Tupperware	1.369	2.385	978	2,44	170	
Eastman Kodak	15.968	29.326	14.438	2,03	1.288	
Philip Morris	54.553	104.591	54.871	1,91	6.303	
Rubbermaid	2.355	3.612	2.054	1,76	152	
Wal-Mart Stores, Inc.	106.147	65.948	39.501	1,67	3.056	
Walt Disney	18.739	50.461	37.306	1,35	1.214	
Tektronix	1.769	1.674	1.328	1,26	100	
MCI Communications	18.494	20.103	22.978	0,87	1.202	
Polaroid Corporation	2.275	1.916	2.202	0,87	-41	
Goodyear	13.113	8.407	9.672	0,87	102	
Xerox Corporation	19.521	20.151	26.818	0,75	1.206	
General Motors	168.389	49.538	222.142	0,22	4.963	
Ford Motors	146.991	38.164	262.867	0,15	4.446	

©VSLins

15

# Inteligência Organizacional

<http://vslins.blogspot.com>



*Liderança é o trabalho com a inteligência das pessoas a fim de alcançar objetivos.*

Acima da superfície os recursos financeiros e físicos, brilhando sob o sol, visíveis, às vezes impressionantes. Por baixo, algo invisível, muito maior, cuja importância todos reconhecem mas cujos contornos ninguém viu.

©VSLins

16

## Organização inteligente

<http://vslins.blogspot.com>

- ★ *Arquitetura e papéis em função dos processos*
- ★ *Melhores conexões para coordenar o trabalho*
- ★ *Responsividade obtida através de decisões rápidas*
- ★ *Uso da vigilância no apoio às estratégias*
- ★ *Vitalidade e potencial para transformação*
- ★ *Diferencial competitivo*

"...o cérebro que temos em mente não é o cérebro do principal executivo ou do responsável pelo planejamento estratégico... é um amálgama da inteligência e imaginação coletiva dos gerentes e funcionários de toda empresa"

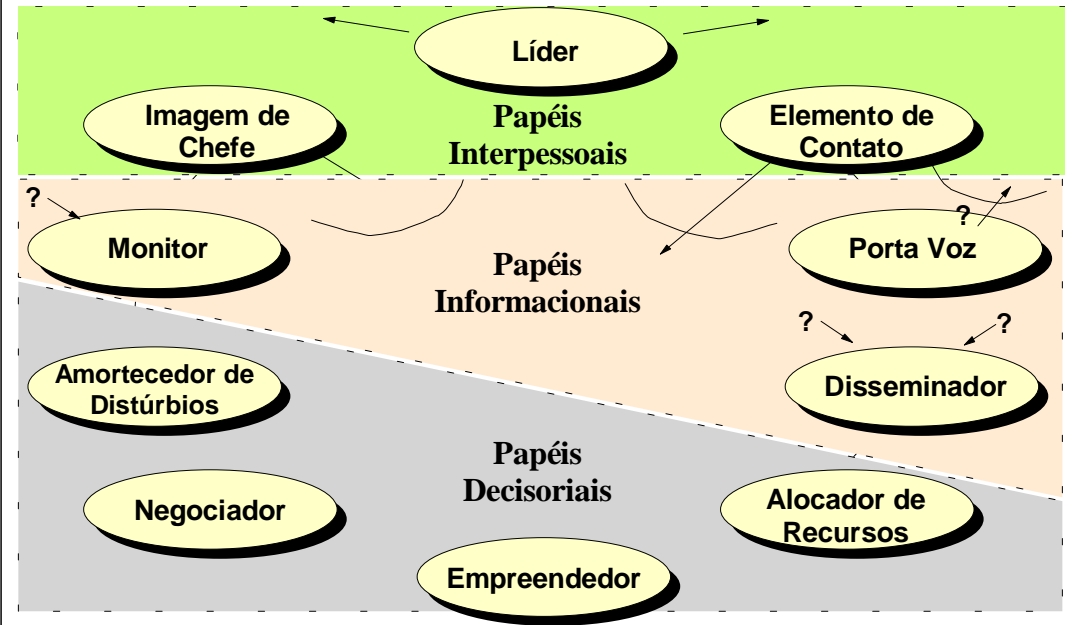


©VSLins

17

## Papéis de cada um na organização inteligente

<http://vslins.blogspot.com>

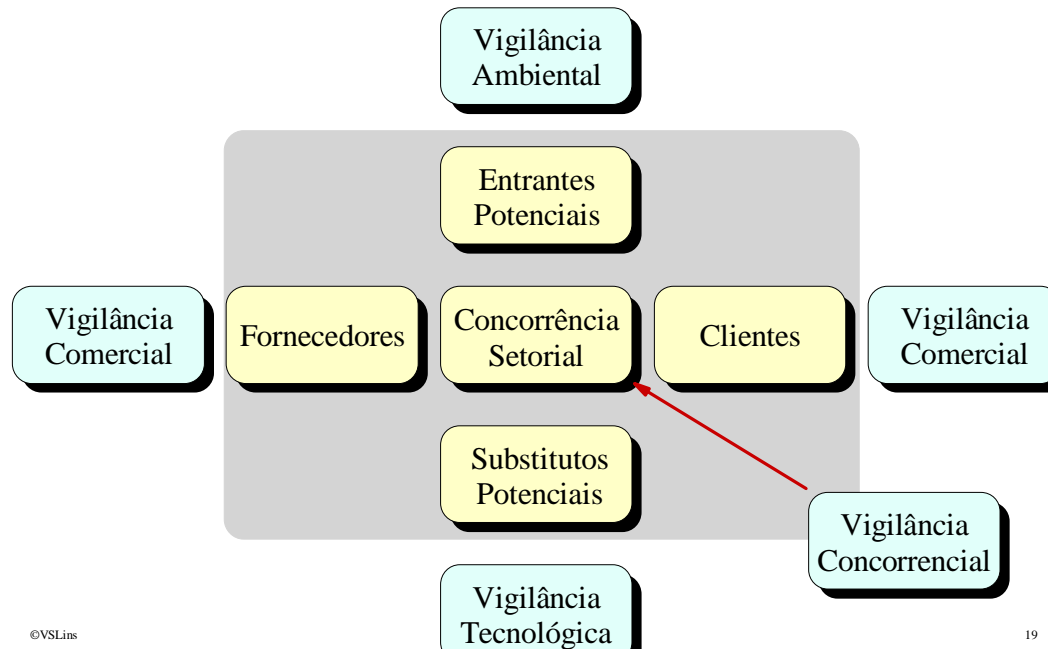


©VSLins

HenryMintzberg 18

## Vigilância Organizacional

<http://vslins.blogspot.com>



©VSLins

19

## Vitalidade e potencial para transformação

<http://vslins.blogspot.com>

Perguntas	Opção 1	1	2	3	4	5	Opção 2
A gerência sênior tem uma visão do futuro...	Convencional e Reativa						Diferenciada e Transformadora
A gerência senior dedica muito tempo a...	Inovação dos Processos						Redefinição das Estratégias
Os concorrentes vêem que sua empresa em geral...	Segue as Regras						Define as Regras
A gerência senior está envolvida principalmente com...	Eficiência Operacional						Novos Negócios
O desenvolvimento de vantagens concentra-se em...	Alcançar os Concorrentes						Criar Vantagens Novas no Setor
As nossas transformações são influenciadas por...	Ações dos Concorrentes						Nossa Visão
Cada gerente sênior percebe-se quase sempre...	Cuidando do presente						Projetando o futuro
Nossos colaboradores estão sentindo antes de mais nada...	Ansiedade						Esperança

©VSLins

20

# Diferencial Competitivo



*Líder é aquele que sabe quem é quem e contribui para a formação do amálgama da inteligência e imaginação coletiva dos colaboradores.*

"...a verdade é que alguns funcionários realmente são ativos valiosíssimos, mas outros são apenas custos, muitas vezes altamente irritantes. É preciso descobrir quem é quem."

# Continuístas x Transformadores

Continuístas	Transformadores
copiam o que se faz	criam formas de fazer
seguem padrões	quebram paradigmas
cuidam do presente	constroem o futuro
coletam dados brutos	extraem informações
reagem às tendências	lucram com as tendências
resistem à mudança	dominam a mudança
resolvem problemas	buscam oportunidades

# Diferencial Individual



# Diferencial Individual



## Humano - Vocação, Valores e Princípios

1. Quais são as minhas virtudes, valores e hábitos?
2. Qual a minha vocação?

**DH**

## Estrutural - Experiência, Habilidades e Conhecimentos

1. Em que área o meu conhecimento é maior?
2. Quais os meus mecanismos de aprendizagem?
3. Quais as minhas melhores habilidades?

**DE**

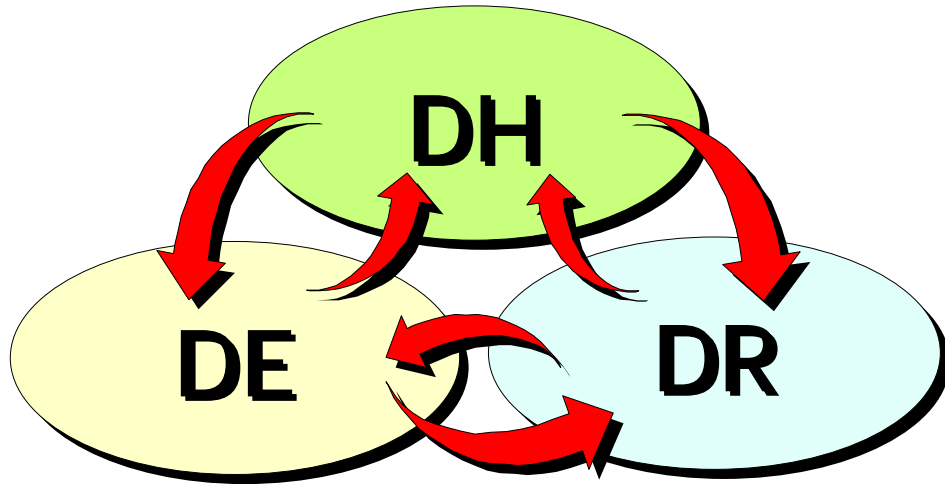
## Relacional - Relacionamentos, Conquistas e Parcerias

1. O que há de positivo nos meus relacionamentos?
2. Que tipo de diferença eu faço para as pessoas?
3. Como eu costumo ajudar e ser ajudado?

**DR**

## Diferencial Individual

<http://vslins.blogspot.com>

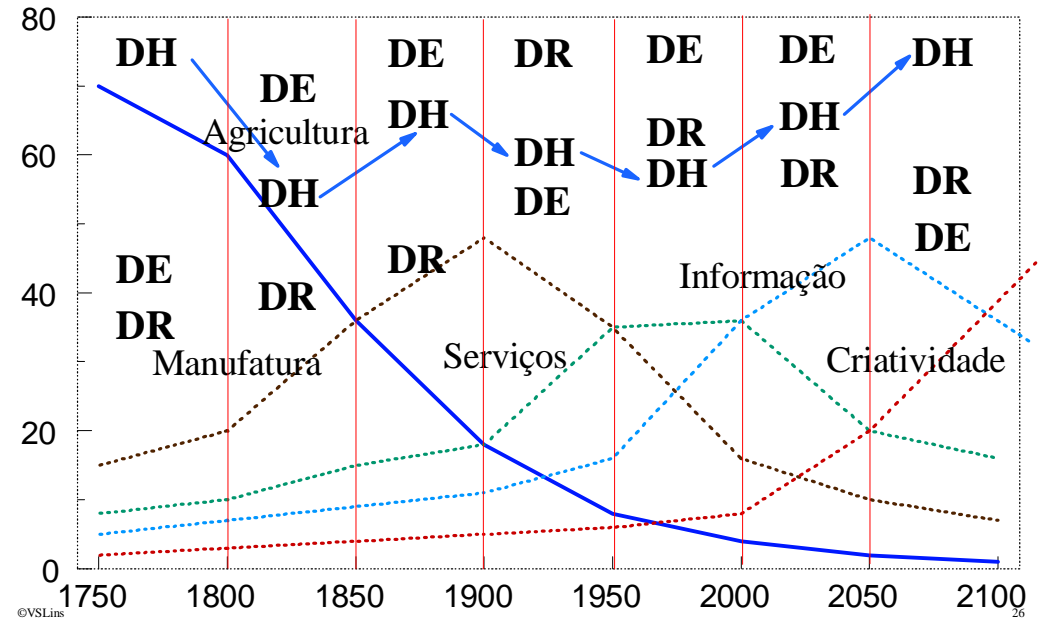


©VSLins

25

## A Evolução do Trabalho

<http://vslins.blogspot.com>



©VSLins

26

## Avaliação de Desempenho

<http://vslins.blogspot.com>

Qual a importância do diferencial individual competitivo para o desempenho dos colaboradores? (1=alguma, 2=muita, 3=total)

Dimensões	DH	DE	DR
Inovação - sugere, soluciona, agrega valor ao negócio, possui visão de futuro, adapta-se às mudanças.			
Liderança - orienta, motiva e integra equipes de trabalho visando alcançar metas.			
Visão de processo / Multifuncionalidade - compreende a sua função e atua de maneira integrada com outros setores.			
Capacidade de decisão - avalia riscos, e toma decisões corretas em tempo hábil fornecendo pronta resposta.			
Persuasão - enfrenta e supera obstáculos, sendo persistente em atingir os objetivos propostos.			
Integração / Trabalho de equipe - estimula a sinergia no trabalho em equipe, mantendo a integração e o comprometimento do grupo.			
Equilíbrio e relacionamento interpessoal - age com ponderação e bom senso, integra-se no grupo e estabelece bom relacionamento.			
Preparação de Backup - preocupa-se com o processo de continuidade da área, preparando backup para sucessão.			

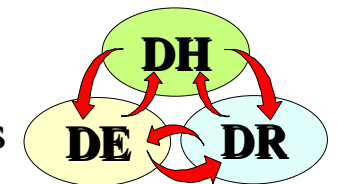
©VSLins

27

## Estratégias para o jogo da Inovação

<http://vslins.blogspot.com>

- DR** 1. Mentalizar-se como "EU Empreendimentos S/A".
- DH** 2. Tornar-se um eterno aprendiz das complexidades.
- DE** 3. Acompanhar e analisar a correlação entre mudanças.
- DE** 4. Compreender seu processo de pensar.
- DH** 5. Orientar-se sempre para idéias ousadas.

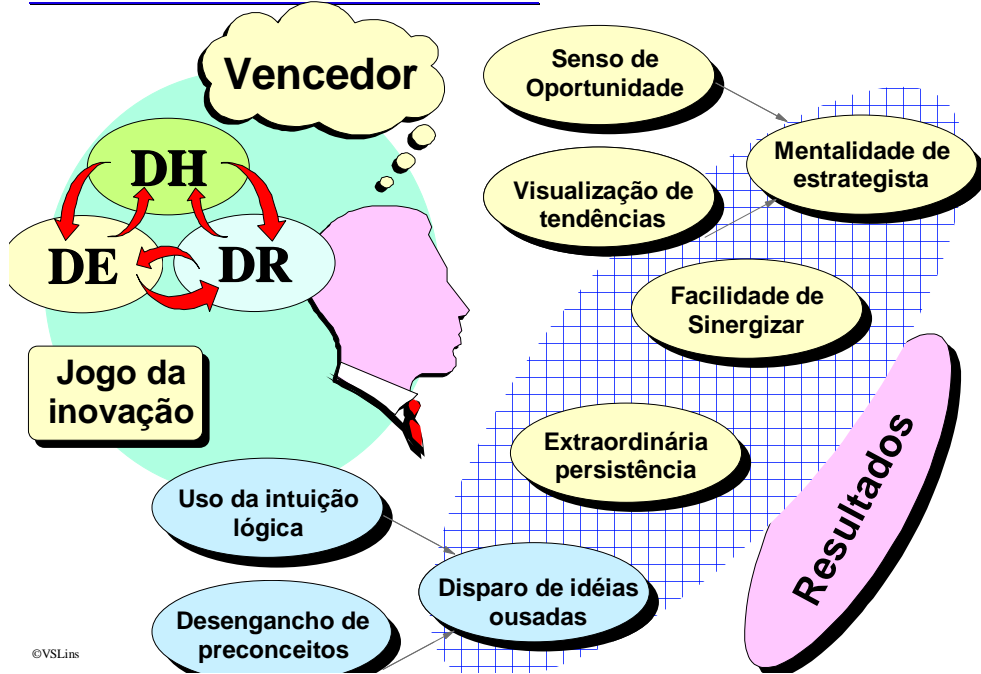


©VSLins

28

## Habilidades dos Inovadores

<http://vslins.blogspot.com>

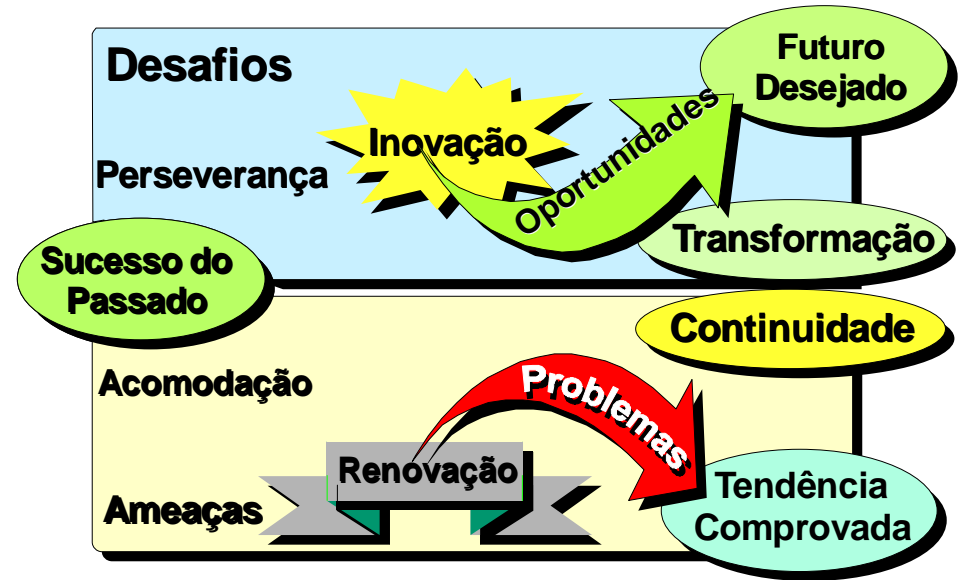


©VSLins

29

## Inovação

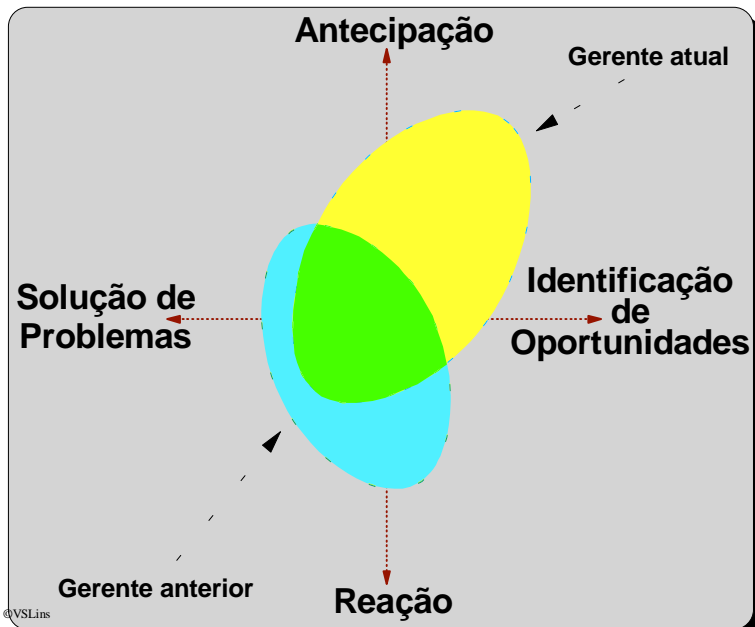
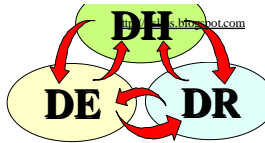
<http://vslins.blogspot.com>



©VSLins

30

## Postura Gerencial

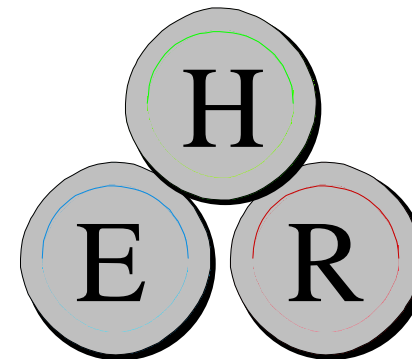


©VSLins

31

## Capital Intelectual

<http://vslins.blogspot.com>



Os líderes incentivam, inspiram, encorajam, servem de exemplo, tornam as pessoas capazes de descobrir seus caminhos e agir.

"A gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta no mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabe como navegá-lo."

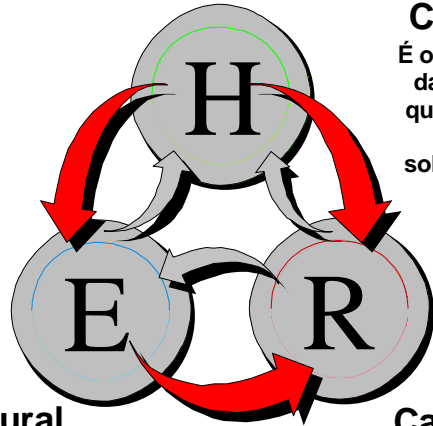
©VSLins

32



## Diferencial Organizacional

<http://vslins.blogspot.com>



**Capital humano**  
É o valor do conhecimento e da sabedoria que faz com que as organizações sejam capazes de oferecer soluções diferenciadas aos seus clientes.

**Capital estrutural**  
É o valor dos sistemas que garantem a consistência e possibilitam o aprimoramento do capital humano e capital relacional.

**Capital relacional**  
É o valor dos relacionamentos de uma organização com seus parceiros de negócios.

©VSLins

33

## Capital humano

<http://vslins.blogspot.com>



Conhecimento e sabedoria para oferecer soluções diferenciadas aos clientes.

Educação, princípios e valores	1	
Qualificação vocacional	2	
Experiências, perícias	3	
Conhecimentos específicos	4	
Conhecimento relativo ao trabalho	5	
Perfil psicológico, relacionamento amigável	6	
Competências para o trabalho	7	
Sinergia e vitalidade organizacional	8	

©VSLins

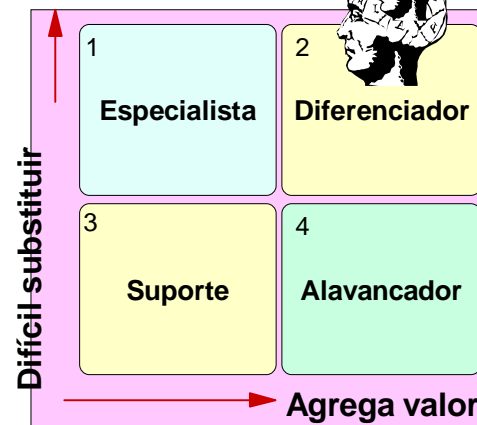
34

## Características do Capital Humano

<http://vslins.blogspot.com>



- Suporte
  - Capacidades não específicas que podem ser substituídas facilmente.
- Especialista
  - Capacidades não específicas cujo domínio depende da vivência no ramo de negócios.
- Alavancador
  - Capacidades específicas ao negócio da organização mas podem ser substituídas facilmente.
- Diferenciador
  - Capacidades específicas, detentoras do "know how" proprietário e que compõem o negócio da empresa.



©VSLins

35

## Capital Estrutural

<http://vslins.blogspot.com>



Sistemas que garantem a consistência e possibilitam o aprimoramento do capital humano e capital relacional.

Patentes, direitos autorais, nome comercial,	1	
Marcas comerciais, marcas de serviços	2	
Processos industriais secretos	3	
Experiências, perícias, conhecimentos específicos	4	
Filosofia gerencial, cultura corporativa	5	
Estrutura organizacional	6	
Processos gerenciais, sistemas de informação	7	
Rede de sistemas	8	
Relações financeiras	9	

©VSLins

36

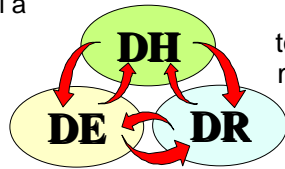
## Capital Humano x Capital Estrutural

<http://vslins.blogspot.com>

- Retenção e concentração do conhecimento
  - Como pode tanto conhecimento ficar concentrado aqui? "Todo ano, admitimos na faculdade os jovens mais brilhantes... e quando eles se formam... estão totalmente ignorantes. Portanto, devem ter deixado todo o seu conhecimento aqui." Abbott Lawrence Lowell
  - O desafio é como reter o conhecimento que não vai para casa depois do expediente
- Multiplicação de diferenciais individuais
  - "Diga-me que marca de uísque Grant toma. Gostaria de mandar um tonel a meus outros generais" Abraham Lincoln



"O capital humano, a seiva que flui da casca de uma árvore, produz inovação e crescimento, mas nesse crescimento torna-se madeira maciça, parte da estrutura da árvore."

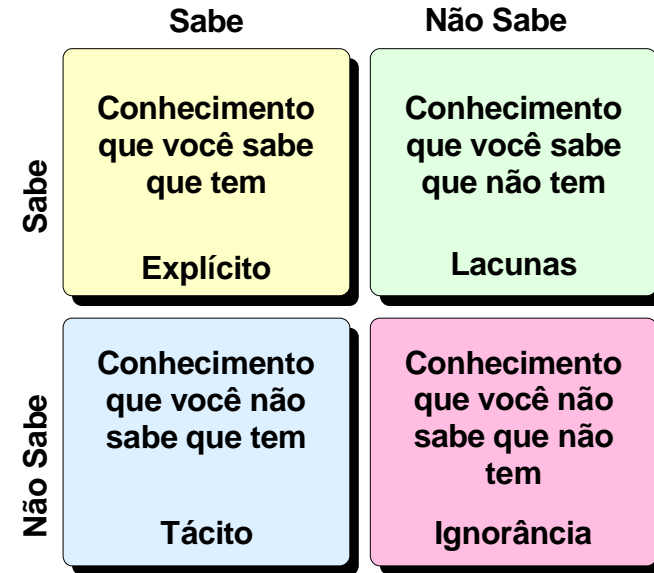


©VSLins

37

## Conhecimento Tácito

<http://vslins.blogspot.com>

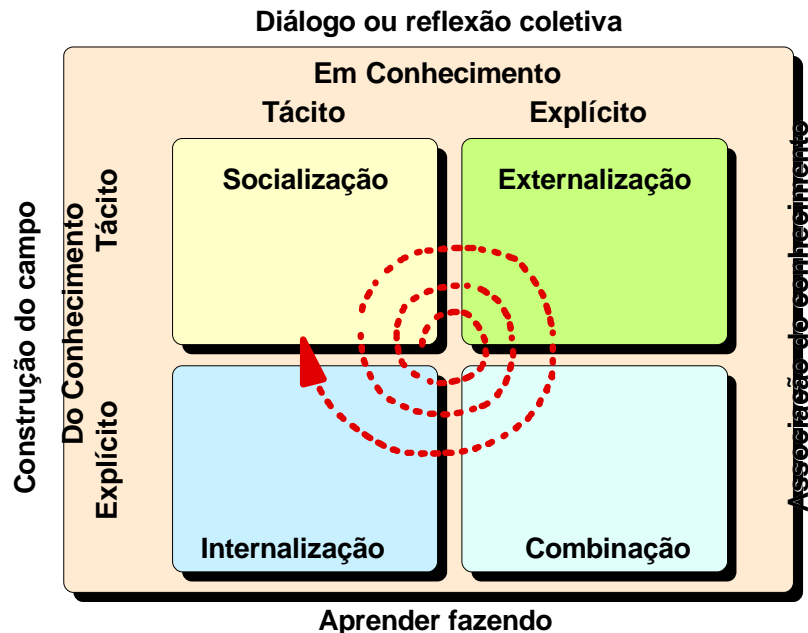


©VSLins

38

## Conversão do Conhecimento

<http://vslins.blogspot.com>

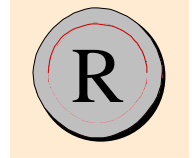


©VSLins

39

## Capital Relacional

<http://vslins.blogspot.com>



Relacionamentos de uma organização com seus parceiros de negócios.

Qualidade e categoria da marca	1	
Adesão de evangelistas e formadores de opinião	2	
Preferência e lealdade dos clientes	3	
Repetição de negócios	4	
Pedidos pendentes por demanda excessiva	5	
Demanda reprimida por órgãos reguladores	6	
Canais de distribuição eficazes	7	
Colaborações em negócios	8	
Franquias e licenças de comercialização	9	
Contratos privilegiados	10	X

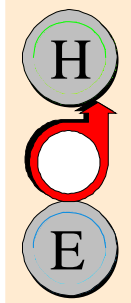
©VSLins

40

## Capital Humano x Capital Estrutural

<http://vslins.blogspot.com>

Avalie de 1 a 5 a contribuição do Capital Estrutural da sua organização nos itens abaixo.



Reciclagem contínua,	1	
Utilização criativa do conhecimento,	2	
Experiência compartilhada,	3	
Estruturação e o acondicionamento de competências,	4	
Rapidez no compartilhamento do conhecimento,	5	
Aprendizagem sistemática e coletiva,	6	
Aumento da produtividade do Capital Humano,	7	
Rápida distribuição do conhecimento,	8	
Aumento do conhecimento coletivo,	9	
Menores tempos de espera,	10	
Possibilidade de obter o melhor da empresa.	11	

©VSLins

41

## Investindo no Capital Relacional

<http://vslins.blogspot.com>

- ★ Inove com os clientes
- ★ Invista seus clientes de empowerment
- ★ Concentre-se nos clientes como indivíduos
- ★ Divida os ganhos com seus clientes
- ★ Aprenda o negócio do seu cliente e lhe ensine o seu
- ★ Torne-se Indispensável

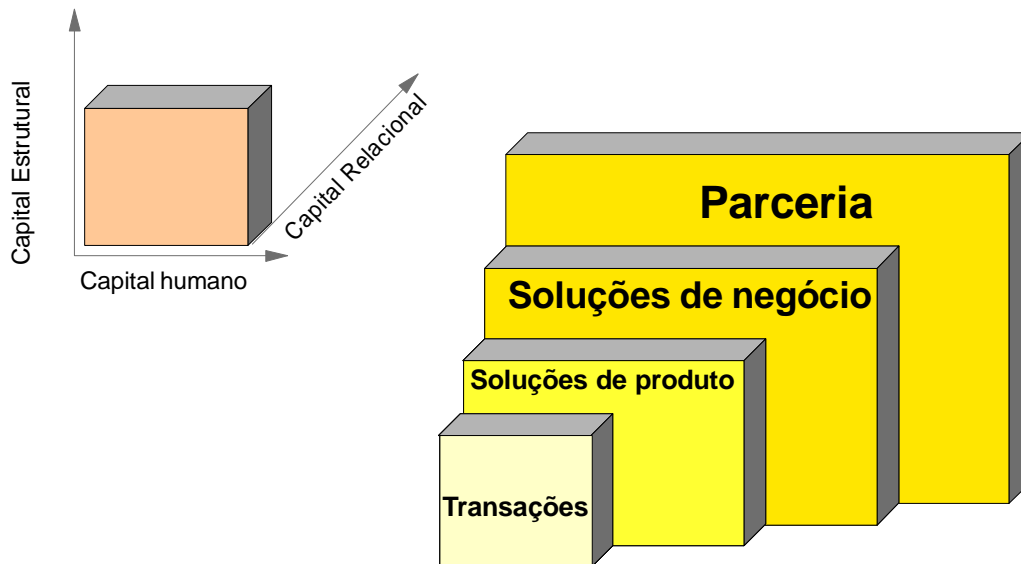


©VSLins

42

## Divida os ganhos com seus clientes

<http://vslins.blogspot.com>

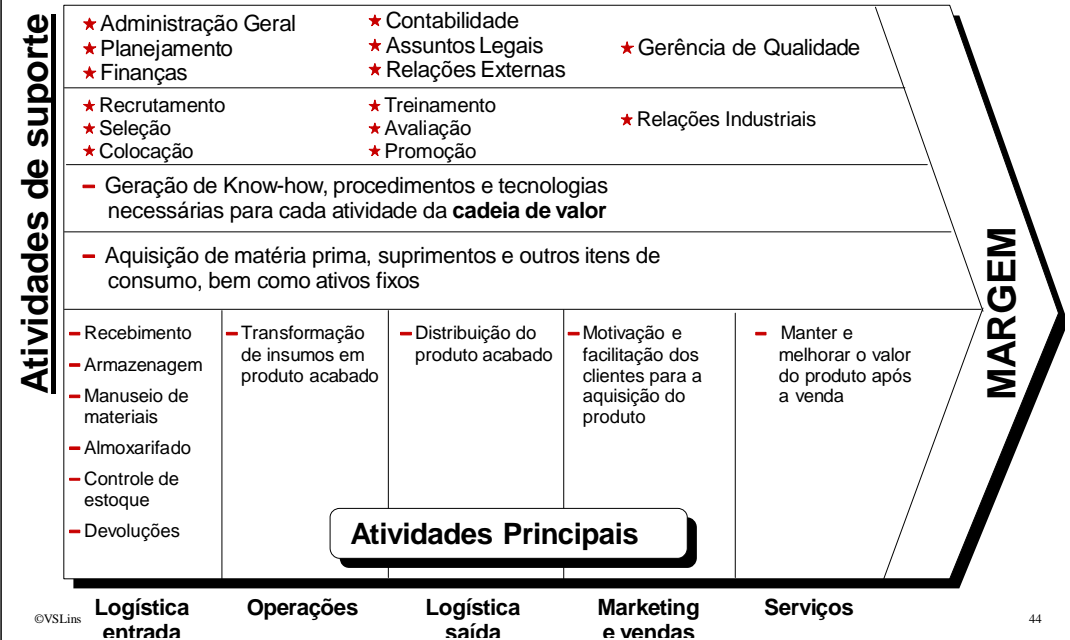


©VSLins

43

## Cadeia de Valor

<http://vslins.blogspot.com>



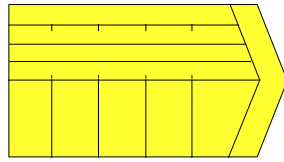
©VSLins

44

## Cadeia de Valor Intangível

http://vslins.blogspot.com

Do primeiro vendedor ao usuário final,



Agregar o máximo de valor possível pelo menor custo possível,

de matéria prima às mercadorias na prateleira da loja

O poder da informação é tão grande que quem a possui, em muitos casos, controla o negócio

e incorporar esse valor a sua margem de lucros.

Devemos procurar informações em qualquer parte da cadeia de valor, e colocá-las onde gerar o maior retorno. Surgem três novas perguntas:

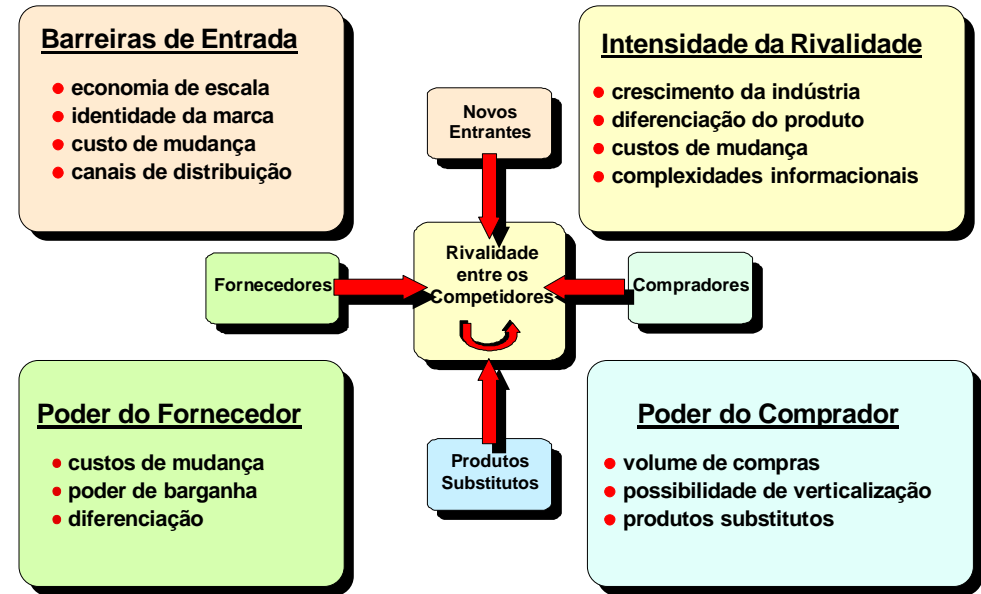
- ✦ Que informações impulsionam o negócio?
- ✦ Quem as tem?
- ✦ Para quem elas valem mais?

©VSLins

45

## Forças competitivas

http://vslins.blogspot.com



©VSLins

46

## Ciclo de Vida dos Recursos do Cliente

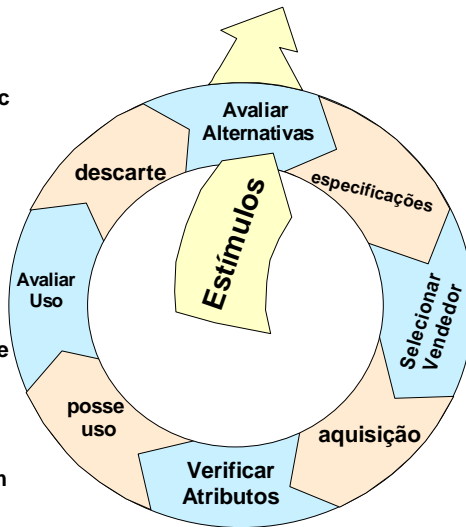
http://vslins.blogspot.com

### Descarte

- Movimentar, devolver, retirar, etc
- Monitorar onde e quanto se gasta

### Posse e Uso

- Adicionar ao inventário existente
- Controlar o acesso e uso do recurso
- Reavaliar o recurso sob condições alteradas
- Manter o recurso em bom estado de funcionamento



### Especificações

- Estabelecimento da quantidade
- Detalhamento dos atributos

### Aquisição

- Escolha do local da compra do recurso
- Definição da quantidade do recurso
- Aprovação da oferta
- Transferência de fundos e extensão de crédito
- Tomar posse do recurso
- Assegurar que o recurso atende às especificações

©VSLins

47

## Capital Estrutural x Capital Relacional

http://vslins.blogspot.com

Avalie de 1 a 5 a contribuição do Capital Estrutural da sua organização nos itens abaixo.



Inovação com os clientes	1	
Liberação de Empowerment para os clientes	2	
Tratamento individualizado dos clientes	3	
Divisão de ganhos com os clientes	4	
Aprendizagem mútua dos negócios	5	
Conquista da posição de Indispensável	6	
Resposta sobre informações que impulsionam o negócio	7	
Resposta "quem tem as informações?"	8	
Resposta "para quem as informações valem mais?"	9	
Criação de barreiras de entrada	10	
Conquista da preferência dos clientes	11	

Administração por feedbacks	12	
Acompanhamento da rivalidade dos concorrentes	13	
Previsão de possíveis serviços ou produtos substitutos	14	
Assessoria do cliente na especificação de produtos ou serviços	15	
Assessoria do cliente na aquisição de produtos ou serviços	16	
Assessoria do cliente na posse e uso de produtos ou serviços	17	
Assessoria do cliente no descarte de produtos	18	
Manutenção do compromisso com a qualidade	19	
Aprimoramento contínuo de produtos e serviços	20	
Conquista de vantagens e privilégios com fornecedores	21	

©VSLins

48

## Visões do capital intelectual

<http://vslins.blogspot.com>

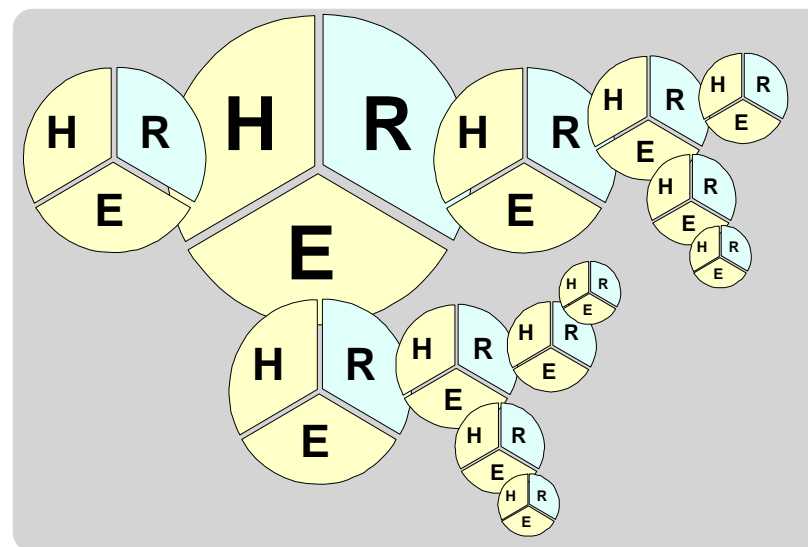
Entidade	Endógena	Sistêmica	Exógena
Organização	Capital Humano	Capital Estrutural	Capital Relacional
Empresa	Pessoas	Sistemas	Clientes
Projeto	Especialistas	Equipe	Patrocinadores
Pessoa	Valores	Habilidades	Amizades

©VSLins

49

## Capital Intelectual visto como um sistema

<http://vslins.blogspot.com>

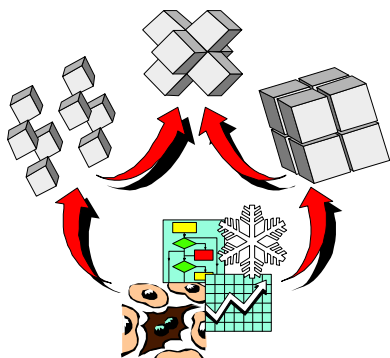


©VSLins

50

## Gestão do Conhecimento

<http://vslins.blogspot.com>



*Os líderes têm uma filosofia, um conjunto de princípios para gerir o conhecimento das pessoas e tornar a organização única e distinta.*

"Cada vez mais a arte de gestão consiste em gerir conhecimento. Isso significa que não gerimos as pessoas, mas sim os conhecimentos que elas transportam."

©VSLins

51

## Gestão do Conhecimento

<http://vslins.blogspot.com>

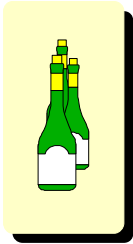
	Recomendações	Grau de dificuldade 1 - 5
1	Gerenciar o conteúdo no lugar da forma	
2	Aumentar a visibilidade dos ativos intangíveis	
3	Gerenciar a propriedade intelectual por etapas	
4	Definir Capital Intelectual com clareza	
5	Transformar a inteligência em um ativo	
6	Explicitar o conhecimento tácito	
7	Medir o valor do Capital Intelectual	

©VSLins

52

## Recomendações

<http://vslins.blogspot.com>



- Gerencie o conteúdo no lugar da forma
  - "...é mais fácil contar as garrafas do que descrever o vinho..."
  - ✓ O conhecimento vem associado a algo tangível – o papel de um livro, a fita magnética, o corpo físico de um funcionário.
  - ✓ Informa-se o tamanho da folha de pagamento, mas não se informa o custo da substituição das habilidades e menos ainda se sofreram depreciação ou valorização.
  - ✓ Sabe-se o gasto em treinamento, mas não se sabe quanto a aprendizagem realmente gerou.



- Aumente a visibilidade dos intangíveis
  - ✓ "Acima da superfície os recursos financeiros e físicos, brilhando sob o sol, visíveis, às vezes impressionantes. Por baixo, algo invisível, muito maior, cuja importância todos reconhecem mas cujos contornos ninguém viu."

©VSLins

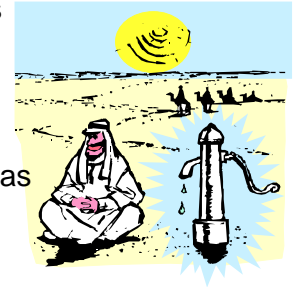
53

## Recomendações

<http://vslins.blogspot.com>

### Gerencie a propriedade intelectual por etapas

1. Defina o papel do conhecimento em cada negócio ou unidade de negócios.
2. Avalie as estratégias e os portfólios de patentes dos concorrentes.
3. Classifique seu portfólio.
4. Avalie o custo e o valor de suas propriedades intelectuais e decida se quer mantê-las, vendê-las ou abandoná-las.
5. Invista com base no que aprendeu sobre seus ativos baseados no conhecimento.
6. Monte seu novo portfólio de conhecimentos e repita o processo ad infinitum



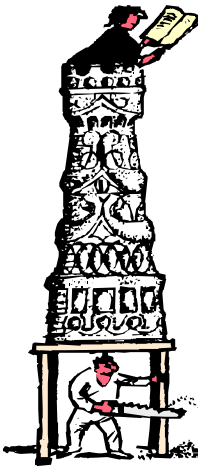
©VSLins

54

## Recomendações

<http://vslins.blogspot.com>

- Defina Capital Intelectual com clareza
  - Capital Intelectual é o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor.
- Transforme inteligência em ativo
  - Crie uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral;
  - Ponha numa forma coerente o que for possível: mala direta, banco de dados, agenda para uma reunião, descrição de um processo;
  - Capture descreva, compartilhe e explore a inteligência;
  - Aplique a inteligência para agregar valor ao negócio;
  - Não deixe que a inteligência continue fragmentada como moedas em um bueiro.



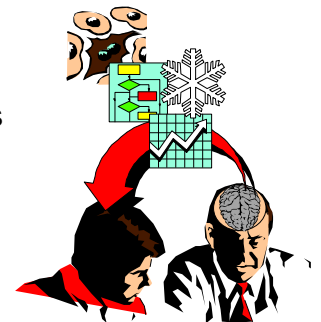
©VSLins

55

## Recomendações

<http://vslins.blogspot.com>

- Explícite o conhecimento tácito
  - O conhecimento tácito:
    - Abrange intuições, regras gerais, modelos mentais, valores inconscientes.
    - Pode ser criado e compartilhado em torno do bebedouro;
    - Dissemina-se quando as pessoas se encontram e contam histórias;
    - Emerge através de esforço sistemático para descobri-lo e torná-lo explícito;
    - Tem graves defeitos:
      - ✓ chance de erro,
      - ✓ dificuldade de modificação e
      - ✓ baixa velocidade de comunicação.



*"O que não foi dito precisa ser dito em voz alta; caso contrário, não pode ser examinado, aperfeiçoado ou compartilhado."*

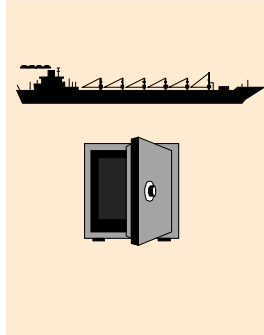
©VSLins

56

## "Causos" - Quanto vale uma martelada?

<http://vslins.blogspot.com>

- Ótimo! O cofre está aberto.
  - Quanto lhe devemos?
    - ★ \$2.000,00
  - Tudo isso por 5 minutos de trabalho?
    - ★ Sim!
  - Mas 5 minutos de um especialista.
- Ótimo! As máquinas voltaram a rodar.
  - Quanto lhe devemos?
    - ★ \$50.000,00
  - Tudo isso por uma martelada?
    - ★ Sim! Mas uma martelada no lugar certo.



©VSLins

57

## Capital Humano

<http://vslins.blogspot.com>



Avalie de 1 a 5 a importância do Capital Intelectual Humano da sua organização nos itens abaixo.

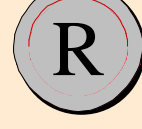
Reciclagem contínua,	H1	
Utilização criativa do conhecimento,	H2	
Experiência compartilhada,	H3	
Estruturação e o acondicionamento de competências,	H4	
Rapidez no compartilhamento do conhecimento,	H5	
Aprendizagem sistemática e coletiva,	H6	
Aumento da produtividade do Capital Humano,	H7	
Rápida distribuição do conhecimento,	H8	
Aumento do conhecimento coletivo,	H9	
Menores tempos de espera,	H10	

©VSLins

58

## Capital Relacional

<http://vslins.blogspot.com>



Avalie de 1 a 5 a importância dos itens abaixo para o aprimoramento do Capital Intelectual Relacional da sua organização

Inovação com os clientes	R1	
Tratamento individualizado dos clientes	R2	
Aprendizagem mútua dos negócios	R3	
Parcerias de negócios com os clientes	R4	
Resposta sobre "o que, quem impulsiona o negócio?"	R5	
Resposta "quem tem as informações?"	R6	
Resposta "para quem as informações valem mais?"	R7	
Criação de barreiras de entrada	R8	
Conquista da preferência dos clientes	R9	
Compromisso com a qualidade	R10	

©VSLins

59

## Capital Humano

<http://vslins.blogspot.com>



Avalie de 1 a 5 o nível de atendimento obtido pelos "sistemas" atuais da sua organização com relação aos itens abaixo.

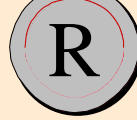
Reciclagem contínua,	H1	
Utilização criativa do conhecimento,	H2	
Experiência compartilhada,	H3	
Estruturação e o acondicionamento de competências,	H4	
Rapidez no compartilhamento do conhecimento,	H5	
Aprendizagem sistemática e coletiva,	H6	
Aumento da produtividade do Capital Humano,	H7	
Rápida distribuição do conhecimento,	H8	
Aumento do conhecimento coletivo,	H9	
Menores tempos de espera,	H10	

©VSLins

60

## Capital Relacional

<http://vslins.blogspot.com>



Avalie de 1 a 5 o nível de atendimento obtido pelos "sistemas" atuais da sua organização com relação aos itens abaixo.

Inovação com os clientes	R1	
Tratamento individualizado dos clientes	R2	
Aprendizagem mútua dos negócios	R3	
Parcerias de negócios com os clientes	R4	
Resposta sobre "o que, quem impulsiona o negócio?"	R5	
Resposta "quem tem as informações?"	R6	
Resposta "para quem as informações valem mais?"	R7	
Criação de barreiras de entrada	R8	
Conquista da preferência dos clientes	R9	
Compromisso com a qualidade	R10	

©VSLins

61

## Estabelecimento de Prioridades

<http://vslins.blogspot.com>



Preencha os espaços com R1,... R10 e H1...H10 de acordo com as estimativas feitas nas etapas anteriores.

Nível de Atendimento

	1	2	3	4	5
5					
4					
3					
2					
1					

Importância

©VSLins

62

## **Sua carreira na Era da Informação**

<http://vslins.blogspot.com>



*Líder é aquele que consegue resultados dando a inspiração e promovendo o crescimento de pessoas que fazem as coisas acontecerem.*

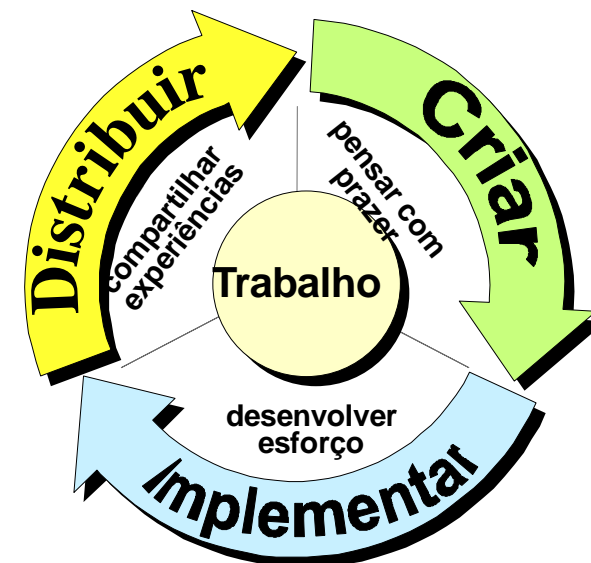
Muitos papéis em uma organização podem ser representados por pessoas de dentro ou por pessoas de fora, daí a empregabilidade dos colaboradores é também um fator de sucesso para a empresa.

©VSLins

63

## O desafio da empregabilidade

<http://vslins.blogspot.com>



©VSLins

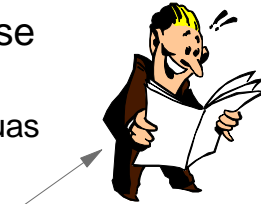
64



## Novos sinais de problema

<http://vslins.blogspot.com>

- Você está aprendendo?
  - Se não souber dizer o que aprendeu nos últimos seis meses, ou o que espera aprender nos próximos, cuidado.
- Se o seu cargo estivesse vago, você se candidataria?
  - Realize regularmente o benchmarking de suas habilidades.
  - Procure anúncios de empregos na sua área.
- Você está sendo explorado?
  - Quando sacrifica seu crescimento de longo prazo em prol de benefícios de curto prazo, especialmente para o seu empregador, você vive de capital intelectual.



©VSLins

65

## Novos sinais de problema

<http://vslins.blogspot.com>

- Você sabe qual é a sua contribuição?
  - Se você não puder resumir para uma pessoa, em dois minutos, o que faz e por que isso é importante, seu chefe provavelmente também não poderá.
- O que você faria se o seu emprego desaparecesse amanhã?
  - Se não souber responder a essa pergunta, você não pensou sobre as habilidades que possui.
  - Cada vez mais é preciso vender-se dentro da empresa.
- Você tem prazer no trabalho?
  - É claro, o nome é "trabalho", mas você ansiará menos por novos desafios se seu coração não estiver lá.
- Você anda preocupado com o seu emprego?
  - "Se estiver, é porque deveria estar."

©VSLins

66

## A escolha da carreira

<http://vslins.blogspot.com>

1. Uma carreira é uma série de trabalhos, não uma série de passos
2. A gerência de projetos é o alto-forno onde são forjadas carreiras bem-sucedidas
3. Na nova organização, o poder vem da expertise, não da posição.
4. A maioria dos papéis em uma organização pode ser representada por pessoas de dentro ou por pessoas de fora.
5. As carreiras se fazem nos mercados, não em hierarquias.
6. A escolha fundamental da carreira não se dá entre uma empresa e a outra, mas sim entre a especialização e a generalização



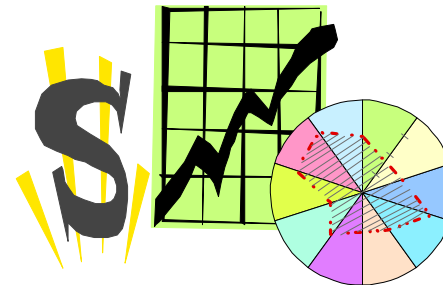
O Futuro do Trabalho (cap. 9)  
Os Bruxos da Administração  
J. Micklethwait & A. Wooldridge  
CAMPUS

©VSLins

67

## Medindo e Gerenciando o Capital Intelectual

<http://vslins.blogspot.com>



*O líder procura e aceita as oportunidades desafiadoras a fim de medir e testar diferenciais competitivos dele próprio e dos seus colaboradores.*

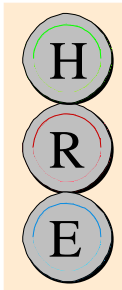
"Os demonstrativos de resultados das empresas são suficientemente confusos com valor do patrimônio, encargos de reestruturação e outros itens, que muitos alegam já não descrever claramente o desempenho financeiro."

©VSLins

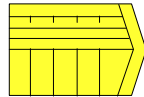
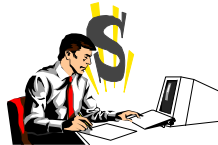
68

## Dez princípios para gerência do capital intelectual

<http://vslins.blogspot.com>



1. Compartilhar o capital humano, com seus funcionários e o capital relacional, com fornecedores e clientes
  2. Estimular o trabalho em equipe, comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado
  3. Reconhecer sem sentimentalismos que alguns funcionários, embora inteligentes ou talentosos, não são ativos intelectuais.
  4. Facilitar ao máximo possível o trabalho conjunto com seus clientes
  5. Colocar aquilo que você precisa prontamente disponível e o que deve precisar de forma fácil de conseguir
- 
6. Substituir o máximo possível de ativos financeiros e físicos por informação e conhecimento
  7. Procurar as oportunidades de criação de relacionamentos especiais
  8. Reanalisar a cadeia de valor do setor do qual participa
  9. Focalizar o fluxo de informações, não o fluxo de materiais
  10. Listar formas pelas quais a interação capital humano, estrutural e do cliente acontece



©VSLins

69

## Medidas de Capital Humano

<http://vslins.blogspot.com>

- Inovação
  - ◆ percentual de vendas atribuído a novos produtos ou serviços
  - ◆ números de novos produtos e de patentes
  - ◆ uma medida de margem bruta de novos produtos
- Atitudes dos funcionários
  - ▶ Correlação moral elevado X desempenho financeiro superior
  - ▶ Maior gentileza com fornecedores, clientes e colegas
    - ◆ Forte relação atitudes dos funcionários X atitudes dos clientes
    - ◆ Índícios da interação entre capital humano e capital do cliente
- Posição, rotatividade, experiência, aprendizado
- Valores especiais e talentos
  - ▶ Habilidades que seus clientes mais valorizam
  - ▶ Habilidades e talentos mais admirados por seus funcionários
- O banco de conhecimentos

©VSLins

70

## Medidas de Capital Estrutural

<http://vslins.blogspot.com>

- Valor dos estoques de conhecimento
  - ▶ Conjunto técnico
    - ◆ segredos comerciais, fórmulas, resultados de testes proprietários
  - ▶ Conjunto de marketing
    - ◆ direitos autorais, nome e logotipo da empresa, garantias,...
  - ▶ Conjunto de habilidades e conhecimentos
    - ◆ bancos de dados, manuais, cláusulas de exclusividade, ....
- Rotatividade do capital de giro
  - ◆ Número de vezes no ano que o capital de giro circula na empresa
- Avaliação da lentidão burocrática
- Avaliação da máquina administrativa

©VSLins

71

## Medidas de Capital do Cliente

<http://vslins.blogspot.com>

- Satisfação e lealdade dos clientes
  - ◆ Determinar um período de tempo significativo como base dos cálculos.
  - ◆ Calcular o lucro que seus clientes geram normalmente a cada ano que sua empresa consegue mantê-los.
  - ◆ Lealdade (índices de retenção), maior volume de negócios (fatia da carteira) e insuscetibilidade ao poder de persuasão de seus rivais (tolerância de preço).
- Avaliação de alianças
  - ◆ Coletar dados sobre qualidade, informações sobre poupanças de processos compartilhados como inspeção ou intercâmbio eletrônico de dados, valores sobre estoques e disponibilidade.
  - ◆ Acompanhar os pontos fortes e o crescimento financeiro de seus clientes e sua fatia em seus negócios. Se sua empresa é a principal fornecedora de um cliente forte, ela possui um ativo valioso.

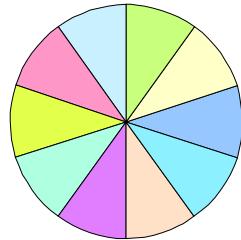
©VSLins

72

## Navegador do Capital Intelectual

### Princípios:

- Mantenha a simplicidade.
  - Selecione não mais do que três medidas para cada um dos itens,
  - Escolha um valor que lhe dê uma idéia do todo.
- Avalie o que é estrategicamente importante.
  - Se sua empresa vende confiabilidade de produtos antigos, por que acompanhar o número de novos pedidos de patentes?
- Avalie atividades que produzem riqueza intelectual.
  - Avalie aspectos importantes ligados diretamente ao capital intelectual.



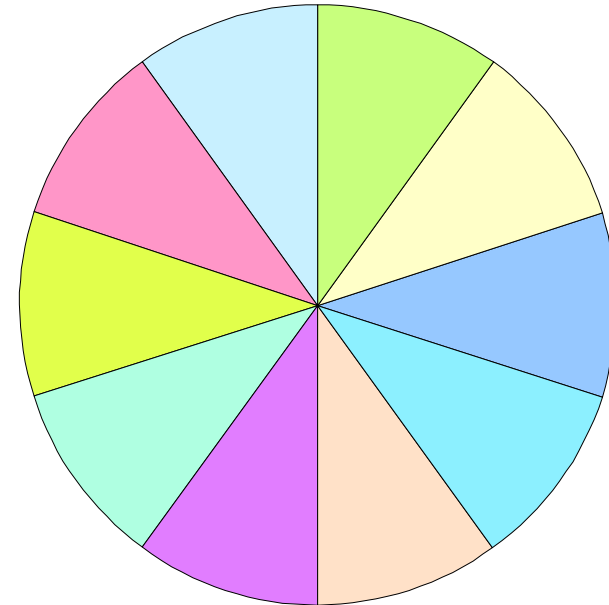
<http://vslins.blogspot.com>

©VSLins

73

## Navegador do Capital Intelectual um caso

<http://vslins.blogspot.com>

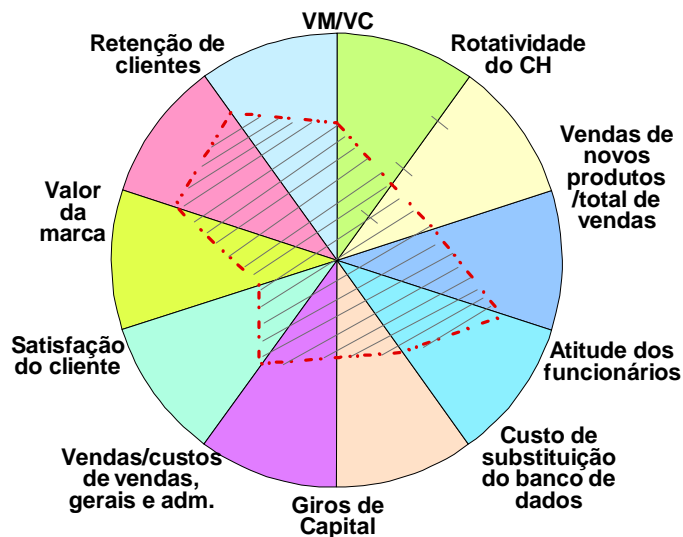


©VSLins

74

## Navegador do Capital Intelectual um caso

<http://vslins.blogspot.com>



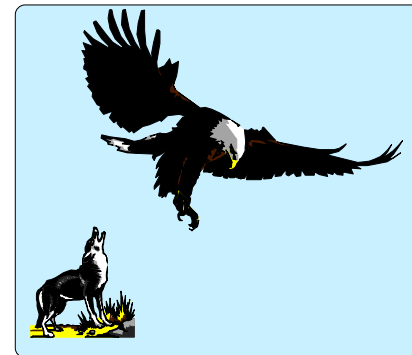
Uma ferramenta de navegação não deve lhe dizer apenas onde você está, mas deve mostrar para onde deve se dirigir.

©VSLins

75

## Potencial e Desempenho

<http://vslins.blogspot.com>



*Os líderes reconhecem sem sentimentalismos que alguns funcionários, embora inteligentes ou talentosos, não são ativos intelectuais.*

Devemos avaliar o potencial e o desempenho de cada colaborador antes de proporcionar espaço, desafios, oportunidades, desenvolvimento, promoções, enriquecimento da função, rodízios, reconhecimento, prestígio, treinamento.

©VSLins

76

## Potencial e Desempenho

<http://vslins.blogspot.com>

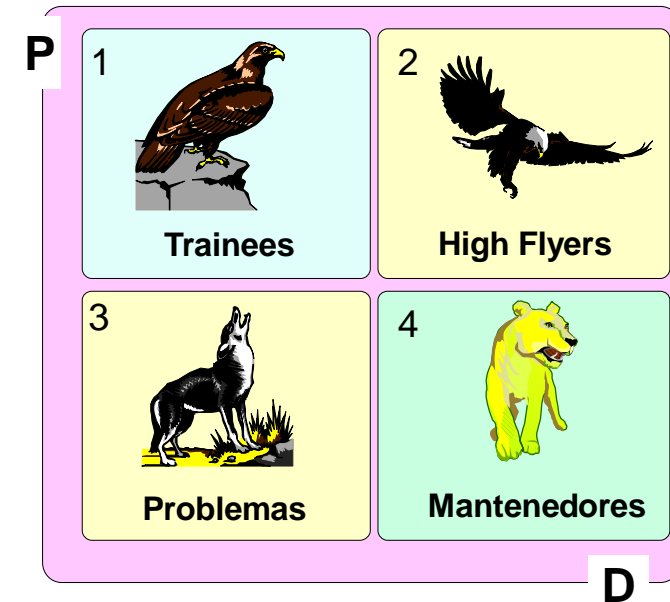
- Desempenho
  - Realização comparada com as metas e objetivos previamente acordados.
- Avaliação de Desempenho
  - Análise das realizações passadas em termos quantitativos e qualitativos.
- Potencial
  - Atributos que predizem a possibilidade de sucesso de desempenho futuro de uma pessoa em posições de maior responsabilidade na empresa.
- Avaliação de Potencial
  - Projeção numa posição de maior responsabilidade, do desempenho futuro de uma pessoa quanto aos atributos de competência identificados pela empresa.

©VSLins

77

## Matriz de Comparação

<http://vslins.blogspot.com>



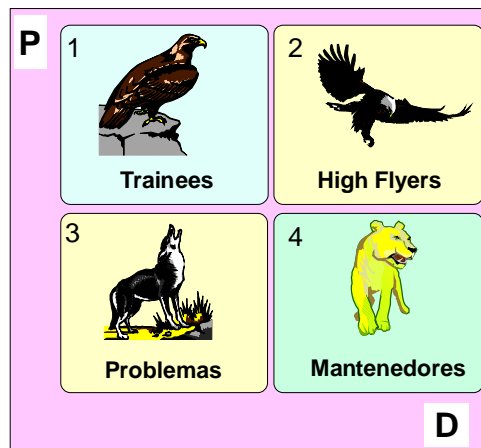
©VSLins

78

## Recomendações

<http://vslins.blogspot.com>

- High Flyers
  -
- Mantenedores
  -
- Trainees
  -
- Problemas
  -



©VSLins

79

## Benefícios

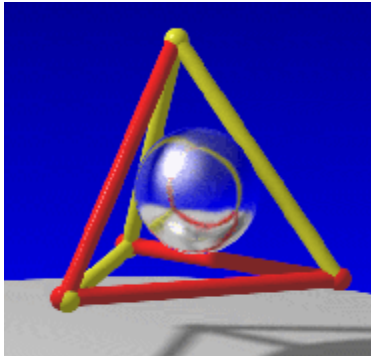
<http://vslins.blogspot.com>

- Quem é quem
- Elevação do moral
- Aumento de contribuição para o negócio
- Alinhamento estratégico do desenvolvimento
- Base para remuneração

©VSLins

80

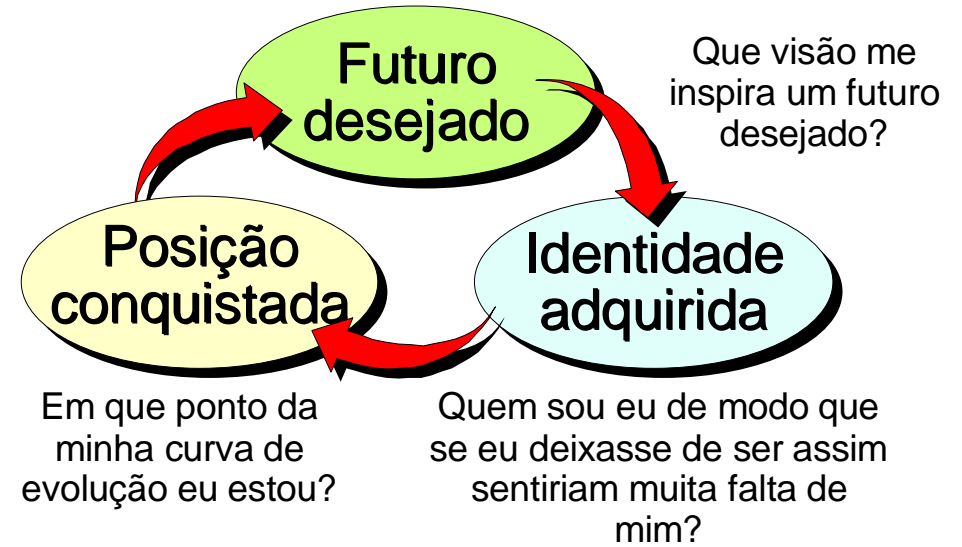
# Sinergia Organizacional



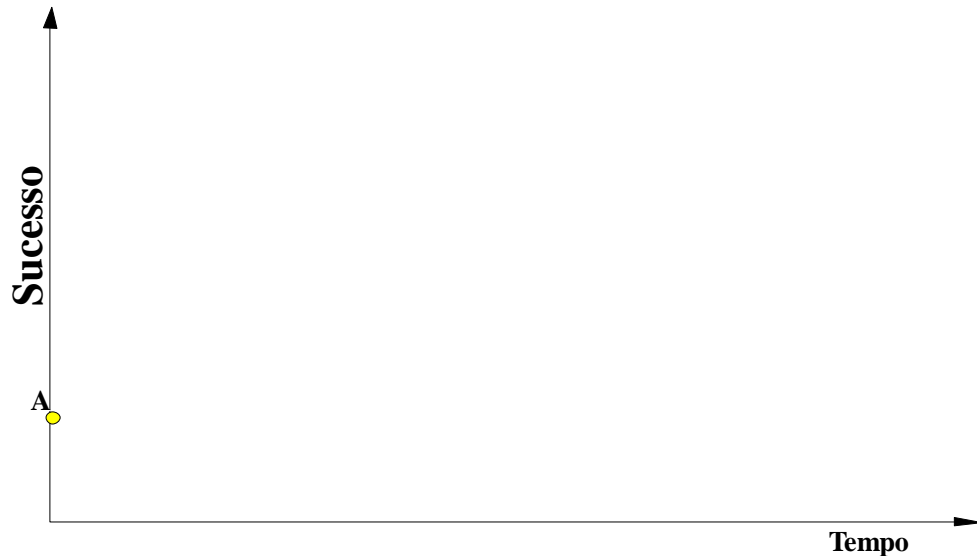
*Os líderes olham para o futuro com uma compreensão do que é possível, dando direção e finalidade à visão comum.*

Precisamos desenvolver sistemas organizacionais que promovam a interação entre o pessoal interno, pessoal dos clientes e dos fornecedores facilitando o trabalho conjunto.

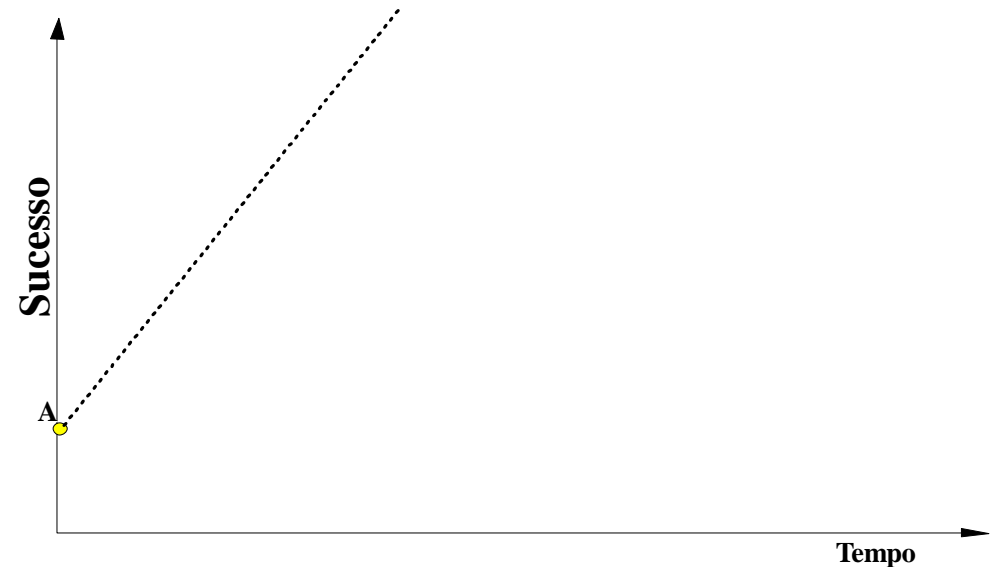
# Desenvolvimento Organizacional



# Posição Conquistada

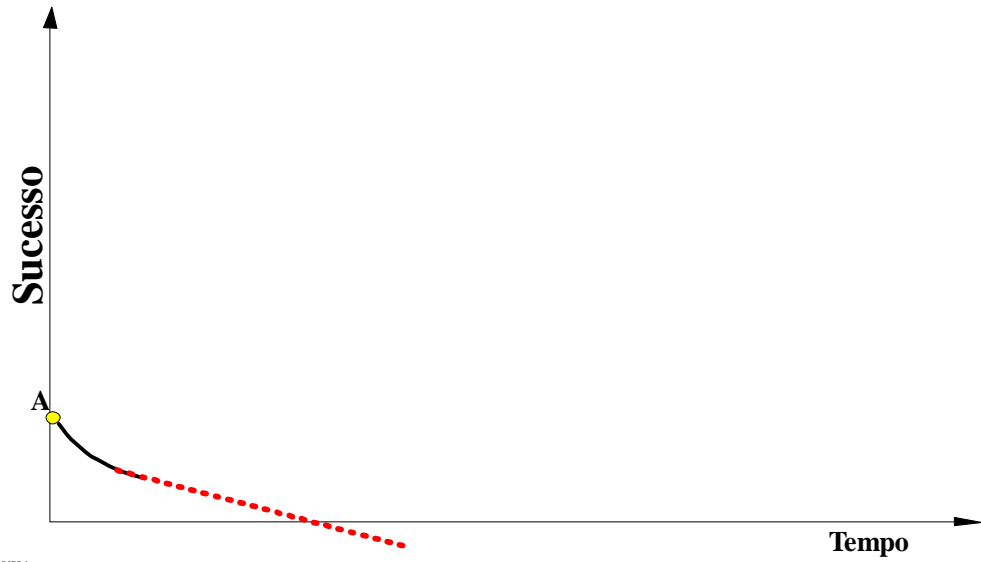


# Sonho do Sucesso Imediato



## Pesadelo do investimento inicial

<http://vslins.blogspot.com>

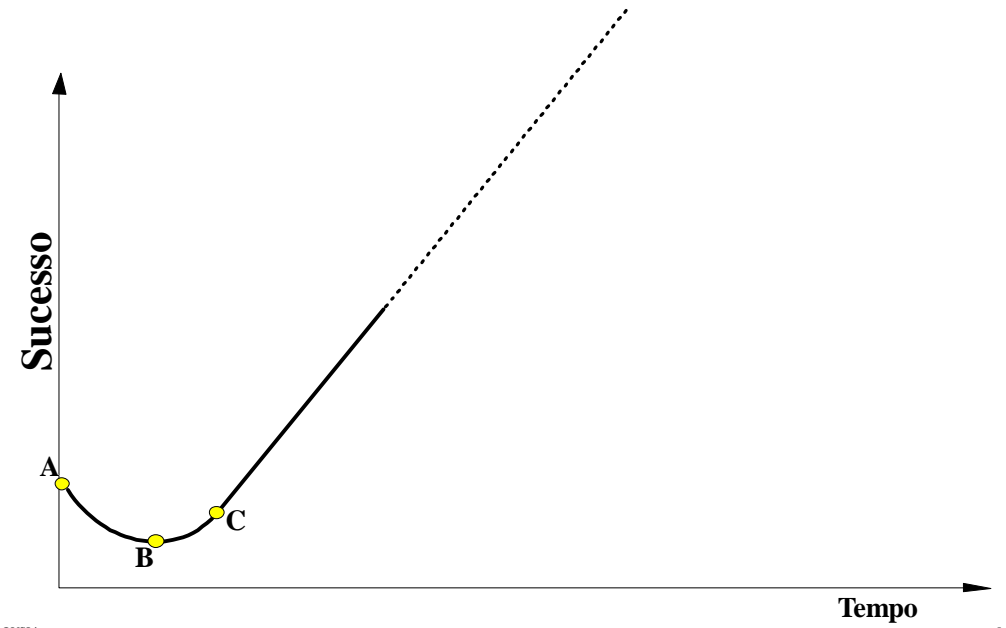


©VSLins

85

## Sucesso para sempre

<http://vslins.blogspot.com>

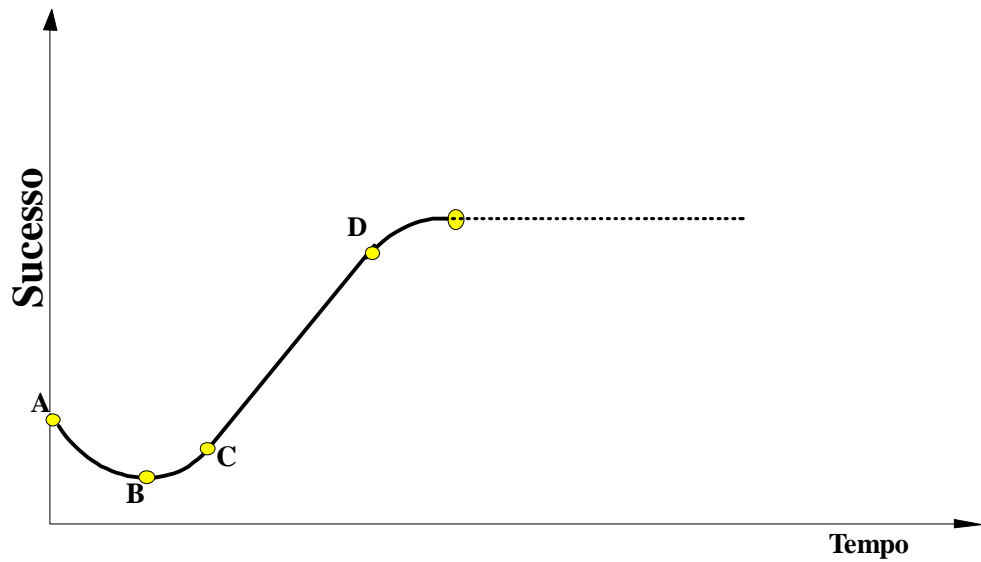


©VSLins

86

## Estabilização

<http://vslins.blogspot.com>

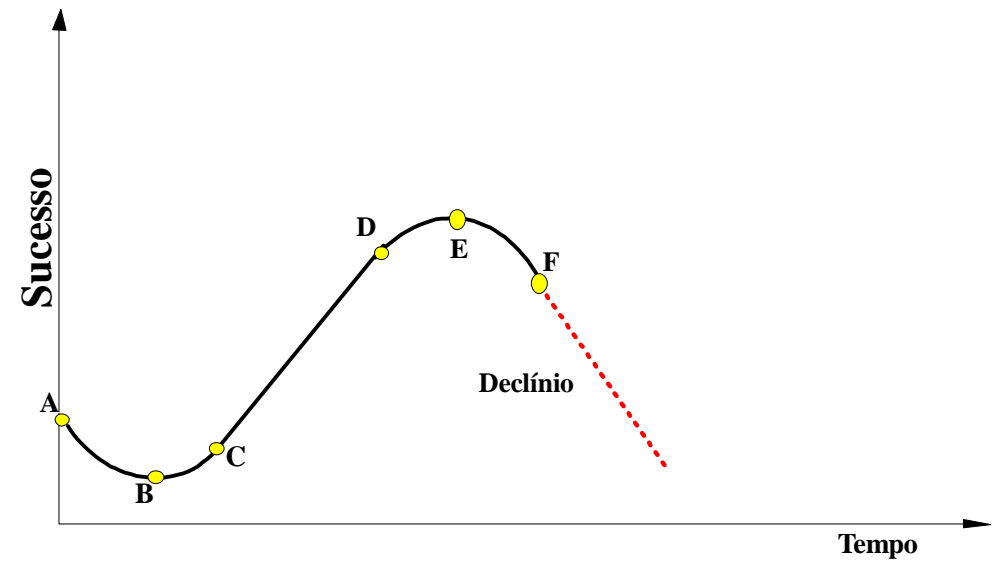


©VSLins

87

## Declínio

<http://vslins.blogspot.com>

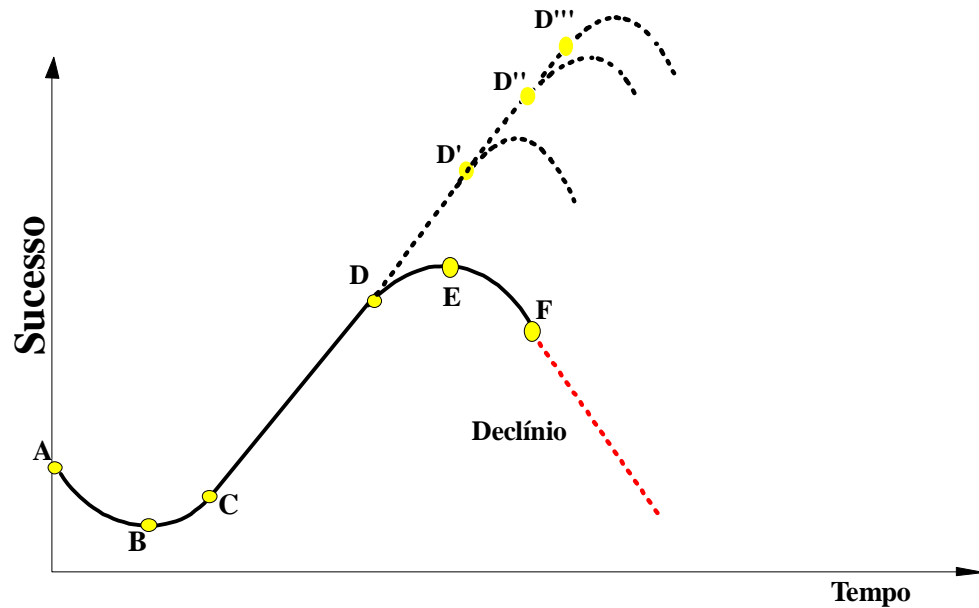


©VSLins

88

## Sobrevida para a Fórmula de Sucesso

<http://vsllins.blogspot.com>

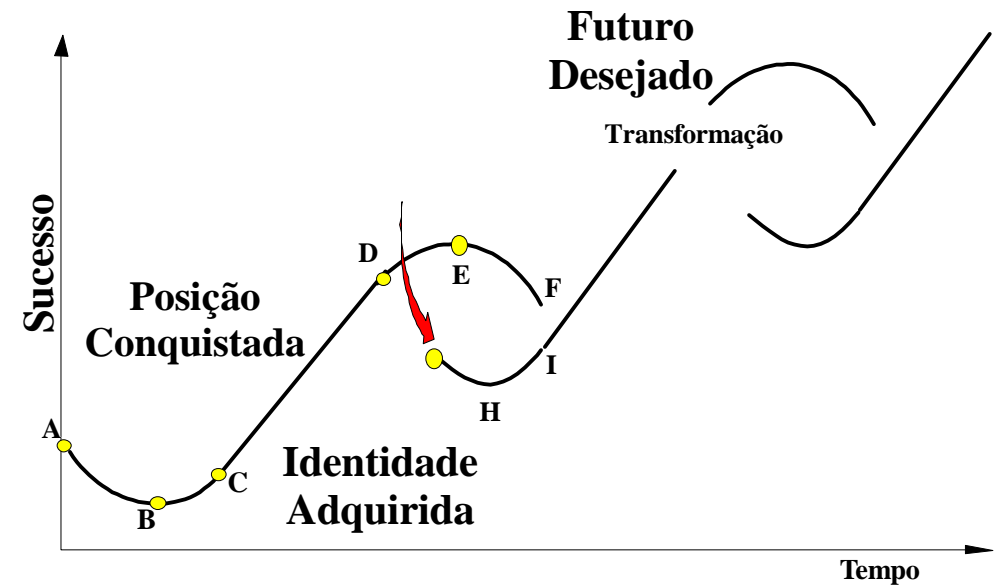


©VSLins

89

## Salto Transformacional

<http://vsllins.blogspot.com>

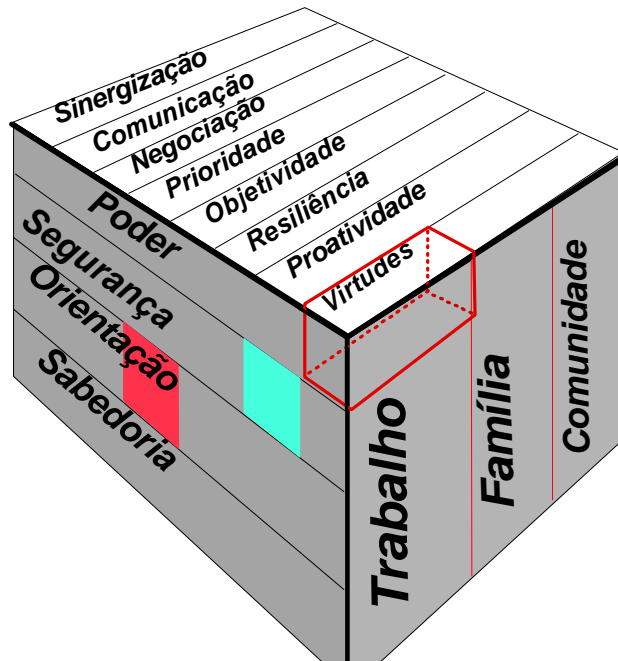


©VSLins

90

## Dimensões da Eficácia Pessoal

<http://vsllins.blogspot.com>



©VSLins

91

## Virtude

<http://vsllins.blogspot.com>

Disposição para pensar,  
decidir e agir visando  
compartilhar uma vida  
prazerosa

©VSLins

92

## Virtudes cardeais

<http://vsLins.blogspot.com>

### Prudência

qualidade de quem escolhe alternativas com sensatez.

CONDIÇÃO

### Justiça

reconhecimento do direito e dever de cada um com imparcialidade

RAZÃO

### Disciplina

poder sobre o comportamento, as ações, os impulsos e as emoções.

CONTROLE



### Coragem

disposição para enfrentar medo, oposição, opressão, privação, ou perigo.

INICIATIVA

©VSLins

93

## Virtudes sociais

<http://vsLins.blogspot.com>

### Gentileza

atitude marcada por conduta social polida, cortez, amável e delicada.

VITRINE

### Lealdade

constância a algo que se está ligado por promessa ou dever.

FIDELIDADE

### Integridade

dignidade relativa às ações, promessas e afirmações.

HONRADEZ

### Humildade

ponderação entre nossas próprias forças e fraquezas.

SENSIBILIDADE



©VSLins

94

## Virtudes operacionais

<http://vsLins.blogspot.com>

### Simplicidade

qualidade de quem pensa, se expressa e age de forma descomplicada

FORMA

### Prestatividade

disposição para servir a qualquer um, em qualquer lugar, a qualquer momento.

MOTIVO

### Persistência

assiduidade e insistência na busca por soluções e o uso do juízo para aguardar a melhor ocasião para aplicá-las.

MOMENTO

### Tolerância

capacidade para admitir modos de agir ou pensar que interferem na vida de quem você preza.

PACIÊNCIA



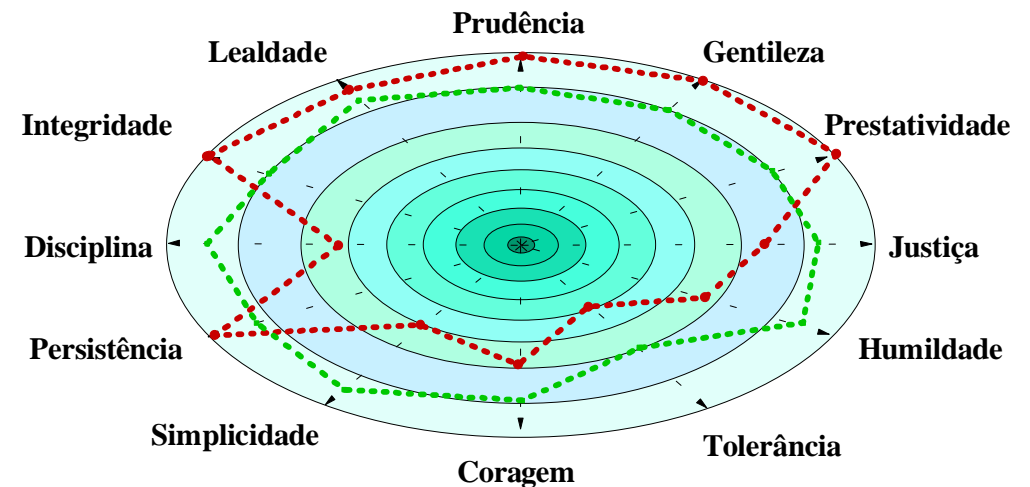
©VSLins

95

## Mapa das Virtudes

<http://vsLins.blogspot.com>

Refleta o quanto você tem cultivado as virtudes e faça a pontuação no diagrama abaixo.



©VSLins

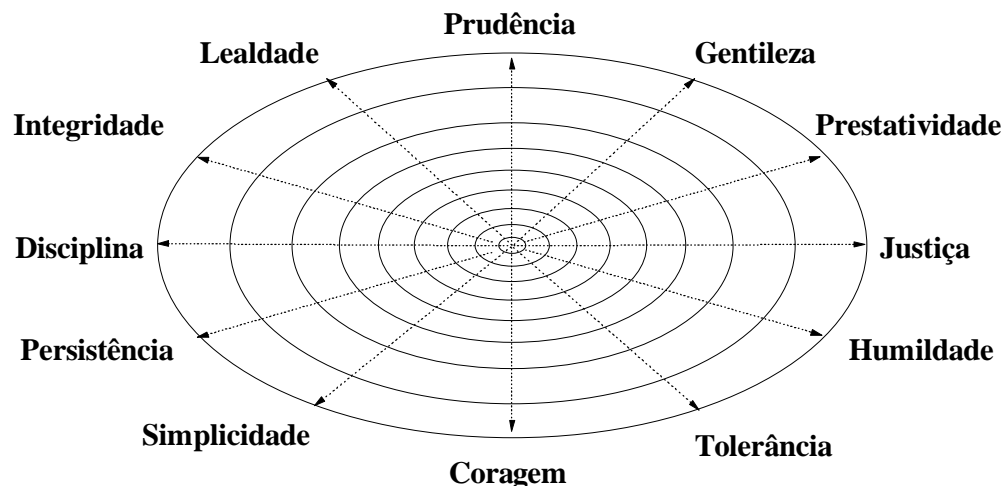
96



## Mapa das Virtudes

<http://vslins.blogspot.com>

Refleta o quanto você tem cultivado as virtudes e faça a pontuação no diagrama abaixo.



©VSLins

97

## Virtudes nos negócios

<http://vslins.blogspot.com>

Orientação para o sucesso dos clientes			
Busca por soluções inovadoras			
Sustentação de parcerias duradouras			
Respeito ao meio ambiente			
Aplicação da força tecnológica			
Estímulo à iniciativa própria			
Diálogo aberto			

Prudência	1
Gentileza	2
Prestatividade	3
Justiça	4

Humildade	5
Tolerância	6
Coragem	7
Simplicidade	8

Persistência	9
Disciplina	10
Integridade	11
Lealdade	12

©VSLins

98

## Resiliência

<http://vslins.blogspot.com>

Capacidade de absorver o impacto das mudanças com um mínimo de comportamento disfuncional

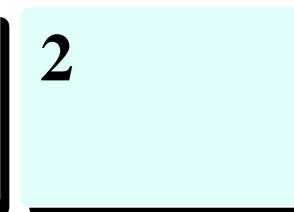
©VSLins

99

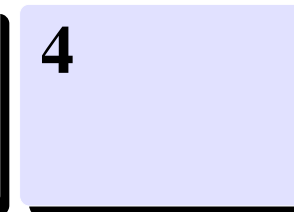
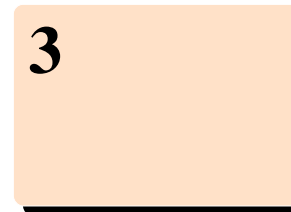
## Avaliando a Resiliência

<http://vslins.blogspot.com>

Só grandes mudanças chegam a provocar disfunção



Pequenas mudanças já provocam disfunções



Volta LENTA ao estado de equilíbrio

Volta muito RÁPIDA ao estado de equilíbrio

©VSLins

100

## Proatividade

<http://vsilins.blogspot.com>

Responsabilidade de decidir e agir de forma consciente e independente das circunstâncias inibidoras

©VSLins

101

## Avaliando a Proatividade

<http://vsilins.blogspot.com>

- Procura obter recursos de alguma forma.

1  
Indecisão

2  
Empolgação

- Espera que os recursos estejam disponíveis.

3  
Depressão

4  
Frustração

- Espera que os desafios sejam apresentados

- Antecipa-se na busca pelos desafios

©VSLins

102

## Objetividade

<http://vsilins.blogspot.com>

Uso da imaginação e da consciência para decidir o que fazer com o tempo, talento e instrumentos que possuímos para trabalhar

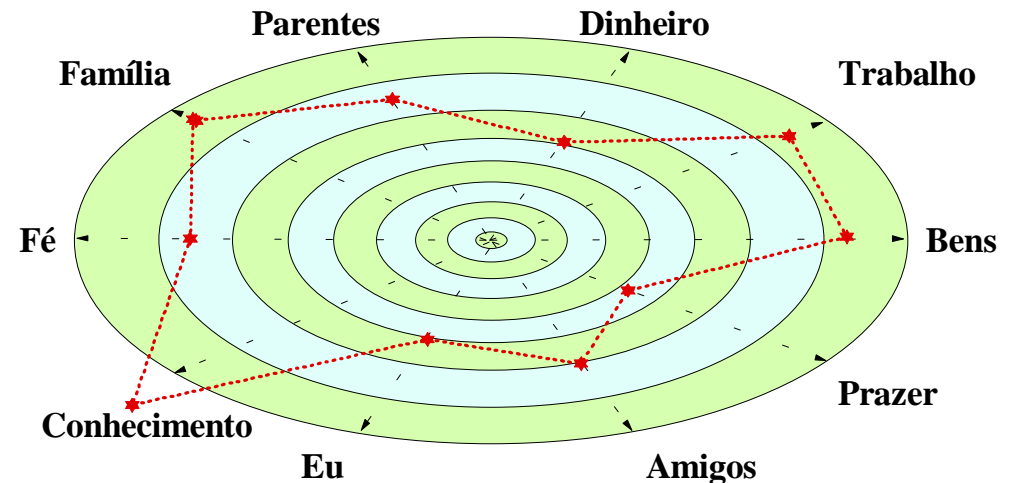
©VSLins

103

## Frequência das fontes de valores

<http://vsilins.blogspot.com>

Com que frequência as fontes de valores estão presentes no centro da sua vida?



©VSLins

104

## Flexibilidade

<http://vslins.blogspot.com>

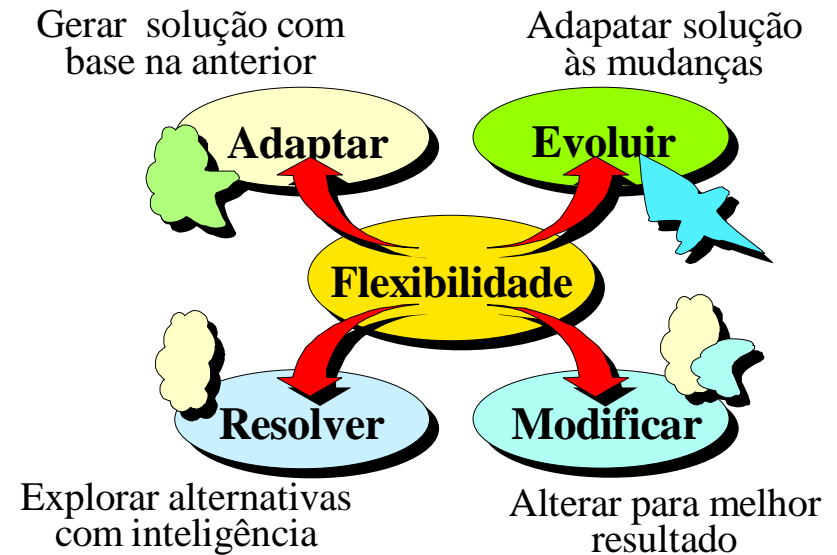
Disposição para resolver, modificar, adaptar ou evoluir tendo em mente um objetivo a realizar

©VSLins

105

## Níveis de flexibilidade

<http://vslins.blogspot.com>



©VSLins

106

## Prioridade

<http://vslins.blogspot.com>

Iniciativa e força de vontade para colocar o mais importante em primeiro lugar visando a eficácia através da redução do trabalho flutuante

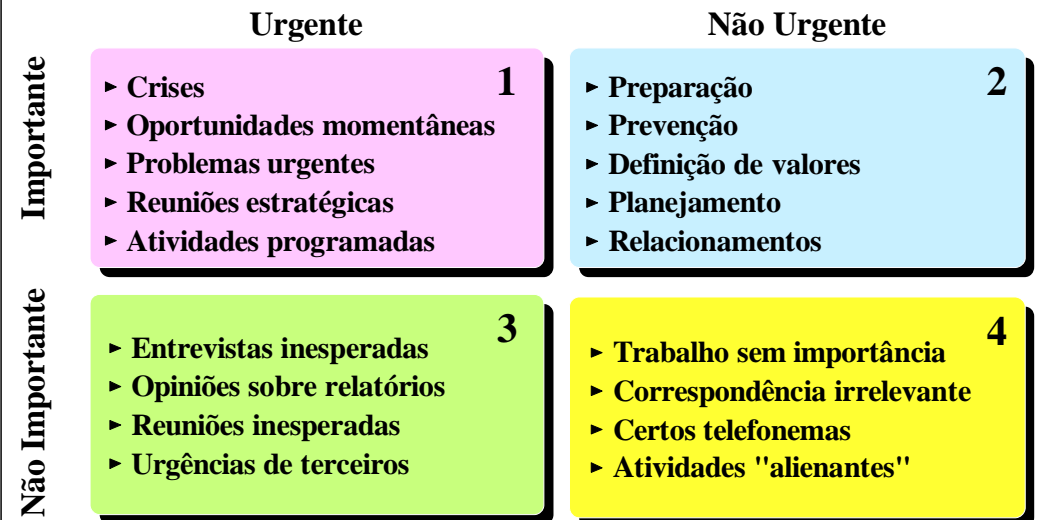
©VSLins

107

## Matriz de urgência

<http://vslins.blogspot.com>

Em que quadrantes se concentram suas atividades?



©VSLins

108

## Índice de Urgência

<http://vsilins.blogspot.com>

Marque um X na coluna cujo número que mais se aproxima de suas atitudes ou comportamentos em relação às afirmativas abaixo:

(1= Nunca; 2=Quase nunca; 3 = Algumas vezes; 4 = Sempre)

Atitudes		1	2	3	4
1	Trabalho muito melhor sob pressão.				
2	A lentidão das pessoas me incomoda.				
3	Estou sempre com pressa quando vou aos lugares.				
4	Sinto-me culpado quando fico à toa.				
5	Vivo afastando as pessoas para terminar algum projeto.				
6	Faço uma coisa enquanto penso outra.				
7	Gosto mais de crises do que obter resultados a longo prazo.				
8	Só quando resolvo uma crise é que sinto meu dia realizado.				
9	Espero que me compreendam minha irritação nas crises.				
10	Costumo fazer refeições enquanto trabalho.				
Some os pontos por coluna					

©VSLins Baixo grau de urgência: 10 - 20 Alto grau de urgência: 21 - 30 Síndrome de urgência: 31 - 40

109

## Negociação

<http://vsilins.blogspot.com>

Coragem para explicitação de pontos de vista com transparência e consideração na busca por solução que atenda a todas as expectativas

©VSLins

110

## Buscar Vantagem Recíproca

<http://vsilins.blogspot.com>

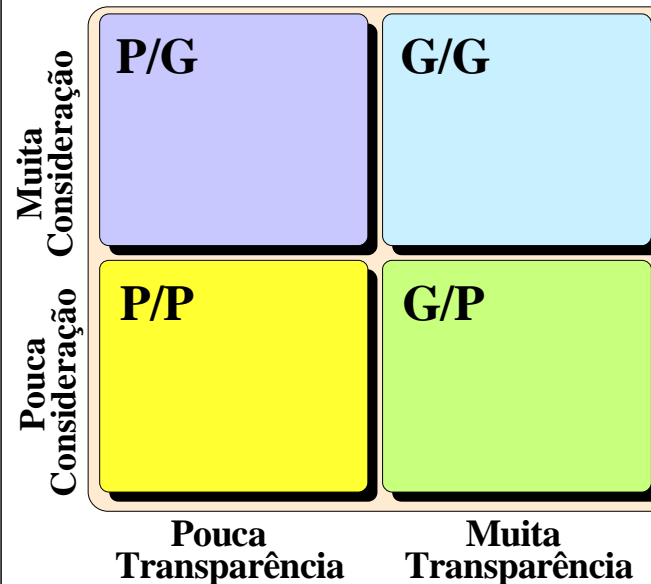


©VSLins

111

## Negociação

<http://vsilins.blogspot.com>



Para melhorar as negociações precisaremos
Esclarecer as diversas expectativas.
Adequar o sistema de avaliação organizacional.
Aplicar uma receita para negociar.
Estimular o hábito de cultivar virtudes.

©VSLins

112

## Conta Emocional

<http://vslins.blogspot.com>

- ★ *Esclarecer as expectativas*
- ★ *Demonstrar integridade pessoal*
- ★ *Atentar para as pequenas coisas*
- ★ *Honrar os compromissos*
- ★ *Compreender o indivíduo*
- ★ *Pedir desculpas Sinceras*



©VSLins

113

## Objetivo

<http://vslins.blogspot.com>

Busca de um ponto de consenso no qual todas as partes envolvidas cheguem a resultados positivos, ainda que inicialmente tenham diferentes pontos de vista e interesses não alinhados.

©VSLins

114

## Motivos para se fazer negócio

<http://vslins.blogspot.com>

- A negociação é uma atividade interpessoal cuja meta é a busca por um acordo que atenda todas as expectativas.
- Conseguir um resultado melhor
  - ...em termos de qualidade, preço, quantidade, tempo
- do que seria possível obter sem negociar.



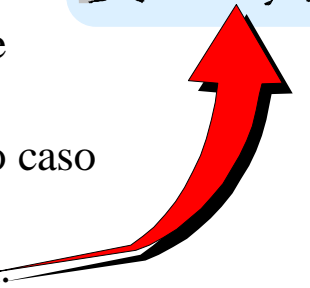
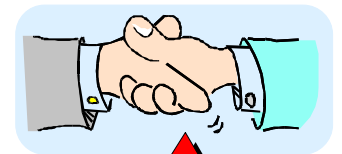
©VSLins

115

## Receita universal de negociação

<http://vslins.blogspot.com>

- C** 1. Manter **C**omunicação eficaz;
- R** 2. Cuidar do bom **R**elacionamento;
- I** 3. Descobrir o **I**nteresse da outra parte;
- A** 4. Elaborar alternativas para o **A**cordo;
- L** 5. Demonstrar a **L**egitimidade de cada alternativa;
- O** 6. Ter em mente a melhor **O**pção caso não haja acordo;
- C** 7. Chegar ao **C**ompromisso final.



©VSLins

116

## Situação 1

<http://vsllins.blogspot.com>

- Em viagem de negócios, após dia extenuante, procuro companhia para alguns momentos de prazer.
- Localizo num salão uma pessoa extremamente interessante e apresento-me.
- Minha posição
  - ▶ Estou extenuado e preciso relaxar.
  - ▶ Seria bom conseguir alguém que me acompanhasse no mínimo em um drinque.
  - ▶ Se a companhia for muito agradável posso até...
  - ▶ É... seria muito bom mesmo
- Provável posição da pessoa
  - ▶ Estou esperando alguém
  - ▶ Não costumo conversar com estranhos
  - ▶ Não bebo
  - ▶ Acho você interessante mas...
  - ▶ Não acredito que eu possa ajudar

©VSLins

117

## Preparação

<http://vsllins.blogspot.com>

- Pense em negociação como um processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando a conquista de algo mutuamente vantajoso.
- Use a receita universal de negociação:
  - ★ Manter Comunicação eficaz;
  - ★ Cuidar do bom Relacionamento;
  - ★ Descobrir o Interesse da outra parte;
  - ★ Elaborar alternativas para o Acordo;
  - ★ Demonstrar a Legitimidade de cada alternativa;
  - ★ Ter em mente a melhor Opção caso não haja acordo;
  - ★ Chegar ao Compromisso final.

©VSLins

118

## Estilos - Afável x Áspero

<http://vsllins.blogspot.com>

- ▶ Participantes são adversários
- ▶ A meta é a vitória
- ▶ Exija concessões
- ▶ Seja áspero com as pessoas
- ▶ Desconfie nos outros
- ▶ Aferre-se a sua posição
- ▶ Faça ameaças
- ▶ Iluda sobre seu piso mínimo
- ▶ Exija vantagens unilaterais
- ▶ Busque o que você aceita
- ▶ Insista em sua posição
- ▶ Tente vencer as disputas
- ▶ Exerça pressão
- ▶ Participantes são amigos
- ▶ A meta é o acordo
- ▶ Faça concessões
- ▶ Seja gentil com as pessoas
- ▶ Confie nos outros
- ▶ Mude facilmente de posição
- ▶ Faça ofertas
- ▶ Revele seu piso mínimo
- ▶ Aceite perdas unilaterais
- ▶ Busque o que eles aceitam
- ▶ Insista no acordo
- ▶ Tente evitar disputas
- ▶ Ceda à pressão

©VSLins

119

## Comunicação

<http://vsllins.blogspot.com>

**Coragem temperada  
pela consideração para  
primeiro procurar  
compreender, para  
depois ser compreendido**

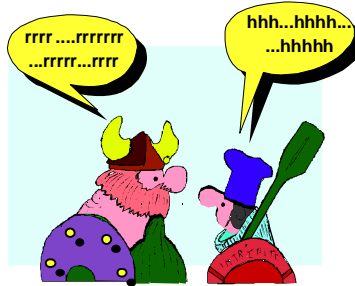
©VSLins

120

## Diálogos típicos

<http://vslins.blogspot.com>

- Diálogo socrático
  - o - orientador; a - aluno
  - oooooo-aa-oooooooo-aaa-oooooooo-aaa-oo
- Diálogo rogeriano
  - p - psicanalista; c - cliente
  - p-cccccc-p-cccccc-p-cccccc-p-ccc-p
- Diálogos com intenções ocultas
  - s - suspeito; d - detetive
  - sss-dddd-ssss-dddddddd-s-dddddd-ssss-dddd
- **Comunicação criativa - TSOM**
  - c - comunicador; o - ouvinte
  - cccc-ooo-cccccccc-oo-cccccc-oo-cccccc



©VSLins

121

## "TSOM" - Trinta Segundos Ou Menos

<http://vslins.blogspot.com>

- O que se consegue?
  - Despertar o interesse dos ouvintes
  - Chegar onde se quer chegar de modo eficaz
  - Uma melhor comunicação
    - ✓ Concentração, rumo, concisão e lógica do pensamento e da fala.
- Por que Trinta Segundos?
  - O tempo exerce uma coação,
  - O período médio de atenção é de 30 segundos.



©VSLins

122

## Princípios da Comunicação "TSOM"

<http://vslins.blogspot.com>

- Ter um objetivo bem definido
  - Convidar, conquistar, envolver, desenvolver, vender, apresentar
- Conhecer o interlocutor e seus motivos
  - Quem é ele o que temos em comum e em que somos complementares
- Definir a abordagem correta
  - Filosófica, social, econômica, financeira, emocional,



©VSLins

123

## Princípios da Comunicação "TSOM"

<http://vslins.blogspot.com>

- Criar um gancho
  - Afirmação, pergunta, humor, visual, incidental
- Desenvolver o tema
  - Descritivo, narrativo, lógico, retórico, dialético, indutor, dedutor, socrático, rogeriano
- Arrematar o que foi dito
  - Solicitação de ação ou reflexão



©VSLins

124

## Princípios da Comunicação "TSOM"

<http://vslins.blogspot.com>

- Pintar um quadro na mente do interlocutor
  - Personalizada, emotiva, vivenciada, histórica, metafórica
- Manter uma imagem pessoal impecável
  - Sinceridade, coerência, gesticulação, postura, entonação, entusiasmo, variedade

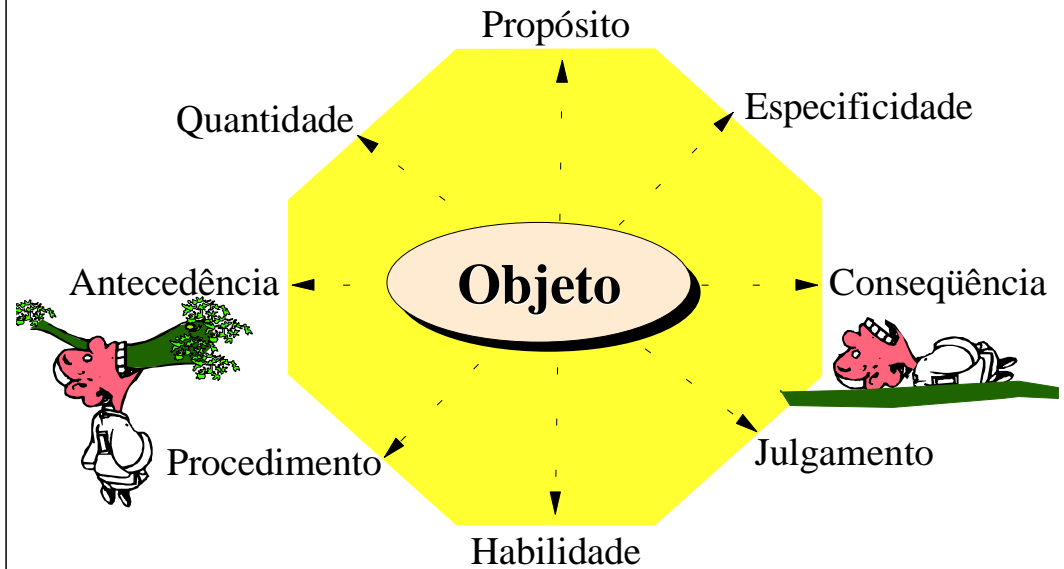


©VSLins

125

## Postura Questionadora

<http://vslins.blogspot.com>



©VSLins

126

## Sinergização

<http://vslins.blogspot.com>

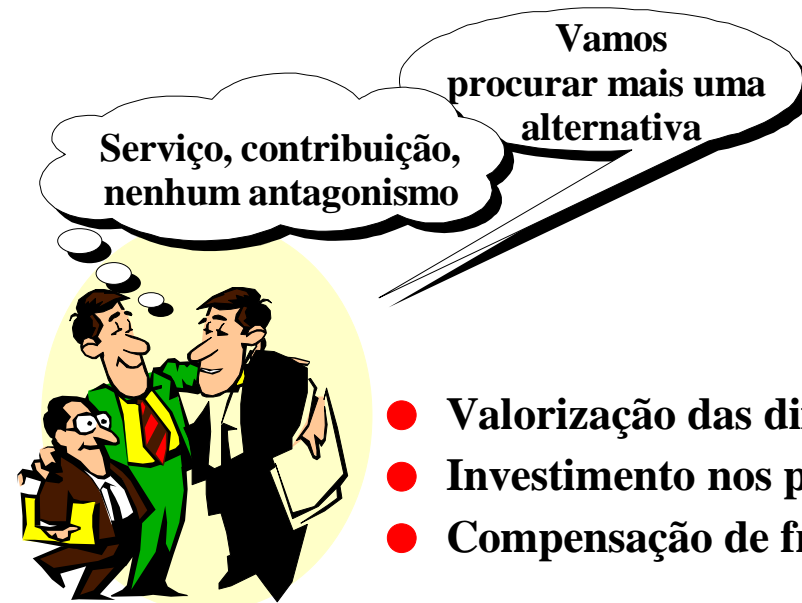
Confiança e colaboração no trabalho conjunto para produzir algo muito melhor do que se conseguiria com o somatório dos resultados em separado

©VSLins

127

## Confiança e Colaboração

<http://vslins.blogspot.com>



- Valorização das diferenças
- Investimento nos pontos fortes
- Compensação de fraquezas

©VSLins

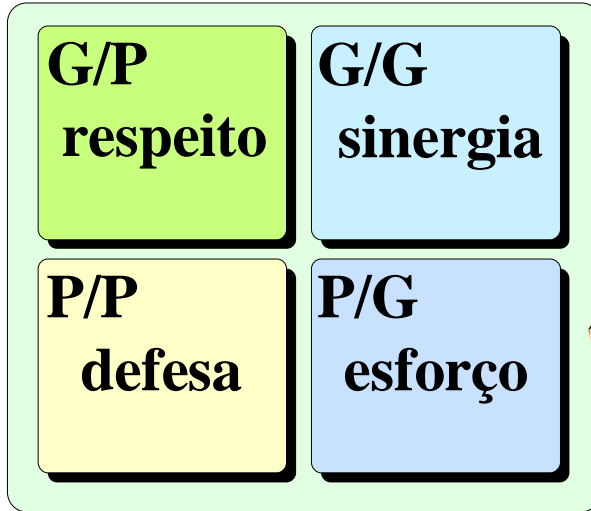
128



## Confiança e Colaboração

<http://vslins.blogspot.com>

Confiar



Colaborar

©VSLins

129

## Fatores Sinérgicos

<http://vslins.blogspot.com>

### Sementes da Sinergia

- ▶ Desafios, Ameaças, Oportunidades
- ▶ Objetivo Comum e Interdependência
- ▶ Mentalidade de Trincheira
- ▶ Empowerment e Gerência Participativa



### Propulsores da Sinergia

- ▶ Discussão aberta, Diversidade de Pensamentos, Pontos de vista conflitantes
- ▶ Tendência ao desacordo, Respeito por valores e idéias, Partilha de idéias e insights
- ▶ Pensamento Criativo, Identificação de Oportunidade, Espírito de EQUIPE

©VSLins

130

## Fatores Sinérgicos - Bloqueadores da Sinergia

<http://vslins.blogspot.com>

### Mitos

- Equalização de pontos de vista
- Concordância de pensamentos

Falta de desafio comum

Medo de não sair nada em conjunto

- Prazer no trabalho isolado

Esforços independentes

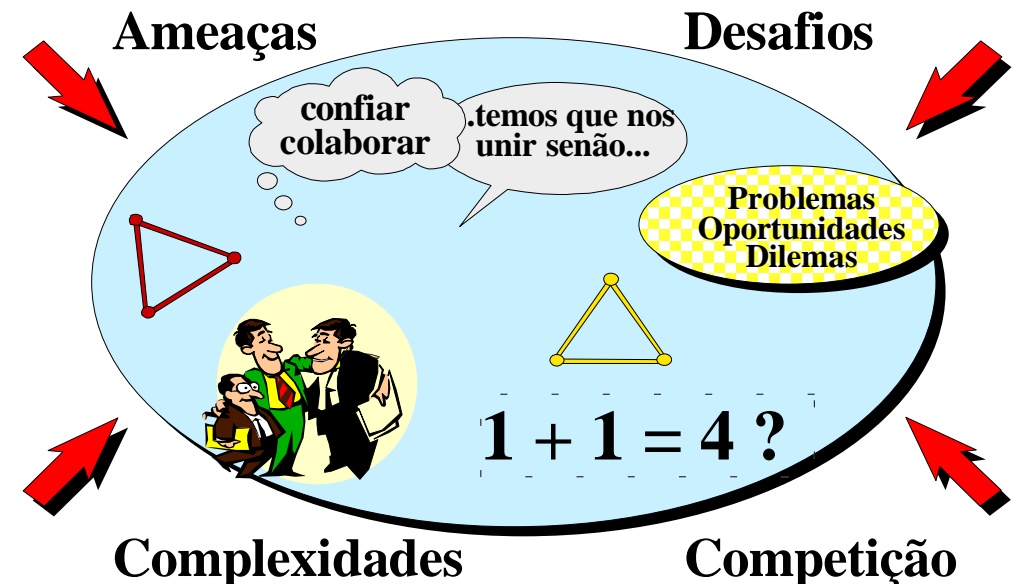
- Não entrincheiramento
- Sensação de ameaça interna

©VSLins

131

## Conflitos e Desafios

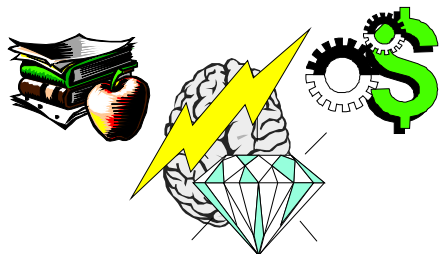
<http://vslins.blogspot.com>



©VSLins

132

# Criatividade e Inovação



Os líderes procuram formas inovadoras de aperfeiçoar a empresa.

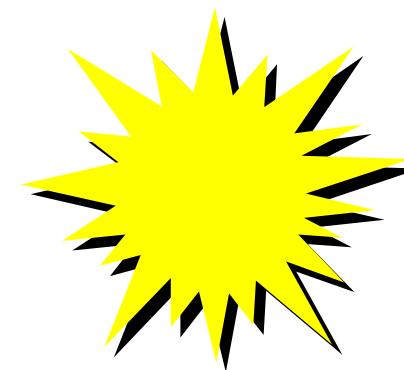
"Participamos de um movimento que pode ir muito além dos limites da informação, e nos levar a um 'renascimento' do modo como vemos a nós mesmos."

# Disparando Idéias

**PREPARAR**  
Defina o seu problema

**FOGO**  
Produza tantas idéias quantas puder, tão depressa quanto possa, sem criticá-las

**APONTAR**  
Peneire, sintetize e escolha

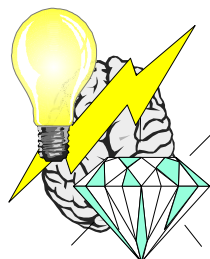


# Você já ouviu falar de Ikispiração?

"...Agora, mais do que nunca, temos que ter ikispiração. Isso significa que eu encorajo a mim mesmo a atravessar os três elementos da criação:"

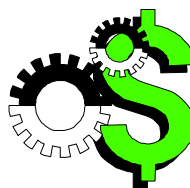


**SUJI**  
conhecimento



**PIKA**  
inspiração

Yoshiro NakaMats



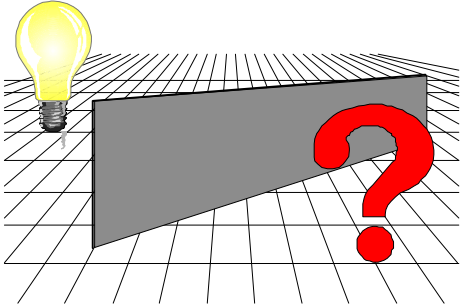
**IKI**  
praticidade,  
viabilidade e  
negociabilidade

# Dicas

1. Procure sempre uma segunda resposta certa.
2. Anote as suas idéias antes que você as esqueça!
3. "Faça amizade com o seu chuveiro. Se estiver inspirado a cantar, talvez a própria canção tenha uma idéia para você."
4. A melhor maneira de ter grandes idéias é ter muitas idéias e jogar fora as ruins.
5. Crie idéias que estejam quinze minutos à frente do seu tempo... não anos-luz à frente.
6. Se todo mundo diz que você está errado, você está um passo à frente. Se todo mundo ri de você, você está dois passos à frente.

## Paradigmas, Bloqueios e Modelos Mentais

<http://vslins.blogspot.com>



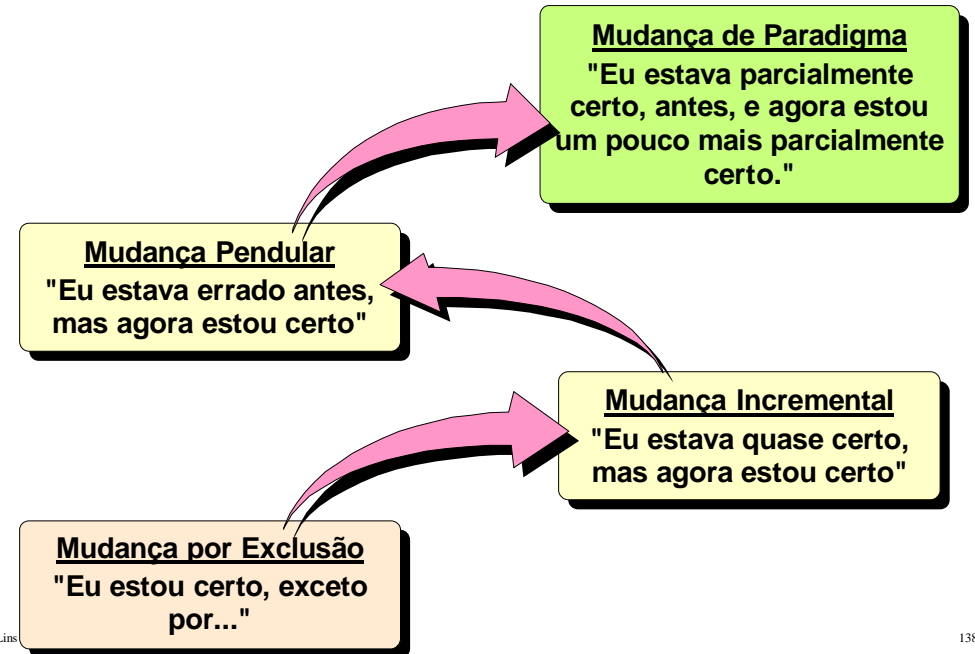
"O talento reprimido é o rochedo submerso com o qual muitas vidas se chocam e afundam".

©VSLins

137

## Maneiras de Mudar

<http://vslins.blogspot.com>

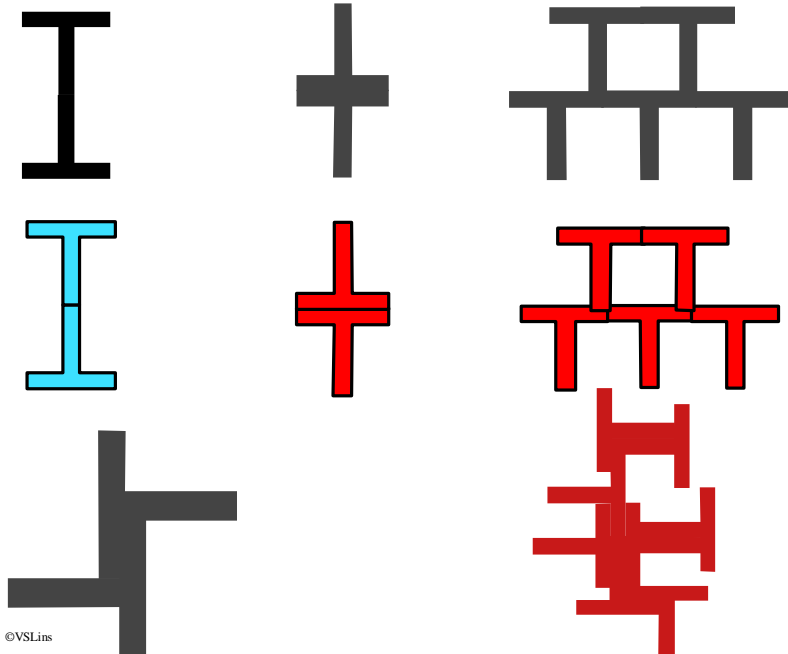


©VSLins

138

## Formação de Paradigma

<http://vslins.blogspot.com>



"...idéias, realizações e perspectivas... aceitas como suficiente para explicar um determinado objeto de estudo..."

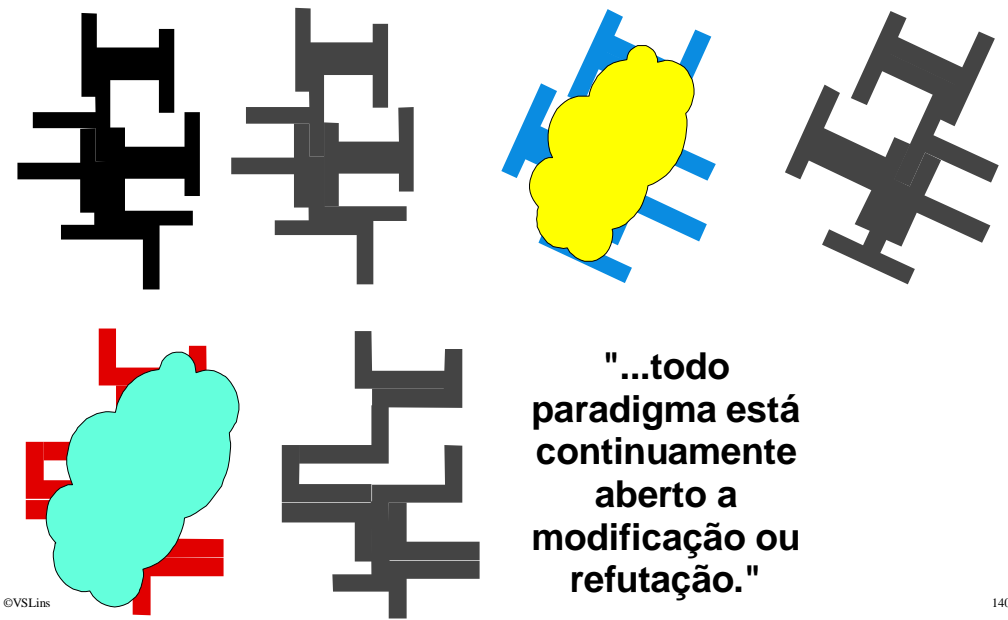
Kuhn

©VSLins

139

## Formação de Paradigma

<http://vslins.blogspot.com>



"...todo paradigma está continuamente aberto a modificação ou refutação."

©VSLins

140

## Montagem de padrões

<http://vslins.blogspot.com>

Mente  
Montadora de Padrões

### • Vantagens

- ✓ Rapidez no reconhecimento
- ✓ Velocidade de reação

### • Desvantagens

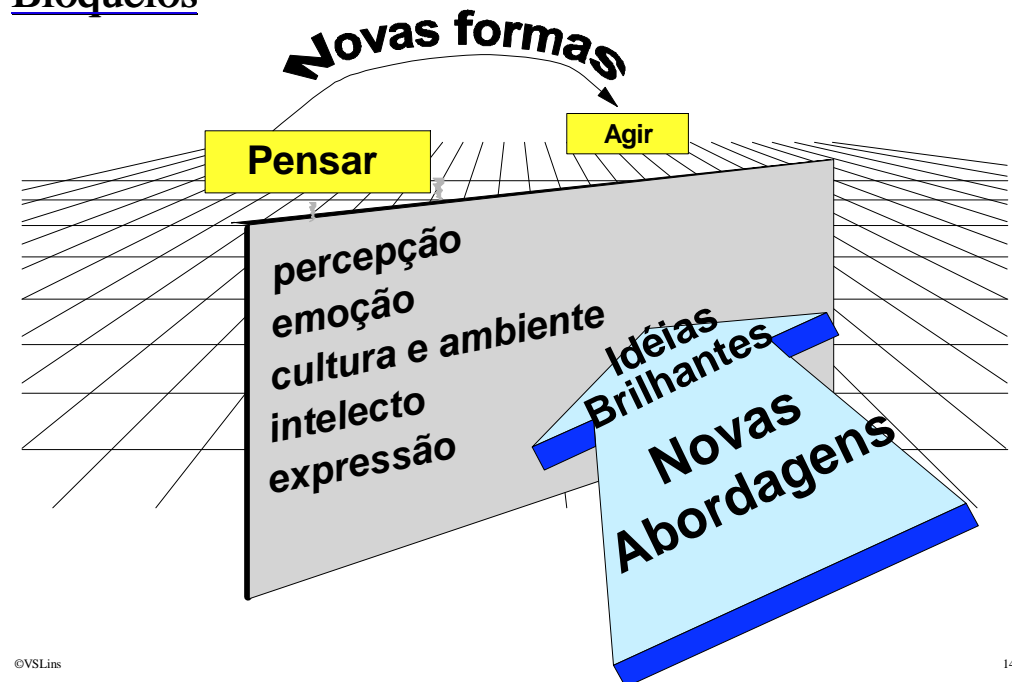
- ✓ Tendência a rigidez
- ✓ Dificuldade de mudar
- ✓ Dificuldade de usar parte de padrão em outro
- ✓ Enquadramento de tudo que se assemelha
- ✓ Armadilha anti-criatividade

©VSLins

141

## Bloqueios

<http://vslins.blogspot.com>



©VSLins

142

## Bloqueios

<http://vslins.blogspot.com>

1. Autoconfiança deficiente: dúvida na própria capacidade de realização; medo de comparação com os outros; receio de passar por bobo; medo de não conseguir manter um compromisso; temor de cometer um erro.
2. Atitude crítica do criador: desconfiança em relação às sugestões tênues que brotam da mente, muito mais fortes do que qualquer fraqueza ou impossibilidade inerentes à própria idéia.
3. Tendência a comparação: avaliação da capacidade ou as conquistas criativas com as de outra pessoa.
4. Avaliações prematuras: depois que uma explicação é oferecida, o seu abandono ou mesmo a sua revisão é quase sempre problemático.
5. Poucas alternativas: aceitação da primeira solução que lhes ocorre sem analisar qualquer outra idéia.
6. Obsessão pela solução: fortes pressões internas levam o pensamento a se voltar excessivamente para a solução inibindo a criação de alternativas.
7. Motivação exagerada: perda de contato com o problema em si; estreitamento do campo de visão; passagem por cima do óbvio.
8. Esforço incessante: persistência sem tempo para relaxamento e mudança de atividade leva a criação de barreiras psicológicas intransponíveis para o surgimento de novas soluções.

©VSLins

143

## Bloqueios

<http://vslins.blogspot.com>

9. Tiro rápido: formular uma definição imediata do problema é uma espécie de miopia intelectual.
10. Intolerância à complexidade: incapacidade de perceber as diversas possibilidades, considerando e equilibrando padrões de referência, conceitos, elementos, etc., diferentes ou mesmo contraditórios.
11. Abordagem comum: condicionamento de nossos pensamentos e ações a métodos e procedimentos que deram resultado no passado.
12. Enfoque inadequado: definição ou enunciado incorreto do problema, dificuldade de isolamento do problema real, percepção de um aspecto estreito do problema, com exclusão de todos os outros.
13. Esforço Indisciplinado: auto-exaltação, superestimativa do talento, conhecimento e habilidades próprias. E como consequência: desmotivação, divagação e consequente passividade decorrente da não aceitação de desempenho abaixo das aspirações.
14. Apego ao estabelecido: tendência a se sentir seguro com métodos validados pelo tempo, procedimentos, diretrizes, regras e regulamentos padronizados.
15. Pressão da urgência: perda da liberdade devido às expectativas e exigências externas.

©VSLins

144

## O processo da inovação

<http://vslins.blogspot.com>

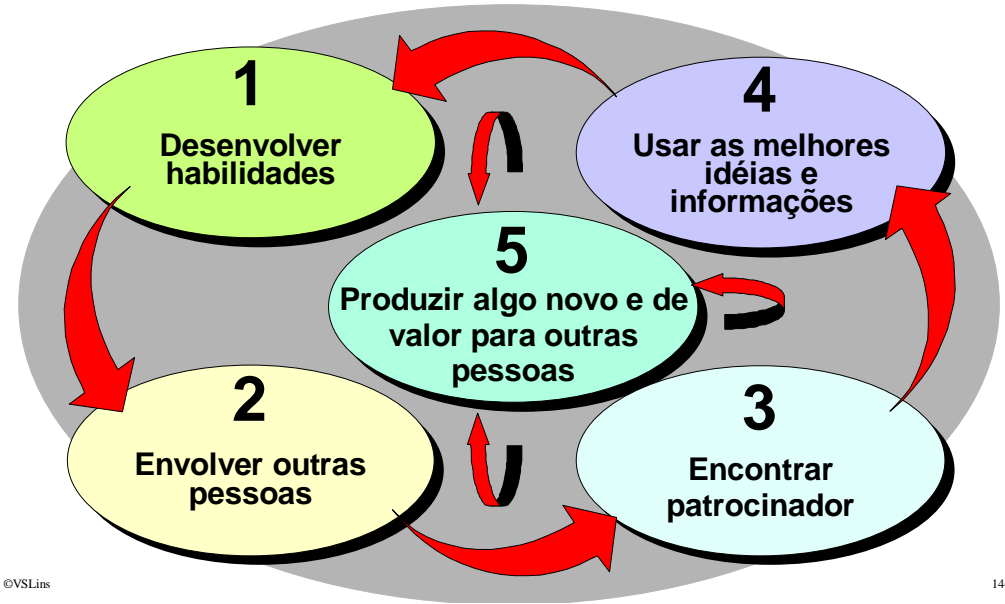


©VSLins

145

## O processo da inovação

<http://vslins.blogspot.com>



©VSLins

146