



EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Sumário

RAPPORT.....	3
PEDAGOGIA INSTITUCIONAL	5
MENTORING	6
DESENVOLVER COMPETÊNCIAS.....	11
CHA	13
PÚBLICO-ALVO	18
Stakeholder	22
Persona	22
MELHORIA CONTÍNUA	24
EDUCAÇÃO CORPORATIVA	26
COACHING	28
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	31
Mapeamento e mensuração por competências.....	36
Seleção por competências	36
Avaliação por competências.....	36
Plano de desenvolvimento por competências	37
Assessment.....	37
Management.....	37
Outplacement	37
Outsourcing	38
CIDADANIA.....	41
PRODUTIVIDADE	44
Referências Bibliográficas	47

COMUNICAÇÃO DE MANEIRA EFICAZ

A comunicação Interpessoal é talvez uma das maneiras mais importantes e menos compreendidas competências gerenciais – e é vital para o papel de mentor. Saber como e quando compartilhar informações requer uma complexa compreensão das pessoas e situações (Zey 1990).

Uma Comunicação Eficaz tem o poder de influenciar, conquistar e desenvolver competências. É a chave que proporcionou ao homem desde o início dos tempos todo conhecimento e, através de sua evolução é que vivemos hoje todo progresso econômico de nossa sociedade.

Comunicação é a troca de informações, fatos, idéias, e significados.

Emissor: quem envia a mensagem.

Receptor: aquele que recebe a mensagem.

Linguagem: são códigos utilizados para a transmissão das informações.

Mensagem: o conjunto de informações repassadas, utilizando-se de um canal transmissor seja através da fala, telefone, e-mail, rede sociais, rádio, televisão, jornais, etc.

A comunicação eficaz é necessária para perceber melhor a si mesmo, ao outro, ao contexto como um todo, assim gerando resultados mais responsáveis, assertivos e democráticos.

Ao falar, certifique-se que o outro está acompanhando o seu raciocínio. É preciso saber se a outra pessoa está entendendo o que você pretende passar, esse é um dos pontos-chave de uma boa comunicação, além de colocar uma boa dose de sensibilidade naquilo que se ouve e fala. A maioria de nós sabe ouvir, porém, escutar de verdade é uma técnica que devemos desenvolver diariamente, dedicando-se e aplicando-se no máximo de conversas possíveis. Mas tenha calma, certificar-se de que está sendo compreendido, não significa perguntar ao final de cada palavra, ou frase.

Crie Rapport. O Rapport é um conceito do ramo da psicologia que significa uma técnica usada para criar uma ligação de sintonia e empatia com outra pessoa.

Esta palavra tem origem no termo em francês rapporter que significa "trazer de volta". O rapport ocorre quando existe uma sensação de sincronização entre duas ou mais pessoas, porque elas se

relacionam de forma agradável. No contexto teórico, o rapport inclui três componentes comportamentais: atenção mútua, positividade mútua e coordenação.

—Rapport é a capacidade de entrar no mundo de alguém, fazê-lo sentir que você o entende e que vocês têm um forte laço em comum. É a capacidade de ir totalmente do seu mapa do mundo para o mapa do mundo dele. É a essência da comunicação bem-sucedida. (Anthony Robbins)

O rapport tem grande relevância no mundo empresarial, sendo muitas vezes usado estrategicamente em processos de negociação e vendas. No rapport, uma pessoa mostra interesse na opinião e nos pensamentos do outro, uma atitude que funciona como facilitadora de qualquer negociação.

Com o avanço da tecnologia, as organizações perceberam a necessidade de se destacarem em um mercado cada vez mais competitivo e o marketing (endomarketing) veio como uma ferramenta indispensável para alavancar o crescimento e desenvolvimento.

Com a entrada do marketing nas empresas, auxiliando na divulgação da marca inicia-se uma reflexão sobre a importância de um clima organizacional interno favorável pois o marketing por si só não atingiria o resultado almejado.

O colaborador passa a conhecer mais sobre o produto ou serviço, resultado, oportunidades e ameaças, são ouvidos e sugerem ações, nenhuma ideia é descartada. E o principal: recebem feedback a respeito de suas sugestões.

A comunicação interna (endomarketing), está em constante movimento, com práticas inovadoras com custo adequado ao porte e saúde financeira da empresa. Sim, podemos comunicar com poucos recursos, alinhando informações e comunicando de forma clara e objetiva seja através de reuniões breves, jornal mural ou um café da manhã.

Clientes internos têm excelentes ideias, basta saber ouvi-los, envolvendo-os nas discussões da organização.

As informações trocadas podem assumir uma variedade de formas, tais como idéias, fatos e sentimentos.

RAPPORT

Rapport é a capacidade de se relacionar com os outros de uma forma a criar um nível de confiança e entendimento. É uma capacidade de resposta a nível inconsciente. O termo Rapport teve sua origem na França e significa —relação. No processo de comunicação em que ele é estabelecido gera-se confiança e harmonia e a pessoa se abre ficando receptiva para a interação. Em resumo Rapport significa "conexão" com o outro. Estar em rapport significa estar conectado ao outro ou vice versa.

Existe uma série de técnicas de PNL que auxiliam na construção desta afinidade, tais como: combinar a sua linguagem corporal (ou seja, postura, gestos, e assim por diante), manter contato com os olhos; e combinar o ritmo da respiração.

Técnicas:

- ✓ Postura
- ✓ Respiração
- ✓ Tonalidade de voz Velocidade
- ✓ Combinar seus gestos quando é a sua vez de falar.

Tom de voz, Tempo, e Timbre

O tom da sua voz está se referindo ao campo / frequência da voz.

O Tempo da sua voz está se referindo à velocidade / ritmo ou ritmo da voz.

O timbre da sua voz é a qualidade e as características da voz.

O termo Rapport é derivado da palavra francesa —rapporter que, em seu sentido literal, quer dizer —criar uma relação.

Ao desenvolver as habilidades de rapport, o que irá poder transmitir confiança mais facilmente para a pessoa com quem está se relacionando. Assim, produzirá maior interação e menor resistência na conversa, melhorando o seu marketing pessoal.

Entretanto, é válido frisar um ponto em que a maior parte das pessoas se confunde bastante: rapport, não necessariamente, consiste em concordar em gênero, número e grau com a outra pessoa. Trata-se de garantir que o interlocutor sinta a sensação de que está sendo 100% escutado e compreendido, mesmo que tenha opiniões divergentes das suas.

Descobrimos que isso é um pré-requisito para a comunicação efetiva, quer em aconselhamento, nas nossas vidas pessoais, na vida profissional, ou em qualquer lugar, e com qualquer um.

Basta seguir as etapas simples, e também poderá otimizar as suas habilidades de comunicação. Com isso, será capaz de melhorar a qualidade da sua vida e da vida daqueles à sua volta.

A resposta para todas essas perguntas é o Rapport. Um dos alicerces da PNL e o mais importante processo em qualquer comunicação.

Quando as pessoas estão se comunicando em rapport, elas acham fácil serem entendidas e acreditam que seus interesses são altamente considerados pela outra pessoa.

Rapport significa receptividade ao que a outra está dizendo; não necessariamente que você concorde com o que está sendo dito. E quando está em rapport, algo mágico acontece. Os outros sentem que são escutados e ouvidos. Em um nível inconsciente, existe o confortável sentimento de "Essa pessoa pensa como eu, eu posso relaxar".

Obs.: De todas as possibilidades associadas à boa comunicação, talvez a mais importante seja a da escuta.

A confiança diminui a tensão interpessoal e faz com que o futuro (ou atual) cliente fique mais à vontade. Ele se abre mais e revela com liberdade as informações referentes às suas necessidades, desejos, objetivos, sonhos e medos pessoais. Sem confiança é extremamente difícil e em alguns casos até mesmo impossível vender algo, mesmo que o produto ou serviço seja o melhor do mundo.

O Rapport é uma técnica fantástica da PNL e com ela conseguirá inúmeros benefícios. Confiamos em pessoas que são parecidas conosco, com isso fica mais fácil sugestionar/persuadir seu interlocutor, seja para vender um produto, xavecar ou até mesmo mudar uma crença. Não no sentido religioso e sim em uma verdade absoluta sobre algo que a pessoa acredite.

- ✓ **Sorriso** – é a chave universal do Rapport.
- ✓ **Otimismo** – transmite confiança e sensação de poder.
- ✓ **Tratar o seu outro pelo nome** – o som mais lindo que alguém pode ouvir é o do seu nome pronunciado.
- ✓ **Paciência** – saiba ouvir, pois quando alguém fala é porque quer ser escutado.

PEDAGOGIA INSTITUCIONAL

O psicopedagogo como membro da escola, fica envolvido, de certa maneira com a instituição, passa a estar engessado de forma que não há distanciamento necessário para intervir adequadamente no sintoma.

A Pedagogia tem sua própria ciência e muitas das descobertas da Psicologia são utilizadas para definir métodos, técnicas e estratégias de ensino.

A Pedagogia Institucional, por privilegiar o trabalho em grupo, surge como um importante instrumento para tal propósito.

Em sentido literal, o mentor significa um conselheiro ou guia de confiança – um orientador.

Sendo assim, a Pedagogia Institucional é apresentada como abordagem educativa.

Apresentamos também algumas técnicas para lidar com os conflitos:

- 1) técnicas de expressão;
- 2) técnicas de trabalho em grupo;
- 3) técnicas de dinâmicas de grupo; 4) técnica de pensamento social.

Alguns princípios norteiam essas técnicas:

- 1) o trabalho é uma atividade educativa;
- 2) a necessidade da constante participação individual em função da vida coletiva.

Uma das maneiras de os funcionários aprimorarem suas competências e habilidades é trabalhar em projetos desafiadores, que os levem a ir além de seu nível atual de funcionamento.

O espaço é estruturado de forma que facilite o encontro, o diálogo e a movimentação e deve ser rigorosamente organizado com cartazes que comuniquem as leis da sala, a lista dos afazeres e as faixas de níveis, tudo decidido de forma conjunta no conselho de classe ou pela autoridade do professor, que difere de autoritarismo. As faixas correspondem ao nível escolar que mostra a progressão através das cores, ideia apropriada do judô, mas os grupos também podem se rearranjar pela necessidade de aprendizagem de um determinado assunto independente das faixas e é através deles que se dá a ocupação do espaço pelos alunos.

MENTORING

Mentoring é uma abordagem que consiste em uma pessoa experiente em algum tema ou ramo que vai contribuir com outra que precise aprimorar-se, nesse aspecto. O Mentor é um guia que possui vasta experiência e conhecimento no campo de atuação em que o Mentee deseja implementar melhorias.

O Mentoring difere do processo de Coaching, pois é um processo onde o mentor possui algum saber ou vivência em que o Mentee precisa se desenvolver, já o Coach domina o processo e não o tema demandado pelo Coachee. O Coach vai provocar reflexão por meio de um processo estruturado de questionamento e incentivar a ação do Coachee em direção a seus objetivos.

O Mentor vai compartilhar sua experiência e conhecimento e orientar o Mentee, oferecendo novas perspectivas e colocando-se à disposição para conversar, sinalizar e opinar sem, contudo, decidir pelo mentorado. O Mentor faz isso com base em sua experiência, conhecimento e domínio dos aspectos que são foco do processo de Mentoring.

O Mentoring pode ser um programa dentro de uma organização, que o implementa com o objetivo de utilizar o potencial que existe dentro da empresa, como a sabedoria de funcionários mais experientes, para impulsionar a carreira dos que estão no início da carreira. Esse tipo de programa traz benefícios tanto para o mentorado como também para o Mentor que exercita sua capacidade de compartilhar conhecimento e experiência. É claro que no final das contas a empresa também se beneficia, pois está potencializando os recursos que possui internamente.

O processo de Mentoring também pode ser utilizado por qualquer profissional interessado em crescer, aprimorar-se e preparar-se para o futuro do mercado de trabalho. Iniciar um processo de Mentoring é uma atitude que está em suas mãos, pois você é o maior interessado no seu próprio desenvolvimento.

Dependendo dos seus objetivos, você pode escolher um mentor dentro da sua empresa e convidá-lo para te apoiar ou também pode contratar um Mentor profissional, no caso de estar buscando desenvolver novas competências.

O mentor: assumir um compromisso que exige empenho efetivo. O Mentor acaba por influenciar o mentee na forma de agir e pensar. A motivação principal do mentor deve ser promover o crescimento do Mentee. Nessa relação o Mentor deve estar disposto a compartilhar seu conhecimento, se envolvendo em uma relação verdadeira de troca e aprendizado. Outro aspecto importante é que tudo que acontece durante o processo de Mentoring deve ser considerado confidencial e para isso o Mentor deve esclarecer isso no início do processo.

O Mentee: estar motivado e disposto a provocar mudanças e melhorias em sua carreira, de maneira a agir em favor de si mesmo com base nos direcionamentos identificados durante o processo.

Enquanto o coach está focado na melhora do desempenho de metas pessoais, independente da experiência e dos atributos daquele que é orientado, o mentoring está focado na formação do colaborador a partir dos conceitos defendidos pela empresa na qual ele atua. Por isso, o mentoring

geralmente é um profissional da mesma empresa, com mais experiência e vivência, que tem como objetivo compartilhar seus conhecimentos com o próximo.

Embora também possam ter um viés mais pessoal, esses ensinamentos serão focados na vida profissional de quem recebe o processo de mentoria, apoiando nas principais dificuldades e barreiras que possam vir atrapalhar o seu sucesso dentro da empresa.

O significado de Mentoring pode ser traduzido pelas palavras —tutorial, —mentorial, —mentorado e até mesmo —apadrinhamento.

Mentoring é visto como uma ferramenta de desenvolvimento profissional, sendo que é realizado através de um mentor (também chamado de professor, conselheiro, guia, sábio ou mestre), que oferece conselhos, informações e auxílio a uma pessoa mais jovem, que não possui (ou possui pouca) experiência, um novato, que poderá crescer profissionalmente e se desenvolver graças ao auxílio do mentor.

Atualmente, o mentoring é considerado como uma prática extremamente valiosa e popular dentro das empresas, pois estimula o desenvolvimento dos recursos humanos e traz incentivo aos colaboradores para que permaneçam na organização.

Para entendermos um pouco sobre mentoring, é preciso conhecer o seu conceito.

Todo este processo de mentoring é algo que, com certeza, pode ajudar muitos profissionais em início de carreira, uma vez que lhes oferece uma orientação pessoal tanto psicológica quanto na própria carreira, que neste momento está em pleno desenvolvimento. Sendo um processo de longo prazo, que não tem qualquer ligação com a hierarquia organizacional, ou seja, não necessariamente será um superior imediato a orientar o colaborador.

Uma informação importante trazida na matéria é a de que grandes empresas estão investindo cada vez mais neste processo, enquanto as pequenas empresas ainda não praticam o mentoring com tanta frequência.

O que, em alguns casos, pode estar prejudicando o desempenho dos jovens nas empresas, se admitirmos que o crescimento e desenvolvimento nas organizações de hoje é bem difícil e requer muito preparo por parte dos novos contratados.

O processo de Mentoring, ou mentoria, se dá através de uma relação entre um indivíduo experiente em determinada área e outro que está começando a sua carreira ou empresa. É fundamental que

o mentor tenha uma vontade genuína de compartilhar seus conhecimentos e experiências em prol do crescimento do outro. Assim como deve haver admiração e confiança por parte do mentorado. Unindo o desejo de compartilhar conhecimento com a confiança naquele de quem irá receber as informações, é possível obter excelentes resultados.

Para auxiliar os profissionais neste processo de tomada de decisões, seja para prosseguir em um determinado percurso de carreira, ou na busca por uma mudança radical, fazem-se presentes os profissionais de mentoring. Também chamados de mentores, eles têm o papel específico de orientar pessoas em seus trajetos de trabalho, apontando perspectivas e possibilidades, observando também as singularidades de cada um.

O mentoring é muito parecido com o coaching, que é um processo de assessoramento e autoconhecimento, que visa atingir metas específicas. A principal diferença entre os dois métodos é que no mentoring aquele que presta auxílio se utiliza principalmente de sua própria experiência profissional para orientar e aconselhar, o que nem sempre ocorre nos processos de coaching.

O mentoring é considerado uma tendência tão evidente que algumas empresas o incorporaram em seus programas. Estas organizações oferecem mentores mais experientes, geralmente com bastante tempo dentro da organização, para prestarem auxílio a jovens profissionais em processo de desenvolvimento de carreira.

—Entre um homem e outro homem não há grande diferença. A superioridade consiste em aproveitar as lições da experiência. (Tucídides)

O Mentoring é um processo de aprendizagem individual com acompanhamento, em que encontramos três agentes principais:

O mentee: pessoa que está em processo de aprendizagem, necessitando de orientação.

O mentor: pessoa com experiência e formação que orienta o mentee na sua aprendizagem.

Podemos dizer que a análise do comportamento educativo é crucial.

Atitudes do mentee:

Antecipação > Antecipe-se ao mentor, comunicando-lhe as suas dúvidas sem esperar que ele o questione.

Comunicação e Receptividade > Comunique com o mentor e esteja receptivo nas reuniões.

Dar feedback sobre o processo > Comprometa-se a facultar feedback sobre o processo e sempre que for adequado e necessário.

Tomada de decisões > Deve ser capaz de tomar as suas próprias decisões, com base nos conselhos do seu mentor.

Abertura à Crítica > Disponibilize-se para receber críticas construtivas do seu mentor, considerando-as e tentando melhorar.

Compromisso > Comprometa-se com os objetivos do programa e demonstre a sua dedicação nas reuniões.

O objetivo do mentoring é garantir o crescimento da empresa por meio do aprimoramento do desempenho dos colaboradores. Por isso, essa abordagem também inclui os jovens profissionais, como trainees e recém-contratados, que podem oferecer resultados melhores e alinhados à estratégia organizacional.

Com o mentoring os colaboradores conseguem trabalhar melhor sua inteligência emocional, além de executar suas atividades em conjunto e de forma integrada aos demais colegas. O alcance de metas também é facilitado e os mentores oferecem um legado positivo para a organização.

Em relação aos colaboradores menos experientes, o mentoring tem a capacidade de aproveitar o potencial interno da organização e o conhecimento dos profissionais mais experientes para melhorar o desempenho de quem está apenas começando.

O mentoring pode ser aplicado na empresa por meio de um programa interno, que ajuda a fortalecer os relacionamentos entre mentor e colaboradores e oferece conhecimentos práticos para aprimorar a experiência de ambos os lados. A consequência é um ambiente organizacional favorável para a alta performance, bem como para o desenvolvimento de futuros líderes e profissionais competentes.

Uma das principais funções do mentoring é orientar quem está entrando na empresa e também aqueles que têm menos vivência profissional. Por isso, essa abordagem alia a disposição e vivacidade ao conhecimento dos mentores para fornecer uma visão mais ampla ao colaborador.

Devido a essa característica, é imprescindível estabelecer debates e conversas sobre assuntos relacionados ou não ao trabalho. Nesse processo, o mentor deve estar aberto a novas ideias e repassar feedbacks constantes para que o mentorado conheça suas fraquezas, limites e forças.

Os profissionais que atuam como mentores experimentam um alto grau de realização profissional pela oportunidade de compartilharem suas experiências e conhecimentos com colaboradores mais novos, que ainda estão no início de suas carreiras.

Com isso, a empresa evita que conhecimentos e experiências adquiridos ao longo de carreiras bem-sucedidas sejam perdidos devido à aposentadoria ou ao desligamento do mentor da organização.

Ao pensar em Mentoring, é comum cair no erro de pensar no mentor como alguém mais velho e no orientado como alguém mais jovem. Apesar de ser a situação mais frequente, pode acontecer o inverso. Por exemplo, um jovem que domina as novas tecnologias pode mentorar alguém mais velho que pouco ou nada sabe de tecnologia. Por isso, é muito importante numa relação de mentoria haver uma postura de humildade - de ambas as partes, além de confiança.

Diante dos novos mercados e do crescimento de empresas jovens, principalmente dos empreendedores digitais, este tipo de programa é fundamental para preparar os novos líderes, que conhecem muito do negócio, mas pouco de gestão de pessoas.

O mercado de trabalho exige cada vez mais produtividade, eficácia e resultados. Em geral, nós queremos mais qualidade de vida. Certamente alguém que já passou por diversas experiências poderá contribuir para que os interessados encontrem este equilíbrio através do Mentoring.

O responsável pela mentoria é um profissional com expertise de mercado. O mentor serve como um mestre para quem visa obter os mesmos resultados que ele durante sua trajetória. Apesar de ser muito útil também no âmbito pessoal, geralmente o mentoring tem ênfase nos aspectos profissionais do mentorado.

Normalmente, os projetos de mentoring são contratados e monitorados pelas empresas, especificamente pelo RH. Servem para acelerar o processo de adaptação e de preparação de profissionais que estão ingressando na empresa ou, como citado, que estão assumindo um cargo superior.

O mentoring tem um papel bastante importante junto à cultura empresarial. Com ele, os mentores podem transmitir diversos conhecimentos e informações que, muitas vezes, vão além dos aspectos técnicos, como missão, visão e valores empresariais já internalizados, isso facilitará a transmissão para o mentorado.

Melhora o respeito aos mais velhos e mais experientes, o fortalecimento da ética e dos valores e o desenvolvimento da comunicação assertiva são apenas alguns dos aspectos trabalhados pela mentoria que contribuem para a melhora nos relacionamentos interpessoais.

DESENVOLVER COMPETÊNCIAS

Como desenvolver competências desconhecidas em uma pessoa? A resposta é simples: faça com que elas descubram os pontos de melhoria.

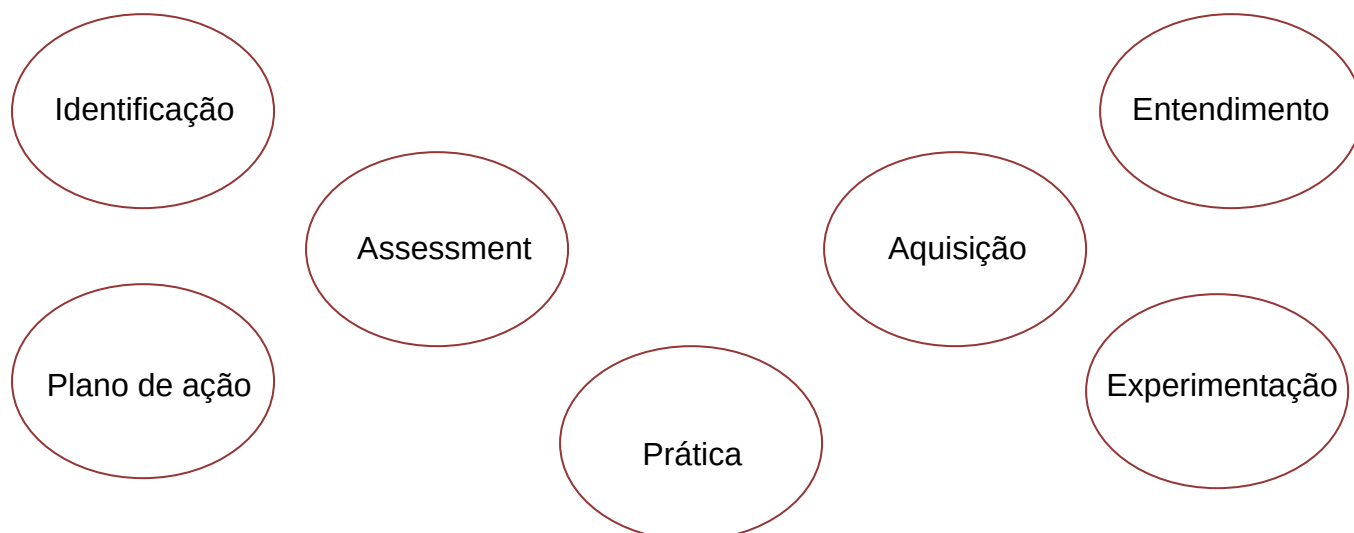
Tanto na vida pessoal quanto na profissional, é importante dar uma atenção especial às competências que podem ser desenvolvidas e colocadas em prática para desempenhar um bom papel como líder, alcançando os objetivos aspirados.

É um grande desafio ser um bom líder, possuir competências que auxiliem na gestão de uma equipe pela qual é responsável e é preciso enfrentá-lo com sabedoria e eficácia para que os planos traçados sejam concretizados com êxito e prestígio.

Para que o profissional seja bem-sucedido, é preciso possuir algumas virtudes essenciais e saber utilizá-las de maneira que lhe dê retorno. Sabedoria, conhecimento, tolerância, senso de justiça, coerência, força de vontade e outras características moldam o perfil de um profissional competente e que apresentará um bom desempenho.

Ao utilizar suas competências em sua função, o líder gera benefícios para a equipe, contribui para a melhoria da administração da empresa e para o aumento de seus resultados. A equipe inspira-se em um líder que seja motivador, dê bons exemplos e auxilie na execução de projetos e tarefas com qualidade. Alguém que também saiba ouvir e dialogar com seus subordinados e se mostre sempre solícito para ajudar quem necessita.

A neurociência diz que nunca é tarde para desenvolver uma nova competência. A neuroplasticidade mostrou que, ao contrário do que se imaginava, nossa capacidade de aprendizado não é perdida ao longo dos anos. Atividades como raciocínio lógico, exercícios físicos e mentais estimulam novas ligações cerebrais.



A prática de atividades - como raciocínio lógico, corrida, meditação e outra - pode ajudar no incremento das suas competências, ainda que as atividades não estejam diretamente relacionadas.

No filme —Depois de horasII (1985), de Martin Scorsese, um editor de livros (Griffin Dunne) marca um encontro com uma garota. Durante as 24 horas em torno desse encontro, absolutamente todos os imprevistos imagináveis e inimagináveis acontecem.

O personagem não soube planejar a própria rotina ou é impossível prever as coisas que podem acontecer à nossa volta? Provavelmente as duas coisas. A primeira alternativa não elimina a outra, mas pode amenizar seus efeitos.

Tema constante não só no cinema como na literatura, na música e nas artes visuais, o tempo é um dos bens mais valiosos do indivíduo. Apesar de incontável, o que fazemos enquanto ele decorre é administrável.

Saber administrar a sua passagem implica investir corretamente no seu próprio crescimento. É sentar, olhar pelo que vem à frente e saber o que fazer quando o tempo chegar. Planejamento é essencial.

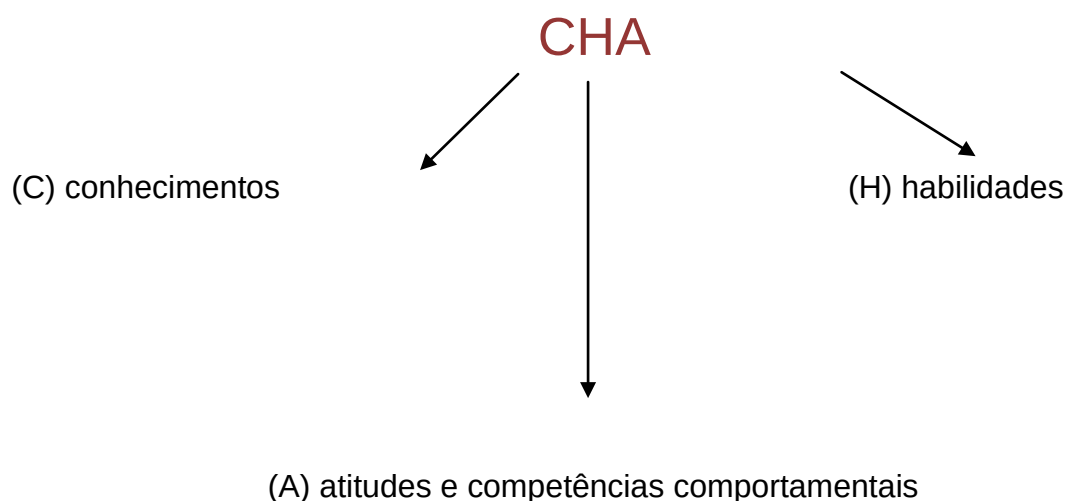
A gestão por competência foca no indivíduo, seu desenvolvimento e aprendizagem. Para isso, são avaliados conhecimentos, habilidades e atitudes. Por fim, também vale ressaltar que é fundamental treinar os líderes e gestores para que façam a gestão de feedback de forma adequada e possam efetivamente gerir por competência.

A gestão por competência tem um papel essencial no alinhamento de expectativas. A organização, por meio dos gestores e líderes, deve deixar claro o que é esperado de cada colaborador e apontar competências desejadas. Isso pode ser feito por meio da avaliação de desempenho, de feedbacks contínuos e até de processos de coaching.

A gestão por competência é um estímulo ao desenvolvimento de novas lideranças. E essa pode ser uma grande vantagem para a organização, que, ao invés de recrutar novos gestores no mercado de trabalho, pode buscar líderes em seu próprio quadro de funcionários, com inúmeras vantagens de ter profissionais que já conhecem os valores e a cultura da organização.

Gestão por Competências é um sistema da área de Gestão de Recursos Humanos desenvolvido no sentido de identificar e gerir perfis profissionais que proporcionem um maior retorno a um negócio, identificando os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria, suprimindo lacunas e agregando conhecimento. Um modelo de gestão de competência sempre terá um viés conceitual e deverá ser de difícil mensuração, mas na medida em que o processo de identificação dos perfis for avançando, melhor será conduzir o gerenciamento.

A definição de competência é baseada no CHA, que são os (C) conhecimentos, (H) habilidades, competências técnicas, e as (A) atitudes e competências comportamentais que uma pessoa possui. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, se trata do conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.



A Gestão por Competências representa uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias para alcançar seus objetivos.

A proposta deste modelo de gestão é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso organizacional, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente.

A gestão por competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento da lacuna (gap) de competências eventualmente existente na organização ou equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo.

A ideia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a atingir os objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as incompatibilidades entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

O conceito de Gestão por Competências sofreu diversas modificações ao longo do tempo. Em seu primeiro momento, na Idade Média, era caracterizada de um ponto de vista essencialmente jurídico, onde competência significava a capacidade de julgar atribuída a uma pessoa ou instituição. Desta forma os indivíduos eram avaliados sob a capacidade de realizar alguma ação ou a capacidade de julgar certa ação.

Mais tarde, o conceito passou a ser visto de um âmbito social considerando se o indivíduo era ou não capaz de opinar sobre certos assuntos. Atualmente, a competência não se trata apenas de certas habilidades atribuídas a um indivíduo para realizar alguma atividade, mas em um processo também alimentado por crenças e valores que fundamentam as atitudes e decisões, organizacionais e/ou humanas.

O mapeamento é a base de toda a Gestão por Competências.

O mapeamento se dá pela descrição das competências laborais no trabalho. Para tanto, existem fundamentalmente duas metodologias complementares de descrição de competências no trabalho, a saber:

A primeira se baseia nos recursos ou dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes pressupostas como necessárias para que o profissional possa apresentar determinado desempenho no trabalho.

A segunda utiliza-se de pautas ou referenciais de desempenho, de onde o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho.

Em geral, a adoção de um ou outro critério para descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende dar à descrição. Quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, por exemplo, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este adota no trabalho.

Quando utilizadas na formulação de ações de treinamento, por sua vez, então faz-se necessário descrever não apenas os comportamentos desejados (referenciais de desempenho), os quais constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, mas também os conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes, os quais constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados.

Cada competência pode ser mensurada de acordo com as habilidades apresentadas pelo profissional. Podem ser:

- a) **Habilidades técnicas:** compreendem o entendimento e a capacidade de executar certa atividade, exigem conhecimento especializado e capacidade analítica no desempenho da tarefa, são adquiridas através de treinamentos e experiência profissional;
- b) **Habilidade Humana:** também chamadas de inteligência emocional, esta habilidade confere ao profissional a competência para trabalhar em um grupo coeso, cujos membros têm foco em resultados em comum;
- c) **Habilidade Conceitual:** que permite ao profissional visualizar a organização de forma holística, isto é, com uma perspectiva sistêmica, cujas partes da empresa formam um conjunto integrado. Portanto, cada competência pode ser mensurada através das habilidades apresentadas pelo profissional e o modo como ele as aplica no desempenho das tarefas (atitudes).

O ponto de partida para se fazer a remuneração por competências é identificar quais as competências são mais importantes para a estratégia da organização. A importância da competência dominada pelo profissional influenciará na remuneração recebida por ele, pois estes dois aspectos são diretamente proporcionais. Sendo assim, as pessoas que possuírem tais competências serão melhor remuneradas. As análises dessas competências são feitas por meio da identificação das habilidades, conhecimentos e recursos que os funcionários possuem e que agregam valor econômico a organização.

Em um processo de seleção de candidatos para a empresa é sempre importante buscar funcionários que conservem os princípios da organização. O processo deve colocar em primeira instância a cultura da empresa e também avaliar os valores e crenças do futuro empregado, sendo assim, ele deve dar prioridade aos que possuem tais características, pois certas habilidades e atitudes não podem ser alcançadas apenas com treinamento ministrado pela empresa.

As competências podem ser avaliadas por meio de centros de avaliação, onde o candidato é observado sob diversas situações análogas que eles enfrentariam após contratado. Em níveis executivos, habilidades para executar, perspectiva de carreira, orientação para equipe e experiência são competências que merecem grande atenção.

Através da avaliação por competências, também chamada de avaliação de desempenho, será identificado se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação estão alinhados ao perfil ideal exigido pelos cargos.

A avaliação por competências é uma maneira de estimar o aproveitamento do potencial individual de cada colaborador dentro das organizações. O resultado da avaliação será a identificação das competências comportamentais e técnicas que precisam ser aperfeiçoadas.

Baseado no resultado da Avaliação por Competências será criado um Plano de Desenvolvimento para os colaboradores, cujo objetivo será aperfeiçoar e potencializar o perfil individual de cada colaborador.

Desde o processo de recrutamento e seleção do candidato, é necessário observar seu potencial de desenvolvimento a longo prazo na organização. Nessa perspectiva, o profissional conhece amplamente a estratégia, a cultura e clima organizacional e se sente inserido neste ambiente, como parte importante dele.

A partir deste reconhecimento da função, o profissional consegue planejar sua carreira, através da gestão e aprimoramento das competências que já possui e do desenvolvimento de novas habilidades que ele enxergue como necessárias.

Para tal, é necessário, primeiramente, que os gestores de Recursos Humanos tracem uma meta que contemple as necessidades individuais do profissional e as da empresa, em que cabe ao setor de RH proporcionar um ambiente favorável, criando um contexto de suporte ao funcionário que, a partir deste contexto, poderá traçar as metas mútuas. Depois, o profissional estará apto a identificar as oportunidades e os requisitos de carreira, nas quais ele poderá conhecer as necessidades necessárias versus as necessidades que já possui e, a partir daí, trabalhar com foco nas habilidades que deseja desenvolver.

O próximo passo será o aporte para a implementação de programas de desenvolvimento que forneçam os recursos para o aprimoramento dos profissionais, sejam estes programas de treinamentos, aconselhamento de carreira, feedback de desenvolvimento e orientações. A última etapa consiste na mensuração do potencial do funcionário, na qual o setor de Recursos Humanos poderá utilizar-se de planos de avaliação, elaborar inventários de talentos e, assim, construir planos de sucessão.

Pessoas dotadas de competências possuem maior potencial para desempenhar suas tarefas e ao mesmo tempo estas condições impactam diretamente no aumento da produtividade.

A Gestão por Competências deve ser um esforço contínuo para que haja um alinhamento entre os objetivos pessoais e os da organização. É papel da Gestão de Pessoas garantir colaboradores que tenham aptidões capazes de fazer com que a organização obtenha vantagem competitiva.

A gestão por competências reduz o viés pessoal, visto que é selecionado o candidato cujas competências melhor se adequam às estratégias da empresa.

A Gestão por Competências consegue identificar de maneira eficaz, em qual estágio se encontra determinada competência do colaborador e verificar a curto, médio e longo prazo, qual estágio o mesmo pode atingir. Com isso, é possível estabelecer a necessidade de treinamentos e qual é o mais adequado para aprimorar suas capacidades e transformar em vantagem competitiva.

Com a introdução do modelo de Gestão por Competências dentro das organizações, o foco para se obter maiores resultados e vantagem competitiva está no profissional dotado de determinada competência. Com isso, o mesmo passa a ter uma visão diferenciada dentro da empresa, sendo este um recurso fundamental para atender os objetivos estratégicos.

Em um primeiro momento, é fundamental que o colaborador saiba identificar quais são as competências que possui para atender suas necessidades profissionais. Deixando isto claro, é papel do gestor estimular que o mesmo busque a todo o momento desenvolver tais competências e verificar quais são os pontos a serem melhorados. Por fim, é necessário que haja uma aceitação por parte do colaborador dos feedbacks que lhe serão dados, filtrando-os de forma positiva como processo de melhoria contínua.

Quando há um entendimento por parte do colaborador do alinhamento entre as competências do profissional com as estratégias da empresa, o mesmo consegue compreender o seu papel dentro da organização, porém, é fundamental que seja proporcionada condições favoráveis para manter o profissional motivado, visto que as competências advêm de pessoas.

A principal dificuldade da implantação está em torno da variedade de conceitos de competência. Os desafios estão ligados a fatores como:

- ✓ a multiplicidade de conceitos de competência, sem uma tendência clara para que um se torne mais relevante do que os outros;
- ✓ a especificidade das filosofias e formas de implementação dos modelos de Gestão de Competências, e a conseqüente carência de uma terminologia comum que sirva de base para a implementação da Gestão de Competências em pequenas e médias empresas; ✓ a não vinculação da Gestão de Competências às estratégias organizacionais.

As mudanças tecnológicas no mundo e as transformações das relações de trabalho obrigaram o departamento de Recursos Humanos (RH) a mudar a forma de fazer o gerenciamento dos colaboradores. A alternativa encontrada para fazer essa gestão de modo a acompanhar as mudanças contemporâneas foi adotar o modelo de gestão de pessoas por competências.

No dicionário Aurélio encontramos a seguinte definição para competência: Capacidade, suficiência (fundada em aptidão).

No mundo da gestão de pessoas, competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que caracterizam aptidões que os colaboradores precisam ter para contribuir com a empresa.

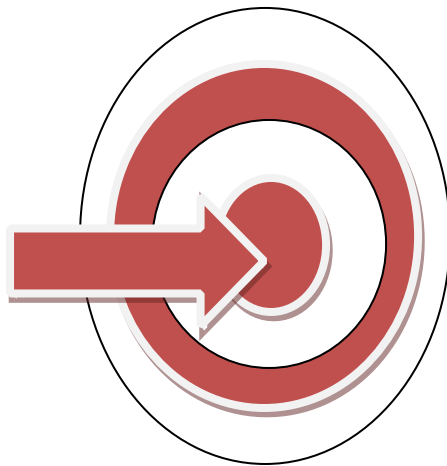
Competências individuais, referentes aos conhecimentos, habilidades e atitudes que cada colaborador possui.

Competências funcionais, referentes aos conhecimentos, habilidades e atitudes que cada função/cargo da empresa requer.

Competências organizacionais, competências da organização, que todos devem ter para poder trabalhar na empresa.

PÚBLICO-ALVO

Público-alvo trata-se de um grupo específico de consumidores ou organizações que compartilham um perfil semelhante e por isso devem ser o foco das ações de marketing e vendas da sua empresa, uma vez que estão mais dispostos a adquirir os produtos/serviços que ela oferece.



Público-alvo trata-se de um ou organizações que e por isso devem ser o foco sua empresa, uma vez que estão mais dispostos a adquirir os produtos/serviços que ela oferece.

grupo específico de consumidores compartilham um perfil semelhante das ações de marketing e vendas da

O importante é que quanto maior o número de informações e mais completo e verdadeiro o perfil estabelecido, maior a chance da sua empresa manter um bom relacionamento com o cliente.

Isso faz com que o seu público-alvo adquira seus produtos e serviços e, conseqüentemente, traz prosperidade para seu negócio prospere.

Fazendo a escolha certa, será capaz de traçar estratégias mais eficientes, cujos resultados terão maiores chances de impactar positivamente seu negócio.

O público-alvo representa um dos pontos mais sensíveis de uma estratégia de marketing.

Sem estabelecer a sua definição, as ações que projetar só darão resultado por um golpe de sorte.

Seria o mesmo que investir em publicidade apenas rezando para dar certo, sem ter critério algum para a escolha da mensagem e dos canais onde ela será transmitida.

Público-alvo é um grupo de pessoas que compõem o perfil de consumidores para o qual um determinado negócio se destina. Portanto, é para elas que se volta o foco das ações de marketing e vendas, considerando o interesse ou predisposição em adquirir as suas soluções.

O público-alvo é o grupo de consumidores para o qual determinado produto ou serviço é destinado. Em inglês, target, é um dos principais conceitos do marketing, que trabalha a partir da segmentação do mercado para atingir melhores resultados em termos de comunicação e persuasão.

As segmentação do público-alvo pode ir além de classificações amplas como a classe social, gênero ou região. Em alguns nichos de mercado, o ideal é identificar faixas etárias restritas, profissão, estado civil, se tem ou não filhos, comportamento de consumo, estilo de vida, entre outros fatores que vão depender das características do produto ou serviço em questão. Quanto mais detalhada for a determinação do público-alvo, melhor pode ser criada e desenvolvida uma estratégia eficiente de negócio.

A etapa de determinação do público-alvo acontece durante o planejamento do produto/serviço a ser lançado. E assim como todo o planejamento, deve ser revisto periodicamente.

O ideal é que a empresa realize uma pesquisa de mercado para determinar seu público-alvo. Mas o gestor pode definir qual seria a sua segmentação de mercado a partir de um roteiro de perguntas, que tem por objetivo conhecer melhor seu consumidor:

Quem são os principais consumidores da marca?

Quem são os principais consumidores potenciais (aqueles grupos que ainda não consomem)?

Qual a idade dos consumidores da marca?

Qual o gênero destes consumidores?

Existe classe social definida?

Qual o poder de compra desejado?

Quais os valores sociais, ambientais e culturais destes? (Fundamental para marcas que defendem uma causa, como as de produtos veganos, por exemplo).

Como o consumidor consome informação? (Desde mídias utilizadas a hábitos e rotinas) O

que motiva o consumidor da marca?

Quais as necessidades identificadas pelo consumidor da marca?

Quais os hábitos de consumo (mesmo fora a marca e categoria em questão)?

Qual a frequência e sazonalidade do consumo?

Qual o volume consumido?

Quais os eventos que levam a consumir?

Como o consumidor escolhe o produto da marca?

Onde ele consome?

Qual o gatilho decisor da compra?

—Também chamado de Prospect ou Target, público alvo é o grupo de pessoas que você escolhe como clientes principais, são aquelas pessoas para quem você dedica sua prática e as ações de comunicação e marketing. II (INPN)

Alguns bons exemplos são:

Amazon: que começou vendendo somente livros e hoje é um dos maiores e-commerces de todo o mundo.

Apple: que inovou pensando em computadores de uso pessoal e hoje vende e comercializa diversos tipos de dispositivos eletrônicos.

Google: inicialmente criado só para ajudar pessoas a encontrarem as coisas na internet e hoje além é o motor de busca com maior faturamento do mundo.

Obs.: Todas essas empresas tiveram em comum o pensamento de atender a necessidade de um grupo de pessoas bem específico e hoje vendem para diversos lugares do mundo, e é por isso que o seu negócio não pode ser diferente.

Para identificar o público-alvo é necessário começar a definir seu público pesquisando os dados demográficos e psicográficos das pessoas ou empresas que estão inseridas no seu mercado.

Exemplos de dados psicográficos:

- ✓ Valores
- ✓ Emoções
- ✓ Medos
- ✓ Sonhos

- ✓ Problemas
- ✓ Paixões
- ✓ Necessidades

Obs.: A definição do público-alvo não lhe garante o sucesso, mas certamente a falta vai levar você ao fracasso. Dê total atenção a esse passo.

O seu público-alvo possui uma série de características relevantes o suficiente para que indiquem a maior ou menor chance de que potenciais clientes que pertençam a esse grupo queiram comprar o seu produto ou serviço. As características de seu público-alvo são de duas naturezas principais. Demográficas e comportamentais.

Algumas características podem ser mais relevantes ou não para indicar determinados comportamentos que impactam ou não na compra ou no interesse de seu público-alvo pela sua oferta.

Busque informações: conhecer o mercado onde você vai atuar ou onde atua é importantíssimo. Reúna o máximo de informações sobre a demografia. Mas foque-se naquilo que tem relação com a sua estratégia, produto ou serviço. Não perca tempo com informações de menor relevância;

Segmente seu mercado: procure criar subgrupos dentro de seu mercado que possam ter comportamentos de compra semelhantes e trabalhe de acordo com estes segmentos. Com foco e ofertas assertivas suas chances de sucesso aumentam;

Crie ofertas assertivas: monte suas ofertas para que atendam aos requerimentos dos segmentos que identificou. Poderá até pensar em algumas necessidades ainda não identificadas pelo seu público, mas cuidado, procure atendê-lo no que ele precisa antes de inovar na oferta;

Cuidado com o seu gosto pessoal: o que é bom para não necessariamente é bom para o seu cliente. Não trabalhe suas ofertas baseado no que acha, mas sim de acordo com o que aprendeu dos segmentos e comportamentos de seus possíveis clientes, a menos é claro, que esteja trabalhando com segmentos cujos perfis sejam iguais ao seu.

Comunique, comunique, comunique: identifique os canais de comunicação mais adequados com os segmentos identificados e procure falar com eles utilizando a linguagem e a forma particular de cada um deles. O uso correto da abordagem e da linguagem vai tornar sua comunicação mais assertiva e despertar mais vontade do seu público de conhecê-lo melhor.

Definir o público-alvo de uma empresa é um dos aspectos que podem impactar a divulgação do seu produto e serviço.

Stakeholder

Para quem não conhece ainda, stakeholder é um termo cunhado para definir não só um público, mas todos os agentes que são de interesse para o seu negócio. Nesse caso, as ações devem ser ainda mais segmentadas para abranger cada tipo de público.

Exemplos de stakeholders são concorrência, mídia, sindicatos, empregados, consumidores, grupos de pressão e assim por diante. Percebem-se, assim, as possibilidades de segmentação de públicos que podem servir tanto de apoio quanto de meio de divulgação para a marca.

Persona

A persona é definida como sendo aquele cliente ideal. Entende-se que o público não será exatamente igual e tomará atitudes similares. Essa diferenciação e identidade são normais. Por isso que se criam as personas, clientes fictícios para ajudar a segmentar e direcionar melhor as ações de marketing digital.

Com base em pesquisas de mercado, demográfica e comportamento nas redes sociais, é possível montar uma persona, principalmente para os profissionais de marketing de conteúdo, os quais querem chamar atenção e atrair o cliente em potencial. A equipe de marketing também deverá utilizar estratégias de SEO para definir as palavras-chave do conteúdo!

A persona é um método de você não produzir campanhas generalizadas. Pode-se dizer que, para cada grupo dos stakeholders, por exemplo, há uma persona, um perfil de cliente.

Conhecer seu público-alvo é indispensável para o sucesso de qualquer negócio.

O público-alvo de uma empresa pode ser definido como um grupo de pessoas com características em comum, que podem ser idade, gênero, profissão, entre outros fatores mais gerais. A persona,

por sua vez, é a representação do cliente ideal da sua empresa, construída de forma humanizada e personalizada para o seu negócio.

Portanto, enquanto a definição de público-alvo se preocupa com as características gerais de seu cliente, a definição de persona busca compreender um pouco mais a fundo seus problemas, dúvidas e objetivos, educando-o até que ele esteja pronto para adquirir os seus produtos.

Uma excelente maneira de conhecer o público-alvo da sua empresa é fazendo perguntas para os seus atuais clientes para compreender melhor o seu comportamento.

Quando se fala em marketing digital, entender exatamente quem são os seus clientes é fundamental. Com tantas alternativas de personalização para os anúncios à disposição na internet, ignorar o perfil do público-alvo significa perder dinheiro, ou, pelo menos, desperdiçar parte do seu potencial.

Conhecer os clientes significa entender como eles se comportam na internet e fora dela. Ou seja, em que horário estão online, onde moram, que idade têm, do que gostam, quanto estão dispostos a gastar e o que os motiva a isso. Trata-se, desse modo, de definir um cliente-padrão que personifique o seu público-alvo. Além disso, criando algo que possa servir como referência para as futuras campanhas de marketing.

Características que melhor classificam o seu público-alvo incluem:

- Idade
- Gênero
- Nível de renda
- Hábitos de consumo
- Ocupação
- Estado conjugal
- Condição familiar (filhos ou não)
- Localização geográfica
- Etnia
- Ideologia política
- Hobbies e interesses

A melhor maneira de atrair o público-alvo é explicar claramente o diferencial da sua empresa na comparação com a concorrência. Como o seu produto irá beneficiar o cliente? A ideia é descobrir por que o cliente escolhe a sua empresa em detrimento dos concorrentes.

Tudo depende do seu nicho de atuação e do público-alvo do seu produto. Ao identificar essas pessoas, marcas ou empresas, poderá investir na conexão, de forma a transferir a credibilidade delas pra o seu produto.

MELHORIA CONTÍNUA

Na gestão das não conformidades é possível identificar pontos de melhoria que podem aperfeiçoar os processos ou métodos de trabalho. A melhoria contínua é a busca da perfeição, indo além dos conceitos de qualidade que é sempre fazer corretamente o trabalho, mas tendo como objetivo satisfazer os clientes internos e externos.

Ferramentas de Melhoria Contínua:

Ação corretiva: tem como objetivo eliminar ou diminuir as causas de uma não conformidade ocorrida ou de uma situação indesejável, devendo ser direcionada aos efeitos da não conformidade encontrada, ou seja, a ação corretiva somente deverá ser aberta se o impacto da não conformidade for relevante.

Ação preventiva: visa prevenir o acontecimento da não conformidade, eliminando a recorrência de problemas. Determina e elimina a causa das não conformidades em potencial para prevenir a sua ocorrência.

A Melhoria da Qualidade é a abordagem sistemática, coordenada e baseada em prioridades relacionadas à melhoria das normas de desempenho da qualidade e à redução dos custos em todas as funções da organização.

A Melhoria da Qualidade é basicamente olhar para frente, procurando atingir níveis de desempenho, significativos e mais altos, através da identificação e solução de problemas da qualidade.

O mapeamento dos setores da empresa, que apresentam riscos a segurança do trabalho é o ponto de partida para o planejamento. Identificar as prioridades, preparar o as medidas de proteção e

criar programas de prevenção de acidentes, procurando criar veículos de divulgação para fazer ciente a cada funcionário dos riscos.

Os acidentes são as maiores causas de afastamento. —Fraturas, cortes e lesões são alguns dos exemplos mais comuns, e a falta de instrução ao funcionário combinada a não utilização dos equipamentos de proteção individual (EPIs), imprudência, maquinários e ferramentas em condições inadequadas são algumas das causas.

Dentre os afastamentos, os acidentes de trabalho são os mais preocupantes. Muitas vezes, alguns acidentes estão relacionados a falhas em equipamentos.

Práticas como as apresentadas, dentre outras, podem ser aplicadas diariamente nas empresas com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, aumentar a produtividade, sempre mantendo a saúde e a segurança do colaborador, o mais importante ativo de uma empresa.

Desta forma, fazer com que a qualidade ande de mãos dadas com a segurança é uma demonstração de comprometimento da organização, principalmente na valorização dos colaboradores e na busca constante pela excelência dos seus processos.

A abordagem da segurança, saúde e qualidade de vida tem se mostrado cada vez mais emergente e de grande importância na atualidade corporativa.

A prevenção de acidentes de trabalho e a promoção da qualidade de vida no ambiente corporativo visam conscientizar e capacitar pessoas na melhoria contínua da segurança, saúde e da qualidade de vida, cuja estratégia principal é a de, através de um processo de educação, sensibilizar e mobilizar as pessoas na mudança do seu estilo de vida e na melhoria e cuidados com a sua proteção.

Melhoria contínua é a prática adotada por diversas empresas que visa atingir ininterruptamente resultados cada vez melhores, sejam eles nos produtos e serviços da empresa, ou então em seus processos internos. A melhoria contínua pode ser atingida através de diversas metodologias e boas práticas organizacionais.

Durante as últimas décadas, especialmente a partir dos anos 1980 e 1990, o termo —melhoria contínua vem sendo um mantra na maioria das organizações. Isso decorre principalmente do aumento da competição global entre as empresas, que força a gerarem cada vez mais valor aos clientes, de forma cada vez mais onerosa.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

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.

A palavra educação é originária do latim educere, que significa extrair, tirar, desenvolver.

A educação é um fator vital para a existência do homem em sociedade, e permeia os mais diversos aspectos da vida do ser humano, tanto nas fases iniciais, quanto ao longo dela.

Atualmente, vivemos na chamada era do conhecimento (ou sociedade da informação). Diante dessa realidade, a educação assume um papel chave como ferramenta que proporciona ao indivíduo a capacidade de interagir como um agregador de resultados consciente e participativo no seu papel de cidadão.

Investindo em educação corporativa a empresa reconhece o valor estratégico das pessoas no cumprimento das metas organizacionais e busca desenvolver valores que possam ser levados para fora da estrutura física da empresa e ao longo da carreira de seus funcionários.

Princípios da educação corporativa:

Competitividade: Educação como fator gerador de aptidões que torne a empresa mais competitiva no mercado;

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

Conectividade: 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;

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

Cidadania: Apoio ao desenvolvimento individual, coletivo, e social do homem;

Sustentabilidade: Exercer o aprendizado conhecendo e colaborando com os princípios de manutenção de recursos naturais e desenvolvimento sustentável;

Parceria: Enriquecer o processo de educação por meio de parcerias que sejam produtivas como Universidades e empresas especializadas.

Por meio de processos de educação corporativa as empresas fornecem aos seus stakeholders conhecimento, habilidade e atitudes que são aplicáveis em duas dimensões:

A dimensão interna, atuando no próprio ambiente de trabalho e a dimensão externa, onde o indivíduo tem oportunidade de enriquecer a si mesmo no que tange a cultura e desenvolvimento pessoal.

Desta forma, a educação passa a permear todos os setores da sociedade, e as organizações reconhecem nela, um fator de estímulo à produtividade e à inovação. Além disso, por ser visto como uma fonte de vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes, já que tem um caráter motivador com efeitos à longo prazo.

A educação corporativa visa desenvolver os colaboradores através de treinamentos contínuos. Geralmente, os treinamentos estão diretamente ligados à estratégia da empresa, juntando assim crescimento profissional de cada colaborador com o da empresa como um todo.

A educação corporativa é um ganha-ganha tanto para a empresa quando para o colaborador, pois quanto mais preparado o colaborador estiver mais inovação a empresa terá. Além da produtividade, engajamento e motivação que são melhorados a partir desta iniciativa.

Os treinamentos podem ser feitos presencialmente ou a distância, isso vai depender tanto das estratégias da empresa quanto da disponibilidade dos colaboradores.

A educação a distância vem ganhando destaque nesses últimos tempos por todas as facilidades que a modalidade oferece. Cada vez mais, os colaboradores têm menos tempo disponível para receber esses treinamentos. Além de que os gastos envolvidos com professor, aluguel de sala, material físico diminuem drasticamente.

A Educação Corporativa, também conhecida como educação empresarial, é uma forma de criar uma rede de gestão do conhecimento dentro das organizações, de acordo com as necessidades da empresa, por meio do aprendizado. Em outras palavras, é articular corretamente as competências individuais e organizacionais no contexto mais abrangente da organização.

Com colaboradores mais capacitados, é possível que o foco da empresa fique na produtividade e na competitividade do mercado, já que as organizações que implementam um sistema de Educação Corporativa agilizam os processos e aumentam a qualidade dos seus resultados.

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.

Líderes e colaboradores precisam reciclar seus conhecimentos e se valerem do aprendizado contínuo para melhorarem o tempo gasto nas tarefas do dia a dia e conquistarem maiores objetivos.

Para tornar isso real, a primeira coisa é entender que a empresa não é a única detentora do conhecimento. É necessário identificar potencial nos funcionários, e assim, incentivá-los a buscar cada vez mais inovação e novos conteúdos.

O desenvolvimento de habilidades e competências de funcionários é essencial para a melhoria do processo de inovação da empresa, bem como o aumento da competitividade dos produtos ou serviços oferecidos.

COACHING

Coaching é uma forma de desenvolvimento na qual alguém denominado coach, ajuda um aprendiz ou cliente a adquirir um objetivo pessoal ou profissional específico através de treinamento e orientação.

O aprendiz é por vezes denominado coachee. Ocasionalmente coaching pode significar uma relação informal entre duas pessoas, uma das quais mais experiente que a outra, que a ajuda e orienta, enquanto a outra aprende; o coaching difere de mentoring por se focar em tarefas ou objetivos específicos, por oposição a objetivos mais gerais, ou o desenvolvimento como um todo.

A nível individual, o trabalho de coaching é realizado em prol do aprendizado do coachee (cliente), no desempenho e satisfação de forma sistêmica, seja a nível pessoal ou profissional.

O próprio processo de coaching é enquadrado em torno de uma "conversa" com o seu treinador(coach).

Seu treinador, com a habilidade de escuta forte, perguntas eficazes e a implantação adequada de um conjunto de conceitos e técnicas, terá como objetivo aumentar a sua consciência, ampliando sua perspectiva e aumentando a sua compreensão sobre como você está se envolvendo com seus objetivos e quais são os resultados desejados.

Coaching eficaz está fortemente associado com a identificação de objetivos claros, a construção de uma maior consciência de si mesmo e dos outros. O treinador também se concentra em aumentar a responsabilidade pessoal e, como resultado, requer autoridade final para a ação, transformação e mudança.

O Coaching é indicado para profissionais que desejam um redirecionamento em suas carreiras, alinhando vida profissional e pessoal, equilibrando-as de acordo com suas prioridades.

- Descobrir, esclarecer e alinhar-se ao que o cliente quer atingir;
- Incentivar a auto-descoberta do cliente;
- Provocar soluções e estratégias geradas pelos clientes; – Responsabilizar o cliente pelos compromissos assumidos.

O coaching é um processo que une o melhor do pensamento e ação a resultados desejados. O coaching moderno é uma ciência, uma vez que lança mão de pesquisas sobre mudança sistêmica e comportamento humano em sua formulação.

Também é uma arte, pois requer visão, senso de propósito, criatividade e sensibilidade para conseguir agregar novos elementos — que fazem toda a diferença. Como resultado, o coaching gera impacto, aumentando qualidade de vida e propiciando crescimento profissional.

Coaching não é terapia, pois trabalha com pessoas prontas para serem desafiadas e capazes de se comprometerem com suas metas. Embora uma das traduções de —Coachll possa ser —treinadorll, também não é ensinar, pois utiliza aquilo que o Coachee (cliente) já tem como matéria prima para o processo de crescimento.

Não é consultoria e nem aconselhamento, porque o Coach não vai dizer o que o Coachee deve ou não deve fazer.

O coaching também não é e não se utiliza de uma abordagem motivacional, que muitas vezes age de forma superficial, nas camadas emocionais, gerando um entusiasmo momentâneo que não se

sustenta em longo prazo, pois não se apoia numa legítima mudança de padrões, como propicia a abordagem do Coaching Pensamento e Ação, que se utiliza, com idoneidade e muita propriedade, dos eficazes recursos e ferramentas de Programação Neurolinguística.

O Coaching pode se dar em um momento, resultando numa mudança mínima no pensamento, atitude ou abordagem que pode gerar um novo rumo na resolução de um problema pontual. Da mesma forma, o Coaching pode ser uma estrutura para fazer encontros periódicos ou até avulsos, em que um tema é levantado e fortalecido com recursos mobilizados dentro de uma sessão.

É igualmente possível que o Coaching seja um processo que dure meses, com uma avaliação inicial, conscientização e preparação para a mudança, seguida da criteriosa formulação de uma meta, implementação com apoio, atenção às questões profundas mobilizadas no contexto e uma hábil conclusão para alinhar e revisar todo o processo.

Coaching é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional que auxilia uma pessoa ou um grupo de pessoas a atingirem seus objetivos, através da identificação, entendimento e aprimoramento de suas competências. No início, quando surgiu em meados da década de 70, o coaching era associado exclusivamente aos esportes, pois todo atleta ou equipe esportiva tinha o seu —coach, que no Brasil é conhecido como treinador ou o —técnico no futebol.

As pessoas ou equipes que passam por um processo de coaching, naturalmente adquirem uma maior autoconsciência de sua conduta pessoal ou profissional, identificando os obstáculos que podem dificultar o alcance de seus objetivos e aprimorando competências para melhorar seus resultados.

Atualmente, o coaching é aplicado em todas as áreas e aspectos da vida, sendo muito comum a procura deste profissional por executivos, profissionais liberais e pessoas que desejam obter uma transformação em suas atitudes, trabalhando com o aperfeiçoamento de competências como liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, organização, assertividade, gestão de tempo, planejamento estratégico, entre outras.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

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, sociotécnica, 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.

No Brasil, o profissional responsável pela área de Recursos Humanos na empresa usa o código CBO 142205 Gerente de Recursos Humanos (e sinônimos).

No Brasil, quem deseja ingressar na área de recursos humanos, vai encarar disciplinas voltadas para as questões trabalhistas e vai aprender assuntos como: liderança, negociação, contabilidade, ética, legislação e informática, por exemplo. Existem o curso técnico de recursos humanos e o curso superior de tecnologia em gestão de recursos humanos, além de especializações na área para

outros profissionais, que tem a grade curricular basicamente preenchida por matérias ligadas à gestão com uma pequena presença de matemática financeira.

Entretanto, as disciplinas podem variar de acordo com as instituições que oferecem o curso. O formado também oferece ao gestor de recursos humanos a possibilidade de gerenciar as rotinas relacionadas à função.

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.

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.

Apesar da disseminação em tempos recentes dos cursos de gestão de pessoas, tal prática ainda é confundida com uma atividade restrita ao setor de recursos humanos. Neste âmbito, as habilidades humanas assumem importância capital para qualquer gestor. O principal modelo de gestão de pessoas atualmente é a Gestão por Competências.

A gestão de pessoas ou recursos humanos de uma organização ou qualquer natureza é assunto estratégico e desafiador, visto que muitos são os preceitos, ambientes e teorias para seu melhor desempenho.

Segundo Idalberto Chiavenato (1999) gestão de pessoas é uma área muito sensível e importante nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende dos aspectos como estrutura, cultura, tecnologia, processos internos adotados por cada organização entre outras infinidades de variáveis importantes.

Idalberto Chiavenato (2004) afirma que —cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos [...] Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. E ressalta que —o ideal é o planejamento estratégico de RH integrado ao planejamento estratégico da organização.

São as pessoas quem gerenciam, controlam, executam tarefas e processos. Portanto, nota-se que, independentemente de qual seja o tipo da organização e os seus objetivos, o sucesso das mesmas depende muito do investimento nas pessoas que ali trabalham, com a identificação, treinamento e desenvolvimento.

A Gestão de Pessoas enfrenta ainda alguns desafios como alinhar as pessoas às estratégias da organização; reter talentos (desenvolver as potencialidades das pessoas); e principalmente, buscar o comprometimento do líder (gestor) com a gestão de pessoas, entre outros. Desse modo, as tendências de gestão de pessoas para os próximos anos, estão relacionadas às preocupações dos gestores com a área de RH.

A comunicação é primordial no processo de gestão de pessoas. O uso da comunicação correta pode garantir uma melhor adesão dos recursos humanos nas ações da organização, evitando erros de interpretação e de avaliação. Com o grande acesso a tecnologia e com a rapidez com que a mesma é propagada, a comunicação por esse meio em prol da gestão de pessoas é muito utilizado e solicitado para a melhoria, manutenção e solução às diversas situações. —A comunicação é o processo de transmissão de informações e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos. (SILVA, 2004, p.3).

De acordo com Vieira, Ikissima, Gomes e Assis Júnior (2004)[4], a comunicação nas organizações é importante para auxiliar que seus membros construam boas relações interpessoais, as quais possibilitem melhor convivência e compreensão acerca de seus companheiros. O ambiente deve ser, portanto, harmonioso e cooperativo, ou seja, é importante existir sintonia entre os membros da organização. De acordo com relatório do CTCP (2016), a comunicação interna tem papel fundamental no desenvolvimento de uma identidade e cultura organizacionais, criando referências aos comportamentos dos membros da organização.

Segundo Silveira (2006), o primeiro ponto importante na comunicação em empresas, é sua consonância com o planejamento estratégico que será adotado, é importante conhecer a visão e a estrutura da empresa, para transmitir aos colaboradores – funcionários, clientes, parceiros, entre outros – as ideias da organização. Já o segundo passo é estudar a cultura da organização, fatores como hábitos, rotinas, ideologia presentes na organização.

Pois, a maneira como é feita a comunicação com os colaboradores, influencia na forma em que reagirão a alguma mudança ou objetivo da empresa, o envolvimento e a indiferença são dois opostos que têm suas motivações nos mesmos fatores, dependendo de suas exposições, o indivíduo pode pender para determinado lado (CTCP, 2016).

— [...] torna-se fundamental envolver todos os stakeholders, isto é, todos aqueles que, de alguma forma, desempenham cargos de liderança e/ou influência. São eles quem melhor sabem comunicar e influenciar os restantes colegas, informando-os, criando aceitação e alinhando-os com a mudança e os interesses da empresa.¶ (CTCP, 2016, p.10)

Segundo Vieira, Ikissima, Gomes e Assis Júnior (2004), esta boa relação que um bom sistema de comunicação cria, permite que os funcionários deixem de se destacar – apenas – pelo profissionalismo, mas também se destacam pelo trabalho em conjunto e pelo auxílio aos companheiros, o sentido de equipe ganha força.

A comunicação correta entre os colaboradores, também traz o sentido de igualdade quando transmitida além de uma só camada hierárquica, sem distinções por cargo ou setor de atuação, pois mantém que todos compartilhem suas ideias. Além disso, os meios eletrônicos para comunicação devem ser utilizados como ferramentas, mas não podem sobrepor o contato pessoal (SILVEIRA, 2006).

Além da comunicação básica, troca de informações, uma forma de comunicação que deve ser valorizada nas organizações é o feedback, que é um processo de retroinformação, ou seja, envolve as ações e respostas sobre elas, em relação às ações que foram negativas para a organização e/ou individualmente, serve como um meio de orientar uma melhoria e ajudar na tomada de decisões melhores, no futuro (Mônica Galdino, 2010).

Se a boa comunicação é importante e facilita o desenvolvimento das atividades, falhas na comunicação podem atrapalhar no desenvolvimento de todos, a falta de informações ou as informações transmitidas de maneiras erradas podem causar transtornos e levar a organização ao descrédito, tanto em âmbito interno quanto externo (Luciana Jacomini, 2011).

Ainda segundo Luciana Jacomini (2011) grande parte das falhas de comunicação estão relacionadas aos meios de comunicação desapropriados, portanto é importante que a organização invista em meios de comunicação adequados e em treinamentos para seus funcionários se adaptarem aos mesmos. Esta comunicação com qualidade só tem a trazer bons frutos à equipe, pois reduz conflitos, evita perda de tempo e aumenta a produtividade.

Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado.

Cohen, R. Allan (2003) afirma que, dependendo do tipo de trabalho que os colaboradores da organização realizem, com ou sem interação social direta, os resultados vão depender necessariamente da representação social resultante.

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em

conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (Sandro Trescastro Bergue, 2007, p.18).

O servidor submetido às normas e regras que regem o serviço público incorpora a lógica governamental e age como instrumento regulador, com o objetivo de reduzir os gastos públicos, centrando-se nos resultados que devem ser obtidos e nas metas produtivas a ele impostas (Pestana, Sauerbronn, & Morais, 2011). Esta condição coloca o servidor em uma situação vulnerável diante do cliente-cidadão, pois, sendo ele representante do Estado, simbolicamente emissário dos limites e deficiências governamentais, facilmente lhe é conferida toda a sorte de maldizeres e depreciações. Ele recebe os impactos dos problemas sociais do Estado brasileiro, que não tem uma política pública de proteção social diante das mazelas da vida no trabalho.

Uma característica da gestão de pessoas no âmbito público e, ainda, um dificultador nos seus processos pode ser observada na presença de paternalismo no seu funcionalismo, permanecendo constante mesmo com mudança de gestões.

Trata-se de uma cultura forte e concreta, diante de sua normatização/legislação, mas que permite a vulnerabilidade da gestão de pessoas, muitas vezes quase imperceptível, diante da estabilidade fornecida juntamente com a ausência de rigidez nos padrões e rotina, proporcionando uma certa desmotivação por parte dos servidores, diretamente influenciada na produtividade dos mesmos.

A imagem da administração pública tem, ao longo dos anos, sido prejudicada pela perda de credibilidade e eficiência. A crítica ao setor é em muito direcionada ao servidor público, a quem se atribuem problemas de mau atendimento, falta de conhecimento e profissionalismo. Por outro lado, o servidor se depara, muitas vezes, com um sistema que tem apresentado poucas alternativas para mudança desse cenário.

É preciso evidenciar a integração das estratégias de recursos humanos às competências, isto é, aos conhecimentos, habilidades e atitudes, requerida pela organização, com vistas a alcançar resultados eficazes, ou seja, é necessária uma gestão estratégica de pessoas. É importante, principalmente no setor público, ter uma Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), pois este setor tem como objetivo o bem comum, a satisfação dos cidadãos frente aos serviços prestados, sendo necessários servidores públicos capacitados, motivados e integrados com as estratégias da organização. Desta forma, a Gestão de Pessoas deve estimular a formação do servidor público, tendo como consequência o oferecimento de melhores serviços, usuários satisfeitos, e servidores qualificados.

Um dos fatores motivacionais é o reconhecimento do bom desempenho que ocorre por meio de devolutiva. O funcionário quer ser reconhecido pelo trabalho que realiza, quer se sentir valorizado pelo seu bom desempenho. Proporcionar crescimento, desenvolvimento e perspectiva de progressão no futuro, também é um fator motivacional importante, pois o funcionário se sente mais entusiasmado a trabalhar quando a organização oferece oportunidades de capacitação.

Além disso, a realização pessoal é outro fator determinante, onde para Silva e Rodrigues (2007,

p.51), —(...) a pessoa evidencia um alto nível de motivação para auto realização e busca sua autonomia, assumindo desafios reais no seu trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal.

Para Stephen Robins (2002, p.342): —Motivação, é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

Em Idalberto Chiavenato (2000, p.164): —Motivação, refere-se às forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento."

Em qualquer segmento, a motivação move o ser humano para uma ação positiva a seu benefício, ao de seu próximo e de sua organização. E, existem inúmeros meios de gestão, bastando a análise concreta de estudos de casos para a ação efetiva em cada ambiente organizacional.

A gestão por competências tem o objetivo de fornecer à área de recursos humanos e gestores das empresas ferramentas para realizar gestão e desenvolvimento de pessoas, com clareza, foco e critério. Essas ferramentas são alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização.

Mapeamento e mensuração por competências

Através do mapeamento e mensuração por competências são identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das atividades de um cargo ou função e mensurados os graus ideais para cada grupo de competências que uma pessoa que assuma o cargo ou função deve ter para atingir os objetivos da empresa.

Seleção por competências

Por meio da seleção por competências, são realizadas entrevistas comportamentais, visando identificar se o candidato possui o perfil ideal para a vaga de emprego.

Antes devem ser identificadas as competências necessárias para determinada atividade.

Avaliação por competências

Através da avaliação por competências, é verificado se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação estão alinhados ao perfil ideal exigido pelos cargos e funções.

Plano de desenvolvimento por competências

Por meio do plano de desenvolvimento por competências, procura-se aperfeiçoar e potencializar o perfil individual de cada empregado através de ações de desenvolvimento.

Assessment

É um método de avaliação que consiste na análise de comportamentos baseada em múltiplos inputs, utilizando múltiplas técnicas, métodos e instrumentos de avaliação, baseados nas competências a avaliar. Tem a participação de vários observadores.

Headhunting

Abordagem confidencial e direta de quadros superiores, com o objetivo de selecionar os profissionais que se destacam no seu setor de atividade, quer pelos seus conhecimentos técnicos quer pela sua experiência.

Management

É um serviço de Recursos Humanos em que se pode ter pessoas disponíveis em poucos dias, em oposição aos processos de recrutamento para posições permanentes, sempre mais demorados até concluir uma admissão.

A temporalidade destes projetos permite que especialistas muito experientes estejam disponíveis para projetos exigindo menores competências. O foco está totalmente na missão a desempenhar.

A grelha de competências técnico-profissionais é uma ferramenta que, acoplada a uma base de dados, permite ter todos os principais indicadores relativos a colaboradores ou potências colaboradores.

Outplacement

Outplacement é uma solução profissional, elaborada com o objetivo de conduzir com dignidade e respeito os processos de demissão nas companhias. É um sistema de ganha-ganha, que busca o benefício de todos os envolvidos.

Os serviços de outplacement, no início de seu desenvolvimento, eram somente oferecidos em países mais desenvolvidos. Com o advento da globalização, a solução se tornou um produto altamente procurado, e a prática de outplacement passou a ser mais procurada e oferecida em outros mercados.

Os países que, anteriormente, eram imunes a mudanças na estrutura organizacional, passaram a estar expostos as mesmas práticas comuns no primeiro mundo.

Começaram a ocorrer fusões e aquisições, reengenharias e reestruturações, reorganizações e reduções de efetivo em busca de mais lucratividade em uma economia aberta e competitiva. Esta mudança na ordem mundial não trouxe apenas novas oportunidades ao mercado mas também novos desafios, empresariais e profissionais, característicos deste novo mundo que se formava.

No Brasil, em meados da década de 80, as soluções de outplacement passaram a ser mais conhecidas, quando, em 1979, José Augusto Minarelli adaptou a solução ao mercado brasileiro, associando a sua experiência como Educador à experiência de seleção e treinamento de pessoas.

Fundou, juntamente com sua esposa, a Lens & Minarelli Associados, uma consultoria especializada em recolocação e aconselhamento de carreira. Surgiram, então, as primeiras empresas nacionais prestadoras deste tipo de serviço e em meados da década de 90 começaram a chegar ao Brasil as primeiras empresas multinacionais do ramo, aumentando a diversidade de oferta e competitividade deste mercado. Hoje, este tipo de serviço conta com diversas empresas, nacionais e multinacionais, que oferecem serviços de todo tipo, tamanho e qualidade.

Outsourcing

O ato de terceirizar um serviço não considerado central para o negócio, para que seja executado por uma entidade externa. Tal processo que permite a uma organização não se ater a recursos cujo desempenho não é crítico para a organização, para se empenhar em atividades que constituem fatores críticos de sucesso.

O Recrutamento e Seleção tem por objetivo atrair e selecionar os profissionais mais adequados para o desempenho de uma determinada função. Os processos seletivos podem ser compostos por entrevistas, dinâmicas de grupo e testes psicológicos, entre outros, ou por conjugação de vários destes, dependendo da política ou prática da organização.

Uma seleção objetiva, isenta, criteriosa e ajustada, além de ser o espelho de uma organização, acaba contribuindo bastante para a performance de uma empresa.

Recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de Recursos Humanos da organização.

Seleção de pessoal é a escolha dos candidatos recrutados que melhor se ajustam no cargo em aberto. O objetivo básico da seleção de pessoal é escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

Processo de aplicação consiste na análise e descrição de cargos e avaliação de desempenho.

Clima Organizacional: O clima organizacional afeta a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional.

O clima organizacional é o conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. É o conjunto de variáveis que busca identificar os aspectos que precisam ser melhorados, em busca da satisfação e bem-estar dos colaboradores.

Educação corporativa é a prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização.

Levando em consideração as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho e nas relações empresa/funcionário, as organizações precisam ter estratégias claras, sustentadas por uma gestão participativa. Deve-se criar um laço estreito entre todos os níveis de relacionamento, tanto interno como externo, do quadro funcional até os clientes e fornecedores.

O principal modelo de gestão de pessoas atualmente é a gestão por competências.

Competência vem do latim *competencia* e significa competência na qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certos assuntos, fazer determinada tarefa, capacidade, aptidão e idoneidade entre outras habilidades.

A Gestão por competências visa instrumentalizar o departamento de recursos humanos e os gestores das empresas para realizar gestão e desenvolvimento de pessoas, com foco, critério e

clareza. As ferramentas da gestão por competências são totalmente alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização.

Através do mapeamento e mensuração por competências são identificadas as competências comportamentais e técnicas necessárias para a execução das atividades de um cargo/função e mensurado o grau ideal para cada grupo de competências para que uma pessoa que assuma o cargo/função atinja os objetivos da empresa.

Através da seleção por competências será realizada a entrevista comportamental, visando a identificar se o candidato possui o perfil ideal para a vaga de emprego.

Através da avaliação por competências, será identificado se os perfis comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação estão alinhados ao perfil ideal exigido pelos cargos/funções.

Através do plano de desenvolvimento por competências será aperfeiçoado e potencializado o perfil individual de cada colaborador através de ações de desenvolvimento.

O objetivo primário da delegação é conseguir que o trabalho seja feito por outra pessoa. Não apenas tarefas simples como ler instruções e girar uma alavanca, mas também a tomada de decisões e mudanças que dependem de novas informações. Com delegação, seu pessoal tem a autoridade para reagir a situações sem ter que consultá-lo a todo instante.

A arte de saber delegar é cada vez mais uma necessidade dentro de uma organização, principalmente no que se refere à sua gestão.

Delegação é, fundamentalmente, confiar sua autoridade a outros. Isto significa que eles podem agir e tomar iniciativas independentes; e que eles assumem responsabilidade com você na realização das tarefas. Se algo dá errado, você também é responsável uma vez que é o gerente; o truque é delegar de tal modo que coisas sejam feitas para não dar errado.

Para habilitar uma pessoa para fazer um determinado trabalho, você deve assegurar que:

- ✓ ela sabe o que você quer;
- ✓ ela tem a autoridade para fazer isso; ✓ ela sabe como fazer isso.

Esses três fatores dependem de:

- ✓ se comunicar claramente a natureza da tarefa;
- ✓ a extensão de sua descrição;
- ✓ as fontes de informações e conhecimento relevantes.

CIDADANIA

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 responsavelmente dentro da sociedade.

O conceito de cidadania tem origem na Grécia antiga, sendo usado então para designar os direitos relativos ao cidadão, ou seja, o indivíduo que vivia na cidade e ali participava ativamente dos negócios e das decisões políticas. Cidadania pressupunha, portanto, todas as implicações decorrentes de uma vida em sociedade. Ao longo da história, o conceito de cidadania foi ampliado, passando a englobar um conjunto de valores sociais que determinam o conjunto de deveres e direitos de um cidadão.

A nacionalidade é pressuposto da cidadania, ser nacional de um Estado é condição primordial para o exercício dos direitos políticos. Entretanto, se todo cidadão é nacional de um Estado, nem todo nacional é cidadão, os indivíduos que não estejam investidos de direitos políticos podem ser nacionais de um Estado sem serem cidadãos.

Os direitos políticos são regulados no Brasil pela Constituição Federal em seu artigo 14, que estabelece como princípio da participação na vida política nacional o sufrágio universal. Nos tempos da norma constitucional, o alistamento eleitoral e o voto são obrigatórios para os maiores de dezoito anos, e facultativos para os analfabetos, os maiores de dezesseis e menores de dezoito anos e os maiores de setenta anos.

A Constituição proíbe a eleição de estrangeiros e brasileiros conscritos no serviço militar obrigatório, considera a nacionalidade brasileira como condição de elegibilidade e remete, à legislação infraconstitucional, a regulamentação de outros casos de inelegibilidade (lei complementar n. 64, de 18 de maio de 1990).

O exercício pleno dos direitos civis, políticos e sociais em uma sociedade que combine liberdade completa e participação numa sociedade ideal é, para José Murilo de Carvalho, a definição de cidadania.[6] Carvalho entende que esta categoria de liberdade consciente é imperfeita numa sociedade igualmente imperfeita. Neste sentido, numa sociedade de bem-estar social, utópica por assim dizer, a cidadania ideal é naturalizada pelo cotidiano das pessoas como um bem ou um valor pessoal, individual e, portanto, intransferível.

Esta cidadania naturalizada é a liberdade dos modernos, como estabelece o artigo III da Declaração Universal dos Direitos Humanos, aprovada na Assembleia Geral das Nações Unidas, em 1948: "toda pessoa tem direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal". A origem desta carta remonta das revoluções burguesas no final do século XVIII, sobretudo na França e nas colônias inglesas na América do Norte; o termo "cidadão" designa, nesta circunstância e contexto, o habitante da cidade "no cumprimento de seus simples deveres, em oposição a parasitas ou a pretensos parasitas sociais".

A etimologia da palavra cidadania vem do latim *civitas*, cidade, tal como cidadão (*ciudadano* ou *vecino* no espanhol, *ciutadanem* provençal, *citoyen* em francês). Neste sentido, a palavra-raiz, cidade, diz muito sobre o verbete. O habitante da cidade no cumprimento dos seus deveres é um sujeito da ação, em contraposição ao sujeito de contemplação, omissos e absorvidos por si e para si mesmo, ou seja, não basta estar na cidade, mas agir na cidade.

A cidadania, neste contexto, refere-se à qualidade de cidadão, indivíduo de ação estabelecido na cidade moderna. A rigor, cidadania não combina com individualismo e com omissões individuais frente aos problemas da cidade; a cidade e os problemas da cidade dizem respeito a todos os cidadãos.

No Brasil, nos léxicos da língua portuguesa que circularam no início do século XIX, observa-se bem a distinção entre os termos cidadão (em português arcaico, *ciudadam*) e o fidalgo, prevalecendo o segundo para designar aquele indivíduo detentor dos privilégios da cidade na sociedade de corte.

Neste contexto, o fidalgo é o detentor dos deveres e obrigações na cidade portuguesa; o cidadão é uma maneira genérica de designar a origem e o trânsito dos vassallos do rei nos territórios do vasto império português. Com a reconfiguração do Estado a partir de 1822, vários conceitos políticos passaram por um processo de ressignificação; cidadão e cidadania entram no vocabulário dos discursos políticos, assim como os termos "Brasil", "brasileiros", em oposição a "brasílicos". Por exemplo: povo, povos, nação, história, opinião pública, América, americanos, entre outros.

A partir disso, o termo "cidadania" pode ser compreendido racionalmente pelas lutas, conquistas e derrotas do cidadão brasileiro ao longo da história nacional, a começar da história republicana, na medida em que esta ideia moderna, a relação indivíduo-cidade (ou indivíduo-Estado) "expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar ativamente da vida e do governo de seu povo (...)".

Em outros termos, fundamenta-se na concessão pelo Estado das garantias individuais de vida, liberdade e segurança. O significado moderno da palavra é, portanto, incompatível com o regime monárquico, escravista e centralizador, anterior à independência política do Brasil. No entanto, este divisor monarquia-república não significa, no Brasil, uma nova ordem onde a cidadania tem um papel na construção de sociedade justa e igualitária. Este aspecto é bem pronunciado na cidadania brasileira: estas garantias individuais jamais foram concedidas, conquistadas e/ou exercidas plena e simultaneamente em circunstâncias democráticas, de estado de direito político ou de bem-estar social.

O longo caminho inferido por José Murilo de Carvalho refere-se a isto: uma cidadania no papel e outra cidadania cotidiana. É o caso da cidadania dos brasileiros negros: a recente Lei nº 7.716 de

5 de janeiro de 1989 é um prolongamento da luta pela cidadania dos "homens de cor", cujo marco histórico formal é a Lei Áurea de 1888; ou seja, foi necessário um século para garantir, através de uma lei, a cidadania civil de metade da população brasileira, se os números do último censo demográfico estão corretos; portanto, há uma cidadania no papel e outra cidadania cotidiana, conquistada no dia a dia, no exercício da vida prática; tanto é que, ainda hoje, discute-se, nas altas esferas da jurisprudência brasileira, se o cidadão negro é ou não é injustiçado pela história da nação. Considere-se que, na perspectiva de uma cidadania plena, equilibrada e consciente, não haveria de persistir por tanto tempo tal dúvida.

O mesmo se pode dizer da cidadania da mulher brasileira: a Lei 11 340, de 7 de Agosto de 2006, a chamada "Lei Maria da Penha", criou mecanismos "para coibir e prevenir a violência doméstica e familiar contra a mulher". Ou seja, garantir sua liberdade civil, seu direito de ir e vir sem ser agredida ou maltratada. No caso da mulher, em geral, a lei chega com atraso, como forma de compensação, como retificação de várias injustiças históricas com o gênero; o direito de votar, por exemplo, conquistado através de um "código eleitoral provisório" em 1932, ratificado em 1946.

A lei do divórcio obtida em 1977, ratificada recentemente pela chamada Nova Lei do Divórcio, ampliando a conquista da liberdade civil de outra metade da população brasileira. São exemplos de como a cidadania é conquistada, de forma dramática por assim dizer, à custa de esgotamentos e longas negociações políticas.

Neste contexto, a lei torna-se o último recurso da cidadania, aquela cidadania desejada e praticada no cotidiano por deficientes físicos, deficientes mentais, homossexuais, crianças, adolescentes, idosos, aposentados etc.

Um caso prático para ilustrar esta realidade cotidiana é a superlotação dos presídios e casas de custódia; a rigor, os direitos humanos contemplam, também, os infratores, uma vez que "toda pessoa tem direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal".

Embora existam leis que visam a reparar injustiças, existe também uma longa história de lutas cotidianas para conquistar estes direitos: o direito à liberdade de expressão, o direito de organizar e participar de associações comunitárias, sindicatos trabalhistas e partidos políticos, o direito a um salário justo, a uma renda mínima e a condições para sobreviver, o direito a um pedaço de terra para plantar e colher, o direito de votar e ser votado talvez o mais elementar da democracia moderna, negado à sociedade na já longa história da cidadania brasileira.

É esta luta cotidiana por direitos elementares que define a cidadania brasileira e não os apelos ao pertencimento, ao nacionalismo, a democracia e ao patriotismo do cidadão comum.

PRODUTIVIDADE

A produtividade é basicamente definida como a relação entre a produção e os fatores de produção utilizados. A produção é definida como os bens produzidos (quantidade de produtos produzidos). Os fatores de produção são definidos como sejam pessoas, máquinas, materiais e outros. Quanto maior for a relação entre a quantidade produzida por fatores utilizados maior é a produtividade.

A produtividade é muitas vezes medida por trabalhador mas em muitas situações onde os custos com pessoas são uma percentagem reduzida dos custos totais têm que se ter em conta os outros factores necessários para produzir os resultados pretendidos. O grau de produtividade de um agente económico (pessoa, empresa, país, etc.) é, regra geral, um dos melhores indicadores para a medição do nível de eficiência e eficácia do mesmo.

A produtividade constitui uma das melhores medidas para aferir da performance organizacional de uma empresa. Uma empresa com acrescidos resultados na sua produtividade é uma entidade mais eficiente, com melhor utilização dos seus recursos e que atinge melhores resultados, tendo assim maiores hipóteses de prosperar no futuro. A ideia é fundamentada por Peter Drucker, que afirma que as produtividades são o melhor indicador para comparar a eficácia da gestão.

A função produção, entendida como o conjunto de atividades que levam à transformação de um bem em outro com maior utilidade, acompanha o homem desde sua origem. Quando polia a pedra a fim de transformar em utensílio mais eficaz, o homem pré-histórico executava uma atividade de produção.

Nos milhares de anos que se seguiram, o homem evoluiu e as suas atividades e necessidades tornaram-se cada vez mais vastas e complexas, auxiliadas pelo desenvolvimento de ferramentas e métodos de produzir cada vez mais sofisticados.

O termo produtividade foi utilizado pela primeira vez, de maneira formal, em um artigo do economista francês Quesnay em 1766. Passado mais de um século, em 1883 outro economista francês, Littré, usou o termo com o sentido de capacidade para produzir.

Entretanto, somente no começo deste século o termo assumiu o significado da relação entre o produzido e os recursos empregados para produzi-lo.

No início do século XX Henry Ford cria a Linha de produção, revolucionando os métodos e processos produtivos até então existentes. Surge então o conceito de produção em massa, caracterizada por grandes volumes de produtos. Esta metodologia de fabricação trouxe consigo princípios inovadores relacionados com a melhoria da produtividade por meio de novos conceitos e técnicas de gestão das atividades.

Em 1950 a Comunidade Económica Europeia apresentou uma definição formal de produtividade como sendo o quociente obtido pela divisão do produzido por um dos fatores de produção. Dessa forma, pode-se falar da produtividade do capital, das matérias-primas, da mão-de-obra, etc. (mão-de-obra, materiais, energia, etc.). Por isso, associa-se a produtividade à eficiência e ao tempo: quanto menor for o tempo levado para obter o resultado pretendido, mais produtivo será o sistema.

Através da produtividade, é possível avaliar a capacidade de um sistema para elaborar os produtos e o grau em que são aproveitados os recursos. A melhor produtividade constitui maior rentabilidade para uma empresa. É nesse sentido que a gestão da qualidade contribui para que uma empresa consiga incrementar a sua produtividade.

A produtividade global é uma noção utilizada pelas grandes empresas para melhorar a produtividade através do estudo dos seus fatores determinantes e dos elementos/membros que intervêm nas mesmas. Neste sentido, as novas tecnologias, a organização do trabalho e do pessoal, o estudo dos ciclos e a distribuição fazem parte da análise.

Em economia, produtividade é a capacidade dos fatores de produção para criar produto. É comum utilizar a expressão "produtividade", associada à produtividade do trabalho, ou seja a quantidade de produto que se obtêm, utilizando uma unidade de fator trabalho. No entanto para calcular a produtividade temos de ter em conta não só o trabalho, mas sim todos os fatores de produção (fatores de produção). Economicamente, produção é a atividade da combinação dos fatores de produção que têm como finalidade satisfazer as necessidades do ser humano.

Quando polia a pedra a fim de transformá-la em um utensílio mais eficaz, o homem pré-histórico estava executando uma atividade de produção. Nesse primeiro estágio, as ferramentas e os utensílios eram utilizados exclusivamente por quem os produzia, ou seja, o comércio era inexistente, mesmo que de troca ou escambo. A produção é um processo de criação de valores. Geralmente os termos produção e economia estão interligados. Problemas comuns em diferentes tipos de sistemas econômicos incluem: quais bens produzir e em que quantidades (consumo ou investimento, bens privados ou bens públicos, etc.) como produzi-los (energia nuclear ou carvão, quais e que tipos de máquinas, quem trabalha a terra e quem ensina, etc.) para quem produzi-los, refletindo a distribuição de renda e da produção.

No campo da sociologia o termo produção encontra-se intimamente ligado aos estudos de Marx, para o qual a compreensão dos processos históricos e sociais seria possível através do modo como se organiza a produção em determinadas épocas e locais.

Marx foi muitas vezes compreendido como formulador de uma ideia determinista, na qual a economia determinaria os outros aspectos da vida social, política, cultural, etc.

Mas é possível compreender a sua teoria como uma totalidade com múltiplas determinações, não só a determinação econômica, embora esta se tenha tornado a pedra basilar numa linguagem e numa esfera que ganha maior força e autonomia num mundo cada vez mais moderno, que estaria configurado num modo de produção capitalista (separação entre trabalhador e posse do instrumento, trabalho assalariado, extração do excedente da força de trabalho - tempo de trabalho não computado em forma de salário, mas acrescentado ao processo de reprodução da empresa capitalista (lucro + renovação do processo produtivo) e sistema social regido pela "forma mercadoria", sendo necessário contabilizar que o valor de uso quer o valor de troca.

Produção implica o processo que disponibiliza uma oferta de um produto para o mercado. Pode ser classificada em Produção de Bens Tangíveis e é dividido em quatro partes: indústria, agricultura, pecuária e extrativismo, e ainda Produção de Serviços.

Produtividade é a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão-de-obra ou aumento dos recursos necessários.

Produtividade não é somente maior quantidade.

É preciso avaliar a qualidade do serviço.

Para conseguir melhor produtividade, é importante:

- Ter preocupação com o ambiente de trabalho, seja em seu aspecto físico ou no relacionamento com os colegas. (ambiente limpo, seguro, arejado, num clima de amizade e confiança);
- Investir na formação básica e na qualificação profissional dos funcionários (cursos de alfabetização, supletivos, de habilidades e atualização tecnológica);
- Valorizar o profissional, afastando-o do medo, da insegurança, propiciando o conhecimento de assuntos de interesse do seu trabalho (palestras, encontros, trabalhos em grupo);
- Demonstrar respeito pelos direitos e obrigações dos funcionários, incentivando-os a uma maior auto-estima e confiança em sua capacidade.

As vantagens da qualidade e da produtividade:

-Para o cliente

Recebe os serviços dentro dos prazos, nas especificações corretas e com preço adequado, conforme combinado;

Pode sugerir melhorias para a empresa, adequando, cada vez mais, o serviço às suas necessidades.

-Para a empresa

Cria sistemas que permitem a produção padrão dos seus serviços, atendendo ao cliente de forma organizada e controlada;

Ganha fama, mais clientes e mais solidez no mercado.

- Para o profissional

Trabalho confiável, seguro e em ambiente saudável;

As atividades são realizadas por todos de forma integrada e sob controle; Desenvolvimento individual dos funcionários.

Referências Bibliográficas

atitudeenegocios.com/5-dicas-para-uma-comunicacao-eficaz-no-trabalho/ > Acesso em: 27/06/2019.

administradores.com.br/artigos/07-dicas-essenciais-para-comunicacao-eficaz > Acesso em: 27/06/2019. significados.com.br/rapport/ > Acesso em: 27/06/2019.

educacaocorporativa.blog/a-importancia-do-endomarketing/ > Acesso em: 27/06/2019.

institutopsique.com.br/artigos/178-o-que-e-rapport > Acesso em: 27/06/2019.

vemvoar.voeazul.com.br/curiosidades-da-aviacao/o-que-e-rapport/ > Acesso em: 27/06/2019.

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

maispersuasao.com.br/rapport-e-confianca > Acesso em: 27/06/2019.

pedagogiaaopedaletra.com/pedagogia-institucional-uma-visao-sistematica/ > Acesso em: 27/06/2019. endipe.pro.br/anteriores/13/posteres/posteres_autor/R576-2.doc > Acesso em: 27/06/2019.

<http://danielgestoraprendente.blogspot.com/2013/09/pedagogia-institucional-contribuicoes.html> > Acesso em: 27/06/2019.

jornaldaeducacao.inf.br/colunas/historias-da-educacao/2382-voce-conhece-a-pedagogia-institucional.html > Acesso em: 27/06/2019.

questaodecoaching.com.br/2018/07/30/o-que-e-mentoring/ > Acesso em:

27/06/2019. slacoaching.com.br/diferenca-entre-coaching-e-mentoring > Acesso em: 27/06/2019.

meusdicionarios.com.br/mentoring > Acesso em: 27/06/2019. sobreadministracao.com/voce-sabe-o-que-e-mentoring/ > Acesso em: 27/06/2019.

jrmcoaching.com.br/blog/mentoring-descubra-o-que-e-importancia-para-sua-vida-pessoalprofissional/ > Acesso em: 27/06/2019.

mundocarreira.com.br/lideranca/entenda-o-conceito-e-o-que-e-mentoring/ > Acesso em: 27/06/2019.

ricardogiardino.com/presente/o-que-e-mentoring/ > Acesso em: 27/06/2019.

blogdorseyrochaconsulting.com.br/voce-sabe-o-que-e-mentoring-veja-5-beneficios-para-a-sua-empresa/

> Acesso em: 27/06/2019. administradores.com.br/artigos/quando-voce-precisa-de-um-mentor

> Acesso em: 27/06/2019.

blog.recrutasimples.com.br/o-que-e-mentoring-e-quais-sao-os-seus-beneficios-para-a-empresaveja/ > Acesso em: 27/06/2019. inteligencia.rockcontent.com/desenvolvimento-de-competencias/ > Acesso em: 27/06/2019.

sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/desenvolvendo-competencias/ > Acesso em: 27/06/2019.

bibianateodoricoach.com.br/como-desenvolver-competencias-em-7-passos/ > Acesso em: 27/06/2019.

institutomarcostito.com.br/guia-completo-para-desenvolver-novas-competencias-e-habilidades/ > Acesso em: 27/06/2019.

ahgora.com.br/hcm/gestao-por-competencia/ > Acesso em: 27/06/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Gestão_por_competências](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_por_compet%C3%AAncias) > Acesso em: 27/06/2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003 > Consulta ao livro em: 27/06/2019.

twygoead.com/site/blog/gestao-de-pessoas-por-competencias/ > Acesso em: 27/06/2019.

Administração de Marketing 12ª Edição - Philip Kotler > Consulta ao livro em: 27/06/2019.

Marketing – Conceitos, técnicas e Problemas de Gestão, Editorial Verbo, 1992 – Aníbal Pires > Consulta ao livro em: 27/06/2019. blogdaqualidade.com.br > Acesso em: 27/06/2019. fm2s.com.br/melhoria-continua/ > Acesso em: 27/06/2019.

Competências Gerenciais: princípios e aplicações/Robert E.Quinn...[et al.]; tradução de Cristina de Assis Serra.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 9ª reimpressão. > Consulta ao livro em: 27/06/2019. edools.com/educacao-corporativa-nas-empresas/ > Acesso em:

27/06/2019. guiadacarreira.com.br/carreira/o-que-e-coaching-de-carreira/ > Acesso em:

27/06/2019. gennegociosegestao.com.br/o-que-e-coaching-entenda/ > Acesso em:

27/06/2019. pnl.com.br/o-que-e-coaching/ > Acesso em: 27/06/2019.

edsondepaula.com.br/blog/ensinando-coaching-edson-de-paula-palestrante-palestra-motivacional

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

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

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

paginas.fe.up.pt/~ee95078/trab/eg/produtividade.html > Acesso em: 27/06/2019.