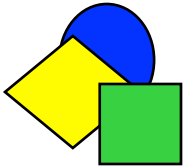


Ambiente de Negócios no Brasil e Desenvolvimento de Talentos Globais



Edgard Cornachione, Ph.D.

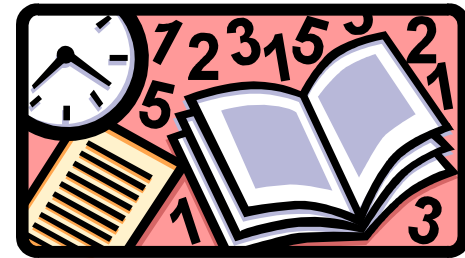
Topic 9

But first...



Tarefas:

- Leitura prévia (próxima aula)**
- Projeto**





Projeto Final

Andamento

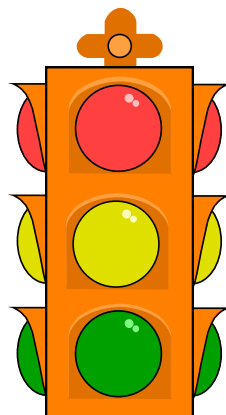
Warming up...



Temas



- Contexto Sócio-econômico e Cultural Brasileiro
- Ambiente de Negócios no Brasil
- Aspectos Legais e Formais
- Economia e Mercados
- Setores Agrícola, Industrial, e de Serviços
- Inflação Juros e Câmbio
- *Planejamento e Controle nas Organizações*
- *Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Talentos*



Talents



Learning Agility

Lominger Leadership Architect®



Mental agility

People agility

Change agility

Results agility

Improvement Strategies



1. Determine your **strengths** and take advantage of them.
 - Example: If you excel at team building, leverage that strength when you are in team situations.
2. Neutralize your weaknesses.
 - Example: If it is difficult to see problems differently, your first goal should be to neutralize or minimize this negative.
3. Seek **feedback**.
 - Poll people you work with about what you should keep doing, stop doing, start doing, etc.

Improvement Strategies



4. Build **experience** in those areas that are untested.

- Maybe you don't deal with change well, but have never led a change effort.

5. **GAG**—Go Against your Grain.

- Stretch yourself into uncomfortable areas.

6. **You don't have to be good at everything.**

- Most successful leaders have 4 to 6 major strengths, but tend to lack glaring weaknesses.

Competency-based Model

Lominger Leadership Architect®



© Copyright 2002 Lominger Consulting, Inc.

Competency-based Model

Lominger Leadership Architect®



67 positive competencies

19 stallers/stoppers (flame-out factors)

Competency



A competency is a measurable characteristic of a person related to success at work.

It can be a skill, an attribute, or an attitude.

Competency-based Model

Lominger Leadership Architect®



LOMINGER Mapa Diagnóstico

FATOR CHAVE

- Fator I. Habilidades estratégicas = HE
Fator II. Habilidades operacionais = HO
Fator III. Coragem = C
Fator IV. Energia e motivação = EM
Fator V. Habilidade de posicionamento organizacional = HP
Fator VI. Habilidades pessoais e interpessoais = PI

Fator	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Big 8	Rapidez de aprendizagem	EQ	Contribuidor Individual	Gerente	Executivo	Nível de dificuldade de desenvolver		
1. Orientado para a ação	IV-EM	Concentrar-se nos resultados								
2. Lidando com ambigüidade	I-HE	Clair o novo e o diferente	1	4	B	B	B			Difícil
3. Afabilidade	VI-PI	Relacionar-se com as pessoas		20	A	A	A			Moderado
4. Relacionamento com a chefia	VI-PI	Gerenciar relacionamentos diversos			A	A	A			Moderado
5. Perspicácia empresarial	I-HE	Compreender o negócio			M	A	A			Moderado
6. Ambição de carreira	V-HP	Gerenciar a ascensão			M	M	A			Moderado
7. Preocupação com os colaboradores diretos	VI-PI	Respeitar os outros indivíduos			M	M	B			Moderado
8. Relacionamento com os superiores	V-HP	Gerenciar a ascensão		15	A	A	A			Moderado
9. Habilidades de comando	III-C	Lidar com problemas	19		B	M	A			Moderado
10. Compaixão	VI-PI	Respeitar os outros indivíduos		16	A	A	M			Difícil
11. Compostura	VI-PI	Ser aberto e receptivo	15	9	M	M	M			Difícil
12. Gerência de conflitos	III-C	Lidar com problemas	5	2	B	B	B			Mais difícil
13. Confrontando os colaboradores diretos	III-C	Lidar com problemas			B	B	B			Difícil
14. Criatividade	I-HE	Clair o novo e o diferente	13		M	B	B			Moderado
15. Foco no cliente	VI-PI	Gerenciar relacionamentos diversos		13	A	A	A			Mais fácil
16. Tomada de decisão oportuna	II-HO	Manter o foco	22		M	M	M			Mais fácil
17. Qualidade das decisões	I-HE	Tomar decisões complexas			A	A	A			Fácil
18. Delegação	II-HO	Realizar trabalho por intermédio de terceiros			B	M	M			Fácil
19. Desenvolvimento dos colaboradores diretos e de terceiros	II-HO	Realizar trabalho por intermédio de terceiros			B	B	B			Difícil
20. Orientação de outras pessoas	II-HO	Realizar trabalho por intermédio de terceiros			M	B	B			Fácil
21. Gerenciamento da diversidade	VI-PI	Gerenciar relacionamentos diversos	21	14	A	A	A			Difícil
22. Ética e valores	VI-PI	Agir com honra e caráter			A	A	A			Moderado
23. Imparcialidade em relação aos colaboradores diretos	VI-PI	Gerenciar relacionamentos diversos			A	A	M			Fácil
24. Aptidões funcionais / técnicas	I-HE	Compreender o negócio			A	A	A			Mais fácil
25. Recrutamento e formação de equipe	III-C	Tomar decisões difíceis a respeito de outras pessoas			B	B	M			Moderado
26. Humor	VI-PI	Ser aberto e receptivo		22	A	A	M			Moderado
27. Transmissão de informações	II-HO	Realizar trabalho por intermédio de terceiros			M	B	B			Mais fácil
28. Gerenciamento de inovações	I-HE	Clair o novo e o diferente			M	B	B			Mais difícil
29. Integridade e confiança	VI-PI	Agir com honra e caráter		17	A	A	A			Fácil
30. Capacidade intelectual	I-HE	Tomar decisões complexas			A	A	A			Fácil
31. Habilidade no relacionamento interpessoal	VI-PI	Relacionar-se com as pessoas		8	M	M	M			Difícil
32. Capacidade de aprendizagem rápida	I-HE	Tomar decisões complexas	3		A	M	A			Moderado
33. Habilidade de ouvir	VI-PI	Ser aberto e receptivo	7	1	M	M	B			Fácil

Coluna 1—FATOR = Padrões de classificação consistentes

Coluna 2—GRUPO = Temas de competência relacionados

Coluna 3—BIG 8 = Competências significativas com desempenho e potencial por

Coluna 4—RAPIDEZ DE APRENDIZADO = Competências mais associadas a

Coluna 5—EQ = Competências mais associadas a Emotional Intelligence (em or

Coluna 6—CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL = Classificações de competência dos d

Coluna 7—GERENTE = Classificações de competência dos dados normativos VOI

Coluna 8—EXECUTIVO = Classificações de competência dos dados normativos VCE

Coluna 9—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 10—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 11—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 12—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 13—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 14—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 15—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 16—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 17—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 18—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 19—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 20—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 21—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 22—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 23—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 24—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 25—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 26—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 27—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 28—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 29—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 30—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 31—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 32—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 33—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 34—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 35—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 36—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 37—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 38—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 39—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 40—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 41—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 42—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 43—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 44—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 45—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 46—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 47—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 48—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 49—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 50—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 51—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 52—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 53—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 54—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 55—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 56—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 57—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 58—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 59—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 60—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 61—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 62—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 63—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 64—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 65—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 66—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 67—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 68—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 69—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

Coluna 70—NÍVEL DE DIFICULDADE DE DESENVOLVIMENTO = O quanto esta

NÍVEL CHAVE

Principais competências correlacionadas com

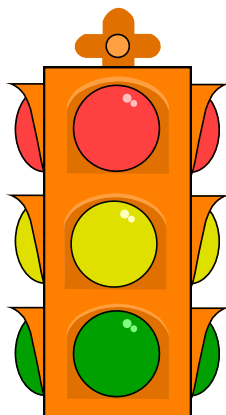
desempenho por todos os estudos

B = Classificação de baixa habilidade

M = Classificação de média habilidade

A = Classificação de alta habilidade

Fator	Grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Big 8	Rapidez de aprendizagem	EQ	Contribuidor Individual	Gerente	Executivo	Nível de dificuldade de desenvolver		
34. Audácia empresarial	III-C	Lidar com problemas								
35. Coordenação e avaliação do trabalho	II-HO	Realizar trabalho por intermédio de terceiros								
36. Motivando os outros	VI-PI	Inspirar os outros	16	6	B	B	B			Moderado
37. Negociação	VI-PI	Inspirar os outros			M	B	M			Difícil
38. Agilidade organizacional	V-HP	Possuir experiência organizacional			M	A	A			Difícil
39. Capacidade de organização	II-HO	Ser organizado	17		M	M	M			Fácil
40. Lidando com o paradoxo	VI-PI	Demonstrar flexibilidade pessoal	8	18	B	B	B			Difícil
41. Paciência	VI-PI	Ser aberto e receptivo	11	7	M	B	B			Moderado
42. Relacionamento com os colegas	VI-PI	Gerenciar relacionamentos diversos	21		M	M	M			Fácil
43. Perseverança	IV-EM	Concentrar-se nos resultados			A	A	A			Mais fácil
44. Conduta pessoal	VI-PI	Ser aberto e receptivo			B	B	B			Difícil
45. Aprendizado pessoal	VI-PI	Demonstrar flexibilidade pessoal	10	19	B	B	B			Mais difícil
46. Perspectiva	I-ST	Clair o novo e o diferente	4		B	B	M			Moderado
47. Planejamento	II-HO	Ser organizado			M	M	B			Mais fácil
48. Habilidade política	V-HP	Possuir experiência organizacional			B	B	M			Mais difícil
49. Habilidades de apresentação	V-HP	Comunicar com eficiência	20		M	M	A			Moderado
50. Estabelecendo prioridades	II-HO	Manter o foco			M	M	M			Fácil
51. Solucionando problemas	I-HE	Tomar decisões complexas	2		A	A	A			Moderado
52. Gestão de processos	II-HO	Coordenar os processos de trabalho	12		M	M	M			Moderado
53. Orientado para os resultados	IV-EM	Concentrar-se nos resultados			A	A	A			Fácil
54. Autodesenvolvimento	VI-PI	Demonstrar flexibilidade pessoal			M	M	M			Moderado
55. Autoconhecimento	VI-PI	Demonstrar flexibilidade pessoal	18	10	B	B	B			Moderado
56. Avaliação das pessoas	III-C	Tomar decisões difíceis a respeito de outras pessoas	6	3	M	M	M			Difícil
57. Mantendo firmeza mesmo quando isolado	III-C	Lidar com problemas	9	12	A	A	A			Moderado
58. Agilidade estratégica	I-HE	Clair o novo e o diferente			B	M	M			Difícil
59. Gerenciamento através dos sistemas	II-HO	Coordenar os processos de trabalho			B	B	B			Difícil
60. Formação de equipes eficazes	VI-PI	Inspirar os outros	11		B	B	B			Difícil
61. Aprendizado técnico	I-HE	Compreender o negócio			A	A	A			Fácil
62. Administração de tempo	II-HO	Ser organizado			M	M	M			Fácil
63. Sistemas de trabalho total	II-HO	Coordenar os processos de trabalho			A	A	M			Fácil
64. Habilidade para compreender outras pessoas	VI-PI	Gerenciar relacionamentos diversos	14	5	B	B	B			Mais difícil
65. Gerenciamento da visão e do propósito	VI-PI	Inspirar os outros			B	B	B			Moderado
66. Equilíbrio trabalho / vida pessoal	VI-PI	Equilibrar trabalho/vida			A	M	B			Difícil
67. Comunicação escritas	V-HP	Comunicar com eficiência			A	M	M			Fácil



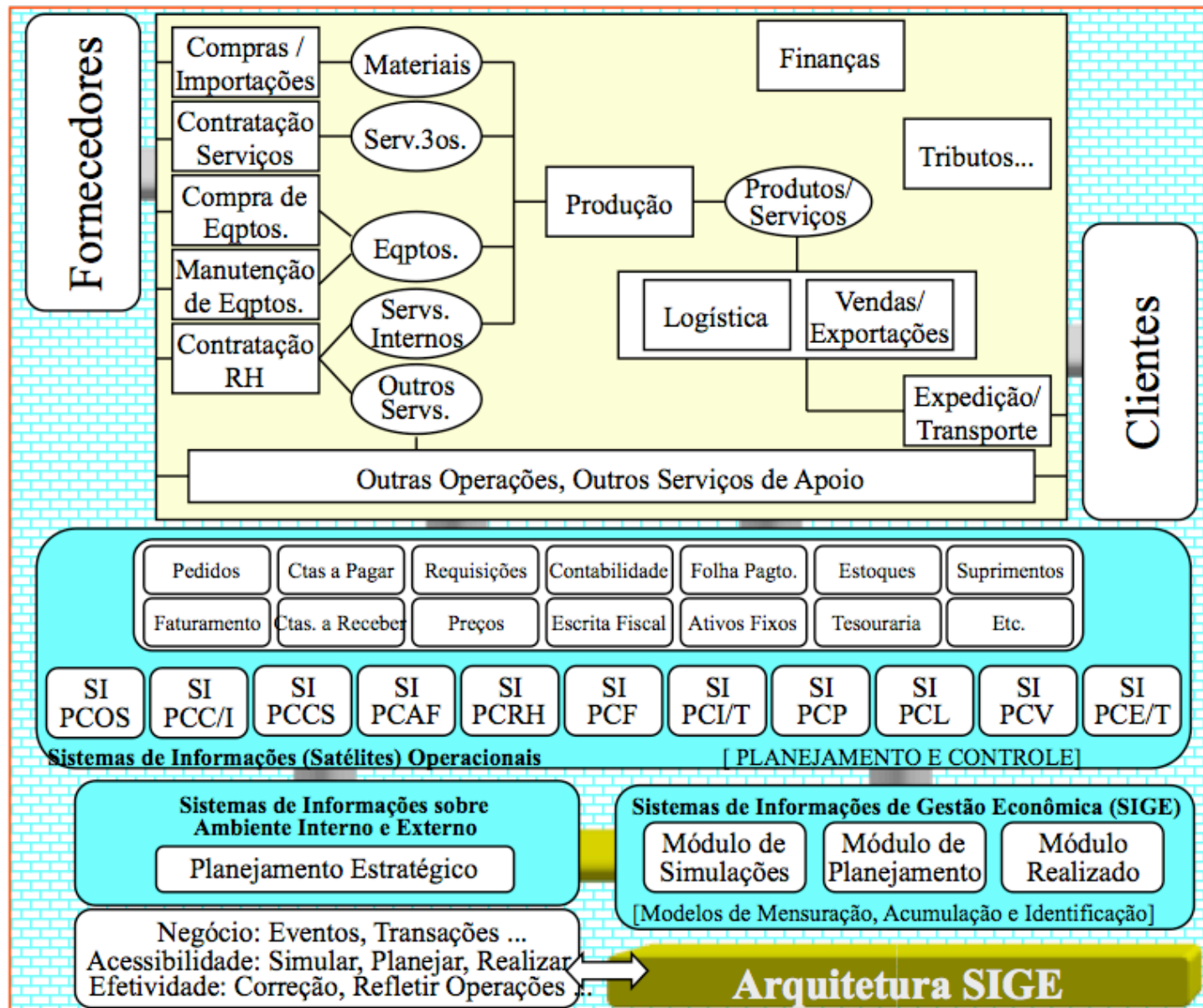
Mas antes...



***Se não sabes para onde vais,
qualquer estrada te servirá...***

Alice no país das maravilhas (Carrol, L.)

Organização





Ação



Gestor

Descobrir o que
fazer

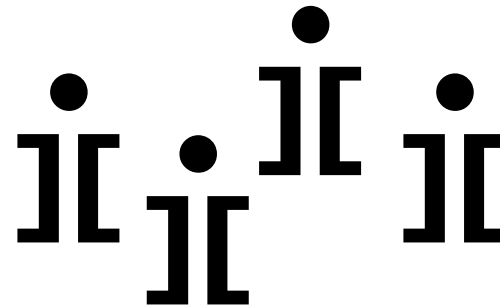
Fazer acontecer



- **Indivíduo**



- **Coletivo**



Importante



**Agentes
de
Mudanças**

Líderes

Managers- *where do they come from?*



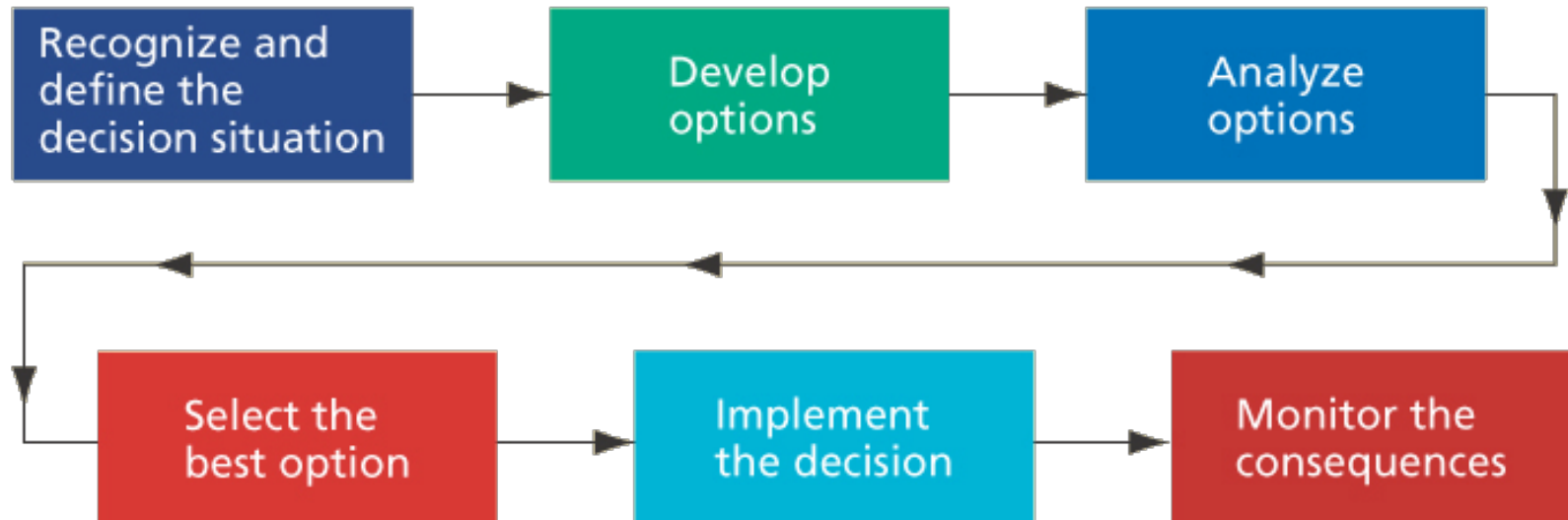
- Good managers are made, **not born**:
 - **Promoting** employees from within
 - Hiring managers from **other organizations**
 - Hiring managers **graduating from colleges and universities**

Managers - *activities*

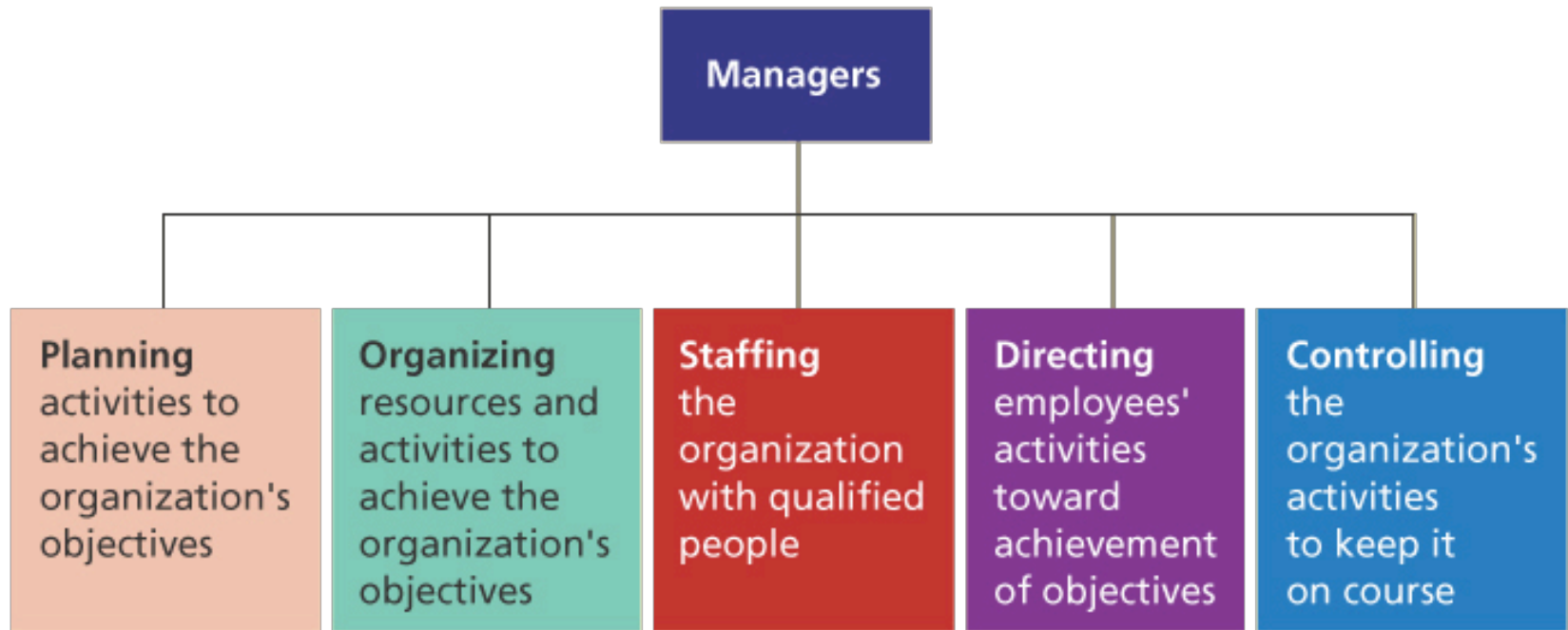


- There are only **two basic activities** of management:
 - **Figuring out what to do** despite uncertainty, great diversity, and an enormous amount of potentially relevant information
 - **Getting things done** through a large and diverse set of people despite having little direct control over most of them

Decision-Making



Functions of Mgmt



Basic Types of Leadership



- **Democratic**
- **Autocratic**
- **Free-rein**

Accountability



Manager - Skills



- Leadership skills
- Technical expertise
- Conceptual skills
- Analytical skills
- Human relations skills

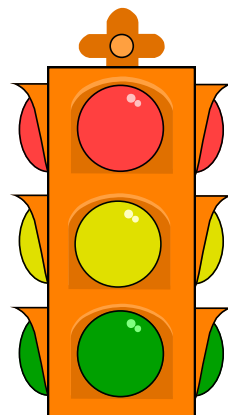


Top Interviewing Questions



1. What are your weaknesses?
2. Why should we hire you?
3. Why do you want to work here?
4. What are your goals?
5. Why did you leave (or why are you leaving) your job?
6. When were you most satisfied in your job?
7. What can you do for us that other candidates can't?
8. What are three positive things your last boss would say about you?
9. What salary are you seeking?
10. If you were an animal, which one would you want to be?

Source: Carole Martin, "Prep for the Top 10 Interview Questions," Monster.com (n.d.)
<http://interview.monster.com/articles/iq/> (accessed May 7, 2004).





OD - Organizational Development

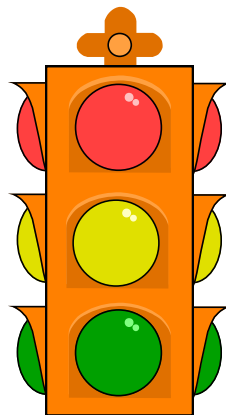
Criar capacidade para mudanças
e alcançar maior eficácia

maior performance
maior qualidade de vida

Kurt Lewin's Change Model



- Unfreezing (*preparar para mudança*)
- Movement
- Refreezing (*institucionalizar*)



Funções da gestão



Planejamento

Organização

Direção

Controle

Ferrell et al. (2006)

Hermanson et al. (2008)

Controle



Medir performance

Comparar desempenho presente com padrões e/ou objetivos

Identificar desvios dos padrões/objetivos

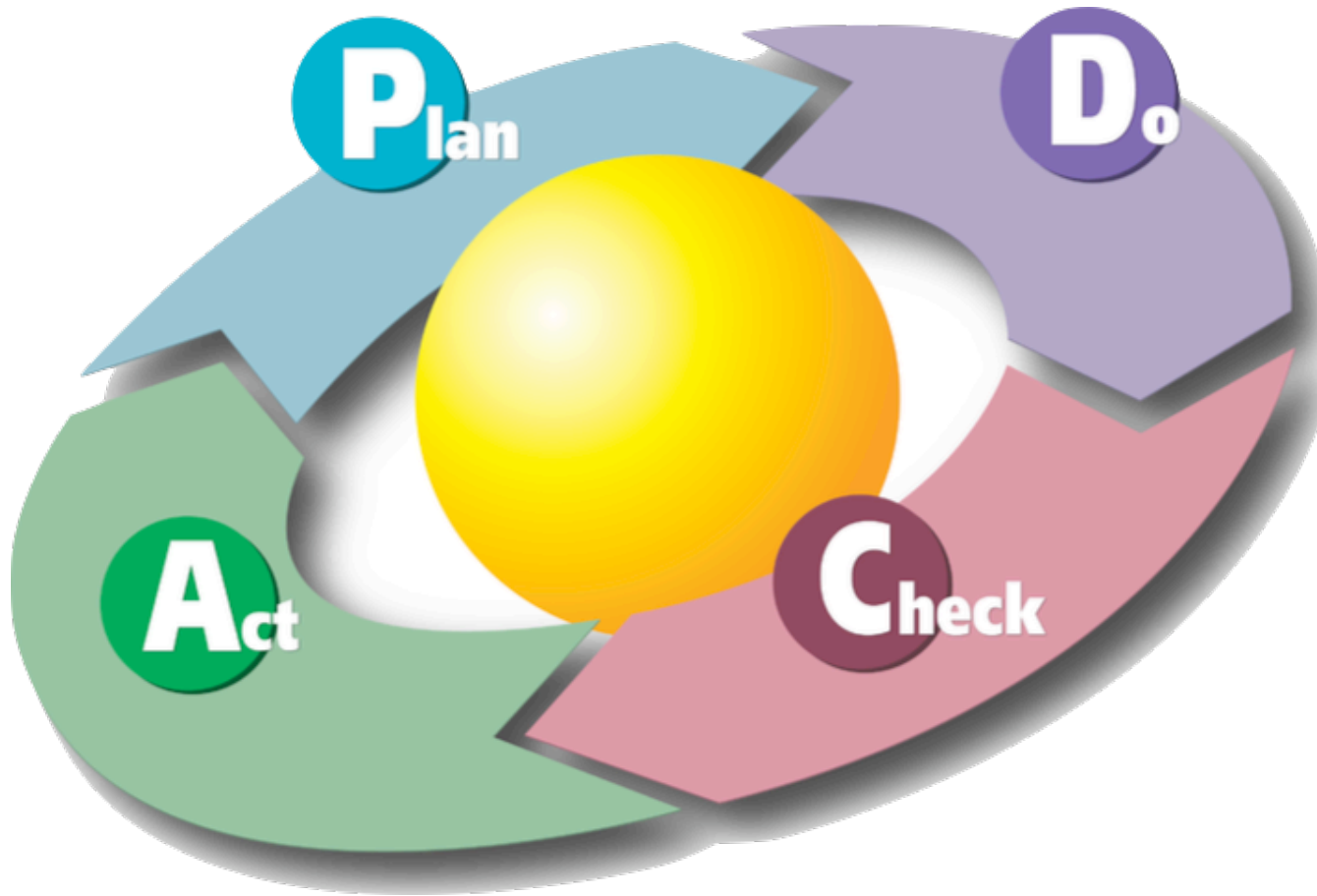
Investigar causas dos desvios

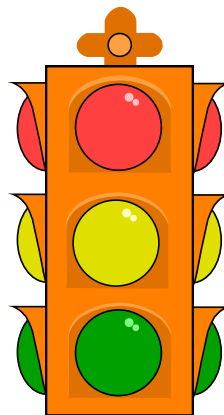
Tomar medidas corretivas

Manter a organização “em curso”

...

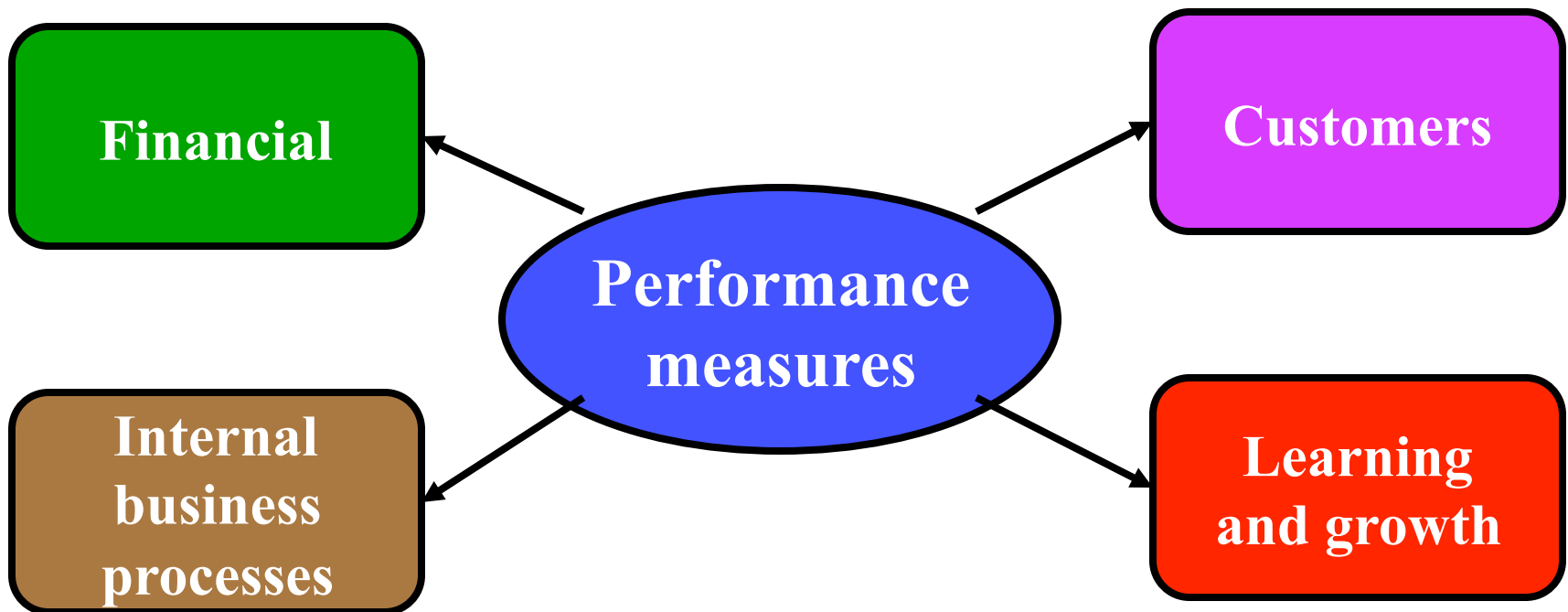
Deming's cycle



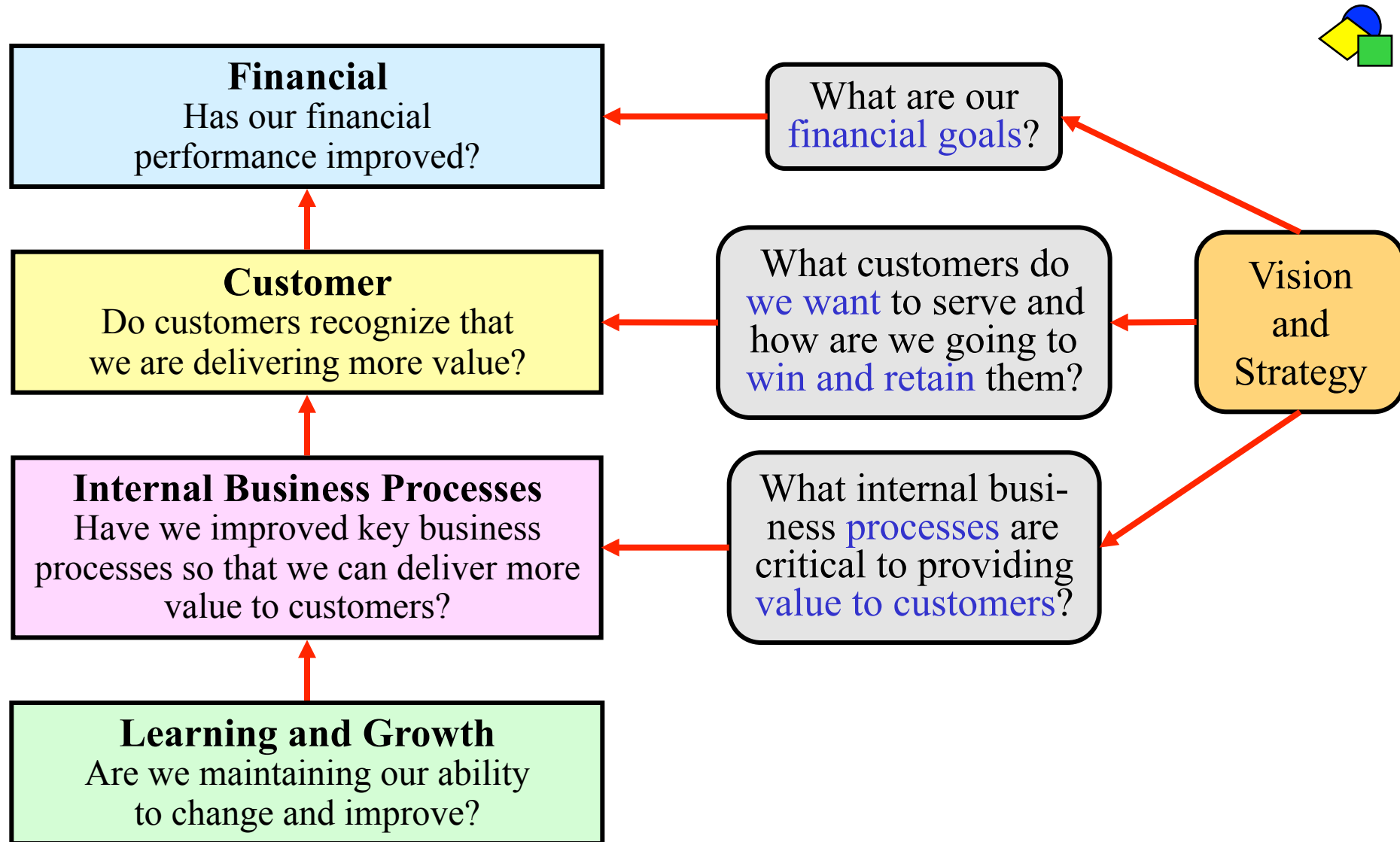


Balanced Scorecard

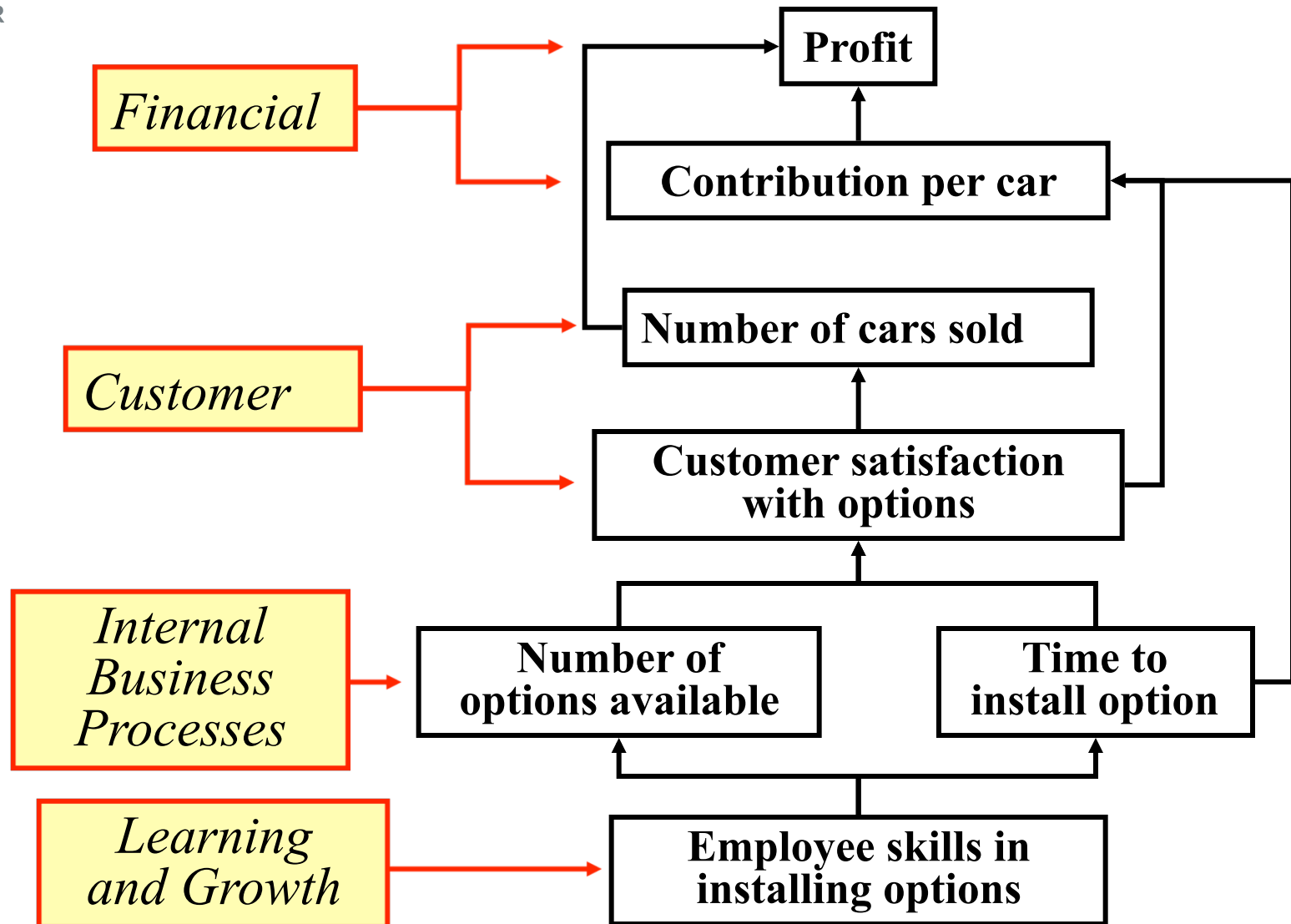
Management translates its strategy into performance measures that employees understand and accept.



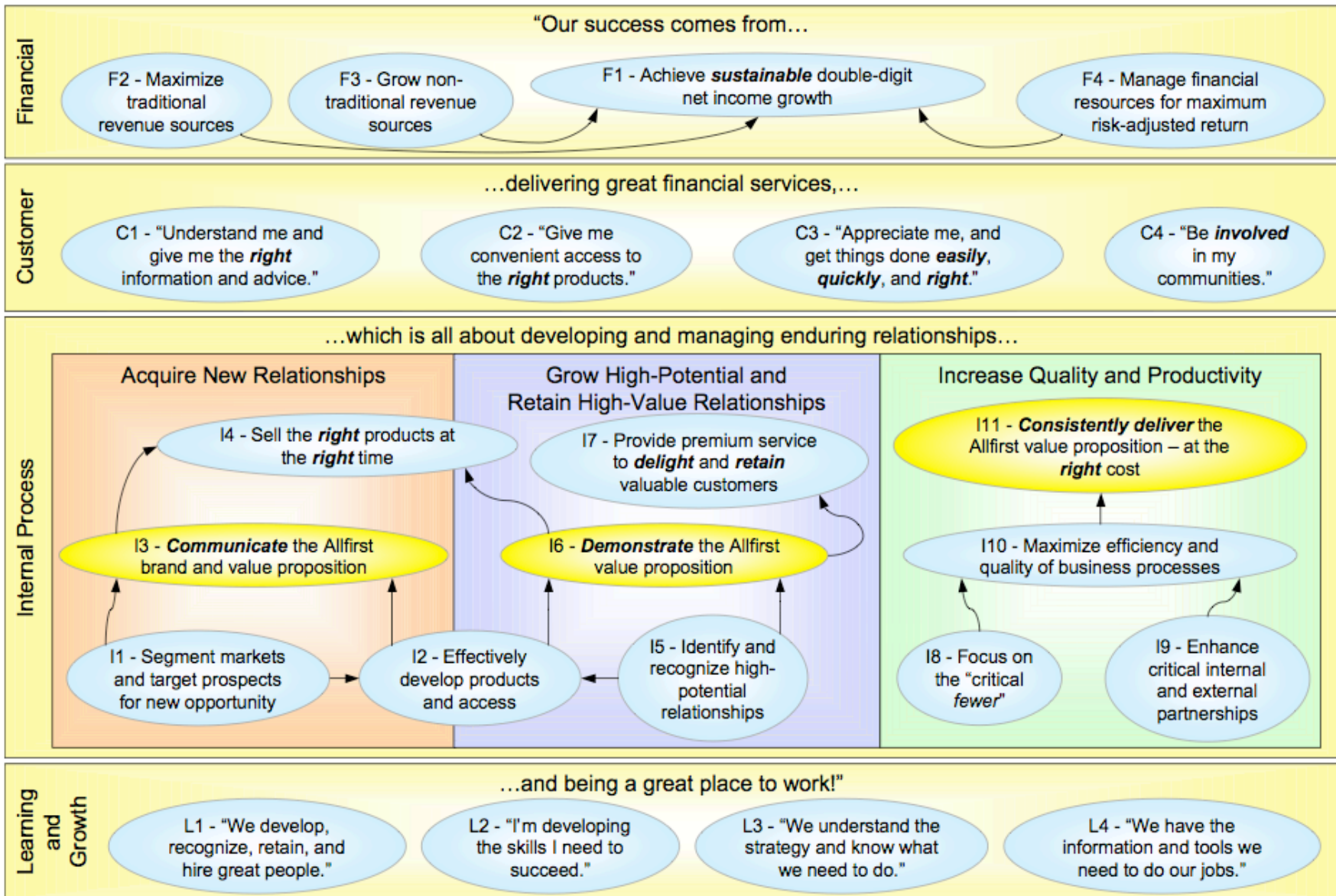
...from Strategy to Perf Measures

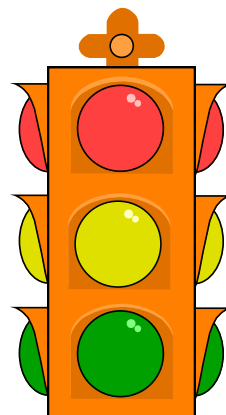


Jaguar: BSC Example



Strategy Map: Community Bank





BSC: Hospitality



Financial

Customer Related

Internal Business

Innovation/Learning

*Critical
Success
Factors*

KPI

BSC: Hospitality

TABLE 2
HOTEL SECTOR BALANCED SCORECARD

Category	Critical Success Factor	Key Performance Indicators
Financial	Profitability	Gross operating profit Net operating profit Sales achieved
	Budgetary control	Adhering to budget Meeting financial targets Achieving predicted room and occupancy rates Revenue per available room Cash flow
Customer related	Quality of Service	Guest surveys Mystery guest Participation in grading schemes
	Customer relationship management	Anecdotal feedback via staff Customer satisfaction levels Average spend
	Customer profiling	Customer satisfaction levels Customer retention rate
Internal business	Having clear objectives	Meeting financial targets
	Tracking objectives	Internal auditing Completion of capital projects
	Investing in staff	Staff satisfaction surveys Staff development reviews Staff retention rate percentage
	Productivity	Wages (%) to achieve turnover Staff incentive schemes (e.g., performance-related pay)
Innovation/learning	Staff as drivers of innovation	Number of new products/services Process improvement initiatives
	Cross-sector comparison	Networking relationships Membership of trade/professional bodies Participation in grading schemes
	Encouraging teamwork	Courses completed by staff Level of multiskilling
		Productivity





Projeto Final

Configuração

**Grupos, Organizações
Roteiro, Datas**

Próxima aula...



Tarefas:

- Leitura prévia (próxima aula)**
- Projeto**

