

White Paper

Criatividade é Social: A Dinâmica Interpessoal da Inovação no Local de Trabalho

Inovar ou Morrer: Criatividade é a chave para a sobrevivência

Falar de criatividade costumava ser relegado a campos como artes, moda e arquitetura, mas hoje está na mente de todos os tipos de líderes empresariais. Os produtos líderes de mercado são rapidamente substituídos. Os clientes abandonam rapidamente serviços populares para opções mais rápidas e fáceis. Empresas que nunca se consideraram em um negócio que exige criatividade de repente estão altamente sintonizadas com a ameaça de ruptura de um concorrente cuja nova ideia inovadora pode mudar completamente o setor.

Com os ciclos de vida acelerados de produtos e serviços, as empresas têm que pensar em problemas e problemas de negócios de novas maneiras. Maximizar a eficiência não é mais suficiente para o crescimento contínuo.

As empresas devem ser criativas .

Criatividade vs. Inovação

Criatividade e inovação às vezes são usadas de forma intercambiável. Embora estejam intimamente relacionados, eles são diferentes um do outro:

- **Criatividade** é a geração de ideias novas e úteis, muitas vezes conectando o conhecimento de novas maneiras.
- **Inovação** é a realização dessas ideias (como produtos, serviços, práticas, etc.) e sua implementação para criar valor.

Uma vez definido, fica claro que a inovação é impossível sem criatividade. Felizmente, os seres humanos têm inerentemente uma grande quantidade de inteligência criativa, mas transformá-la em inovação requer que as organizações apoiem um ambiente que incentive as pessoas a expressá-la e desenvolvê-la e, em seguida, trazer essa criatividade junto com dados, conhecimentos, redes de relacionamentos e recursos para realizar todo o seu potencial.

Neste artigo, estabelecemos um modelo para fazer isso com base em pesquisas secundárias, bem como insights relacionados de nosso próprio trabalho, incluindo nosso estudo global de criatividade no local de trabalho.

Criatividade está em demanda

Como evidenciado pela longa tendência ascendente de patentes, direitos autorais e registros de marcas em todo o mundo, a corrida para inovar está a todo vapor.¹ Em suas tentativas de alimentar essa inovação, muitos empregadores agora buscam fortalecer a criatividade de suas forças de trabalho. Desde empresas fintech que aproveitam os dons imaginativos de pessoas neurodiversas no espectro do autismo até dançarinos e coreógrafos sendo contratados para ajudar engenheiros a programar os movimentos dos robôs, a criatividade está recebendo um novo nível de atenção nos negócios.

De acordo com os *Relatórios de Aprendizagem no Local de Trabalho* do LinkedIn em 2019 e 2020, a criatividade liderou a lista das soft skills mais procuradas. Os gerentes de contratação agora geralmente pedem aos candidatos para compartilhar exemplos de suas.

TOP 25 Conjunto de Habilidades para 2025

1. Pensamento analítico e inovação	2. Estratégias de aprendizagem e aprendizagem ativas	3. Solução complexa de problemas	4. Pensamento crítico e análise	5. Criatividade, originalidade e iniciativa
6. Liderança e influência social	7. Uso, monitoramento e controle de tecnologia	8. Design e programação de tecnologia	9. Resiliência, estresse, tolerância e flexibilidade	10. Raciocínio, resolução de problemas e ideação
11. Inteligência emocional	12. Solução de problemas e experiência do	13. Orientação de Serviço	14. Análise e avaliação de sistemas	15. Persuasão e negociação.

	usuário			
--	---------	--	--	--

criatividade em entrevistas, e criatividade é alta entre os grupos de habilidades que os empregadores esperam ter cada vez mais importância na liderança até 2025, de acordo com a *Pesquisa Futuro dos Empregos 2020* do Fórum Econômico Mundial.²

A pandemia Covid-19 enfatizou ainda mais a necessidade de criatividade, já que muitas empresas de repente tiveram que reinventar formas de fazer negócios. Continuará a ser um componente crítico das missões das organizações para se tornar mais ágil em resposta à crescente volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade do mundo.

Dada a importância da criatividade, a Dale Carnegie Training realizou uma pesquisa com mais de 6.500 funcionários em 21 países e territórios ao redor do mundo para entender melhor o que influencia a criatividade e o quanto bem as organizações estão fazendo no cultivo de um ambiente que a incentiva.³

De onde vem a criatividade ?

Nossa criatividade coletiva é creditada por ter permitido que os humanos prosperassem em uma variedade de climas, geografias e condições muito mais amplas do que outras espécies .

Enquanto os cientistas ainda estão nos estágios iniciais de compreensão da neurociência da criatividade, o mito do "cérebro direito criativo" foi refutado. Agora é geralmente aceito que a capacidade de criatividade - pelo menos até certo ponto - é comum a todos nós.

Em nossa pesquisa, 82% dos entrevistados disseram que há pessoas criativas em sua própria equipe, mas a criatividade é o resultado de mais do que apenas traços e habilidades individuais. Também depende do situação ou ambiente, e a transformação da criatividade em inovação é o resultado de um processo.

Apesar do mistério contínuo sobre exatamente como as estruturas do nosso cérebro funcionam em relação à criatividade, pesquisas no campo *produziram* pistas para melhorá-lo .

Melhorar a criatividade envolve lidar com paradoxos

À primeira vista, uma revisão da literatura da criatividade revela paradoxos aparentes para aqueles que querem aumentar a criatividade em suas equipes e organizações. Por exemplo,:

- É amplamente realizado que o aumento da diversidade promove a criatividade, mas algumas pesquisas descobrem que quando a diversidade vem ao custo da coesão adequada da equipe, pode dificultar o desempenho criativo.⁴
- Cientistas que estudam relações interpessoais chamados "laços fracos" sabem que facilitam a geração de novas ideias, mas também notam que na ausência de "laços fortes" essas ideias dificilmente serão compartilhadas devido ao medo de rejeição.⁵
- Conceitos criativos melhoram com feedback construtivo e conflito saudável, mas muitas críticas podem acabar com a geração de ideias.⁶
- Enquanto os livros de história apresentam gênios solo e seus momentos criativos de percepção, a invenção criativa inevitavelmente se baseia em trabalhos anteriores, com "a sociedade humana funcionando como um cérebro coletivo."⁷

Compreender esses paradoxos aparentes (criatividade como um processo individual versus social, o valor do conflito vs. cooperação, laços fortes vs. laços fracos e diversidade versus homogeneidade) requer um olhar mais profundo sobre a jornada das ideias criativas à medida que se transformam em inovação útil.

A Jornada da Criatividade à Inovação

Uma maneira útil de pensar sobre a jornada que as ideias de sucesso tomam foi proposta pelos pesquisadores Perry-Smith e Mannucci em seu artigo *"Da Criatividade à Inovação"*. A figura que se segue descreve as quatro fases, cada uma das quais tem um propósito distinto e requisitos únicos para o funcionamento ideal.

Um filme de animação é um exemplo óbvio de uma ideia criativa que se move através da jornada para se tornar um produto tangível: um novo longa-metragem. Tipicamente, um escritor individual, fazendo novas conexões entre experiência pessoal, imaginação e talvez o trabalho prévio de outros artistas, gera o conceito e, em seguida, cria uma sinopse que delinea o enredo e os personagens. Incorporando feedback de mentores ou colegas de confiança, eles esclarecem e desenvolvem a história ainda mais. É lançado mais amplamente para ganhar apoio e recursos adicionais para o desenvolvimento. Com a aprovação final dos executivos, todo o estúdio então trabalha em conjunto para produzir o filme. O mesmo tipo de processo se aplica a ideias criativas para produtos novos ou aprimorados, processos, experiências do usuário, soluções para problemas e muito mais.

O modelo de criatividade da rede descreve-o como um processo social.⁸ O sucesso da ideia criativa é resultado da interação entre esforços individuais, equipes, redes interpessoais, e organização como um todo. Os indivíduos geram as ideias centrais, elaboram essas ideias com outras, aproveitar redes e relacionamentos para ganhar suporte, e trabalhar dentro dos processos e estruturas da organização para executar. Em cada fase da jornada, um tipo diferente de relacionamento interpessoal torna-se importante para o sucesso.

Na primeira fase da **Geração de Ideias**, o indivíduo combina seus conhecimentos e experiências com insights reunidos de outros (muitas vezes "laços fracos") para chegar ao conceito central da nova ideia. Esta fase é principalmente um esforço solo, impulsionado por intrínsecos

⁸ Bilton, Chris "Manageable Creativity," *International Journal of Cultural Policy* 2010, Vol. 16(3), pp. 255-269.

motivação, guiado pelo propósito, e ajudado junto quando o indivíduo tem ou foi treinado em competências criativas.

Durante a **Elaboração da Ideia**, o indivíduo normalmente compartilha a ideia com outros, que podem fazer perguntas ou fornecer feedback que a desenvolvam ainda mais. Ideias novas ou melhores podem surgir da síntese colaborativa.

Nesta fase, um alto nível de confiança e segurança psicológica é benéfico. Isso é porque o indivíduo deve sentir-se seguro compartilhando a nova ideia sem medo de crítica ou rejeição. Grupos homogêneos (onde "laços fortes" são os

*"When all think alike,
then no one is thinking."*

-Walter Lippman

norma e membros compartilham origens, interesses, perspectivas e fontes de informação semelhantes) muitas vezes têm níveis mais altos

de coesão e confiança. No entanto, esse tipo de homogeneidade muitas vezes leva ao pensamento convergente. Em vez disso, compartilhar a ideia com pessoas que têm diversas experiências e perspectivas nesta fase muitas vezes gera maior criatividade e soluções mais viáveis. É um pensamento divergente que é necessário nesta fase.

Quando a ideia está pronta para promover para um público mais amplo, incluindo aqueles que têm o poder de atribuir recursos para implementação e aprovação de subsídios, a fase envolvida é a Escolha da **Ideia**. Porque influência, legitimidade percebida e persuasão são fundamentais nessa fase, ter capital social fora da equipe e uma rede de contatos em posições-chave que estão dispostos a emprestar a ideia credibilidade pode facilitar para o proprietário da ideia criativa ganhar aprovação dos tomadores de decisão.

Para a **Implementação da Ideia**, uma compreensão e visão claras e compartilhadas é essencial para transformar a ideia criativa em inovação útil, exigindo forte comunicação e colaboração em toda a equipe de implementação.

Bloqueios, colisões e desvios na jornada da criatividade à inovação

Infelizmente, em uma jornada tão complexa, há inevitáveis bloqueios de estradas, colisões e desvios ao longo do caminho em qualquer organização. Podem ser processos, mentalidades ou comportamentos que dificultam o sucesso das ideias criativas.

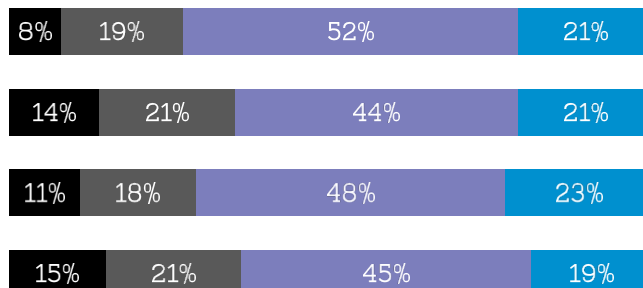
Ao contrário dos estúdios de cinema, muitas organizações não têm o hábito de buscar e desenvolver novas ideias criativas. **Embora quase três quartos dos entrevistados em nosso estudo concordassem que seus colegas são bons em gerar ideias úteis, muito menos concordaram que os líderes buscam ativamente ideias de qualquer lugar e de qualquer pessoa na organização. Muitas boas ideias parecem destinadas a lugar nenhum, com quase 3 em cada 10 entrevistados incapazes de concordar que é fácil obter apoio para elas. Resumindo, como sugere o gráfico a seguir, a maioria dos entrevistados sente que suas organizações poderiam fazer mais para facilitar a jornada de ideias criativas.**

It is easy to get support for good ideas around here.

People in our organization are particularly good at
We change and improve things pretty quickly in
generating useful ideas
my organization

Leaders actively seek ideas from anywhere/
anyone in my organization

Creative Ideas at Work



■ Strongly Disagree or Disagree ■ Neutral ■ Agree ■ Strongly Agree

A questão é: **o que as organizações que valorizam a criatividade podem fazer para melhorá-la e aumentar as chances de ideias criativas se tornarem inovação útil?**

A resposta está em apoiar a criatividade nos níveis individual, de equipe e organização e fazê-lo com a consciência das diferentes necessidades em cada ponto na transformação de ideias criativas em inovação.

82% of respondents say there are creative people on their team...but only 70% say their team regularly uses techniques

to bring out creative ideas when problem-solving.

Inteligência Criativa: Um recurso muitas vezes inexplorado

Uma vez que a inteligência criativa já existe em cada um de nós, podemos começar nos perguntando: "Como as organizações podem evitar ficar no caminho da criatividade inata das pessoas e sua vontade de aplicá-la para alcançar o propósito da organização em melhor, maneiras mais rápidas ou mais eficientes?"

O primeiro passo deve ser proteger a motivação intrínseca das pessoas: mantê-las engajadas. Este é um desafio contínuo para os líderes e que as organizações têm dedicado tempo e esforço consideráveis para em

últimos anos. Nossa pesquisa na Dale Carnegie Training sugere que o foco em fazer as pessoas se sentirem valorizadas, confiantes, empoderadas e conectadas se traduz em maior engajamento, **mas na pesquisa, apenas 24% concordam fortemente que se sentem capacitadas a tomar decisões no trabalho. Apenas 38% concordam fortemente que se sentem confiantes em suas habilidades e habilidades no trabalho, e apenas 27% concordam fortemente que seus gerentes os fazem se sentir valorizados e apreciados. Para obter os melhores esforços das pessoas — incluindo sua criatividade — muitos líderes poderiam melhorar nessas áreas.**

Ajudar os colaboradores a ampliar seus conhecimentos, aprofundar seus conhecimentos e aprender novas habilidades também tem sido mostrado para apoiar uma maior criatividade. ⁹ Essa estratégia tem o benefício adicional de fazer com que as pessoas se sintam mais valorizadas e mais confiantes ao mesmo tempo, e fortalece o caso de fazer upskilling e reskilling uma prioridade de negócios. ¹⁰

Como está claro na Jornada da Ideia, garantir que os colaboradores se sintam conectados é outro fator crítico para a criatividade. **Incentivá-los a ampliar suas redes profissionais promove os "laços fracos" que ajudam a desencadeá-lo. Dos entrevistados que fizeram a transição para o trabalho remoto durante a emergência covid-19, quase 3 em cada 10 estão cientes de que falam com um grupo menor e central de colegas de trabalho agora comparado com quando eles trabalharam em**

o escritório físico. Essa descoberta foi confirmada pela Microsoft: "Tendências de colaboração anonimizadas entre bilhões de e-mails do Outlook e da Microsoft Reuniões de equipes revelam uma tendência clara:

A mudança para remoto encolheu nossas redes. No início da pandemia, nossa análise mostra que as interações com nossas redes próximas no trabalho aumentaram, enquanto as interações com nossas redes distantes diminuíram." ¹¹ Enquanto um alto nível de vínculo dentro da equipe é certamente

Nearly 3 in 10 who began working remotely due to

Covid-19 are aware they speak with fewer co-workers now than when they worked in the office.

importante, as pessoas também devem manter as relações periféricas que fornecem acesso a amplas redes para obter apoio para ideias criativas.

Finalmente, pesquisas descobriram que há uma capacidade limitada de invenção quando as "mentes das pessoas estão constantemente ocupadas com problemas urgentes".¹² Embora fornecer tempo dedicado para perseguir ideias inovadoras (como o Google famosamente tentou) pode ser irreal na maioria das organizações, abordar o bem-estar dos funcionários e as cargas de trabalho de burnout, estresse e exaustivas que muitos funcionários estão atualmente suportando pode ser um próximo passo mais prático em direção a uma maior criatividade.

Tudo isso tem implicações para a criatividade em nível individual, especialmente para a fase de Geração de Ideias. Mas a Jornada da Ideia nos diz que além da Geração de Ideias, o caminho da Criatividade à Inovação se torna mais social. Isso sugere estratégias adicionais para melhorar o resto da jornada, que equilibram as necessidades de diversidade versus homogeneidade e cooperação versus conflito.

Líderes de equipe podem ajudar a criatividade a florescer

As equipes estão no centro da inovação. É dentro dessas unidades de trabalho menores que problemas de primeira superfície e possíveis soluções são Controlados. As equipes são onde a boa ideia de uma pessoa é mais desenvolvido, encontra suporte precoce e (espero) um caminho para os recursos e aprovação que possam transformá-lo em inovação real.

58%

Os líderes da equipe definem o tom sobre se a equipe procura ativamente problemas que valham a pena resolver ou se o conteúdo conduza os negócios como de costume. Pesquisas sugerem que essas três áreas de foco para líderes de equipe para ajudá-los a melhorar o desempenho criativo:

*Primeiro, promover ativamente uma conexão emocional com o trabalho da equipe. Os líderes das equipes devem aproveitar todas as oportunidades para enfatizar a conexão entre as tarefas da equipe e o propósito da organização, algo que tem diminuído constantemente desde o sucesso da pandemia em 2020.*¹³ A empatia pelo usuário final do produto ou processo muitas vezes revela oportunidades de melhoria, e um foco em emoções e inteligência emocional tem sido mostrado para incentivar as pessoas a identificar problemas que valem a pena resolver e incentivá-los a gerar ideias mais originais.¹⁴

spending time coming up with *qualificados para criar, treinar* better ways of doing things. e manter a segurança psicológica. O nível psicológico

57%

Leaders here make it safe for employees to experiment and learn from mistakes.

Em segundo lugar, os líderes das equipes devem ser a segurança em uma equipe tem sido demonstrada para prever sua eficácia e tem implicações para saber se os membros podem trabalhar através de conflitos sem prejudicar as relações de confiança. Um alto nível aumenta a disposição das pessoas em assumir um risco, como compartilhar uma "ideia selvagem" ou fornecer feedback honesto. Apoia um ambiente de inclusão genuína propício à manutenção da diversidade na equipe. Um baixo nível de segurança psicológica

desencoraja a diversidade em favor da conformidade.

Todos em uma equipe precisam de fortes habilidades interpessoais se eles vão ser capazes de contribuir com sua experiência técnica um d

conhecimento para o processo criativo de forma produtiva. A segurança psicológica é construída relacionamento por relacionamento, equipe por equipe, em toda a organização. O engajamento respeitoso é essencial; cada interação tem a chance de criá-lo, mantê-lo ou quebrá-lo.

Enquanto 79% dos entrevistados concordam que têm fortes relações com pessoas no trabalho, apenas 68% concordaram que sua equipe está confortável com controvérsias construtivas e discordância sobre ideias. Talvez pior, apenas 65% dos entrevistados dizem que os funcionários não têm medo de trazer à tona problemas e problemas difíceis para seus líderes. Esses dados juntos sugerem que muitas relações profissionais podem não ter o nível de confiança necessário para facilitar a fase de Elaboração de Ideias.

Por fim, vale a pena ensinar às equipes competências e processos criativos essenciais. Embora a maioria das organizações diga que valoriza a criatividade, apenas 61% dos entrevistados não-gerentes disseram que a gestão apoia as pessoas que passam tempo criando melhores maneiras de fazer as coisas. Ao compartilhar o básico, os Líderes de Equipe podem enviar um sinal forte e positivo de que valorizam a criatividade. Isso pode incluir simplesmente criar consciência da Jornada da Ideia para ajudar os funcionários a entender melhor como alavancar suas relações interpessoais em cada etapa. Também pode envolver a prática de novas formas de fazer conexões ou dedicar tempo em reuniões de resolução de problemas para investigar as causas básicas dos desafios antes de usar técnicas — como gerenciar a interação de brainstorming, convergente e pensamento divergente — para obter alternativas criativas que vão além das correções mais óbvias e superficiais que tendem a surgir primeiro.

Líderes seniores podem fazer ou quebrá-lo

Como é frequentemente o caso, o sucesso depende de um compromisso dos principais líderes. Eles sozinhos têm o poder de estabelecer uma norma onde as pessoas aceitam que identificar ativamente desafios e encontrar soluções é da conta de todos. Três áreas de foco devem se destacar para os líderes, porque sem eles, os esforços de indivíduos e líderes de equipe não podem ter sucesso:

Comece comunicando o propósito organizacional efetivamente para fornecer um foco para a criatividade. Como as definições que usamos anteriormente deixam claro, criatividade e inovação devem ser focadas — as ideias devem ser "úteis" e "criar valor" — mas para quem? Um propósito centrado no cliente dá direção à criatividade. Em outras palavras, novas ideias que cumprem o propósito de forma mais completa, atendendo às necessidades dos clientes de forma mais eficiente e/ou eficaz, são potencialmente úteis para fornecer valor aos clientes. Nenhum gerente pode ajudar os funcionários a ver como seu trabalho se conecta ao propósito da organização quando não está claramente definido. Os funcionários vão lutar para sentir uma conexão emocional com o trabalho que existe apenas para obter lucro.

Em segundo lugar, incentivar conscientemente um clima de iniciativa criativa caracterizado pelo verdadeiro empoderamento e apoio à tomada de riscos. Apenas 1 em cada 4 dos entrevistados em nossa pesquisa concorda fortemente que as pessoas em sua organização estão geralmente abertas a novas maneiras de fazer as coisas. A razão para isso pode estar na percepção das pessoas sobre se a tomada de risco é realmente aceitável. Menos de 6 em cada 10 funcionários não-gerentes concordam ou concordam fortemente que "os líderes aqui tornam seguro para os funcionários experimentar e aprender com os erros" ou que "os funcionários aqui não têm medo de trazer à tona problemas e problemas difíceis para seus líderes". Os funcionários reconhecerão as palavras vazias dos líderes que pedem inovação, mas são rápidos em colocar a culpa quando as ideias criativas não dão certo. Em vez disso, os líderes devem expressar apreço sincero por esforços inovadores — sejam eles bem-sucedidos ou não — e se concentrar

sobre o valor do que foi aprendido, certificando-se de que a organização integra essas lições no futuro
Iniciativas.

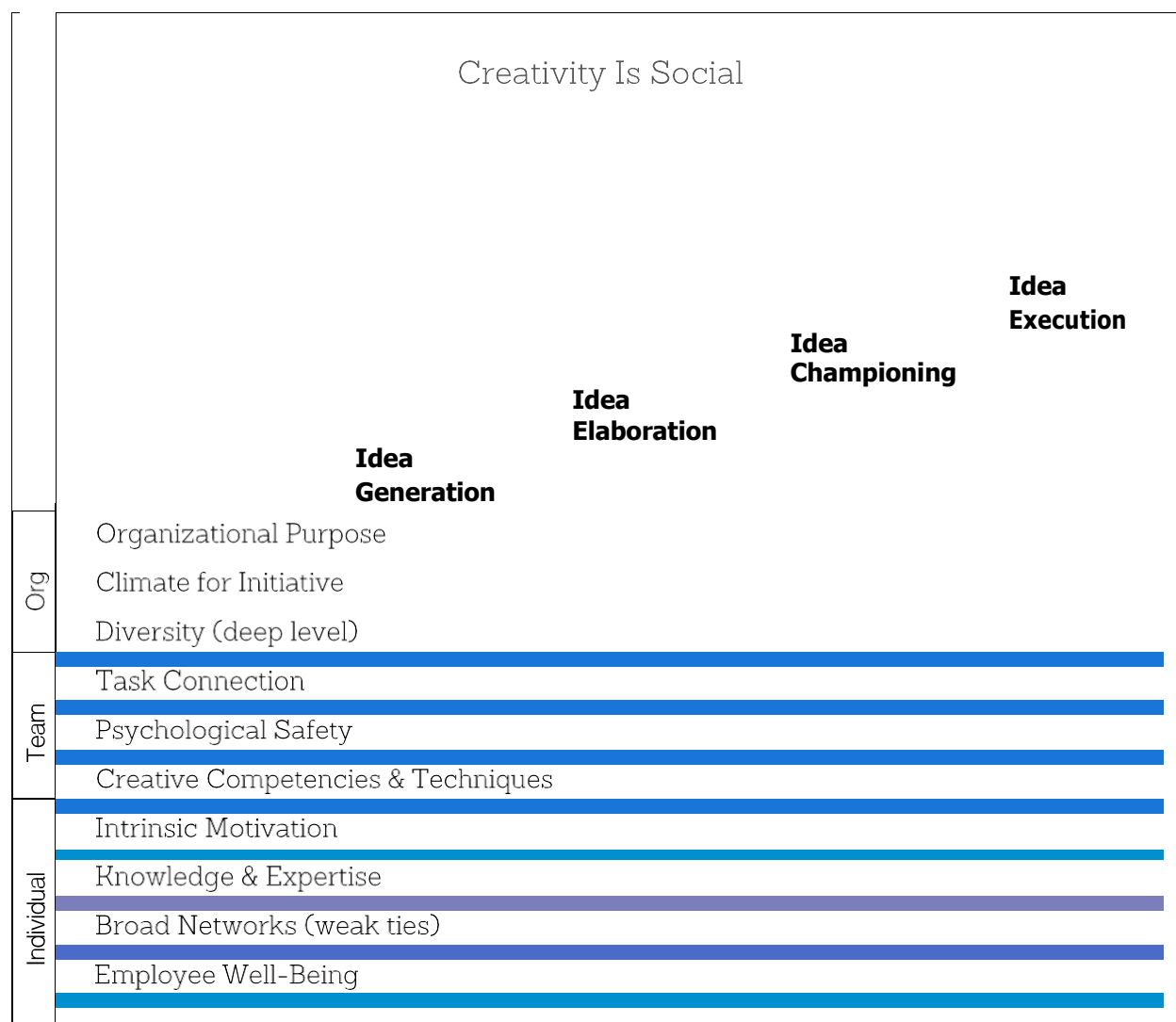
Finalmente, fomentar a diversidade. O acesso às diversas perspectivas, treinamentos, origens, habilidades, ideias e experiências que as equipes precisam para desempenho criativo e resolução imaginativa de problemas começa com recrutamento, contratação e esforços para criar inclusão genuína. A diversidade é mais valiosa quando adiciona novas informações ao processo, e isso geralmente

*fewer than 1 in 4 survey
respondents strongly agreed
that “people in our company
value each other’s unique skills,*

vem da diversidade cognitiva (ou profunda) em vez de apenas a diversidade demográfica (ou de nível de superfície). Embora diversidade, equidade e inclusão tenham recebido maior ênfase nos últimos anos, apenas 1 em cada 4 entrevistados concordaram fortemente que "as pessoas em nossa empresa valorizam as habilidades, perspectivas e talentos únicos uns dos outros", sugerindo que a maioria das organizações ainda tem um longo caminho a percorrer.

O ponto chave

A inovação é social. O destino das ideias criativas depende, em grande parte, da comunicação e das habilidades interpessoais do povo de uma organização. O modelo que segue resume alguns desses principais elementos interpessoais e sugere onde eles são especialmente importantes ao longo da Jornada Ideal.



All of the drivers are arguably important across all phases, however those indicated are phases in which each is especially relevant.

Os líderes fornecem um foco para a expressão da criatividade quando seus esforços para comunicar o propósito da organização ressoam. Quando alcançam um ambiente de inclusão genuína, sua organização pode sustentar a diversidade de pensamentos, experiências e perspectivas que apoiam a conexão do conhecimento de novas maneiras. Através do empoderamento sincero das pessoas e do apoio à tomada de riscos, os líderes podem criar um clima para a iniciativa criativa onde

todos sentem que têm um papel no avanço de ideias criativas e inovação

Os líderes das equipes reforçam esse clima dentro de suas unidades de trabalho, fortalecendo o sentimento de conexão das pessoas entre seu próprio trabalho e o propósito da organização. Sua capacidade de gerenciar o nível de segurança psicológica em sua equipe influencia a disposição das pessoas em assumir o risco de compartilhar suas próprias ideias e de se envolver no conflito produtivo necessário para ajudar outras pessoas a desenvolver a sua mais plenamente. Embora a criatividade em si seja inata, ela também pode ser aprimorada por equipes de ensino de competências e técnicas criativas básicas.

Proteger a motivação intrínseca das pessoas, libertar suas mentes de estresse indevido e encorajar as pessoas a ampliar seus conhecimentos e redes profissionais são todos benéficos para a criatividade no nível individual.

Reconhecer e abraçar os aspectos sociais do aprimoramento da criatividade produtiva pode oferecer uma vantagem na corrida para inovar. Para saber mais sobre como o Dale Carnegie Training pode ajudá-lo a desenvolver criatividade em suas pessoas, equipes e organização, entre em contato com seu escritório local da Dale Carnegie hoje. Por favor, vá para: dalecarnegie.com/office

Sobre o Autor:

Mark Marone, PhD., é diretor de pesquisa e liderança de pensamento da Dale Carnegie and Associates, onde é responsável por pesquisas em andamento sobre questões atuais enfrentadas por líderes, funcionários e organizações em todo o mundo. Ele escreveu frequentemente sobre vários tópicos, incluindo liderança, experiência do funcionário/cliente e vendas. Mark pode ser alcançado em mark.marone@dalecarnegie.com

Sobre Dale Carnegie:

Dale Carnegie é uma organização global de treinamento e desenvolvimento especializada em soluções de liderança, comunicação, relações humanas e treinamento de vendas. Mais de 9 milhões de pessoas em todo o mundo se formaram no treinamento dale carnegie desde que foi fundada em 1912. Por meio de franquias em mais de 90 países e em todos os 50 estados, a missão da Dale Carnegie é capacitar as organizações a criar forças de trabalho entusiasmadas e engajadas, fomentando a confiança, a positividade e as relações produtivas e baseadas na confiança.

